

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Propuesta de implementación de la estructura organizacional para la
empresa IMPORCALZA, S.A.”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Mariela Elizabeth Fuentes Barrios

Guatemala, octubre 2014

**“Propuesta de implementación de la estructura organizacional para la
empresa IMPORCALZA, S.A.”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Mariela Elizabeth Fuentes Barrios (**Estudiante**)
Licenciada Iracema de Sánchez (**Asesor**)
Licenciada Dora Urrutia (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

Licda. Sucely de Díaz

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Ingrid de Núñez

Examinador

Licda. Gabriela Corado

Examinador

Lic. Dante Avalos

Examinador

Licda. Irasema López

Tutora

M.Sc. Dora Urrutia

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.002-2014-AE.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 11 DE AGOSTO DE 2014.**

De acuerdo al dictamen rendido por Licda. Irasema López Romero, asesora y MSc. Dora Leonor Urrutia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, titulada "Propuesta de implementación de la estructura organizacional para la empresa IMPORCALZA, S.A." Presentada por la estudiante: Mariela Elizabeth Fuentes Barrios, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1128, en fecha 09 de julio de 2014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



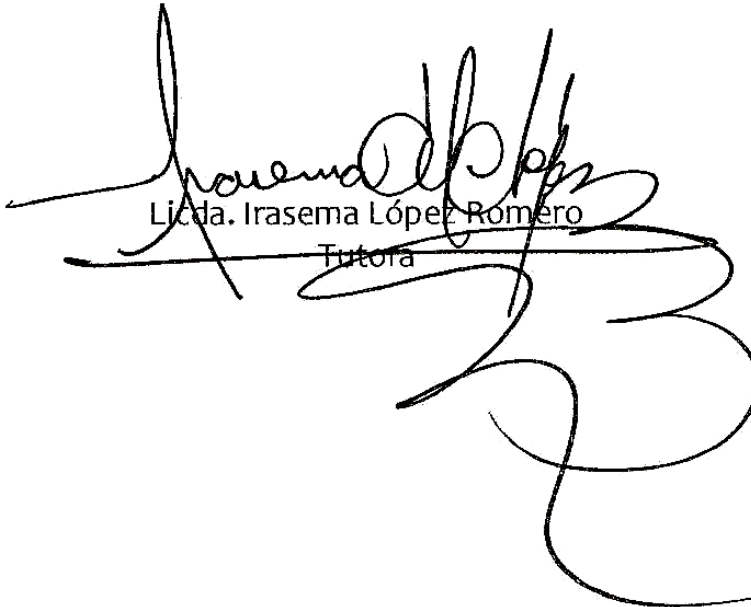
M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala,
16 de noviembre 2,013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“Propuesta de implementación de la estructura organizacional para la empresa IMPORCALZA, S.A.**, presentado por el estudiante: **Mariela Elizabeth Fuentes Barrios**, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **90/100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



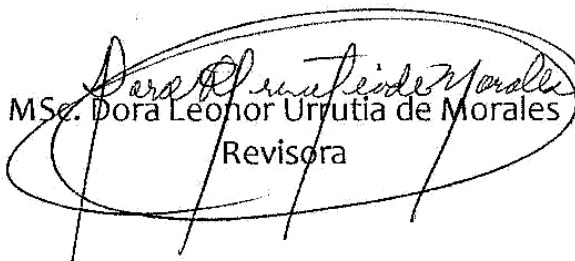
Licda. Irasema López Romero
Tutora

Guatemala,
16 de noviembre 2,013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“Propuesta de implementación de la estructura organizacional para la empresa IMPORCALZA, S.A.,** presentado por el estudiante: **Mariela Elizabeth Fuentes Barrios,** previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **90/100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1620.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Fuentes Barrios, Mariela Elizabeth con número de carné 0908480, aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día nueve de julio del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciséis días del mes de septiembre del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios

Eres el principio y el fin. Me debo a ti, mis logros son el resultado de las maravillas de tu obra, porque fui concebida, creada, ungida, preparada, inspirada y guardada por ti. Porque me amas, y tu amor es inagotable. Has cumplido tus promesas en todas las cosas, porque eres Dios de pacto. Eres el todopoderoso. Gracias Dios por todo lo que me has dado sin merecerlo.

A mi madre

Ana Pilar Barrios Aguilar

Lámpara en mi camino. Su paciencia, esperanza, sacrificio y amor abundante han sido mi soporte y apoyo inquebrantable. Este logro es tanto suyo como mío, madre querida.

A mi familia

En el seno de nuestra convivencia mis sueños y anhelos han sido concebidos. Les agradezco infinitamente por su apoyo y reconocimiento.

A la Universidad Panamericana de Guatemala

Por ser la casa que me ha formado como profesional, la que ha inculcado en mí el deseo de adquirir el conocimiento infinito del universo. En cada aula por la que deambulé, mi pensamiento y conocimiento fueron alimentados para entender mi propia existencia y la de los demás.

A mis licenciados

Por todos los conocimientos y experiencias transmitidos.
Saludos, colegas.

A mis compañeros

Este logro es el resultado del apoyo de todos aquellos que en algún momento de mi carrera departieron y convivieron conmigo, aportando su apoyo, trabajo y alegría, pero también su comprensión y aprecio. Gracias a todos, queridos amigos.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Marco conceptual	
1.1 Antecedente de la organización	1
1.2 Descripción de problema	4
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos	5
1.5 Delimitación	5
1.5.1 Cronograma	6
Capítulo 2	
Marco teórico	
2.1 Empresa	7
2.2 Empresa privada	7
2.3 Proceso administrativo	7
2.4 Planeación	7
2.5 Planes comunes	7
2.6 Políticas	8
2.7 Procedimientos	8
2.8 Programas	9
2.9 La Organización	9
2.10 Estructura organizacional	9
2.11 Organigrama	9
2.12 Manual	9
2.13 Puestos	10
2.14 Análisis de puestos	10
2.15 Diagrama de flujo	11
2.16 Especificación de puestos	11

2.17 Tareas	11
Capítulo 3	
Marco metodológico	
3.1 Descripción del método	12
3.2 Pasos metodológicos	12
3.2.2 Selección muestra y universo	12
3.2.3 Tipos de instrumentos	12
3.2.4 Procesamiento para el investigador	13
3.2.5 Interpretación y análisis de los datos	13
3.2.5.1 Cuestionario	13
3.2.5.2 Presentación de resultados	14
3.2.5.3 Resultados de la investigación	15
3.2.5.4 Interpretación de resultados de la investigación	18
3.2.5.5 Entrevista	23
Capítulo 4	
4.1 Propuesta de recursos	33
4.2 Administrativo	33
4.3 Marketing	36
4.4 Financiero	37
4.5 Propuesta del Organigrama	38
4.6 Propuesta del manual de puestos	43
4.6.1 Importancia del manual de puestos y funciones	43
Conclusiones	47
Referencias Bibliográficas	49
Anexos	50

Resumen

La empresa Importadora de Calzado S.A. -IMPORCALZA S.A.-, su actividad es el comercio de calzado. Se plantean, como reto elaborar una adecuada estructura organizacional basada en los procesos, la que es apalancada en perfiles que sea sostén de las mismas.

La empresa no cuenta con una estructuración definida, ni con descripciones de puestos lo que ha dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

El presente trabajo de investigación se divide en cuatro capítulos que se estructuran de la siguiente manera:

En el primer capítulo se hace una breve descripción de los orígenes de la empresa, y su situación actual, después de analizar la situación actual y determinar, por medio de un análisis utilizando la técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), del análisis realizado se evidenció las siguientes debilidades: no cuenta con un manual de puestos y perfiles, ni con la estructura organizacional (organigrama), cuenta con las siguientes fortalezas: poder adquisitivo, aceptación a la mejora continua, posicionamiento y aceptación en el mercado, contiene, recomendaciones concretas y cambios a implementar en la forma que se ha manejado la empresa, con la única idea de mejorar su funcionamiento y guiarla hacia un liderazgo empresarial.

El segundo capítulo contiene el sustento teórico para el desarrollo de la práctica empresarial dirigida, sobre los procesos de una organización, la estructura organizacional, los perfiles del personal, la planeación estratégica, se realizó un análisis exploratorio y se usó un instrumento de cuestionario para analizar la situación actual de la Empresa IMPORCALZA, S.A. referente a su estructura organizativa, este análisis sirvió como punto de partida para determinar las características y funciones que deben ser incluidas en el manual de descripción de puestos.

En el tercer capítulo se presenta la aplicación del marco teórico expuesto en la Empresa IMPORCALZA S.A., la planeación es la función administrativa que busca crear el ambiente propicio para alcanzar las metas deseadas en forma eficiente, una planeación escrita es indispensable en cualquier empresa, ayuda a dar la dirección deseada a las actividades, con la presente práctica

empresaria dirigida se pretende diseñar un ambiente interno para la empresa que les ayude a mejorar sus procesos y alcanzar con eficiencia los objetivos seleccionados.

El cuarto capítulo, contiene las recomendaciones a seguir para dar continuidad a la administración de la empresa, el propósito principal es que IMPORCALZA S.A., conozca su situación actual desde otra perspectiva, por medio de una planeación que busca crear en ella un ambiente donde todos trabajen en equipo, esto logrará la coordinación en la empresa para incrementar su eficiencia, llevándola a ser una empresa líder en el mercado con procesos administrativos que evidencie la planeación, la organización, dirección, coordinación y control.

Introducción

Los principales problemas que la empresa IMPORCALZA, S.A., enfrenta actualmente es con el personal administrativo y operativo no se realizan de forma precisa las actividades y responsabilidades. No contiene aspectos básicos como: una estructura organizacional definida, una reestructuración del organigrama, no cuentan con un manual de perfil de puestos y funciones.

Para el diseño de una estructura organizacional que se presenta como propuesta para IMPORCALZA S.A., se tomaron en cuenta las necesidades de la empresa y los resultados de la investigación, con el propósito que el propietario cuente con una herramienta administrativa que contribuya a lograr la efectividad operativa de la misma.

La realización de la propuesta de una estructuración organizacional en la empresa IMPORCALZA S.A., es para superar los problemas a los que se enfrenta; como la falta de comunicación y coordinación, lo que trae como consecuencia la inadecuada realización de las actividades. Los empleados desconocen cuáles son las responsabilidades de su trabajo realizándolo de manera informal lo que ocasiona deficiencia en las actividades y retraso en labores.

Se espera que la empresa IMPORCALZA S.A. estudie y analice la propuesta de una estructura organizacional que se realizó para llevar con eficacia y eficiencia las actividades y tareas de cada puesto tanto operativo como administrativo.

Capítulo 1

Marco conceptual

1.1 Antecedentes de la organización

Es una organización lucrativa que se dedica a la importación y/o comercialización de calzado como actividad principal. Inició sus operaciones en 1993 en la capital de Guatemala.

La Empresa IMPORCALZA S.A., para mantener la confidencialidad se creó un nombre ficticio, se dedica a la importación de calzado. En Guatemala hay cuatro empresas aparte de la empresa IMPORCALZA S.A., que distribuyen calzado importado de otros países. La infraestructura de la empresa IMPORCALZA, S.A. es adecuada, amplia y se ubica en la Ciudad de Guatemala.

Misión

Proporcionar a nuestros clientes la calidad, surtido y variedad dentro de un entorno comercial donde ambos obtengamos las mejores negociaciones.

Visión

Ser una empresa líder e innovadora en ventas, con surtido de productos a nivel nacional e internacional.

Valores

- a) Integridad
- b) Excelencia
- c) Responsabilidad
- d) Trabajo en equipo
- e) Respeto
- f) Honradez
- g) Puntualidad

Objetivo general de la empresa IMPORCALZA, S.A.

- a) Incrementar ventas

Objetivos específicos de la empresa IMPORCALZA, S.A.

- a) Brindar servicio al cliente de calidad y esmero
- b) Ser asesor de ventas que aconseja persuade y convence a los clientes
- c) Dar un valor agregado en funciones para lograr la creación de un equipo de alto desempeño.

Según los datos proporcionados por el propietario de la Empresa IMPORCALZA S.A., en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional.

1.1.1 FODA

A continuación se describe el FODA en la Empresa IMPORCALZA, S.A.

Cuadro 1. FODA empresa IMPORCALZA, S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Tecnología.2. Poder adquisitivo.3. Posicionamiento en el mercado.4. Ubicación estratégica.5. Aceptación a la mejora continua.6. Experiencia en el mercado.	<ol style="list-style-type: none">1. Creciente demanda de producto.2. De ser una empresa con procesos empíricos en el área administrativa y operativa está dispuesta a implementar procesos idóneos en la estructura de las áreas mencionadas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. No existe planeación.2. Ausencia de organigrama formal.3. No tiene perfil de puestos.4. No tiene manuales de descripción de puestos.5. No hay inducción para los empleados.6. Falta de comunicación y coordinación para realizar las diferentes actividades del puesto.	<ol style="list-style-type: none">1. Inflación.2. Inestabilidad política.3. Aumento de impuestos.4. Inseguridad.5. Entrada de nuevas empresas al mercado.

Fuentes: elaboración propia, noviembre 2013

1.2 Descripción del Problema

Al carecer de un modelo organizacional, manuales de descripción de puestos y perfiles de puestos en la empresa IMPORCALZA S.A., los colaboradores desconocen los niveles jerárquicos, las líneas de mando, las funciones que deben de realizar en el puesto, afecta a la organización en la rentabilidad porque no son productivos sus colaboradores y esto provoca holguras de tiempo, duplicidad y sobrecarga de actividades.

Pregunta de investigación:

¿Cuál es el proceso actual de la estructura organizacional que aplica la empresa IMPORCALZA S.A.?

1.3 Justificación

La aportación de este proyecto será estructurar la organización acorde a las necesidades y objetivos de la empresa, que sirva como base para mejorar la toma de decisiones y la optimización de recursos y lleve a la organización afrontar futuros retos y desafíos. Todo con el fin de desarrollar las actividades de forma eficiente.

Los empleados de la empresa desconocen cuáles son las responsabilidades de trabajo realizándolo de manera informal lo que ocasiona tiempo muerto, retraso y duplicidad en las actividades.

Los beneficios de la estructuración para la empresa se verán reflejados en una mayor coordinación y definición de actividades, lo que permitirá mejor flujo tanto de información como de recursos y evitar incurrir en gastos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones y tareas, con el fin de desarrollar las actividades de forma eficiente.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Establecer un modelo organizacional que sirva de guía para lograr la efectividad administrativa para la empresa IMPORCALZA, S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

- a. Investigar los procesos administrativos de la estructura organizacional a efecto de establecer un proceso que se adapte a las necesidades de la empresa.
- b. Realizar un diagnóstico de la empresa IMPORCALZA, S.A., donde se podrá definir la situación actual.
- c. Elaborar un organigrama para la empresa.
- d. Proponer un manual de descripción de puestos.

1.5 Delimitación

El presente estudio se realizó durante los meses de julio a noviembre del año 2013, dirigido a la Empresa Importadora de Calzado S.A. –IMPORCALZA, S.A.

1.5.1 Cronograma

Fecha: mes de julio a noviembre del año 2013

Estudio a la empresa IMPORCALZA S.A.

No.	Conceptos	Primer mes	Segundo mes	Tercer mes	Cuarto mes	Proceso de previsión mes no. 5 y 6
1	Evaluación integral de la empresa	X				
2	Diagnostico y preparación del anteproyecto	X				
3	Planteamiento del problema		X			
4	Recolección de datos		X			
5	Análisis de resultados			X		
6	Conclusiones			X		
7	Informe Final				X	

Fuentes: elaboración propia, noviembre 2013

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Empresa

Según Pañeda, Javier (2004) “la empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”

2.2 Empresa privada

Según Pañeda, Javier (2004) “la empresa privada se distingue porque su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo económico del estado”.

2.3 Proceso administrativo

Según Pañeda, Javier (2004) “el proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la empresa y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

2.4 Planeación

Según Pañeda, Javier (2004) “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de los tiempos y de número necesarios para su realización”.

Según Ganon (2000) “la planeación consiste en establecer las metas de la organización e identificar los medios necesarios para alcanzarlas”.

2.5 Planes comunes

Según Pañeda, Javier (2004) “las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. En el término metas se incluyen la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa, los cuales se describen a continuación:

o Misión: la misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.

o Visión: una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apela por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.

o Valores: son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios sociables aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento, alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.

o Objetivo: un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son específicos que el planteamiento de la misión, en realidad la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir resultados”.

2.6 Políticas

Según Pañeda, Javier (2004) políticas “son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados”, guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones, ayudan a decidir sobre diversos temas antes de convertirse en problemas, se vuelve innecesario analizar una misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes.

2.7 Procedimientos

Según Pañeda, Javier (2004) los procedimientos “es necesario que se sigan determinados pasos en una secuencia dada y que el trabajo se haga con precisión, la administración puede establecer un detallado plan permanente llamado procedimiento”.

Los procedimientos son los planes que describen en detalle la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de manera eficiente.

Es necesario que en toda empresa, no importa su razón de ser, existan procesos precisos y definidos, para que las actividades sean eficientes y permitan alcanzar los objetivos deseados.

2.8 Programas

Según Pañeda, Javier (2004) programas “sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento. Una característica distintiva de este tipo de planes es el contenido –por lo general desarrollado a largo plazo- de estos recursos en la forma de presupuestos de capital, de desarrollo y operación”.

2.9 La Organización

Según Earl (2002) “Organización es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presenta atributos únicos”.

Según Navarro (2002) “organización es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes”.

2.10 Estructura organizacional

Manual Dirección de Recursos Humanos (2006) “la estructura organizativa es aquella distribución de recursos que se adecua a la estrategia, los procesos y la cultura de la empresa”.

2.11 Organigrama

Para Munch y García (2006) “organigrama es la representación de la estructura de un organigrama formal, que muestra niveles jerárquicos, responsabilidad, relaciones entre niveles existentes dentro de ella”.

2.12 Manual

Para Munch y García (2006) manual es un conjunto de documentos que parte de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una

serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indica quién los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

Según Pañeda, Javier (2004) “un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información, instrucciones, historia, organización, políticas o procedimientos de una empresa, lo cual se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo. Existen diferentes tipos de manuales, entre ellos: Manual de políticas, Manual de procedimientos, Manual de organización, otros.”.

2.13 Puestos

Según Chiavenato (2007) puesto es una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

Para R. Wayne (2005) “puesto es un grupo de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas”.

Para Estados Unidos el servicio de empleo y la oficina de administración de personal (2005) “puesto es un grupo de posiciones con deberes semejantes, como programador de computadoras o especialistas en pagos”.

2.14 Análisis de puestos

Para Sánchez Barriga (2002) “análisis de puestos es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos de condiciones que deben reunir una persona para que lo pueda desempeñar de forma adecuada”.

Para R. Wayne Mondy (2005) “análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.

Para Estados Unidos el servicio de Empleo y la Oficina de Administración de Personal (2005) análisis de puestos es el proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos.

Según Idalberto Chiavenato (2007) “análisis de puesto es analizar el puesto en relación con los requisitos intelectuales y físicos que el puesto impone a su ocupante”.

2.15 Diagrama de flujo

Para Munch y García (2006) “diagrama de flujo representan la secuencia de los procedimientos”.

2.16 Especificación de puestos

Para Estados Unidos el servicio de Empleo y la Oficina de Administración de Personal (2005) “especificación del puesto es la explicación escrita de los conocimientos, destrezas, capacidades, rasgos y otras características necesarias para el buen desempeño de un puesto”.

2.17 Tareas

Para Estados Unidos el servicio de Empleo y la Oficina de Administración de Personal (2005) “tareas es la serie coordinada y acumulada de elementos de trabajo con que se genera un resultado (por ejemplo, una unidad de producción o un servicio a un cliente)”.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Descripción del método

El tipo la presente investigación que se utilizó una investigación descriptiva, la cual se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es adquirir datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares.

La investigación descriptiva a menudo puede hacerse más clara al utilizar la estadística descriptiva. La estadística descriptiva puede presentar información cuantitativa en una forma manejable, proporciona resúmenes sencillos. Las herramientas estadísticas también pueden asistir en la creación de gráficos para la visualización de los datos.

3.2 Pasos metodológicos

3.2.1 Selección bibliográfica o de fuentes

En este trabajo de investigación se aplicó diferentes fuentes bibliográficas como: documentos electrónicos, libros, tesis en la web, informes técnicos, entre otros.

3.2.2 Selección muestra y universo

La población objeto de investigación está constituida con un censo de 19 trabajadores de la empresa IMPORCALZA, S.A.

3.2.3 Tipos de instrumentos

Para obtener la información deseada, se aplicó el instrumento de cuestionario dirigido a los trabajadores del área operativa y administrativa, también se hizo una entrevista a todo el personal de la empresa IMPORCALZA, S.A., con el objetivo de obtener resultados más verdaderos.

Para la elección del tema de investigación se realizó el siguiente procedimiento descriptivo:

- a. El investigador trabaja en el área.
- b. Existe información documental
- c. Es de interés para el investigador

3.2.4 Procesamiento para el investigador

Se tabuló cada una de las preguntas del instrumento, elaborando las tablas y gráficas correspondientes. Se seleccionó el tipo de gráfica circular por su fácil lectura y comprensión.

3.2.5 Interpretación y análisis de los datos

Después de procesar los datos, se interpretaron y analizaron para establecer las conclusiones y recomendaciones finales para la propuesta a realizar.

3.2.5.1 Cuestionario

a) Recurso humano

El recurso humano que cuenta la empresa IMPORCALZA, S.A., son 19 personas en donde unas trabajan en el área administrativa y operativa. Existen 11 puestos dentro de la empresa los cuales son:

1. Gerente general
2. Auditor interno
3. Asistente del gerente
4. Recepcionista
5. Contador
6. Digitadores
7. Vendedores
8. Seguridad
9. Bodegueros internos
10. Bodegueros externos
11. Mensajero

b) Recurso material

La empresa cuenta con instalaciones amplias es un gran edificio de dos niveles, el equipo que utilizan es tecnológico, o sea, computadoras, programas de sistemas para llevar el control de: proveedores, compras, ventas, inventario, cuentas por cobrar, como también escaneadoras, fotocopiadoras, impresoras, papelería y útiles entre los cuales se encuentran: engrapadoras, sacabocados, hojas tamaño carta y oficio de color blanco, sobres de tamaño carta u oficio, lapiceros, marcadores, lápices, borradores, sacapuntas y calculadoras, todos estos recursos deben de estar en óptimas condiciones para ser utilizados.

3.2.5.2 Presentación de resultados

A continuación se presentan en forma gráfica los resultados del trabajo de campo.

Cuadro No.2

Sujetos:

Personas encuestadas por puesto de trabajo

Nombre del puesto	Encuestados por puesto de trabajo
Asistente del Gerente General	1
Contador	1
Cajero	1
Recepcionista	1
Digitador	2
Encargado sala de ventas	1
Vendedoras	4
Bodegueros Internos	2
Bodegueros Externos	3
Seguridad	2
Mensajero	1
Total de empleados	19

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Los criterios para tomar tal cantidad de empleados descritos en el cuadro anterior, fueron basados en la cantidad de empleados existentes en cada puesto; el contador, asistente del Gerente general,

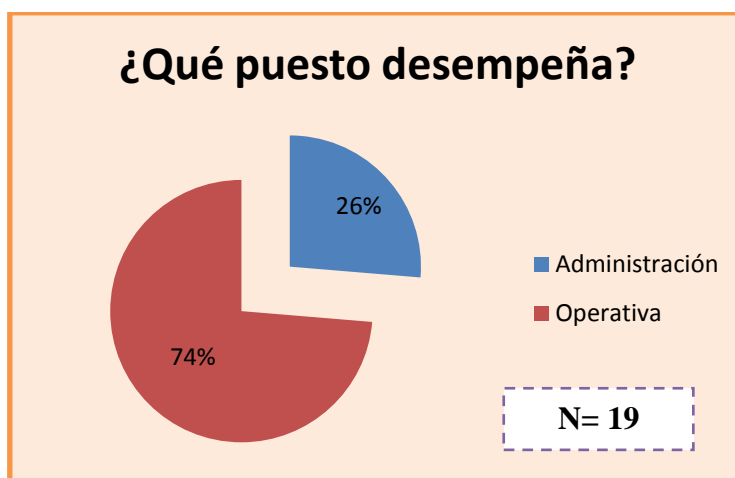
repcionista, el encargado de sala de ventas y mensajería existe solo una persona para cada puesto.

Las vendedoras son cuatro, los bodegueros son: dos internos y tres externos que se encargan de llevar los controles de los inventarios, dos digitadores que se encargan de digitar todas las compras y ventas en el sistema, y dos de seguridad, uno para sala de ventas y otro para bodegas.

3.2.5.3 Resultados de la investigación

Gráfica No. 1

Ubicación del puesto en la empresa IMPORCALZA, S.A.

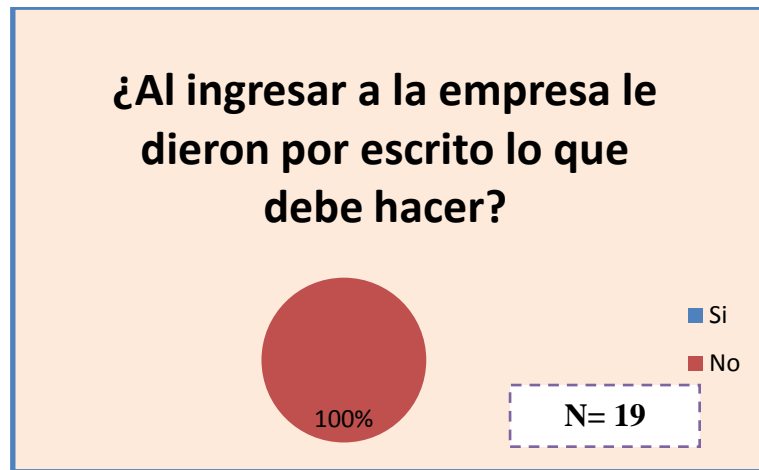


Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

En la empresa IMPORCALZA, S.A., 5 de los 19 trabajadores se ubican en el área administrativa y los 14 restantes se ubican en el área operativa.

Gráfica No.2

Entrega de manual de puestos por escrito al ser contratado en la empresa

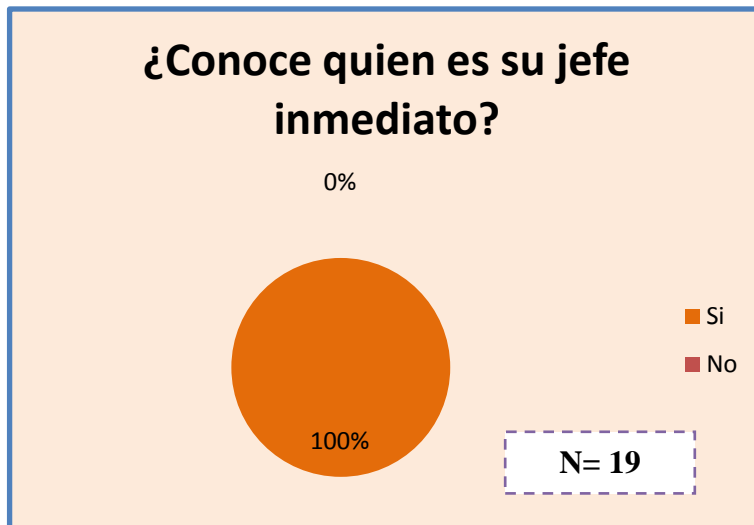


Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Los 19 trabajadores de la empresa IMPORCALZA, S.A., manifestaron que no les entregaron por escrito el manual de puestos.

Gráfica No. 3

Conoce a su jefe inmediato

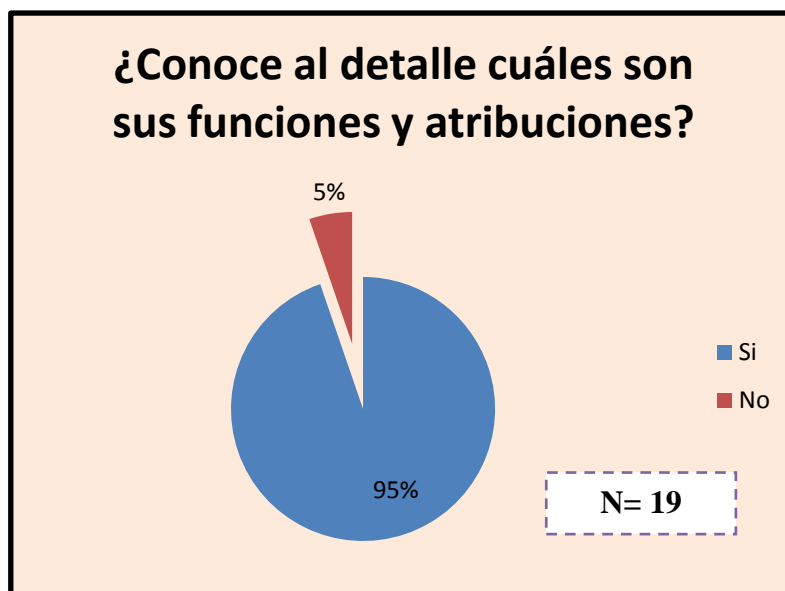


Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

El total de los trabajadores de la empresa conoce a su jefe inmediato en el momento de tomar decisiones para solucionar los problemas cotidianos de la misma.

Gráfica No. 4

Conoce las funciones y atribuciones del puesto que ocupa



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Los 2 de los 19 trabajadores conocen las funciones y atribuciones del puesto que ocupan y los 17 restantes no conocen al detalle las funciones y atribuciones que deben de ejecutar dependiendo en el puesto que ocupan.

Gráfica No. 6

Existe un organigrama de la empresa IMPORCALZA, S.A.



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Los 19 trabajadores manifestaron en la encuesta que no existe un organigrama dentro de la empresa.

3.2.5.4 Interpretación de resultados de la investigación

1) Cuestionario

El cuestionario fue diseñado para los empleados que actualmente ocupan puestos administrativos y operativos dentro de la empresa IMPORCALZA, S.A., con el fin de recabar información para la elaboración del manual de descripción de puestos para el personal administrativo y operativo. Dicho cuestionario contiene las siguientes preguntas:

Pregunta No. 1

¿Qué puesto desempeña?

En el área administrativa laboran el 26 % de los trabajadores que es equivalente a 5 personas, en el área operativa es donde se encuentran la mayor parte de los trabajadores los cuales son 14 lo que es el 74 % del recurso humano en la empresa.

En el área administrativa labora:

- 1) Gerente general
- 2) Asistente del Gerente general
- 3) Recepcionista
- 4) Contador
- 5) Auditor interno

En el área operativa labora:

- 1) Encargado de ventas
- 2) Vendedores
- 3) Encargado de bodega
- 4) Bodegueros

- 5) Cajera
- 6) Seguridad
- 7) Mensajero

Pregunta No. 2

¿Al ingresar a la empresa le dieron por escrito lo que debe hacer?

Los 19 trabajadores de la empresa indicaron que no tienen por escrito el perfil y la descripción de sus funciones, ni de su puesto y al hacerles una entrevista a todos los trabajadores se observó que hay cruce ó duplicidad de funciones. También no son muy eficientes los trabajadores en sus puestos porque están desorientados y no saben cuáles son sus funciones primordiales y tampoco saben el procedimiento adecuado para hacer sus funciones.

Los trabajadores saben que su jefe es el Gerente general pero cuando él no se encuentra en la empresa no saben qué hacer ni a quién acudir cuando se les presentan problemas de fuerza mayor, sus jefes inmediatos no tiene el poder para decidir, por ejemplo: no saben a quién acudir cuando necesitan permisos .

Según la información anterior, se puede comprobar que los colaboradores no conocen, ni reconocen ninguna estructura organizacional porque solo hacen y obedecen lo que les mandan.

En cuanto al control, es muy amplio con respecto a la asistencia administrativa, todas las áreas dependen de ella, esto implica que no sea óptimo el desempeño de los subordinados por la falta de supervisión que esto ocasiona.

Se constató que la empresa no cuenta con un manual de perfiles de puestos, ni con un organigrama, esto hace en parte difícil la contratación del personal, tampoco cuentan con normas escritas para el desempeño de las funciones en los puestos de trabajo.

Pregunta No. 3

¿Conoce quien es su jefe inmediato?

Todos los trabajadores conocen a su jefe inmediato el cual no tiene el poder para tomar algunas decisiones que se necesitan arreglarlas en el momento.

La centralización de autoridad en una sola persona o puesto dificulta el requerir soluciones prontas y efectivas por lo que es necesario definir las facultades que tiene el jefe inmediato para cada puesto de trabajo, con ello se otorga confianza y seguridad en el desempeño de las atribuciones.

Pregunta No. 4

¿Conoce al detalle cuáles son sus funciones y atribuciones?

Un trabajador no conoce al detalle las funciones y atribuciones que tiene en su puesto de trabajo, los otros 18 trabajadores conocen las funciones y atribuciones que debe de cumplir a diario, pero, al hacer la entrevista se preguntó que explicará cada proceso de las funciones que tiene en su puesto de trabajo, y la mayoría de los trabajadores no conocen sus funciones ni el procedimiento. Al momento de ser contratados como empleados, solo se les lleva al puesto de trabajo y los compañeros le indican cuáles son las actividades que debe realizar y a quien debe reportar el resultado de su trabajo;

Pregunta No. 5

Describa en orden de importancia para lo que fue contratado

Asistente del Gerente general

Para lo que fue contratada es para pagar las cuentas de los proveedores, elaboración de planillas y atender a los proveedores cuando visitan a la empresa, se encarga de apuntar los pedidos que el Gerente general le indica y mandar correos a los proveedores de la mercadería que se necesita.

Contador

Fue contratado para llevar la contabilidad, control de los impuestos que la empresa tiene que pagar y control de libros de inventarios.

Recepcionista

La recepcionista fue contratada para atender las llamadas entrantes, hacer el corte de caja de la empresa y apoyar en el área.

Digitadora

La digitadora se encarga de descargar en el sistema las ventas diarias de la empresa como también la elaboración del corte de caja.

Inventario

Inventario fue contratado para llevar el manejo y el control de inventario del almacén.

Encargado de sala de ventas

La empresa tiene solo un encargado de ventas, y fue contratado para velar que la tienda se encuentre limpia, en orden y sobre todo velar que los clientes sean atendidos y velar que las vendedoras realicen en orden el procedimiento a la hora de la venta.

Vendedoras

La empresa tiene cuatro vendedoras, por lo que fueron contratadas para ofrecerle buena atención al cliente, organizarse entre ellas, para realizar la limpieza en la sala de ventas, velar que todas las muestras estén exhibidas, llevar en orden el procedimiento de venta.

Cajera

Hay una cajera en sala de ventas por lo que fue contratada es para recibir el dinero de las ventas, llevar el control de las proformas de crédito y actualizarlas en el libro de cuentas por cobrar.

Mensajería

La empresa tiene un mensajero que fue contratado para realizar diariamente el cierre y apertura de bodega externa y hacer la limpieza en el área administrativa.

Encargado de bodega interna y externa

La empresa tiene dos encargados de bodega, uno encargado de la bodega interna y el otro bodeguero es encargado de la bodega externa, (se encuentra fuera de la empresa) fueron contratados para llevar el control e higiene de bodegas, y actualizar día a día el inventario. Los

auxiliares de bodega, ayudan al encargado a sacar la mercadería que se vendió en sala de ventas, la diferencia de las dos bodegas es que en la bodega interna solo hay calzado surtido, (doceneado), mientras que en la bodega externa la mercadería se encuentra en caja, no surtida.

Seguridad

Las dos personas fueron contratadas para vigilar y controlar sala de ventas y bodega externa, con el objetivo de ofrecerle al cliente seguridad al momento que compra el producto como sandalias, también la seguridad de los bodegueros externos cuando van a traer mercadería a la bodega externa ya vendieron en sala de ventas.

Al analizar la información de la encuesta, se evidencia que los trabajadores no tienen bien claro para que fueron contratados, por lo que desconocen las funciones principales y secundarias del puesto que ejecutan.

Pregunta No. 6

¿Existe un organigrama en la empresa?

Los 19 trabajadores respondieron que no existe un organigrama en la empresa, y por lo mismo desconocen en qué nivel jerárquico se encuentran.

3.2.5.5 Entrevista

En la entrevista se realizaron cinco preguntas para todo el personal de la empresa IMPORCALZA, S.A., las cuales son:

1. ¿Cuál es el puesto que usted desempeña en la empresa?
2. ¿Conoce las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?
3. ¿Cuáles son las actividades que usted desempeña en su trabajo?
4. Detalle cada una de las actividades que usted realiza en su trabajo
5. ¿El puesto que usted desempeña dentro de la empresa tiene las herramientas y el equipo necesario para realizar sus funciones?

Encargado de sala de ventas

Respondió a la pregunta número uno, que el puesto que desempeñan es de encargado de ventas, en la segunda pregunta indico que nunca le dieron por escrito ni verbal, sus funciones y atribuciones.

En la tercera pregunta respondió que conocen a su jefe inmediato, el cual es el único que puede tomar decisiones, es el Gerente general.

En la cuarta pregunta indicó que si conoce bien sus funciones y atribuciones, aunque nunca le dieron por escrito ni en forma verbal sus funciones, como lo indica en la segunda pregunta. En la pregunta cinco detallo las actividades que realiza en su trabajo.

- a) Abrir el almacén.
- b) Ventas: primero saludan al cliente, se le pregunta que va a comprar, se le hace el pedido, se le suma el total de la mercadería que pidió el cliente, y por último se lleva el dinero a caja.
- c) Chequeo de mercadería: verifica si la mercadería que está en sala de ventas sea la misma que el cliente pidió y se apunta en la factura (código, cantidades y precios), se suma la totalidad de la venta, se empaca la mercadería y se le pregunta al cliente si quiere su mercadería en bolsa o en caja.

- d) Velar las vendedoras que no pierdan el tiempo, si no hay clientes en sala de ventas, el divide el trabajo, dos vendedoras surten y las otras dos limpian en el área de ventas.

En la quinta pregunta indicaron que si tienen los recursos y el equipo necesario para desempeñar las funciones, entre los cuales están: calculadora, lapiceros, facturas, pasante, bolsas, cajas, exhibidores, pita, mesa, sillas, mostradores, marcadores, corrector entre otros.

Al analizar la información que se obtuvo en la entrevista se observó que no conocen las funciones del puesto, el encargado no detalló el procedimiento para verificar si la mercadería está exhibida.

Vendedoras

La pregunta número uno respondieron que el puesto que desempeñan actualmente es de vendedoras, en la segunda pregunta indicaron que nunca les dieron por escrito ni verbalmente, sus funciones y atribuciones.

En la tercera pregunta respondieron que conocen a su jefe inmediato, el cual no tiene poder para tomar decisiones.

En la cuarta pregunta indicaron que si conocen sus funciones y atribuciones, aunque nunca se las dieron por escrito ni verbal sus funciones, como lo indica en la segunda pregunta. En la pregunta número cinco detallaron las actividades que realizan en su trabajo las cuales son:

- a) Ventas: primero le saludan al cliente, se le pregunta que va a comprar, se le hace el pedido, se le suma el total de la mercadería que pidió el cliente, y por último se lleva el dinero a caja.
- b) Chequeo de mercadería: verifican si la mercadería que está en sala de ventas sea la misma que el cliente pidió que se apunta en la factura (código, cantidades y precios), se suma la totalidad de la venta, se empaca la mercadería y se le pregunta al cliente si quiere su mercadería en bolsa o en caja.

- c) Codificar la mercadería: Se le da el listado con los códigos de las muestras que tienen (tallas, colores y códigos), a cada muestra se le agrega: precio, código, talla y luego se exhiben.

En la quinta pregunta indicaron que si tienen las herramientas y equipo necesario para desempeñar las funciones, y las herramientas que indicaron son: calculadora, lapiceros, facturas, pasante, bolsas, cajas, exhibidores, pita, mesa, sillas, mostradores, marcadores, corrector.

Al analizar la información que se obtuvo en la entrevista se observó que no conocen bien las funciones del puesto, porque las vendedoras nunca detallan como se organizan para la limpieza de sala de ventas, que procedimiento hacen para verificar si las muestras de sandalias que tienen en sala de ventas hay en existencia en bodega externa e interna, que procedimiento hacen para verificar si las muestras que están exhibidas hay en bodega externa, o solamente hay en bodega interna,, tampoco detallaron como llevan el inventario de muestras.

Cajera

En la pregunta número uno respondió que el puesto que desempeñan es de cajera, en la segunda pregunta indico que nunca les dieron por escrito ni verbalmente, sus funciones y atribuciones.

En la tercera pregunta respondió que conoce a su jefe inmediato, el cual no tiene poder para tomar decisiones.

En la cuarta pregunta indicó que si conocen bien sus funciones y atribuciones, aunque nunca le dieron en forma verbal ni escrita sus funciones, como lo indica en la segunda pregunta. En la pregunta cinco detalló las actividades que realiza en su trabajo, las cuales se describen a continuación:

- a) Cobrar: primero espera que la vendedora termine de atender al cliente, cuando llega la vendedora le pide la factura y el dinero, después cuenta el dinero, si esta completo y dice la misma cantidad en la factura, entonces sella la factura, este procedimiento se hace cuando es en efectivo, si el cliente depositó, entonces espera que el cliente llame a la vendedora para dictarle el número de boleta, después que la vendedora le entrega el número de boleta, llama a

la asistente, para que verifique si el número de boleta fue depositado ese día y con el mismo monto que indica la factura, espera la cajera que la llame la asistente para confirmarle, cuando lo hace la asistente y le indica que la boleta está en orden, teniendo el mismo monto y el día según lo indicado por la cliente que hizo el depósito, la cajera sella la factura de cancelado y se lo entrega a la vendedora y por último la vendedora envía al cliente su mercadería por medio de transporte, si es crédito, la cajera debe de llamar al Gerente general para ver si le da crédito al cliente, esto depende del tiempo que se tarde el cliente en pagar las cuentas, si no tiene algún saldo de deuda de la mercadería anterior, entonces el gerente le autoriza a la cajera que despachen la mercadería a través de las vendedoras, la cajera se encarga de sellar la factura de autorización de créditos.

- b) Libro de Créditos: al final del día la cajera hace un listado de las facturas que fueron autorizadas por crédito y actualiza el libro de cuentas por cobrar, esta información se la traslada recepcionista.

En la quinta pregunta indicó que si tiene las herramientas y equipo necesario para desempeñar las funciones, y las herramientas que indicó son: calculadora, lapiceros, pasante, mesa, sillas, marcadores, corrector, libro de cuentas por cobrar, caja.

Al analizar la información que se obtuvo en la entrevista se observó que no conoce todas las funciones del puesto, porque la cajera nunca detalló como hace los cortes de caja, ni el proceso que realiza al entregar a la recepcionista el dinero de las ventas.

Encargado de bodega interna

A la pregunta número uno respondió que el puesto que desempeña es encargado de bodega interna, en la segunda pregunta indicó que nunca les dieron por escrito, sus funciones y atribuciones.

En la tercera pregunta respondió que conoce a su jefe inmediato, el cual no tiene poder para tomar decisiones.

En la cuarta pregunta indicó que si conocen sus funciones y atribuciones, aunque nunca se las dieron por escrito ni verbal, como lo indica en la segunda pregunta. En la pregunta cinco detalló las actividades que realiza en su trabajo, las cuales son:

- a) Inventario de mercadería: el encargado de la bodega hace un listado de códigos al azar y compara esos códigos con el inventario del sistema, este inventario hay solo mercadería surtida, mercadería por media y una docena.
- b) Salida de mercadería: las vendedoras les dan el listado de la mercadería que pidió el cliente, y va a bodega a sacar la mercadería, después se las deja en sala de ventas.

En la quinta pregunta indicó que si tiene las herramientas y equipo necesario para desempeñar las funciones, y las herramientas que indico son: lapiceros, marcadores, pita, costales, cajas, type, maskintype, computadora, sistema SAE, estanterías.

Al analizar la información que se obtuvo en la entrevista se observó que no conoce todas las funciones del puesto, porque nunca detalló como se organizan para hacer la limpieza de la bodega, cual es el proceso de surtir la mercadería, que proceso hace cuando hay entrada de mercadería ya sea nueva o mercadería que viene de bodega externa, no indico si lleva formatos de controles para bodega interna, ni explicó el procedimiento que hace para ordenar la mercadería que está en las estanterías o la mercadería que acaba de entrar y no tiene lugar en las estanterías. El encargado de bodega tiene las mismas funciones que el auxiliar de bodega.

Auxiliar de bodega interna

En la pregunta número uno respondió que el puesto que desempeñan es de encargado de bodega interna, en la segunda pregunta indicó que nunca le dieron sus funciones y atribuciones por escrito ni verbal.

En la tercera pregunta respondió que conoce a su jefe inmediato, el cual no tiene poder para tomar decisiones.

En la cuarta pregunta indicó que si conocen sus funciones y atribuciones, aunque nunca le dieron por escrito ni verbal, como lo indica en la segunda pregunta. En la pregunta cinco detalló las actividades que realiza en su trabajo, las cuales son:

- a) Inventario de mercadería: el encargado de bodega hace un listado de código al azar y compara esos códigos con el inventario del sistema, este inventario hay solo mercadería surtida, o sea, mercadería por media y una docena.

En la quinta pregunta indicó que si tiene las herramientas y equipo necesario para desempeñar las funciones, y las herramientas que indicó son: lapiceros, marcadores, pita, costales, cajas, type, maskintype, computadora, sistema SAE, estanterías.

- a) La limpieza: todas las mañanas realiza la limpieza en la bodega interna, primero buscan la escoba, el sacabasura, el trapeador, el asistín, después barren y recogen con el sacabasura la basura, por último utilizan el asistín para limpiar.

Al analizar la información que se obtuvo en la entrevista se observó que no conoce las funciones del puesto, porque nunca detalló cual es el proceso de surtir la mercadería, que proceso hace cuando hay entrada de mercadería nueva o mercadería que viene de bodega externa, no indicó si lleva formatos de controles para bodega interna, ni explicó el procedimiento que hace para ordenar la mercadería que está en las estanterías o la mercadería que acaba de entrar y no tiene lugar en las estanterías.. El auxiliar de bodega tiene las mismas funciones que el encargado de bodega.

Encargado de bodega externa

A la pregunta número uno respondió que el puesto que desempeñan es de encargado de bodega externa, en la segunda pregunta indicó que nunca les dieron por escrito ni verbal, sus funciones y atribuciones.

En la tercera pregunta respondió que conoce a su jefe inmediato, el cual no tiene poder para tomar decisiones.

En la cuarta pregunta indicó que si conoce sus funciones y atribuciones, aunque nunca se las dieron por escrito ni verbal, como lo indica en la segunda pregunta. En la pregunta cinco detallaron las actividades que realiza en su trabajo, las cuales son.

- a) Inventario de mercadería: el encargado de bodega hace un listado de código al azar y compara esos códigos con el inventario del sistema, en este inventario hay solamente mercadería empacada en caja, mercadería no surtida.
- b) Salida de mercadería: las vendedoras llaman a bodega externa que lleguen a sala de ventas, para darles el listado de la mercadería que necesitan, llega al almacén y le dan las vendedoras los listados, entonces el encargado de bodega externa regresa a bodega y reparte los listados a los auxiliares de bodega que le ayuden a darle salida a la mercadería ya está vendida, seguidamente la cargan a la panel y llegan a descargar en sala de ventas y por último llega con la digitadora para actualizar el sistema y descargar la mercadería que salió de bodega externa.
- c) Limpieza: el encargado es responsable de programar quien va a ser la limpieza cada día.

En la quinta pregunta indicó que si tiene los recursos y el equipo necesario para desempeñar las funciones, dentro de las cuales estan: lapiceros, marcadores, pita, costales, cajas, type, maskintype, computadora, sistema SAE, panel.

Al analizar la información que se obtuvo en la entrevista se observó que no conoce todas las funciones del puesto, porque nunca detalló que proceso hace cuando hay entrada de mercadería nueva, no explicó el procedimiento que hace para clasificar la mercadería dependiendo de la compañía y código de las cajas.

Auxiliar de bodega externa

En la pregunta número uno respondió que el puesto que desempeña es de encargado de bodega externa, en la segunda pregunta indicó que nunca les dieron por escrito ni verbal, sus funciones y atribuciones.

En la tercera pregunta respondió que conoce a su jefe inmediato, el cual no tiene poder para tomar decisiones.

En la cuarta pregunta indicó que si conocen sus funciones y atribuciones, aunque nunca le dieron por escrito ni verbal las mismas, como lo indica en la segunda pregunta. En la pregunta cinco detalló las actividades que realiza en su trabajo, las cuales son:

- a) Salida de mercadería por venta: las vendedoras llaman a bodega externa para que lleguen a sala de ventas, para darles el listado de la mercadería que necesitan, llega al almacén en el transporte y le dan las vendedoras los listados, entonces el encargado de bodega externa llega a bodega y divide los listados a los auxiliares de bodega que le ayuden a darle salida a la mercadería que ya está vendida, después la cargan a la panel y llegan a descargar en sala de ventas y por último, llega con la digitadora para actualizar el sistema y descargar la mercadería que salió de bodega externa.
- b) Salida de mercadería de la bodega externa en la bodega interna: los bodegueros internos llaman a bodega externa y le dan un listado de mercadería que hace falta la cual se vende por docena, entonces los bodegueros externos empiezan a sacar la mercadería que necesitan y le dan salida, después meten la mercadería en la panel, llegan a la bodega interna y descargan la mercadería y la llevan a bodega interna, y por ultimo se presentan con la digitadora para que descargue en el sistema la mercadería que salió de bodega externa para que la cargue en el sistema de bodega interna.
- c) Limpieza: Barren y sacan la basura con un sacabasuras, después utilizan el trapeador con asistin para limpiar la bodega.

En la quinta pregunta indicó que si tiene las herramientas y equipo necesario para desempeñar las funciones, y las herramientas que indicó son: lapiceros, marcadores, pita, costales, cajas, type, maskintype, computadora, sistema SAE, panel.

Al analizar la información que se obtuvo en la entrevista se observó que no conoce bien las funciones del puesto, porque nunca detalló que proceso hace cuando hay entrada de mercadería nueva, no explicó el procedimiento que hace para clasificar la mercadería depende de la compañía y código de las cajas.

Operativo

La pregunta uno respondió que el puesto que desempeña es operativo, en la segunda pregunta indicó que nunca les dieron por escrito ni verbal, sus funciones y atribuciones.

En la tercera pregunta respondió que conoce a su jefe inmediato, el cual no tiene poder para tomar decisiones,

En la cuarta pregunta indicó que si conocen sus funciones y atribuciones, aunque nunca le dieron por escrito ni verbal de las mismas, como lo indica en la segunda pregunta. En la pregunta cinco detalló las actividades que realiza en su trabajo, las cuales son:

- a) Responsable de hacer la limpieza en el área administrativa: cuando llega a la empresa su primer tarea es limpiar toda el área de administración, como: los baños, las oficinas del gerente general, la asistente del gerente, la recepción, y la oficina donde laboran los digitadores.
- b) Responsable de hacer cambio los cheques en efectivo por ventas: Cuando un cliente le da cheque al vendedor, él o ella se lo da a la cajera, la cual tiene que notificarle al encargado de ventas y el le da la orden al operativo que vaya al banco a cambiar el cheque.
- c) Hacer pagos de los gastos administrativos de la empresa (luz, agua, teléfono, internet, otros.)

Seguridad

En la pregunta número uno respondió el puesto que desempeñan es de seguridad, en la segunda pregunta indicó que nunca les dieron por escrito ni verbal, sus funciones y atribuciones.

En la tercera pregunta respondió que conoce a su jefe inmediato, el cual no tiene poder para tomar decisiones.

En la cuarta pregunta indicó que si conocen sus funciones y atribuciones, aunque nunca le dieron por escrito ni verbal, como lo indica en la segunda pregunta. En la pregunta cinco detalló las actividades que realiza en su trabajo, las cuales son:

- a) Responsable de velar el orden en sala de ventas y controlar que no roben la mercadería que los bodegueros internos sacan de bodega interna por los pedidos de los clientes que son despachados por las vendedoras.

- b) Responsable de revisar a todos los colaboradores cuando entran y salen de la empresa IMPORCALZA, S.A.

- c) Cuando hay que dejar mercadería a transportes es responsable de controlar la mercadería cuando es descargada por los bodegueros externos.

- d) Los bodegueros no tienen un horario de salida, tiene que esperar hasta que salga el gerente general.

Propuesta

4.1 Propuesta de recursos

Los cambios funcionales que a continuación se describen responden a las necesidades planteadas y analizadas en la empresa IMPORCALZA, S.A., estos deberán ser aplicados en el momento que el Gerente general de la empresa lo apruebe; además de tomar en cuenta la formalización e implementación de los descriptores de puestos que eviten el cruce o duplicidad de funciones y actividades.

Para el buen funcionamiento de la empresa y para el logro de sus objetivos, es necesario contar con los siguientes recursos:

4.2 Administrativo

Para la implementación de la propuesta, de acuerdo a la estructura orgánica, se deberá contratar un administrador para que le de seguimiento al uso de los manuales y que todo el personal cumpla con sus funciones y atribuciones.

El administrador gozará de las siguientes prestaciones laborales.

- a) Prestaciones laborales:
- b) Aguinaldo (1 salario anual)
- c) Indemnización (1 salario por cada año trabajado)
- d) Bono 14 (1 salario anual)
- e) Vacaciones (15 días de vacaciones anuales)

PRESTACIONES	MENSUAL		%
Aguinaldo	1/12	0.08	8.33
Indemnización	1/12	0.08	8.33
Bono 14	1/12	0.08	8.33
Vacaciones	15/365	0.04	4.17
TOTALES		0.29	29.17

Cuota patronal

Porcentajes aplicables:

IGSS 10.67%

INTECAP 1.00%

IRTRA 1.00%

Costo real de un Gerente administrativo

Sueldo	Q6,000.00
Aguinaldo	Q500.00
Indemnización	Q500.00
Bono 14	Q500.00
Vacaciones	Q250.00
IGSS CUOTA PATRONAL	Q640.20
IRTRA	Q60.00
INTECAP	Q60.00

Total de la mensualidad Q8,510.20

Total anual Q102,122.40

Cuota laboral

Porcentaje aplicable: 4.83%

Bonificación incentivo Q 250.00

Nombre del puesto	Mensual	Anual
Gerente Administrativo	Q6,000.00	Q84,000.00

Sueldo del Gerente administrativo

Sueldo	Q5,750.00
Bonificación	Q250.00
	Q6,000.00
Cuota laboral	Q277.73

Líquido a recibir Q5,722.28

Mensual Q5,722.28

Anual Q80,111.85

Cuota patronal

Porcentajes aplicables:

IGSS 10.67%

INTECAP 1.00%

IRTRA 1.00%

Costo real de un Gerente Financiero

Sueldo	Q6,000.00
Aguinaldo	Q500.00
Indemnización	Q500.00
Bono 14	Q500.00
Vacaciones	Q250.00
IGSS CUOTA PATRONAL	Q640.20
IRTRA	Q60.00
INTECAP	Q60.00

Total de la mensualidad Q8,510.20

Total anual Q102,122.40

Cuota laboral

Porcentaje aplicable: 4.83%

Bonificación incentivo Q 250.00

Nombre del puesto	Mensual	Anual
Gerente Administrativo	Q6,000.00	Q84,000.00

Sueldo del Gerente financiero

Sueldo	Q5,750.00
Bonificación	Q250.00
	Q6,000.00
Cuota laboral	Q277.73

Líquido a recibir Q5,722.28

Mensual Q5,722.28

Anual Q80,111.85

4.3 Marketing

Plan de acción

Fecha	Actividad	Descripción de actividad	Costo	Tiempo	Lugar	Recursos	Logro
31/11/2013	Primera Reunión	1. Presentación de manuales a) Presentación en power point con la historia y trayectoria de la organización. b) Promover la identidad y el orgullo de ser parte de la empresa a través de conocer la misión y visión. c) Entregar a cada trabajador o trabajadora (administrativa y operativa), carta de bienvenida que describe la importancia del puesto que ocupa en la organización, como también la descripción detallada de funciones y atribuciones. d) Refacción.	Q400.00	45 min.	Sala de reuniones en la empresa IMPORCALZA, S.A.	Computadora, cañonera, hojas bon, impresora. Pastelitos, platos, vasos, cubiertos, bebidas. 20 colaboradores	Darles a conocer a los trabajadores (administrativos y operativos), la importancia del puesto que tienen y entrega de las funciones y atribuciones de las mismas.
31/12/2013	Segunda Reunión	2. Video motivacional "orden jerarquico a) Foro de discusión de los problemas de mes y las propuestas para la solución. b) Refacción.	Q400.00	45 min.	Sala de reuniones en la empresa IMPORCALZA, S.A.	Computadora, cañonera, hojas bon impresora. Pastelitos, platos, vasos, cubiertos bebidas. 20 colaboradores	Seguimiento de manuales
31/01/2014	Tercera Reunión	3. Video motivacional "trabajo en equipo a) Retroalimentación de seguimiento a los problemas planteados y foro de discusión de los problemas del mes. b) Refacción.	Q400.00	45 min.	Sala de reuniones en la empresa IMPORCALZA, S.A.	Computadora, cañonera, hojas bon impresora. Pastelitos, platos, vasos, cubiertos bebidas. 20 colaboradores	Control de objetivos

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Mensual (Refacción)	Q 400.00
Anual (Refacción)	Q 4,800.00

4.4 Financiero

Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación se detalla el monto estimado para la ejecución del manual de puestos y funciones.

A. Costo Directo				
Materiales	No. manuales	No. hojas c/u	Costo unitario	Total Q.
Impresión de manuales	3	80	Q 200.00	Q600.00
B. Costo indirecto				
Concepto	Cantidad	Unidades	Costo unitario	Total Q.
Viajes para la investigación actual de la empresa y la elaboración de la propuesta del manual de puestos	40	Galones gasolina	Q 35.00	Q1,400.00
Fotocopias de las encuestas para 19 trabajadores	19		Q 2.00	Q38.00
Fotocopias de las entrevistas para 19 trabajadores	19		Q 2.00	Q38.00
			Costo total	Q2,076.00

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

El costo total en que se ha incurrido por la elaboración hasta la implementación del manual de puestos y funciones es de dos mil setenta y seis quetzales.

4.5 Propuesta del Organigrama

El objetivo del organigrama es para transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización. Se propone el organigrama a la empresa para:

- a) Proporcionar una imagen formal de la organización
- b) Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquías.

La presente propuesta de diseño organizacional, está enfocada al aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y la creación de puestos administrativos, ya que se requiere contar con personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en le empresa; con esta propuesta la empresa estará con la capacidad para alcanzar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones.

La empresa cuenta con un puesto de Gerente general, se propone un administrador, con el fin de dar seguimiento a las funciones y actualizaciones para evitar duplicidad y cruces de funciones.

El Administrador, se dedicará en su totalidad a la administración del área que le corresponde, con el propósito de descentralizar las operaciones que hasta la fecha han sido centralizadas y con ello, se evitará la duplicidad de mando que se ejerce en los puestos de trabajo.

El Gerente general tendrá bajo su cargo al administrador y los puestos de trabajo con los que estará formada cada unidad administrativa, como se muestra en el organigrama estructural.

Lo descrito en lo anterior, requiere diseñar cada una de las atribuciones que debe de desempeñar cada puesto y capacitar a las personas asignadas.

Por su naturaleza	Por su ámbito	Por su contenido
<p>a) Microadministrativos: Corresponde a la empresa IMPORCALZA, S.A, se puede referir en forma global algunas de las unidades que la conforman.</p>	<p>a) General: contiene información representativa de la empresa IMPORCALZA, S.A., hasta determinado nivel jerárquico.</p> <p>b) Específico: muestra en forma particular la estructura de una unidad administrativa u operativa.</p>	<p>a) Integral: representa en gráfica todas las unidades administrativas de la empresa así como las relaciones de jerarquía o dependencia.</p> <p>b) Funcional: se incluye el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tiene asignadas las unidades incluidas en el gráfico.</p> <p>c) Puestos, plazas y unidades: Indica, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de puestos existentes o necesarios. También se incorporará los nombres de las personas que ocupan los puestos.</p>

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

<p>Por su presentación</p>	<p>Recomendaciones que se utilizó para la creación del organigrama:</p>
<p>a) Verticales: Se presentó los puestos de arriba hacia abajo a partir del titular (Gerente General), en la parte superior, desagregar los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Se incluirá el organigrama en cada manual de puestos.</p>	<p>a) Utilizar un trazo grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares.</p> <p>b) Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad, además crear la impresión de una estructura con un flujo de trabajo vertical.</p> <p>c) Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculados a él por solo una línea.</p> <p>d) Evitar todos los trazos y tramos injustificados.</p> <p>e) Mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama. La importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica al marcar las líneas.</p>

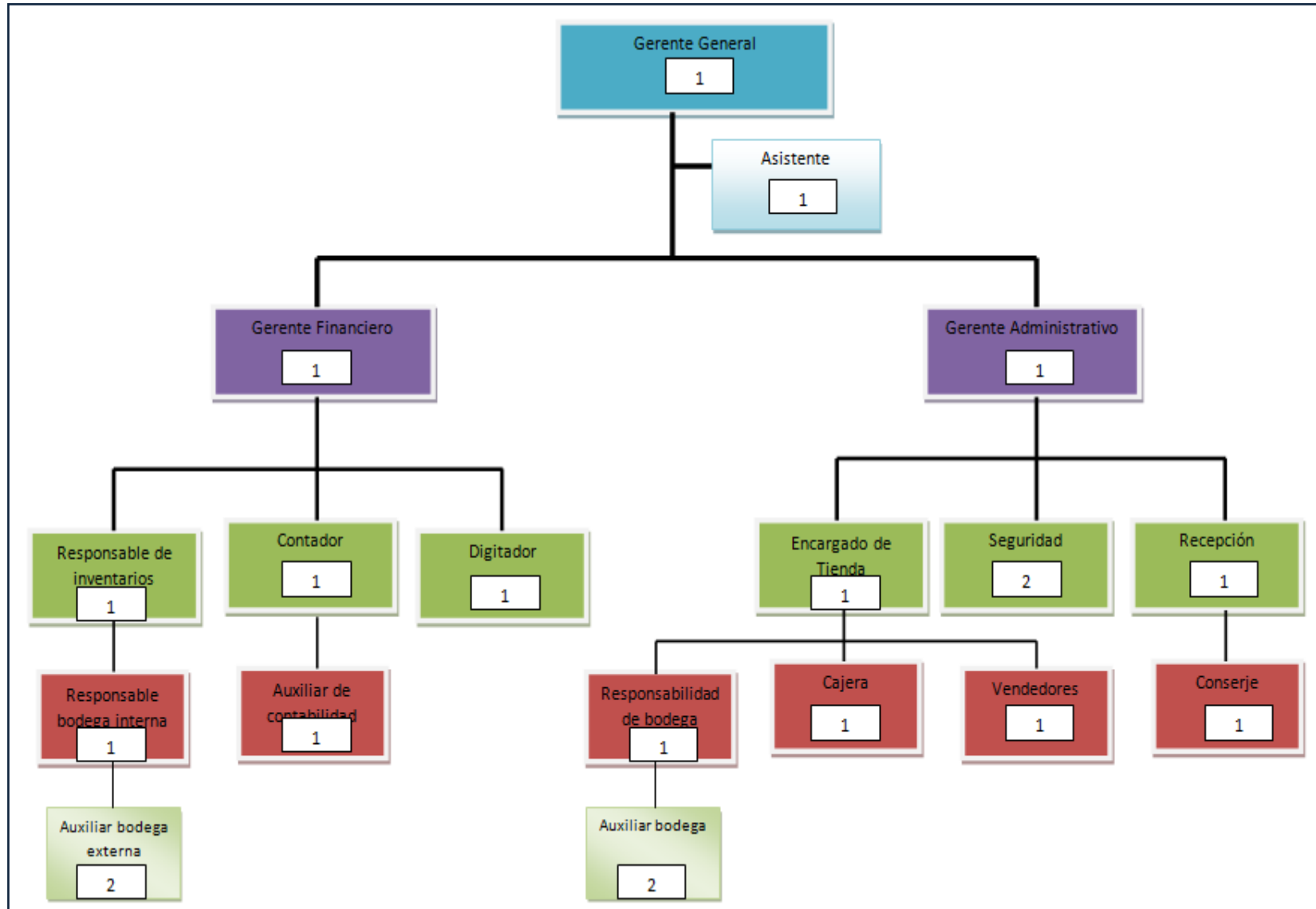
Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Permite conocer como está organizada la empresa y determina los diferentes puestos con lo que cuenta; por lo que es fundamental que el gerente elabore y de a conocer a los empleados la estructura, que refleje con claridad la organización empresarial.

El organigrama representa de forma gráfica las unidades administrativas que integrarán a la empresa, las interrelaciones, niveles jerárquicos, autoridad y puestos existentes, para que la empresa logre sus objetivos debe contar con una estructura organizacional definida que permita la ejecución, dirección y control de las actividades.

Las líneas de mando se relacionan con la jerarquización, porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas, representan en gráficas la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

Organigrama General



4.6 Propuesta del manual de puestos

Para la implementación del diseño organizacional en la empresa IMPORCALZA, S.A., es necesario que se ejecute lo siguiente:

1. Explicar al Gerente general y el administrador, los cambios sugeridos para ordenar las actividades que se desarrollan en la misma.
2. El Gerente general debe dar la autorización para la implementación de la propuesta.
3. El Gerente general junto con el administrador debe informar y orientar a los empleados que conozcan en qué consiste el diseño organizacional.
4. El Administrador debe capacitar a los empleados para que conozcan y utilicen de forma adecuada los nuevos procesos y los métodos apropiados a las necesidades de la empresa.

4.6.1 Importancia del manual de puestos y funciones

Es importante e indispensable que el Gerente general compruebe la eficacia, eficiencia y mejoras, una vez se implemente el diseño organizacional, para ello se debe de esperar un tiempo prudencial para conocer cuáles son los resultados.

El Gerente general, debe de revisar y actualizar la estructura organizacional de acuerdo a su crecimiento, funciones y procesos de trabajo, para evitar que se vuelvan obsoletos y su funcionamiento se mantenga en niveles óptimos, para lograr la rentabilidad deseada.

Ante la falta de un instrumento que determine las labores de los empleados de la empresa, se propone el desarrollo del manual de puestos y funciones.

La elaboración del manual de puestos y funciones responde a una urgente necesidad de la empresa para organizar de forma eficaz los trabajos de éstos.

Es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requieren para hacerlo con experiencia”.

Finanzas

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su capacitación, aplicación, conservación y control.

Operación

Manuales utilizados para apoyar tareas, funciones y atribuciones cuyo desarrollo demanda un conocimiento para ejecutarlos.

Sistemas

Instrumentos de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, de la empresa.

Por su ámbito

- a) Generales: manuales que contienen información global de la empresa IMPORCALZA, S.A., atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

- b) Específicos: es un documento que contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizados en las organizaciones.

Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo y/o introducción

Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

Justificación

Justificar el manual con pruebas y documentos escritos.

Objetivos

Es la meta que se debe alcanzar y cumplir a través del manual de descripción de puestos las atribuciones y el perfil que se debe seguir en las mismas. Los objetivos generales corresponden a las finalidades genéricas del manual de puestos, y en los objetivos específicos se derivan de los objetivos genéricos y los concretan, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos.

Descripción de puestos

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- a) Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- b) Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- c) Funciones generales y específicos
- d) Responsabilidad o deberes
- e) Relaciones de comunicación con otros puestos dentro de la empresa.
- f) Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Conclusión

1. La empresa IMPORCALZA, S.A., no cuenta con una estructura organizacional adecuada a sus necesidades, lo que provoca que los empleados no se ubiquen en jerarquía en el lugar que les corresponde de acuerdo a las responsabilidades que el puesto posee.
2. Con la creación del manual de puestos y funciones se cumple con el requisito de poseer en forma escrita y formal aspectos importantes e individuales de la empresa, tales como la estructura y la funcionalidad en síntesis información que debe conocer el recurso humano de la empresa para sentirse parte de ella y ejecutar lo que les corresponde con la mayor eficiencia posible.
3. Los manuales de puestos y funciones son instrumentos muy valiosos al servicio de la administración, ya que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización. Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización IMPORCALZA S.A., (antecedentes, estructura, objetivos) y también son instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de las tareas de cada puesto que conforman la organización.
4. Se ha proporcionado a la empresa un manual de puestos y funciones porque no existen descripciones de puestos de trabajo ni procedimientos por escrito que orienten al empleado, provoca con ello demora en la ejecución de las funciones asignadas, duplicidad de esfuerzos, cruce de funciones, evasión de responsabilidades, ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
5. El organigrama, el manual de descripción y perfil de puestos, propuestos para la empresa, establecerán claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos, para que la organización sea más rentable a través de la productividad de los

colaboradores en las actividades del puesto que están a cargo, minimizando la pérdida de tiempo.

Referencias Bibliográficas

1. Benavides Pañeda, Javier. *Administración*. Editorial Mc Graw Hill. 2004, Primera Edición en español, 354 páginas.
2. Franklin F., Enrique Benjamín. *Organización de Empresas*. Editorial Mc Graw Hill. 2004, Segunda Edición, 369 páginas.
3. Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske. *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Editorial Mc Graw Hill. 2006, duodécima edición, 600 páginas.
4. Hernández, C. *Fase o función de organización, material didáctico*. Guatemala 10 páginas.
5. Hodge B.J., Anthony, William y Gales, Lawrence. *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Editorial Pearson Educación, S.,A. 2003, sexta edición, 463 páginas.
6. Jones, Gareth y George, Jennifer. *Administración contemporánea*. Editorial Mc Graw Hill. 2006, cuarta edición, 780 páginas.
7. Koontz, H y Heinz, W. *Administración, una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill. 2007, séptima edición, 465 páginas.
8. Mateo Dueñas, Ricardo y Sagarra Porta, Ramón. *Creación de empresas. Teoría y práctica*. Editorial Mc Graw Hill. 2004, primera edición, 173 páginas.

Anexo I



Universidad Panamericana de Guatemala

Curso: Práctica Empresarial Dirigida

Investigación: Estructura organizacional

Cuestionario dirigido a los trabajadores operativos y administrativos de la empresa IMPORCALZA, S.A.

Instrucciones: Lea primero las preguntas, después contéstelas en orden sin saltarse alguna pregunta y responda marcando con una X las preguntas de selección múltiple.

1. ¿Qué puesto desempeña? _____

2. ¿Al ingresar a la empresa le dieron por escrito lo que debe hacer?

SI NO

3. ¿Conoce quien es su jefe inmediato?

SI NO

4. ¿Conoce al detalle cuáles son sus funciones y atribuciones?

SI NO

5. Describa en orden de importancia para lo que fue contratado

6. ¿Existe un organigrama en la empresa?

SI NO

Anexo II



Universidad Panamericana de Guatemala

Curso: Práctica Empresarial Dirigida

Investigación: Estructura organizacional

Entrevistador: Mariela Fuentes

Entrevista dirigida a los trabajadores operativos y administrativos de la empresa IMPORCALZA, S.A.

1. ¿Cuál es el puesto que usted desempeña en la empresa?

2. ¿Conoce la responsabilidad y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

SI

NO

3. ¿Cuáles son las actividades que usted desempeña en su trabajo?

4. Detalle cada una de las actividades que usted realiza en su trabajo

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

DE

Versión

Primera

Índice

Introducción	1
Justificación	1
Objetivos	
General	2
Específico	2
Ámbito de Aplicación	2
Organigrama General	3
Áreas o unidades administrativas	
Administrativa	4
Financiera	4
Organigrama de Área	
Administrativa	5
Financiera	5
Gerente Administrativo	
Identificación	7
Descripción	8
Especificaciones	10
Gerente Financiero	
Identificación	12
Descripción	13
Especificaciones	15

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

DE

Versión

Primera

Asistente

Identificación	17
Descripción	18
Especificaciones	20

Responsable de Inventarios

Identificación	21
Descripción	22
Especificaciones	23

Encargado de Bodega Externa

Identificación	25
Descripción	26
Especificaciones	27

Auxiliar de Bodega Externa

Identificación	29
Descripción	29
Especificaciones	31

Contador

Identificación	32
Descripción	32
Especificaciones	34

Auxiliar de Contabilidad

Identificación	35
Descripción	35
Especificaciones	37

Digitador

Identificación	38
Descripción	38
Especificaciones	40

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

DE

Versión

Primera

Encargado de Tienda

Identificación	42
Descripción	42
Especificaciones	44

Vendedor (a)

Identificación	46
Descripción	46
Especificaciones	48

Encargado de Bodega Interna

Identificación	49
Descripción	49
Especificaciones	51

Auxiliar de Bodega Interna

Identificación	53
Descripción	53
Especificaciones	54

Área Administrativa / Contable

Identificación	56
Descripción	56
Especificaciones	58

Recepción

Identificación	59
Descripción	59
Especificaciones	61

Conserje/Mensajero

Identificación	63
Descripción	63
Especificaciones	65

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

DE

Versión

Primera

Seguridad

Identificación	66
Descripción	66
Especificaciones	68

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

1

DE

69

Versión

Primera

Introducción

El presente Manual de Funciones describe en detalle las distintas áreas que integran la empresa IMPORCALZA, S.A., así como los cargos existentes en ellas, las relaciones y funciones, también la dependencia operativa y administrativa, así como los distintos puestos de trabajo, tiene por finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa IMPORCALZA, S.A., y las funciones generales y específicas asignadas a cada una de sus unidades como la necesaria interrelación entre ellas.

La descripción de puestos y funciones es una fuente de información básica para toda organización, necesaria para la selección, el adiestramiento, y las responsabilidades de cada puesto.

El manual es un instrumento de referencia administrativo donde se presenta la identificación y finalidad del puesto, atribuciones o funciones, autoridad, responsabilidad, conocimientos requeridos y el perfil personal que necesitan los trabajadores que ocupan los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa IMPORCALZA, S.A.

Justificación

El contar con un Manual de Puestos será una ventaja para la empresa IMPORCALZA, S.A., ya que el implementarlo ayudará a las autoridades de la misma a tomar las decisiones que consideren necesarios con respecto al personal que dirigen.

Servirá a demás a las guía y directrices definidas que le proporcionen un mejor desempeño en las actividades que en ella se realizan.

La utilización del presente documento contribuirá a que las instrucciones respectivas a cada ocupante de un puesto sean definidas, ayudando a fijar las responsabilidades y hacer que el ambiente laboral y las relaciones entre el personas se desarrollen en armonía y respeto.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

2

DE

69

Versión

Primera

Objetivos

a) General

La causa que origina este manual es la necesidad de documentar las funciones y responsabilidades del personal en forma específica, así como definir para cada puesto los deberes y responsabilidades, estableciendo los requisitos mínimos para ocupar cada uno de estos, tales como experiencia, escolaridad, entre otros criterios que se detallan en cada apartado correspondiente.

b) Específicos

1. Uniformar en un solo documento las funciones que deben desarrollar los empleados.
2. Identificar las diferentes unidades.
3. Facilitar la coordinación y evitar las posibles duplicaciones de esfuerzos, confusión e incertidumbre en el manejo de las actividades de cada puesto.
4. Establecer la delegación de autoridad.
5. Apoyar la inducción de personal.
6. Presentar un documento práctico de consulta.
7. Normar las acciones de los puestos, definir las funciones en forma específica, y considerar los requisitos mínimos para desempeñar las funciones de cada puesto.
8. Establecer un sistema de información del personal y sus puestos o bien modificar el ya existente.

Ámbito de Aplicación

El manual tiene como marco de referencia y cobertura, todas las unidades administrativas y operativas que integran a la empresa IMPORCALZA, S.A., de conformidad con las necesidades de cada puesto.

La utilización del Manual es inmediata, permanente y obligatoria, recayendo la responsabilidad jerárquica de esta actividad en los siguientes puestos:

- a) El Gerente General, el gerente administrador y el gerente financiero son responsables en la supervisión y control de las áreas administrativas y operativas dentro de la empresa.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

3

DE

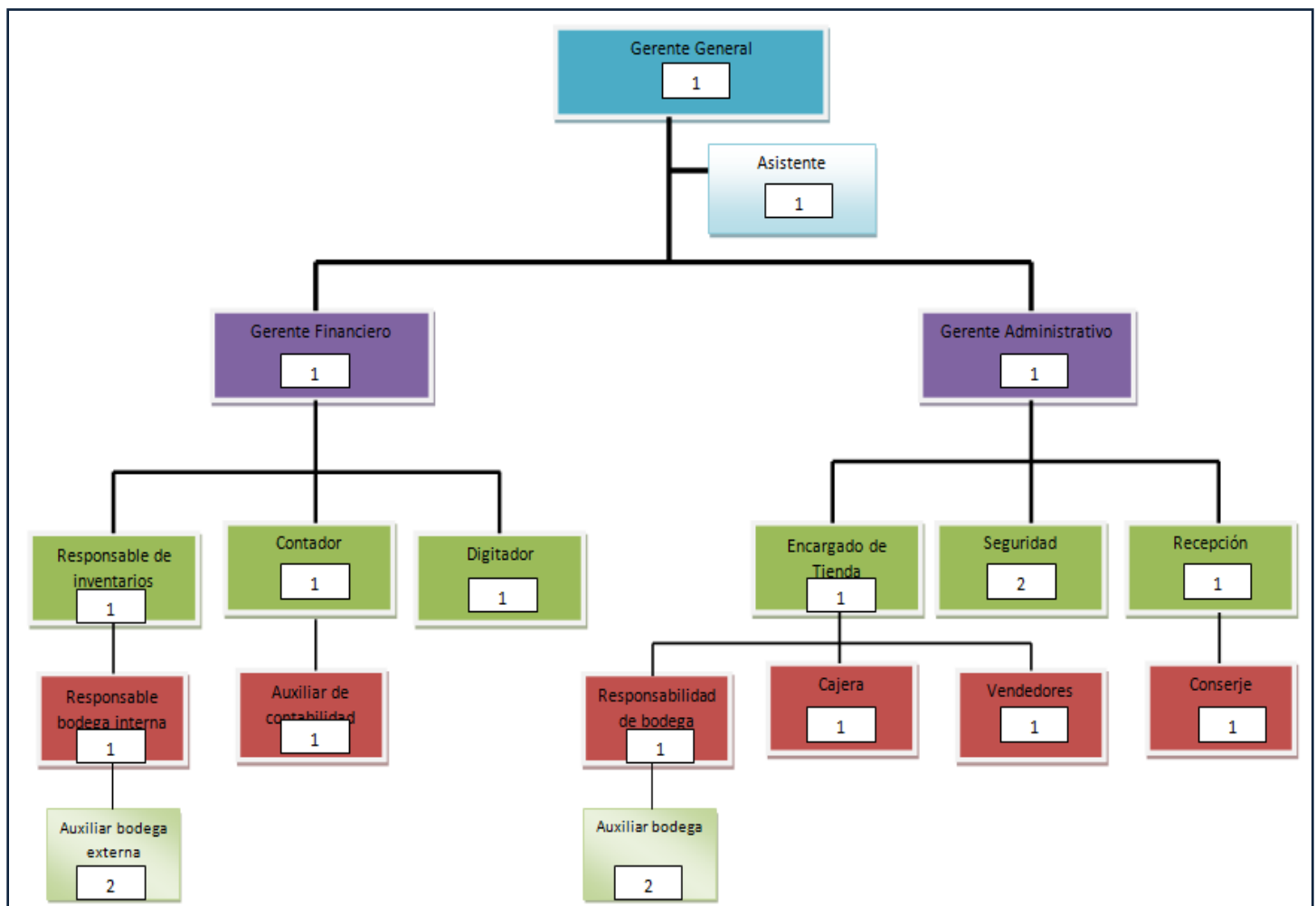
69

Versión

Primera

- b) El encargado de tienda, de bodega, de inventarios, contador, digitador deben de cumplir las normas de este manual, identificar y respetar a los gerentes de su área. También velar que se cumplan las funciones de los colaboradores que tiene a su cargo.
- c) Todo el personal del área operativa deben cumplir con el manual del puesto que ejecutan y a la vez respetar y dejarse guiar por su jefe inmediato.

Organigrama General



MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

4

DE

69

Versión

Primera

Áreas o unidades administrativas

La gerencia general cuenta con una asistente administrativa que coordina con las unidades financiera y administrativa.

Gerencia

El área de gerencia está dirigida por un gerente general que tiene a su cargo el siguiente personal:

- a) Gerente Administrativo
- b) Gerente Financiero
- c) Asistente de Gerencia

Administrativa

El área administrativa está dirigida por un gerente de planta que tiene a su cargo el siguiente personal:

- a) Encargado de tienda
 1. Vendedores
 2. Responsable de bodega interna
 3. Auxiliar de bodega interna
 4. Cajera
- b) Recepción
 1. Mensajero
- c) Seguridad

Financiera

El área financiera está dirigida por un gerente outsourcing que tiene a su cargo el siguiente personal:

- d) Responsable de inventarios
 1. Responsable de bodega
 2. Auxiliar de bodega
- e) Contador
 1. Auxiliar de contabilidad
- f) Digitación

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

5

DE

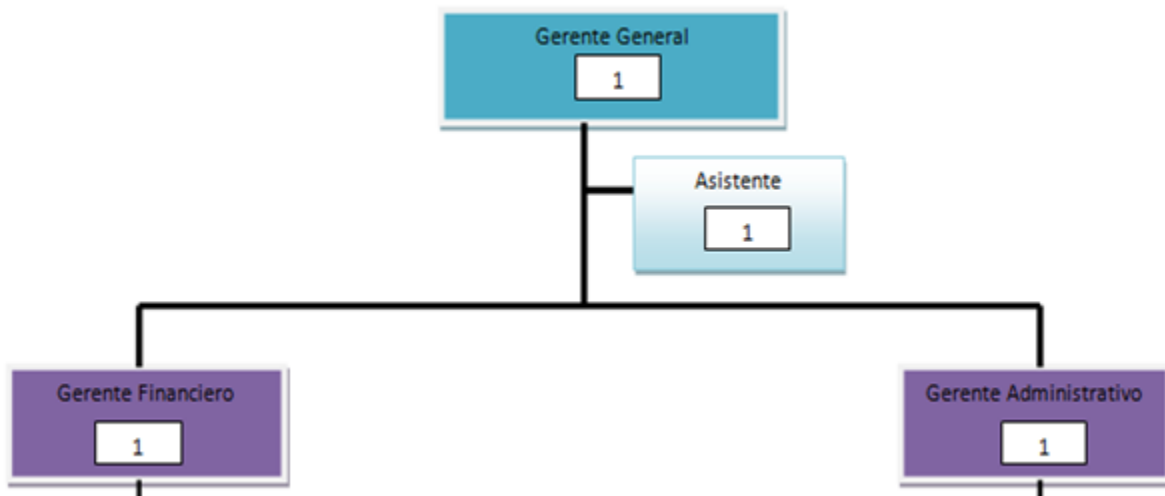
69

Versión

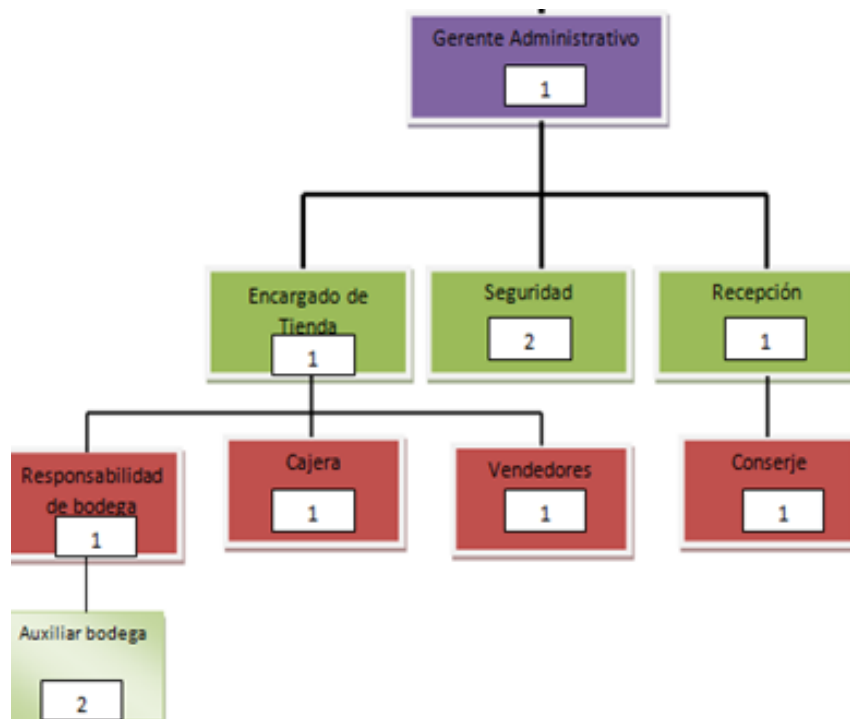
Primera

Organigrama de área

Gerencia



Administrativa



Financiera

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

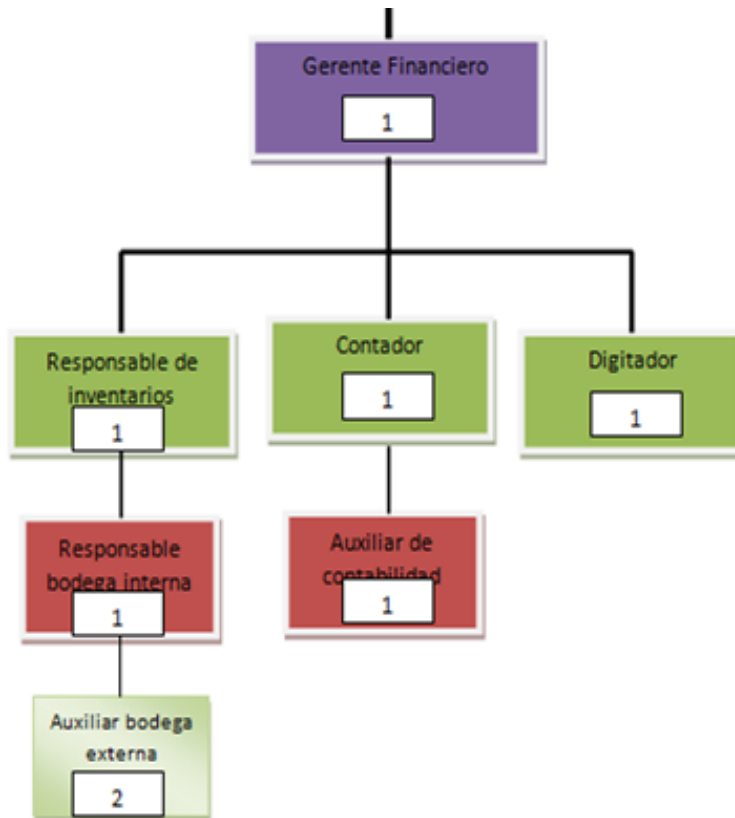
6

DE

69

Versión

Primera



MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

7

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Gerente Administrativo

Código: 200

Ubicación Administrativa: Área Administrativa

Asignación Presupuestaria: A acordar según capacidad

Inmediata Superior: Gerente General

Coordina con: Gerente Financiero
Asistente Gerente General

Subalternas: Encargado de tienda
Vendedores
Cajero
Encargado de Bodega Interna
Auxiliar de Bodega Interna
Recepción
Mensajero
Seguridad

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

8

DE

69

Versión

Primera

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo, su función principal es verificar el funcionamiento general de la empresa, obtener óptimos resultados velando que todas y cada una de las áreas cumplan sus funciones y atribuciones, además de diseñar nuevas estrategias para el crecimiento de la organización, dirigir, supervisar y coordinar las actividades en forma general.

Atribuciones:

- Mantener informado al Gerente General, de los resultados por medio de un informe gerencial.
- Proporcionar a todas las áreas la información especializada para su buen funcionamiento.
- Convocar las sesiones de áreas, motivándolas a un crecimiento constante.
- Supervisar el cumplimiento de labores del recurso humano de la empresa
- Inducción y presentación de los nuevos integrantes de la empresa.
- Coordinar la ejecución operativa y técnica de todas las áreas de la empresa
- Aprobación del Prorratio de costos para ingreso a inventarios
- Coordinar los procesos de importación y exportación
- Revisar los reportes de cortes de venta de cada almacén.
- Verificar reportes para pago de planilla y el pago de la misma.
- Revisar reportes entregados por encargado de tienda para el pago de comisiones.(no se pagan comisiones si no se ha efectuado el pago).
- Establecer y cumplir la metodología para el ingreso de nuevos productos a salas de ventas.
- Controlar los pagos de clientes para el efectivo pago de comisiones.
- Participar en la elaboración de la Planeación general y específica del crecimiento y desarrollo de la empresa
- Definir metas, políticas y estrategias que sean guía para la adecuada toma de decisiones.
- Organizar, dirigir y controlar todas las actividades en la obtención de los objetivos y metas establecidos.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

9

DE

69

Versión

Primera

- Garantizar la integración de los planes al cumplimiento de las metas y objetivos de cada área.
- Aclarar, ampliar y comunicar los objetivos a corto, mediano y largo plazo con cada área.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo físico de la empresa. (incluye instalaciones, equipo de trabajo), seguridad y todo lo relacionado.
- Coordinar con área financiera la toma física de inventarios programados para su verificación.
- Definir estrategias fiscales programadas con área Financiera.
- Supervisar pagos relacionado a proveedores diversos.
- Evaluar la efectividad de los resultados diarios, semanales y mensuales, para redirigir las estrategias en el momento adecuado.
- Efectuar las gestiones necesarias que aseguren los pagos internos y cobros.
- Verificar la elaboración, revisión y entrega de informes periódicos a Junta Directiva o su representante, elaboración de informe gerencial
- Elaborar informe mensual de actividades.
- Integrar los documentos y traslados semanales a contabilidad.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Gerente General, Asistente de Gerencia, Responsables de áreas de cada puesto, encargado de tienda, vendedores, cajero, encargado de bodega interna, auxiliar de bodega interna, recepción, mensajería, seguridad.

Autoridad:

De primer orden a nivel empresarial.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

10

DE

69

Versión

Primera

Responsabilidad:

El Gerente Administrativo tiene a su cargo dictar las medidas correspondientes, así como dirigir y recabar la información que muestre el desarrollo en cada una de las áreas de trabajo, con el fin de tener claridad acerca de los resultados y operaciones realizadas. Velar por el óptimo funcionamiento del proceso completo.

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Licenciatura en Administración de Empresas

Colegiado activo

Experiencia

Mínimo 3 años en puesto Directivo y manejo de personal

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Dominio del Idioma Inglés
- Voluntad y Compromiso

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

11

DE

69

Versión

Primera

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 30 a 45 años.
- Que posea vehículo propio.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

12

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Gerente Financiero

Código: 300

Ubicación Administrativa: Área Financiera

Asignación Presupuestaria: A acordar según capacidad

Inmediata Superior: Junta Directiva o su representante

Coordina con: Gerente administrativo
Asistente Administrativa

Subalternas: Contador
Auxiliar de Contabilidad
Encargado de Inventarios
Encargados de Bodegas Externa
Auxiliares de Bodegas Externa
Sistemas o centro de digitación
Caja General

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

13

DE

69

Versión

Primera

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter financiero-administrativo, su función principal es verificar el proceso financiero de la empresa, obtener óptimos resultados velando que todas y cada una de las áreas a su cargo cumplan sus funciones y atribuciones, además de diseñar nuevas estrategias financieras para el crecimiento de la organización, coordinar con las diferentes áreas cumpliendo con el objetivo de trabajo en equipo orientados al desarrollo financiero.

Atribuciones:

- Mantener informado al Gerente General, de los resultados por medio de un informe gerencial.
- Proporcionar a todas las áreas la información especializada para su buen funcionamiento.
- Convocar las sesiones de áreas, motivándolas a un crecimiento constante.
- Supervisar el cumplimiento de sus labores del recurso humano a su cargo
- Coordinar la ejecución financiera, operativa y técnica en las áreas a su cargo.
- Revisar los reportes de cortes de venta de cada almacén.
- Verificar reportes para pago de planilla y el pago de la misma.
- Revisar reportes entregados por encargado de tienda para el pago de comisiones. (no se pagan comisiones si no se ha efectuado el pago).
- Verificar reporte de pagos de clientes para el efectivo pago de comisiones.
- Participar en la elaboración de la Planeación general y específica del crecimiento y desarrollo de la empresa
- Definir metas, políticas y estrategias que sean guía para la adecuada toma de decisiones.
- Organizar, dirigir y controlar todas las actividades en la obtención de los objetivos y metas establecidos.
- Garantizar la integración de los planes al cumplimiento de las metas y objetivos de cada área.
- Aclarar, ampliar y comunicar los objetivos a corto, mediano y largo plazo con cada área.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

14

DE

69

Versión

Primera

- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo físico de la empresa. (incluye instalaciones, equipo de trabajo), seguridad y todo lo relacionado.
- Coordinar la toma física de inventarios programados para su verificación.
- Definir estrategias fiscales programadas con área Administrativa.
- Evaluar la efectividad de los resultados diarios, semanales y mensuales, para redirigir las estrategias en el momento adecuado.
- Efectuar las gestiones necesarias que aseguren los pagos internos y cobros.
- Verificar la elaboración, revisión y entrega de informes periódicos a Junta Directiva o su representante, elaboración de informe gerencial
- Elaborar informe mensual de actividades.
- Verificar el traslado de documentos diarios a contabilidad.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Representante de Junta Directiva, Coordina con Gerencia Administrativa, Asistente administrativa, Responsables de áreas, tiene a su cargo, Contabilidad, Auditoria e Inventarios.

Autoridad:

De primer orden a nivel empresarial.

Responsabilidad:

El Gerente Financiero tiene a su cargo dictar las medidas correspondientes, así como dirigir y recabar la información que muestre el desarrollo en cada una de las áreas de trabajo, con el fin de tener claridad acerca de los resultados y operaciones realizadas. Velar por el óptimo funcionamiento del proceso financiero-contable en todos sus aspectos.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

15

DE

69

Versión

Primera

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Licenciatura en Auditoria, Administración de Empresas o carrera afín.

Colegiado activo.

Experiencia

Mínimo 3 años en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Dominio del Idioma Inglés
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 35 a 45 años.
- Que posea vehículo propio.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

16

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Asistente de Gerencia

Código: 1.1

Ubicación Administrativa: Área Administrativa

Asignación Presupuestaria: A acordar según capacidad

Inmediata Superior: Junta Directiva o su representante

Coordina con:

- Gerencia Administrativa
- Auditor externo
- Contabilidad
- Encargados de tiendas
- Recepción
- Sistemas
- Caja
- Vendedores (as)

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo, su función principal apoyar a Representante de Junta directiva, Gerencia Administrativa a obtener el máximo desempeño del personal, cumpliendo con las funciones y atribuciones para las que fue contratada.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

17

DE

69

Versión

Primera

Atribuciones:

- Llevar Agenda del Representante de la Junta Directiva
- Revisar correos diariamente
- Manejar archivos privados de todas las sociedades.
- Verificar: Cuentas por pagar y Cuentas por cobrar.
- Verificación de depósito.
- Pago de proveedores
- Compra de divisas
- Cuadrar los ingresos con cajas y verificar el lugar de depósito.
- Operar notas de crédito.
- Elaboración de cheques.
- Supervisar la recepción y depuración de facturas para trasladarlas a contabilidad.
- Control ingreso y egresos (cumplimiento de horarios)
- Permisos y ausencias
- Verificar reportes para pago de planilla y comisiones a vendedores
- Apoyar y compartir la responsabilidad con Gerencia Administrativa
- Mantener informada a la Junta Directiva en coordinación con Gerencia Administrativa del avance productivo de la organización y proporcionar a todas las áreas la información especializada para su buen funcionamiento.
- Compartir la responsabilidad de elaborar la agenda de reuniones con Representante de Junta Directiva.
- Verificar la ejecución operativa y técnica de las estrategias de la empresa.
- Organizar, dirigir y controlar todas las actividades en la obtención de los objetivos y metas establecidos.
- Garantizar la integración del cumplimiento de las metas y objetivos de cada área, brindando el apoyo necesario al recurso humano de la empresa.
- Velar por el buen funcionamiento de la empresa.
- Verificar la elaboración, revisión y entrega de informes periódicos
- Las atribuciones inherentes al puesto.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

18

DE

69

Versión

Primera

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Representante de la Junta Directiva, coordina con Gerencia Administrativa, Auditor Externo, Responsables de áreas, bodegas, ventas, contabilidad.

Autoridad:

Ninguna.

Responsabilidad:

La Asistente Administrativa tiene a su cargo apoyar y hacer cumplir las directrices del Representante de la Junta Directiva en coordinación con la Gerencia Administrativa, ejecutar las medidas correspondientes, recabar la información obtenida a través de los reportes emitidos por cada una de las áreas de trabajo, con el fin de tener claridad acerca de los resultados y las operaciones realizadas.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

19

DE

69

Versión

Primera

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Licenciatura en: Administración de Empresa, Auditoría o carrera afín.

Experiencia

En puesto similar que comprenda dirección y manejo de personal

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Conocimientos contables indispensables
- Disponibilidad de horario
- Dominio del Idioma Inglés
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

20

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Responsable de Inventarios
Código:	3.1
Ubicación Administrativa:	Área Operativa
Asignación Presupuestaria:	A definir según capacidad
Inmediata Superior:	Gerente Financiero, Gerente Administrativo
Coordina con:	Asistente Administrativa Encargados de Bodegas Digitación Sistemas
Subalternas:	Encargados de Bodega

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo, su función principal es verificar el proceso de creación e ingreso de códigos, cargos a inventarios, verificación constante de ingresos y egresos a bodegas y almacenes para disponer de un inventario eficiente y ordenado, coordinar con las diferentes áreas cumpliendo con el objetivo de trabajo en equipo orientados al desarrollo de la empresa.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

21

DE

69

Versión

Primera

Atribuciones:

- Creación de códigos de mercadería para ingreso
- Ingreso de códigos y mercadería a los inventarios de la empresa
- Recepción de mercadería de importación en bodegas
- Coordinar con equipo de bodega, almacenamiento, orden y distribución en bodegas
- Coordinación a bodegas en despacho a tiendas ingreso-egreso
- Evaluación del estado físico de las bodegas.
- Verificar la coordinación de los vehículos a su cargo y su correcta utilización.
- Revisar los reportes de inventario de cada almacén.
- Participar en la elaboración de la Planeación de inventarios al azar y verificar su cumplimiento general.
- Garantizar la integración de los planes al cumplimiento de las metas y objetivos del área a su cargo.
- Aclarar, ampliar y comunicar los objetivos a corto, mediano y largo plazo con cada área.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo y programas de inventario de forma constante asegurando su total integración.
- Coordinar la toma física de inventarios programados para su verificación.
- Evaluar la efectividad de los despachos diarios, semanales y mensuales, para redirigir las estrategias en el momento adecuado.
- Efectuar ajustes y correcciones en los inventarios cuando sea necesario, previa autorización.
- Verificar la elaboración, revisión y entrega de informes. Productos estancados, índices de rotación, informe mensual de actividades.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Gerencia Financiera y Gerencia Administrativa, Asistente administrativa, coordina con responsables de tiendas, tiene a su cargo, inventarios de bodegas y almacenes.

Autoridad:

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

22

DE

69

Versión

Primera

Operativa y coordina con bodegas y almacenes.

Responsabilidad:

El Encargado de inventarios tiene a su cargo establecer el orden dictar las medidas correspondientes, así como dirigir y recabar la información que muestre el desarrollo en cada una de las áreas que integran el efectivo control de los inventarios y el manejo de los mismos.

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Perito Contador, Bachiller en sistemas o computación, Estudiante de Auditoria o carrera afín.

Experiencia

Experiencia en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Dominio del Idioma Inglés.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

23

DE

69

Versión

Primera

- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Que posea vehículo propio.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

24

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Encargado de Bodega Externa

Código: 3.1.1

Ubicación Administrativa: Área Operativa

Asignación Presupuestaria:

Inmediata Superior: Coordinador de Inventario

Coordina con: Gerencia Administrativa

Auditor externo

Contabilidad

Encargados de tiendas

Recepción

Sistemas

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo, su función principal es de mantener cuadrados los inventarios de la bodega a su cargo, verificar ingresos, confirmar códigos, cuadra cantidades recibidas, preparar los envíos a bodegas de tiendas y almacenes en el menor tiempo posible, procurando obtener el máximo desempeño del personal, cumpliendo con las funciones y atribuciones para las que fue contratado.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

25

DE

69

Versión

Primera

Atribuciones:

- Llevar control de ingreso y egreso de bodega.
- Ingresar a inventarios y operar traslados de mercancía entre bodegas.
- Verificación física de las existencias de la bodega a su cargo.
- Supervisar la recepción y depuración de mercadería con las facturas proporcionadas por administración.
- Control ingreso y egresos (cumplimiento de horarios) del personal a su cargo
- Verificar reportes para el coordinador de inventarios según la programación proyectada.
- Mantener informado a coordinación de inventarios de cualquier cruce generado por códigos ya sea de origen o por digitación.
- Compartir la responsabilidad de elaborar la programación de verificación al azar de manera interna en la bodega a su cargo.
- Coordinar con administración y encargado de inventarios la programación de arribo de mercancía a las diferentes bodegas y asistir al otro encargado de bodega en la descarga y ubicación de los ingresos.
- Organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la entrega de mercadería a los almacenes.
- Velar por el buen funcionamiento de la operación.
- Verificar la elaboración, revisión y entrega de informes periódicos.
- Hacer buen uso de los recursos económicos y materiales de la Empresa.
- Las atribuciones inherentes al puesto.
- Custodiar ordenar y administrar los documentos a su cargo.
- Confidencialidad
- Velar por el uso de los vehículos de la empresa para uso único y exclusivo de reparto y distribución.
- Velar por el orden higiene y seguridad de las instalaciones a su cargo.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

26

DE

69

Versión

Primera

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Coordinación de inventarios, coordina con Gerencia Administrativa, Auditor Externo, Responsables de áreas, bodegas, ventas, contabilidad.

Autoridad:

Auxiliares de bodega.

Responsabilidad:

El encargado de bodega tiene a su cargo el ingreso y egreso de mercancía a la bodega a su cargo, su guarda y custodia, proveer las diferentes necesidades relacionadas a mantener un inventario activo, reportando mercadería estancada para una adecuada rotación de los mismos. Alimentar y la información obtenida a través de los reportes emitidos por cada una de las áreas de trabajo, con el fin de tener claridad acerca de los resultados y las operaciones realizadas.

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Perito Contador, Bachiller en sistemas o computación.

Experiencia

En puesto similar que comprenda manejo de inventarios

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

27

DE

69

Versión

Primera

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Otros requisitos inherentes al cargo

Equipo a su cargo:

Computadora

Teléfono Celular

Escritorio

Panel

Camión Kia

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

28

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Auxiliar de Bodega Externa

Código: 3.1.1.1

Ubicación Administrativa: Área Operativa

Asignación Presupuestaria:

Inmediata Superior: Encargado de Bodega

Coordina con: Reparto

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo, su función principal es de mantener en orden y cuadrados los inventarios de la bodega que asiste verificar ingresos, confirmar códigos, cuadrar cantidades recibidas, preparar los envíos a bodegas de tiendas y almacenes en el menor tiempo posible, procurando obtener el máximo desempeño, cumpliendo con las funciones y atribuciones para las que fue contratado.

Atribuciones:

- Apoyar el control de ingreso y egreso de bodega.
- Verificación física de las existencias de la bodega.
- Mantener informado a encargado de bodega de cualquier cruce generado por códigos ya sea de origen o por digitación.
- Compartir la responsabilidad de elaborar la programación de verificación al azar de manera interna en la bodega.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

29

DE

69

Versión

Primera

- Coordinar con encargado de inventarios la programación de arribo de mercancía a las diferentes bodegas y asistir al otro encargado de bodega en la descarga y ubicación de los ingresos.
- Preparar los despachos de bodega.
- Hacer buen uso de los recursos económicos y materiales de la Empresa.
- Las atribuciones inherentes al puesto.
- Confidencialidad
- Velar por el uso de los vehículos de la empresa para uso único y exclusivo de reparto y distribución. Mantener en buen estado y limpios los vehículos de la empresa.
- Velar por el orden higiene y seguridad de las instalaciones a su cargo.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Encargado de bodega, coordinar con reparto y recepción de almacenes.

Autoridad:

Ninguno

Responsabilidad:

El encargado de bodega tiene a su cargo el apoyo de ingreso y egreso de mercancía a la bodega, su guarda y custodia, mantener un inventario eficiente. Alimentar y la información obtenida a través de los reportes emitidos por cada una de las áreas de trabajo, con el fin de tener claridad acerca de la ubicación y movimientos realizados.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

30

DE

69

Versión

Primera

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Tercero básico.

Experiencia

En puesto similar.

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 20 a 30 años
- Conocimientos de computación.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

31

DE

69

Versión

Primera

Equipo a su cargo:

Teléfono Celular

Escritorio

Panel

Camión Kia

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

32

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Contador
Código:	3.2
Ubicación Administrativa:	Área Financiera /Contable
Asignación Presupuestaria:	A acordar según capacidad
Inmediato Superior:	Gerente Financiero
Coordina con:	Gerente Administrativo Asistente Administrativa Encargado de Inventarios Sistemas
Subalternos:	Auxiliar de Contabilidad

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter financiero/contable, su función principal ingresar las ventas para el descargo eficiente del inventario, verificar ingreso de códigos, generar informes contables, elaboración de estados financieros, procesar datos y elaborar formulario de pago de impuestos, el cuadro de ventas, elaboración de planillas, libros contables, apoyar a las diferentes áreas cumpliendo con el objetivo de trabajo en equipo orientados al desarrollo de la empresa.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

33

DE

69

Versión

Primera

Atribuciones:

- Elaboración y control de libros contables.
- Revisión/ejecución de cortes de cajas.
- Supervisión de inventarios.
- Elaboración, detalle y cumplimiento del área fiscal
- Elaboración de planillas.
- Codificación contable de los cheques o gastos.
- Recepción, codificación y clasificación de facturas.
- Revisión de correlativos de proformas de los diferentes almacenes.
- Informar a Gerencia o encargado de tienda o de caja de errores en los documentos a su cargo.
- Garantizar la integración de los planes al cumplimiento de las metas y objetivos del área a su cargo.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo y programas contables de forma constante asegurando su total integración.
- Archivo y custodia de documento contables.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Gerencia Financiera, coordina con Gerencia Administrativa, Asistente administrativa y Encargado de Inventarios.

Autoridad:

Coordinación.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

34

DE

69

Versión

Primera

Responsabilidad:

El Encargado de contabilidad tiene a su cargo el mantener al día todos los procesos contables de la empresa, supervisando las actividades y los documentos de apoyo relacionados.

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Perito Contador, Estudiante de Auditoria o carrera afín.

Experiencia

Experiencia en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

35

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Auxiliar de Contabilidad
Código:	3.2.1
Ubicación Administrativa:	Área Contable
Asignación Presupuestaria:	A acordar según capacidad
Inmediato Superior:	Contador
Coordina con:	Gerente Financiero Gerente Administrativo Asistente Administrativa Encargado de Inventarios Sistemas
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter contable, su función principal apoyar al contador en el proceso ingresar las ventas para el descargo eficiente del inventario, verificar ingreso de códigos, generar informes contables, procesar datos y elaborar formulario de pago de impuestos, el cuadro de ventas, elaboración de planillas, libros contables, apoyar a las diferentes áreas cumpliendo con el objetivo de trabajo en equipo orientados al desarrollo de la empresa.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

36

DE

69

Versión

Primera

Atribuciones:

- Operación, elaboración y control de libros contables.
- Revisión/ejecución de cortes de cajas.
- Supervisión de inventarios.
- Elaboración, detalle y cumplimiento del área fiscal
- Elaboración de planillas.
- Codificación contable de los cheques o gastos.
- Recepción, codificación y clasificación de facturas.
- Revisión de correlativos de proformas de los diferentes almacenes.
- Informar a Gerencia o encargado de tienda o de caja de errores en los documentos a su cargo.
- Garantizar la integración de los planes al cumplimiento de las metas y objetivos del área a su cargo.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo y programas contables de forma constante asegurando su total integración.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Gerencia Financiera y contador, coordina con Gerencia Administrativa, Asistente administrativa y Encargado de Inventarios.

Autoridad:

Ninguno.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

37

DE

69

Versión

Primera

Responsabilidad:

El Auxiliar de contabilidad tiene a su cargo el apoyo general en el área contable para mantener al día todos los procesos relacionados de la empresa, supervisando las actividades y los documentos de apoyo.

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Perito Contador, Estudiante de Auditoria o carrera afín.

Experiencia

Experiencia en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

38

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Digitador
Código:	3.3
Ubicación Administrativa:	Área Operativa
Asignación Presupuestaria:	A acordar según capacidad
Inmediata Superior:	Gerente Administrativo, Gerente Financiero
Coordina con:	Asistente Administrativa Encargado de Inventarios Encargados de Bodegas Encargados de tienda Sistemas
Subalternas:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo, su función principal ingresar las ventas para el descargo eficiente del inventario, verificar ingreso de códigos, generar informes para el cuadro de ventas, apoyar a las diferentes áreas cumpliendo con el objetivo de trabajo en equipo orientados al desarrollo de la empresa.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

39

DE

69

Versión

Primera

Atribuciones:

- Descarga de ventas diarias de almacenes
- Recoger proformas en las diferentes tiendas o almacenes.
- Revisión de correlativos de proformas de los diferentes almacenes.
- Informar a Gerencia Administrativa o encargado de tienda o de caja, de errores en los documentos a su cargo.
- Cuadrar corte de caja de las diferentes tiendas o almacenes
- Verificar los ingresos y salida de bodega hacia el almacén y darle ingreso a la misma.
- Crear e ingresar códigos y mercadería a los inventarios de la empresa.
- Archivar control de salidas de bodega
- Garantizar la integración de los planes al cumplimiento de las metas y objetivos del área a su cargo.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo y programas de inventario de forma constante asegurando su total integración.
- Evaluar la efectividad de los despachos diarios, semanales y mensuales, para apoyar a redirigir las estrategias en el momento adecuado.
- Efectuar ajustes y correcciones en los inventarios cuando sea necesario, previa autorización.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Encargado de Inventarios, Encargados de Bodega, Encargados de tiendas, Cajas y Tesorería.

Autoridad:

Coordinación.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

40

DE

69

Versión

Primera

Responsabilidad:

El Encargado de digitación tiene a su cargo el mantener al día todas y cada una de las descargas por venta o despacho de mercadería en los inventarios de la empresa, efectuar cada día en conjunto con cajas, tesorería y administración los cierres y cuadros del ingreso del dinero. Apoyar a Encargado de Inventarios.

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Perito Contador, Bachiller en sistemas o computación, Perito en Administración, Estudiante de Auditoria o carrera afín.

Experiencia

Experiencia en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

41

DE

69

Versión

Primera

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

42

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Encargado de Tienda
Código:	2.1
Ubicación Administrativa:	Ventas
Asignación Presupuestaria:	A acordar según capacidad
Inmediato Superior:	Gerente Administrativo.
Coordina:	Encargados de bodegas (interna) Vendedores (as) Cajeras Seguridad
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo-apoyador, sus funciones se relaciona a la atención a los clientes de la empresa en compra/venta de la mercancía de tienda/almacén y el apoyo de los integrantes del equipo a su cargo.

Atribuciones:

- Apoyo en la apertura y cierre de tienda/almacén.
- Verificación en el cumplimiento de los horarios de ingreso y salida.
- Reportar ausencias o incumplimientos de las normas de la empresa.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

43

DE

69

Versión

Primera

- Transmitir a Gerencia Administrativa y Representante de Junta Directiva, los problemas e inquietudes de sus compañeros.
- Apoyar el uso efectivo de equipo, documentos y materiales a su cargo.
- Proporcionar al cliente atención personalizada cumpliendo los requerimientos necesarios para asesorar su compra.
- Coordinar el trabajo en equipo.
- Confirmación de precios con Gerencia, cuando sea necesario.
- Tomar fotos a la mercadería nueva para enviarla a los clientes.
- Informar a los clientes del ingreso de nueva mercadería.
- Efectuar labor de venta personal y vía telefónica.
- Tomar el pedido de los clientes cuidando la correcta codificación del producto y precios.
- Confirmar el pago del producto
- Verificar el despacho correcto del producto, en código, cantidades y precios.
- En los casos de mercadería enviada por medio de transporte de la empresa o ajeno a la misma, confirmar con el cliente la recepción de la misma.
- Informar a Gerencia del movimiento de los productos. (alta rotación o baja rotación).
- Notificar de inmediato de cualquier problema o desperfecto del área a su cargo.
- Informar los diferentes egresos a bodega y el despacho a clientes.
- Garantizar el cumplimiento de las asignaciones de cada día.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo a su cargo.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Recepción, Asistente Administrativa, coordina con el Gerente General, Gerencia Administrativa, y personal de bodega.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

44

DE

69

Versión

Primera

Responsabilidad:

Es responsable de atender los requerimiento de los clientes y apoyar las necesidades de sus compañeros, verificando el cumplimientos de metas y objetivos de equipo e individuales.

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Mínima Básica.

Experiencia

Experiencia en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

45

DE

69

Versión

Primera

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 a 35 años
- Otros requisitos inherentes al cargo

Equipo a su cargo:

- Teléfono celular
- Útiles de oficina
- Vehículo tipo panel
- Calculadoras
- Teléfonos inalámbricos

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

46

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Vendedor (a)
Código:	2.1.1
Ubicación Administrativa:	Sala de Ventas
Asignación Presupuestaria:	A acordar según capacidad
Inmediato Superior:	Encargada de tienda
Coordina:	Encargado de bodega Vendedores (as)/Revisoras Cajeras
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo, sus funciones se relaciona a la atención a los clientes de la empresa en compra/venta de la mercancía de tienda/almacén y el apoyo de los compañeros de equipo.

Atribuciones:

- Cumplir con los horarios establecidos y normativa interna
- Recibir al cliente.
- Proporcionar al cliente atención personalizada cumpliendo los requerimientos necesarios para asesorar su compra.
- Apoyar el uso efectivo de equipo, documentos y materiales a su cargo.
- Confirmación de precios con encargado de tienda, cuando sea necesario.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

47

DE

69

Versión

Primera

- Informar a los clientes del ingreso de nueva mercadería.
- Efectuar labor de venta personal y vía telefónica.
- Tomar el pedido de los clientes cuidando la correcta codificación del producto y precios.
- Confirmar el pago del producto en caja.
- Verificar el despacho correcto del producto, en código, cantidades y precios.
- En los casos de mercadería enviada por medio de transporte de la empresa o ajeno a la misma, confirmar con el cliente la recepción de la misma.
- Notificar a asistencia administrativa, los depósitos de cliente identificando el número de boleta, monto, crédito o efectivo.
- Informar a encargado de tienda o Gerencia del movimiento de los productos. (alta rotación o baja rotación).
- Notificar de inmediato de cualquier problema o desperfecto del área a su cargo.
- Informar los diferentes egresos a bodega y el despacho a clientes.
- Cumplir con el área de limpieza asignada según calendario elaborado en cada tienda o almacén.
- Garantizar el cumplimiento de las asignaciones de cada día.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo a su cargo.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con cajas, vendedores (as), Encargado de tienda Asistente Administrativa y personal de bodega.

Responsabilidad:

Es responsable de atender los requerimientos de los clientes y apoyar las necesidades de sus compañeros, verificando el cumplimiento de metas y objetivos de equipo e individuales.

III. ESPECIFICACIONES

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

48

DE

69

Versión

Primera

Educación:

Mínimas Básicas.

Experiencia

Experiencia en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

Equipo a su cargo:

- Talonario de facturas/proformas
- Calculadoras
- Teléfonos inalámbricos

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

49

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Encargado de Bodega Interna

Código: 2.1.2

Ubicación Administrativa: Área Operativa

Asignación Presupuestaria: A acordar según capacidad

Inmediata Superior: Coordinador de Inventario

Coordina con: Gerencia Administrativa

Auditor externo

Contabilidad

Encargados de tiendas

Recepción

Sistemas

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo, su función principal es de mantener cuadrados los inventarios de la bodega a su cargo, verificar ingresos, confirmar códigos, cuadra cantidades recibidas, procurando obtener el máximo desempeño del personal, cumpliendo con las funciones y atribuciones para las que fue contratado.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

50

DE

69

Versión

Primera

Atribuciones:

- Llevar control de ingreso y egreso de bodega.
- Ingresar a inventarios y operar traslados de mercancía entre bodegas.
- Verificación física de las existencias de la bodega a su cargo.
- Supervisar la recepción y depuración de mercadería con las facturas proporcionadas por administración.
- Control ingreso y egresos (cumplimiento de horarios) del personal a su cargo
- Verificar reportes para el coordinador de inventarios según la programación proyectada.
- Mantener informado a coordinación de inventarios de cualquier cruce generado por códigos ya sea de origen o por digitación.
- Compartir la responsabilidad de elaborar la programación de verificación al azar de manera interna en la bodega a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento de la operación.
- Verificar la elaboración, revisión y entrega de informes periódicos.
- Hacer buen uso de los recursos económicos y materiales de la Empresa.
- Custodiar ordenar y administrar los documentos a su cargo.
- Confidencialidad
- Velar por el uso de los vehículos de la empresa para uso único y exclusivo de reparto y distribución.
- Velar por el orden higiene y seguridad de las instalaciones a su cargo.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Coordinación de inventarios, coordina con Gerencia Administrativa, Auditor Externo, Responsables de áreas, bodegas, ventas, contabilidad.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

51

DE

69

Versión

Primera

Autoridad:

Auxiliares de bodega.

Responsabilidad:

El encargado de bodega tiene a su cargo el ingreso y egreso de mercancía a la bodega a su cargo, su guarda y custodia, proveer las diferentes necesidades relacionadas a mantener un inventario activo, reportando mercadería estancada para una adecuada rotación de los mismos. Alimentar y la información obtenida a través de los reportes emitidos por cada una de las áreas de trabajo, con el fin de tener claridad acerca de los resultados y las operaciones realizadas.

IV. ESPECIFICACIONES

Educación:

Perito Contador, Bachiller en sistemas o computación.

Experiencia

En puesto similar que comprenda manejo de inventarios

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Toma de decisiones

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

52

DE

69

Versión

Primera

- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Otros requisitos inherentes al cargo

Equipo a su cargo:

Computadora

Teléfono Celular

Escritorio

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

53

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Auxiliar de Bodega Interna
Código: 2.1.2.1
Ubicación Administrativa: Área Operativa
Asignación Presupuestaria: A acordar según capacidad
Inmediata Superior: Encargado de Bodega
Coordina con: Reparto

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo, su función principal es de mantener en orden y cuadrados los inventarios de la bodega que asiste verificar ingresos, confirmar códigos, cuadrar cantidades recibidas, preparar los envíos a bodegas de tiendas y almacenes en el menor tiempo posible, procurando obtener el máximo desempeño, cumpliendo con las funciones y atribuciones para las que fue contratado.

Atribuciones:

- Apoyar el control de ingreso y egreso de bodega.
- Verificación física de las existencias de la bodega.
- Mantener informado a encargado de bodega de cualquier cruce generado por códigos ya sea de origen o por digitación.
- Compartir la responsabilidad de elaborar la programación de verificación al azar de manera interna en la bodega.
- Preparar los despachos de bodega.
- Hacer buen uso de los recursos económicos y materiales de la Empresa.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

54

DE

69

Versión

Primera

- Las atribuciones inherentes al puesto.
- Confidencialidad
- Velar por el orden higiene y seguridad de las instalaciones a su cargo.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Encargado de bodega, coordinar con reparto y recepción de almacenes.

Autoridad:

Ninguno

Responsabilidad:

El encargado de bodega tiene a su cargo el apoyo de ingreso y egreso de mercancía a la bodega, su guarda y custodia, mantener un inventario eficiente. Alimentar y la información obtenida a través de los reportes emitidos por cada una de las áreas de trabajo, con el fin de tener claridad acerca de la ubicación y movimientos realizados.

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Tercero básico.

Experiencia

En puesto similar.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

55

DE

69

Versión

Primera

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 20 a 30 años
- Conocimientos de computación.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

Equipo a su cargo:

Teléfono Celular

Escritorio

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

56

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Encargada de Caja

Código: 2.1.3

Ubicación Administrativa: Área Administrativa /Contable.

Asignación Presupuestaria: A acordar según capacidad

Inmediato Superior: Asistente Administrativa.

Coordina con: Gerente Administrativo
Gerente Financiero
Encargado de Inventarios
Sistemas

Subalternos: Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter contable/operativo, su función principal es verificar las proformas/facturas emitidas por los vendedores, verificando contenido letra clara y operaciones numéricas para su cobro efectivo, efectuar el corte diario de la caja y cortes parciales en el día según el movimiento de la tienda o almacén, llevar control de créditos o abonos de los clientes.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

57

DE

69

Versión

Primera

Atribuciones:

- Cobrar por concepto de ventas en tienda/almacén.
- Verificar contenido de los documentos de cobro: letra clara y operaciones numéricas para su buen uso.
- Todo documento cobrado debe ser sellado (no se sella hasta el momento de su cancelación y no puede ser trasladada la solicitud de despacho)
- Efectuar el corte diario de la caja y cortes parciales en el día según el movimiento de la tienda o almacén.
- Llevar control de créditos o abonos de los clientes.
- Entrega de correlativos en orden de los documentos a su cargo.
- Informar a Gerencia o encargado de tienda o de caja de errores en los documentos recibidos.
- Garantizar la integración de los planes al cumplimiento de las metas y objetivos del área a su cargo.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo y programas contables de forma constante asegurando su total integración.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Asistencia de Gerencia, coordina con Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Vendedores y personal de tienda/almacen.

Autoridad:

Ninguna.

Responsabilidad:

La encargada de caja es responsable del ingreso, cobro, recepción y custodia del dinero que ingresa proveniente de las ventas de la tienda/almacén. Debe ejercer supervisión, control y registro de los documentos de respaldo

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

58

DE

69

Versión

Primera

con los que se efectúa el cobro. Es responsable del cuadro de la caja diariamente, incluyendo el fondo de sencillo a su cargo, el registro de abonos y créditos de clientes,

IV. ESPECIFICACIONES

Educación:

Perito Contador, Secretaria comercial.

Experiencia

Experiencia en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Otros requisitos inherentes al cargo.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

59

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Recepción
Código:	2.2
Ubicación Administrativa:	Área Administrativa
Asignación Presupuestaria:	A acordar según capacidad
Inmediato Superior:	Asistente Administrativa, Gerente Financiero, Gerente Administrativo.
Coordina:	Asistente Administrativa Gerente Administrativo Gerente Financiero Vendedores Sistemas
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo-apoyador, sus funciones incluyen, atención de planta telefónica, recepción de facturas de proveedores y su ingreso para el control de pagos, manejo de caja chica y compra de los insumos generales de la empresa.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

60

DE

69

Versión

Primera

Atribuciones:

- Recepción y Bienvenida a los visitantes de la empresa
- Atender planta telefónica.
- Apoyo en el manejo de cuentas por cobrar y por pagar
- Recibir facturas de proveedores.
- Manejo y liquidación de caja chica.
- Compra de insumos generales.
- Verificación de stock mínimo de los insumos generales de la empresa.
- Operar facturas de mercadería. (libro de ventas)
- Apoyo en arqueo de cajas.
- Coordinar con el mensajero la programación de actividades.
- Efectuar llamadas y enviar correos a solicitud de los vendedores.
- Entrega de correlativos en orden de los documentos a su cargo.
- Informar a Gerencia o encargado de tienda o de caja de errores en los documentos recibidos.
- Garantizar la integración de los planes al cumplimiento de las metas y objetivos del área a su cargo.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo y programas de forma constante asegurando su total integración.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Asistente Administrativa, coordina con Representante de la Junta Directiva, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Vendedores y personal de tienda/almacén, mensajero.

Autoridad:

Mensajería.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

61

DE

69

Versión

Primera

Responsabilidad:

Es responsable de atender a las personas que visitan la empresa, la planta telefónica, recibir e ingresar facturas de proveedores y sus tiempos de crédito, la caja chica, elaboración de cheques, vela por las existencias de los insumos generales de la empresa, ruta de mensajero, apoya al area de cajas en los arqueos aleatorios y al área de ventas con atención a los clientes.

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Perito Contador, Secretaria comercial.

Experiencia

Experiencia en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Liderazgo
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Toma de decisiones
- Manejo de programas
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

62

DE

69

Versión

Primera

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 23 a 28 años
- Otros requisitos inherentes al cargo

Equipo a su cargo:

- Computadora
- Teléfono Celular
- Escritorio
- Telefax
- Útiles de oficina

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

63

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Conserje/Mensajero
Código:	2.2.1
Ubicación Administrativa:	Operativa
Asignación Presupuestaria:	A acordar según capacidad
Inmediato Superior:	Recepción, Asistente Administrativa, Gerente Financiero, Gerente Administrativo.
Coordina:	Encargados de bodega
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo-apoyador, sus funciones se relacionan a mensajería, conserjería y la apertura y cierre de locales y bodegas.

Atribuciones:

- Servicio de conserjería:
 - Limpieza y orden oficinas administrativas
 - Limpieza del baño de administración dos veces al día.
- Servicio de mensajería:
 - Pagos de servicios
 - Cambio de Cheques
 - Entrega y recolección de documentos

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

64

DE

69

Versión

Primera

- Compras adicionales
- Apoyo en la apertura y cierre de bodegas.
- Procesamiento en bodegas de material de reciclaje.
- Apoyo en verificación de artículos de limpieza e insumos generales de la empresa.
- Coordinar cada día con recepción la programación de actividades.
- Garantizar el cumplimiento de las asignaciones de cada día.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo a su cargo.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Recepción, Asistente Administrativa, coordina con Representante de la Junta Directiva, Gerencia Administrativa, y personal de bodega.

Autoridad

Ninguna.

Responsabilidad:

Es responsable de atender los requerimientos de la empresa coordinados a través de recepción y cubrir las necesidades del Representante de Junta Directiva.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

65

DE

69

Versión

Primera

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

Sexto grado o Básicos.

Experiencia

Experiencia en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 25 y 30 años
- Otros requisitos inherentes al cargo

Equipo a su cargo:

- Utensilios de limpieza.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

66

DE

69

Versión

Primera

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Seguridad

Código: 2.3

Ubicación Administrativa: Sala de Ventas/ Bodegas

Asignación Presupuestaria: A acordar según capacidad

Inmediato Superior: Gerente Administrativo

Coordina: Encargados de tienda
Encargados de bodega

Subalternos: Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de confianza y alto rendimiento, sus funciones se orientan en el resguardo de la seguridad de la empresa, trabajadores y los clientes que la visitan.

Atribuciones:

- Puntualidad: hora de ingreso/salida 7:00 am/6:00 pm de lunes a sábado. No puede abrir/cerrar bodega y almacén sin su presencia.
- Verificar la seguridad, llaves, vehículos y candados de los lugares a su cargo.
- Cumplir con el proceso de rotación.
- Responsabilidad en el uso del equipo a su cargo.

- Cumplir con los horarios establecidos y normativa interna

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

67

DE

69

Versión

Primera

- Apoyar en la apertura y cierre de tiendas y bodegas.
- Verificar el contenido de las bolsas, mochilas o maletines de los trabajadores al momento de ingreso/egreso.
- Anotar en el reporte diario la hora de ingreso/salida del personal.
- Anotar en el reporte diario el ingreso/salida de productos de la bodega/almacén, además de cualquier anomalía.
- Verificar la identidad de las personas en áreas ajenas al almacén con especial atención en el área de bodegas.
- Acompañar como copiloto al encargado de bodega en la entrega de producto. (turno en bodega)
- Prevenir/evitar, la ejecución de actos delictivos en el almacén o acera del mismo.
- Optimizar el uso efectivo de equipo, documentos y materiales a su cargo.
- Confirmar el pago del producto en caja solicitando proforma a los clientes al momento de abandonar la tienda/almacén.
- Informar a Gerencia del movimiento del lugar de turno.
- Notificar de inmediato de cualquier problema o desperfecto del área a su cargo.
- Informar de los diferentes egresos a bodega y el despacho a clientes.
- Notificar cualquier irregularidad en el ingreso/egreso de mercadería o el manejo de dinero en las diferentes áreas de la empresa. (los trabajadores solo pueden retirar mercadería con la respectiva autorización)
- Brindar protección a los vehículos de la empresa.
- La relación con los compañeros debe ser seria y reservada.
- Resguardar el área de estacionamiento para los vehículos de la empresa,
- Garantizar el cumplimiento de las asignaciones enfocado a la seguridad sin combinar ninguna otra actividad.
- Verificar el óptimo funcionamiento del equipo a su cargo.
- Las atribuciones inherentes al puesto.

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

68

DE

69

Versión

Primera

Relaciones de Trabajo:

Directamente con Gerencia Administrativa.

Responsabilidad:

Es responsable de atender la seguridad de la empresa, los trabajadores los clientes y todo lo relacionado a la misma, mercancía, equipos, vehículos.

III ESPECIFICACIONES

Educación:

Mínimo Básicos.

Experiencia

Experiencia en puesto similar

Habilidades y Destrezas

- Responsable
- Puntual
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Capacidad de reacción
- Dominio propio
- Disponibilidad de horario
- Voluntad y Compromiso

MANUAL DE PUESTOS

Fecha

Agosto de 2013

Página

69

DE

69

Versión

Primera

Otros Requisitos:

- Edad comprendida entre 30 a 45 años
- Otros requisitos inherentes al cargo

Equipo a su cargo:

- Arma propia
- Formatos de reporte
- Agenda