

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE CASA FERRETERA EL
CANGURO EN SEVILLA VALLE**

POR:

ANGELA MARÍA JARAMILLO JARAMILLO

ELIER AVALO CASTAÑO

Asesoría y Consultoría

Director: Oscar Marino Durán

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAICEDONIA VALLE

2012

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE CASA FERRETERA EL
CANGURO EN SEVILLA VALLE**

ANGELA MARÍA JARAMILLO JARAMILLO

ELIER AVALO CASTAÑO

Trabajo de Grado para optar

Al título de Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAICEDONIA VALLE

NOTA DE ACEPTACIÓN:

El presente trabajo de grado fue aceptado por el director de programa académico de administración de empresas, por el director del trabajo y por los jurados evaluadores.

Profesor

ANDRÉS R. AZUERO RODRÍGUEZ

Director Programa Académico

Administración de Empresas

Profesor

OSCAR MARINO DURÁN

Director

Trabajo de Grado

Jurado Evaluador

Caicedonia, Valle de Cauca 2013

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

ANGELA MARÍA JARAMILLO JARAMILLO

Agradezco este logro a mis padres que me ayudaron y estuvieron incondicionalmente conmigo, sin ellos no hubiese sido posible culminar mi carrera, aquellas noches cuando mi mamá se traspasaba cuidando para que durante mis estudios a la madrugada no me faltara una bebida caliente, a ella mi mamá le dedico mi logro y mi padre que me reemplazaba en el trabajo cuando tenía que dedicar más tiempo para estudiar, a él le dedico mi logro, a mi hermano que debía aplazar sus ratos de música para que yo pudiera estudiar, a mi compañero sentimental que fue un apoyo con sus enseñanzas y no permitió que me derrumbara en aquellos momentos que parecían insuperables y a mi compañero de estudio con el cual realicé casi todos los trabajos y en especial éste mis agradecimientos pues los dos conformamos un equipo en el cual nos complementamos perfectamente, muchas gracias a todos.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

ELIER AVALO CASTAÑO:

A Dios.

Por permitirme contar con la lucidez y paciencia necesarias, para llegar a este punto y conseguir todos los objetivos planteados.

A mi madre Carmen Emilia.

Por brindarme todo su respaldo, apoyo y compañía en los momentos de adversidad, por permitirme ser persona, por impartirme sus valores, enseñanzas, consejos pero sobretodo por acogerme con el único amor verdadero.

A Guillermo.

Por acogerme como su hijo, por sus consejos, por su perseverancia ante la vida y por permitirme gozar de su ejemplo.

A mi hermana Juliana.

Por sus palabras, por sus cartas, por su apoyo y por sus sonrisas.

A mis tíos, abuelos, primos y familiares.

Por hacerme sentir orgulloso y honrado de pertenecer a una familia digna, intachable, conservadora, luchadora, respetable, virtuosa, humilde y con principios.

A mis maestros.

Profesor Oscar Marino Durán por su gran apoyo, paciencia y motivación en procura de la culminación de nuestros estudios profesionales y por la acertada asesoría en la elaboración de este proyecto.

A mis compañeros y amigos.

Por permitirme compartir escenarios y momentos tan agradables que estarán marcados con tinta indeleble en mi corazón; en especial a Ángela María Jaramillo, por ser mi compañera de lucha académica, mi consejera y mi amiga.

2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3 SISTEMATIZACIÓN	10
2. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. DE REFERENCIA	14
4.1 ANTECEDENTES	14
4.2 MARCO ESPACIAL	17
4.3 MARCO SOCIO-ECONÓMICO	18
4.4 MARCO TEORICO	19
4.4 MARCO CONCEPTUAL	29
5. TIPO DE ESTUDIO	32
6. DISEÑO METODOLÓGICO	33
6.1. MÉTODO DE OBSERVACIÓN	33
6.2. MÉTODO DEDUCTIVO	33
6.3. MÉTODO DE ANÁLISIS	33
7. PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL PROCESO	34
8. RECURSOS DISPONIBLES	35
8.1. RECURSOS MATERIALES	35
8.2. RECURSOS INSTITUCIONALES	35
8.3. RECURSOS FINANCIEROS	35

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	36
10. IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	37
11. ORGANIGRAMA	42
12. MAPA DE PROCESOS	43
13. ANÁLISIS DE FUNCIONAMIENTO IDENTIFICANDO FALENCIAS DE EJECUCIÓN Y DESEMPEÑO EN LOS CARGOS	47
14 ANÁLISIS DE CARGAS LABORALES	50
15. ACTIVO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA A PARTIR DE LA MENTE DE LA GERENCIA	53
15.1 PARALELO DEL ACTIVO ESTRATÉGICO	54
16. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	56
17. MANUAL DE FUNCIONES Y CARGOS	64
18. CARTA DE INTENCIÓN	79
18. BIBLIOGRAFIA	80

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Casa Ferretera El Canguro ubicada en Sevilla Valle se encuentra legalmente constituida pero su forma de funcionar ha sido informal ya que es una empresa familiar manejada por ellos mismos, su crecimiento en tan pocos años no se puede desconocer pero se hace necesario debido a su tamaño crear manuales administrativos porque la empresa ya no la puede manejar una sola persona. Al analizar la empresa en sus rutinas diarias se detectó en constante frecuencia que el personal de diferentes áreas no sabían a quien referirse cuando se necesitaba una autorización o simplemente remitir documentos, como también se nota que casi todo el personal realiza labores de diferentes cargos, este problema genera inconvenientes ya que no hay un organigrama que muestre cuáles son las líneas jerárquicas para el personal saber a quién deben acudir o cual es el conducto regular dependiendo de la situación que se presente en la organización. Por otro lado, el personal realiza labores de diferentes cargos eximiéndose de responsabilidades porque las funciones las realizan varias personas y cuando existen fallas no hay quien asuma la responsabilidad de ellas; estos dos problemas dificultan el buen desempeño de las actividades de la empresa. Nuestro problema es entonces de informalidad en documentación y confusión de cargos durante la ejecución de sus tareas y servicios en la empresa Casa Ferretera El Canguro, éstos retrasan la identificación, naturaleza y desempeño eficiente de las labores, evitando el buen desarrollo en el cumplimiento de las mismas ya que nadie se responsabiliza de sus actos y no hay plasmada unas líneas jerárquicas que apoyen la naturaleza de los cargos, creando desorden al interior de la organización que posteriormente se verá reflejado en nuestros clientes. Al no haber unos objetivos definidos todos trabajan por su lado y no contribuyen al objetivo general el cual sólo lo conoce el dueño porque no se encuentra documentado, si no hay una misión el personal y los clientes no sabrán cuál es la razón de ser de la organización y sin visión el personal no sabe hacia dónde se dirigen todos los esfuerzos realizados; además para la empresa poder certificarse debe cumplir con unos parámetros y requisitos y uno de ellos es tener formalizada y establecida la empresa, por eso se cree pertinente el manual de organización para que más adelante pueda certificarse; tener estos manuales administrativos le da a la empresa un status y una imagen de credibilidad para subdistribuir a otros negocios. En cuanto a los cargos, hay unos que es necesaria la presencia continua en toda la jornada laboral de una persona para cumplir con las responsabilidades que éste exige sin que se dedique a otra cosa como lo es el proceso de financiación, convenio que tiene la empresa a través de la factura del gas; en este cargo se han tenido inconvenientes ya que debe ser una sola persona la que digite y legalice las financiaciones para que no quede pendiente

documentación y así no se generen multas asignadas por la empresa con la cual se tiene el convenio, en este caso se han recibido varias multas por la duplicidad de los cargos pues todo el personal de mostrador atiende financiaciones y por tal motivo nadie asume la responsabilidad de la multas generadas por retrasos en la legalización o en la documentación enviada.

Un cargo en el cual se presentan inconvenientes es en el jefe de bodega pues él es el encargado de suministrar el material para despachar en los domicilios pero en varias ocasiones se manda a otro personal a retirar el material sin que él lo autorice por esto y otros cargos más se cree pertinente el manual de funciones. La elaboración de los manuales soluciona muchos inconvenientes creados a raíz del desconocimiento de sus funciones; sin éstos la empresa seguirá sometida solamente al mercado local perdiendo muchas posibilidades de expandirse por mantener su administración en la informalidad. Por otro lado el manual de funciones de cargos permite observar las capacidades y habilidades que tiene cada persona para el buen desarrollo del cargo y evitar inconvenientes de duplicidad en la ejecución de los mismos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la creación del manual de organización y funciones sobre la productividad en la empresa Casa Ferretera El Canguro del Municipio de Sevilla, Valle del Cauca?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Es el manual de organización una herramienta importante para la organización?
- ¿Es el manual de funciones de cargos una buena opción para implementar en la empresa?
- ¿Con éstos manuales se reducirá el desorden de funciones y línea jerárquica en la empresa?
- ¿Cuál será el resultado al adoptar los manuales después de haber laborado tantos años en la informalidad y por instinto?

2. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un manual de organización y un manual de funciones de cargos que permita brindar identidad al activo estratégico organizacional y ofrecer soluciones al desorden jerárquico e ineficiente desempeño de los cargos en Casa Ferretera El Canguro de Sevilla.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el funcionamiento de la empresa para identificar las múltiples falencias en la ejecución y desempeño de los cargos.
- Identificar las condiciones propias de la naturaleza de la organización y su entorno para diseñar el activo estratégico organizacional.
- Construir el manual de funciones a partir de las necesidades de cada cargo.

3. JUSTIFICACIÓN

El análisis realizado a la empresa busca mediante la aplicación de los conceptos básicos de activos estratégicos de la organización y recursos humanos encontrar explicaciones a situaciones internas como jerarquía en la organización, naturaleza de la empresa, políticas, desordenes y duplicidad de cargos que afectan a Casa Ferretera El canguro.

El no tener manual de organización y como tal desconocer el activo estratégico de la misma, implica que todos los integrantes de la empresa van a trabajar cada uno por su lado sin perseguir en conjunto un objetivo, entonces los esfuerzos irán por separado dejando a un lado la sinergia de la empresa y no solo esto, sino muchos trabajos que pueden ser el resultado de varios procesos unificados para cumplir con la meta y así conseguir utilidades que beneficien a todos. Así mismo, el personal no sabe para dónde van los esfuerzos conseguidos porque no hay una visión de lo que se quiere lograr tras los días de trabajo; ellos solo viven el día a día de las labores cotidianas que resultan porque cómo la visión la tiene el dueño en la cabeza y es él la persona que dirige no ve necesario que su personal se entere a dónde quiere llegar y a falta de esto el recurso humano tampoco conoce cuál es la razón de ser de la empresa, motivo suficiente para que los trabajadores no tengan una identidad organizacional.

El marco legal de la empresa es limitado y esto ha hecho que se pierdan convenios con otras empresas como por ejemplo practicantes del SENA o de universidades, porque éstas preguntan por la misión y la visión de la empresa para saber a qué tipo de actividad se dedica para enviar practicantes con ciertas habilidades y estudios enfocados en la naturaleza de la empresa que sean de gran utilidad en la elaboración del ejercicio de las actividades. Así mismo, a través de los convenios se pueden presentar oportunidades de conseguir talentos que se queden en la empresa aplicando sus conocimientos. Una razón más que se explica a la familia de el por qué la empresa no puede seguir funcionando en la informalidad ya que con esto está perdiendo muchas oportunidades de darse a conocer y no solo para convenios con practicantes sino porque cuando éstas empresas requieran realizar mejoras en su infraestructura van a ver en Casa Ferretera El Canguro la posibilidad para adquirir sus materiales para la realización de dichas mejoras o elaboración de instalaciones nuevas.

Por otro lado la empresa no tiene un manual de funciones y al no existir cada persona realiza el trabajo de otra creando una duplicidad en los cargos; al suceder esto nadie se responsabiliza de lo sucedido porque cómo todos tocan el trabajo de todos no hay quien asuma la responsabilidad a la hora de cuestionar a alguien por un error en la ejecución de los mismos, el problema radica que debido a la informalidad el dueño cuando tiene al encargado de algún puesto ocupado en otra labor, manda a uno más a realizar y culminar la verdadera obligación de la persona que él ocupó en otra actividad, por lo tanto si no hay un orden en la labor

que desempeña cada uno pues no se puede pedir responsabilidad ni mucho menos podremos medir los logros o culminación de actividades para evaluar y saber cuánto gano o cuánto pierdo de esa actividad que están realizando.

Al no existir el manual de funciones no hay procesos que expliquen cómo trabaja la empresa, ni procedimientos que me digan qué debo hacer, porque si las funciones que cada uno debe tener son desconocidas por el personal no sabrán a quien deben referirse o quién es su jefe inmediato; para ello es importante la estructura de la organización, para que el personal se pueda ubicar y saber a que departamento pertenece, así sabrán que contribución hay del personal de la empresa, quién puede dar más de lo que siempre realiza o quien no tiene las capacidades o aptitudes para desempeñar un cargo como tal.

Es necesario que todo el personal de la empresa sean participes en la transformación de informal a formal teniendo capacitaciones teórico prácticas sobre la naturaleza de la empresa y todas sus funciones desempeñadas en cada cargo asignado, elaborándolas a cabalidad para mejorar situaciones internas que posteriormente se verán reflejadas en los clientes disminuyendo al máximo confusiones de cargos, porque por eso serán reclutados y seleccionados para realizar una función específica. Por lo anterior, se realizarán manuales de organización y funciones para disminuir los inconvenientes existentes en Casa Ferretera El Canguro.

Se espera que los manuales ya adaptados y aplicados superen los problemas presentados hoy a falta de éstos, que la organización posea una documentación disponible en cualquier momento tanto para el personal activo de la empresa como para una institución que requiera investigar la organización para fines educativos o de competencia, también se espera que el personal de la empresa esté en plena capacidad de saber cuáles son los objetivos de la misma, cuál es la misión, la visión y las políticas que la cobijan y así mismo conocer cuáles son sus funciones ocupándose cada uno de lo suyo, respondiendo por sus tareas asignadas con responsabilidad y eficacia para así expandirse más en el mercado debido al buen desarrollo de sus actividades y a un control en la realización de sus tareas internas dando a conocer su eficiente labor que se verá reflejada en lo externo porque un cliente satisfecho por la atención, calidad y oportuno desarrollo en la entrega de su pedido genera más clientes satisfechos y éstos clientes generarán más utilidades que posteriormente debido al gran servicio se requerirá más personal para trabajar generando empleos directos e indirectos que contribuyen con el desarrollo del Municipio de Sevilla Valle. Conociendo esto se puede decir que los manuales administrativos son muy importantes en las organizaciones pues en la mayoría de los casos en los que son aplicados terminan siendo una herramienta clave en la solución de problemas que antes parecían no tener salida pero que en realidad solo era cuestión de aplicar la administración a una empresa que se mantenía y se manejaba en la informalidad.

4. DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

Los materiales de construcción provienen en su gran parte de la naturaleza y han estado con nosotros desde los inicios de la civilización ayudando al hombre para mejorar su calidad de vida y protegerse de las inclemencias del clima; desde el comienzo de las primeras edades en las que se clasifica nuestra historia el hombre ha utilizado y desarrollado diferentes tipos de materiales.

Una de ellas es la edad de piedra donde se basaron en las rocas para construir cavernas y armas fabricadas con este mismo material para cazar y así conseguir alimento. En la edad de bronce se descubre la multiplicidad de este material y en la edad de hierro en la que este es reemplazado por el bronce por ser un material con más aplicaciones.

A partir de esto hemos vivido construcciones con ramas de árboles y sus respectivas hojas como techo y corteza de los árboles como paredes, siguiendo en la transformación de la madera para construir casas con tablas y paredes con esterilla obtenida de la guadua con desperdicios de la tierra y el abono formando lo que se conoce como bareque para formar viviendas. La evolución del hombre lo llevo a descubrir que a partir de la unión y homogenización de diversos materiales puede obtener productos como el concreto, la porcelana, cerámica y otros más.

Los materiales de construcción se pueden clasificar por primitivos, fáciles de conseguir como (ramas, piedras, arenas entre otros), los tradicionales que requieren una fabricación más o menos compleja como (mármol, ladrillo, cerámica, metal, vidrio entre otros), y por último los modernos que son sustancias relativamente nuevas como (maderas contrachapadas, plástico, materiales cerámicos avanzados entre otros), estos materiales modernos se encuentran divididos en metálicos poliméricos y cerámicos.

En Colombia las diferentes culturas de nuestras regiones hacen que las construcciones sean diferentes en variadas partes de país por tal motivo los materiales utilizados para construir varían dependiendo de las riquezas naturales que tenga cada departamento y los equipos tecnológicos que posean para la transformación de materias primas consiguiendo así nuevos productos innovadores que lleven no solo al objetivo primordial de la construcción que es la vivienda si no que se realice con elegancia, comodidades y lujos que la actualidad y la era moderna requiere.

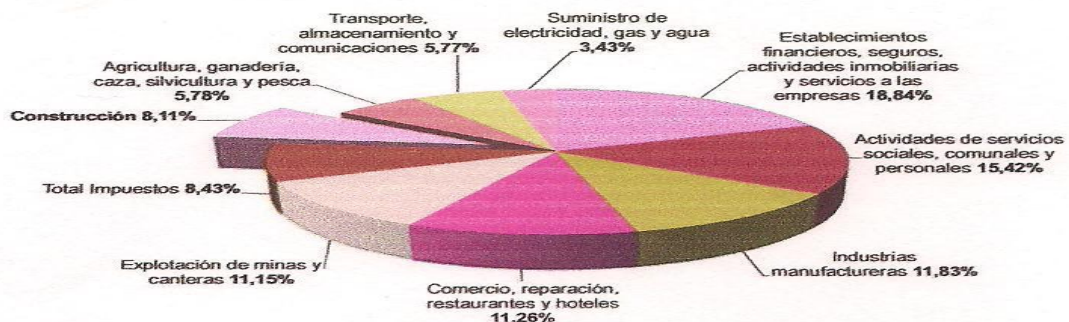
Así mismo, según los datos más actualizados del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) para el mes de abril del 2012, la economía colombiana creció un 4,01% con relación al 2011. Para el mismo periodo

de referencia el PIB de la construcción lo hizo en un 3,6%. Estos resultados son inferiores a los registrados en el 2011, cuando el crecimiento del PIB fue del 6,6% y el de la construcción del 10,0%. En este mismo sentido, para enero del 2013, el área aprobada para vivienda registró un aumento de 13,5% y las unidades licenciadas de vivienda crecieron durante enero de 2013, 26,4% respecto al mismo periodo del año anterior.

De igual manera y como sustento adicional para la elaboración del presente proyecto, el índice de costos de la construcción de vivienda (ICCV) mide la evolución del costo medio de la demanda de insumos para la construcción de vivienda a través de las variaciones en los precios de los insumos; por grupos de costos, mano de obra, registró la mayor variación en febrero de 2013 en 1,55% y por otro lado el índice de costos de la construcción pesada (ICCP) mide las variaciones de los precios de los principales insumos utilizados en la construcción de carreteras y puentes, para el mes de análisis, el grupo de mano de obra presentó también un importante incremento del 1,28%.

Para el caso específico que nos atañe, por ejemplo podemos expresar que en febrero de 2013, la producción de cemento gris disminuyó 4,8% con relación al mismo periodo de 2012 y durante este mismo periodo, los despachos de cemento gris crecieron 2,7%. Durante el IV trimestre de 2012, el sector de la construcción a precios corrientes representó 8,1% del total del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia. El PIB a precios constantes creció 3,1% en el IV trimestre de 2012 respecto al mismo trimestre de 2011 (6,6%). Sectorialmente, en el mismo periodo de referencia, el PIB de la construcción registró un crecimiento anual de 5,0%. Dos subsectores comprenden el PIB de la construcción: edificaciones y obras civiles

Gráfico 1
Participación del Producto Interno Bruto por ramas
Serie desestacionalizada a precios corrientes
2012 (IV^{er} trimestre)



Fuente: DANE

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=57

En el trimestre móvil de diciembre de 2012 a febrero de 2013, el total de ocupados a nivel nacional fue 20.529 miles de personas con un aumento de 1,2 respecto al mismo período del año anterior.

El sector de la construcción en Sevilla Valle cada día se hace más fuerte porque cada vez son más las familias que quieren realizar mejoras en sus viviendas pero a su vez cada día hay más competencia en este sector, por lo que es necesario esforzarse en mayor medida a la hora de prestar los servicios de venta de materiales para no que quedar por fuera del mercado.

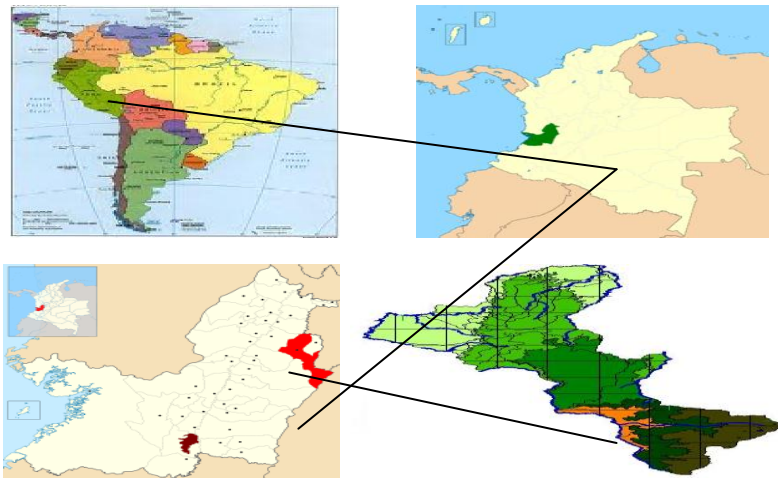
4.2 MARCO ESPACIAL

Sevilla, hace parte de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca. Está ubicado al nororiente del valle del cauca ($4^{\circ} 16' 08''$ Latitud Norte y $75^{\circ} 56' 10''$ Longitud Oeste) a una altura sobre el nivel mar de 1.612 metros y Su temperatura promedio es de 20° . Tiene una extensión total de 639 km², limita al norte con los Municipios de Zarzal (Departamento del Valle del Cauca) y la Tebaida (Departamento del Quindío); al sur, con Tulúa y Buga (Departamento del Valle del Cauca); Por el oriente con Caicedonia (Departamento del Valle del Cauca), Roncesvalles (Departamento del Tolima) y Génova (Departamento del Quindío); Por el occidente con Zarzal y Bugalagrande (Departamento del Valle del Cauca). Tiene una extensión total de 639 Km², extensión de área urbana de 4 Km² y extensión de área rural 635 Km².

El departamento del Valle del Cauca pertenece a la república de Colombia y éste hace parte de los países de América de Sur. La ubicación geográfica donde se desarrollaran los manuales de la empresa Casa Ferretera El Canguro es:

Ubicada en el departamento del Valle del Cauca, en el municipio de Sevilla Valle Del Cauca.

- Gráfica 2, Marco Espacial.



<http://img.webme.com/pic/e/ecoamb/mapaecosistemassevilla.jpg>

http://sevilla-valle.gov.co/apc-aa-files/63363263623435353261616535343234/sevilla_en_el_valle.png

http://www.controlbiologico.com/fundacion/Colombia-Valle_del_Cauca-departamentos.png

<http://mapas.owje.com/img/Mapa-Politico-de-America-del-Sur-1995-847.jpg>

4.3 MARCO SOCIO-ECONÓMICO

“El municipio de Sevilla cuenta con una gran riqueza hídrica, constituida por cuatro 4 cuencas hidrográficas y sus afluentes. Sevilla se caracteriza por sus bellezas naturales, una de ellas son sus miradores desde los cuales se puede apreciar gran parte de los municipios del Valle del Cauca, razón por la cual recibió el nombre de “Balcón Turístico del Valle”. Su población actual está estimada en 46.237 habitantes según proyecciones del DANE; cuenta con todos los pisos térmicos lo que le permite tener una gran riqueza agrícola, ya que cultiva variedad de alimentos siendo sus principales productos el café, el plátano, el banano, caña panelera, cítricos, siendo el sector agropecuario su principal motor económico. La economía del municipio de Sevilla Valle está basada principalmente en las siguientes actividades: Agricultura, Ganadería, Comercio, Minería y Explotación Forestal. Sevilla es un mirador turístico natural que gracias a su ubicación estratégica ofrece una vista única del Valle del Cauca y el Eje Cafetero, cuenta con una aceptable oferta hotelera y gastronómica, hospital departamental de segundo nivel, cinco colegios, estadio, coliseo cubierto, piscina olímpica, casa de la cultura, biblioteca municipal; un comercio activo y organizado, un sin número de organizaciones y asociaciones productivas y ONG’s, además de varios sitios de interés como la Iglesia San Luis Gonzaga, el parque recreacional, entre otros.

- **Densidad de población:** 72,36 (Hab/Km²)
- **Habitantes en el municipio:**
No. Habitantes Cabecera: 34727
No. Habitantes Zona Rural: 11513
Total: 46240
- **No. Hombres:** 23166
- **No. Mujeres:** 23074
- **Población afiliada al régimen contributivo:** 8290 (atendidos por EPS)
- **Población afiliada al régimen subsidiado:** 35198 (atendidos por ARS)
- **Población Vinculada sin régimen atribuido:** 34461 (Afiliados al SISBEN que no cuentan con ARS)¹
- **Relación No. de alumnos/ No. de Docentes:** 19,37/1 (Cuántos alumnos hay por cada maestro)
- **Tasa de analfabetismo:** 15,4 (%)

¹ [http://sevilla-valle.gov.co/sitio.shtml?apc=myxx-1-&x=478&als\[ESTADO__\]=myxx-1-#economica](http://sevilla-valle.gov.co/sitio.shtml?apc=myxx-1-&x=478&als[ESTADO__]=myxx-1-#economica)

4.4 MARCO TEORICO

En los proyectos de elaboración de manuales en las organizaciones es necesario citar momentos precisos y exactos de los estudiosos de la administración que se han aplicado a las organizaciones con resultados exitosos; claro está que no todas garantizan un índice de eficiencia absoluta, pero brindan elementos de análisis que permiten abordar el estudio de una manera más centrada y rigurosa.

Dentro de la organización Casa Ferretera El Canguro se puede iniciar sustentando teóricamente el manual de organización en el cuál se consagran elementos trascendentales como: misión, visión, políticas y diseño de los cargos, ya que lo anterior constituye un factor fundamental sobre el cual se soportan todas las organizaciones formalmente constituidas, dando solución al problema de desconocimiento de la naturaleza de la compañía y la duplicidad en las funciones de los cargos.

“El mundo en que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean; coordinan dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc.). La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan u mueren dentro de las organizaciones. Estas son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características estructuras y objetivos son diferentes. Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y otra no lucrativas como el ejército, la iglesia, los servicios públicas, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. La teoría de las organizaciones es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administren un conjunto de personas estratificadas en diferentes niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo”²

² INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN pag 2. Séptima edición. Idalberto Chiavenato. Mc Graw Hill.

Para abordar el análisis se torna necesario conocer aspectos importantes de la administración en torno al rol y las funciones de la persona encargada de linear y visualizar la organización y sus directrices, demostrando el arte de administrar a la hora de convertir lo informal en lo formal.

A continuación se esbozarán las funciones principales del administrador en un marco de cumplimiento a la elaboración de los manuales propuestos.

Funciones Administrativas

“Según la Teoría Neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada. En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista”³

De acuerdo a lo anterior podemos destacar las siguientes funciones:

PLANEACIÓN: En un mundo con dinámicas cambiantes se torna necesario e indispensable elaborar un proceso prospectivo y de anticipación al futuro que le permita a la organización y a quien la administra, establecer norte claro y unos objetivos precisos.

ORGANIZAR: En una formación social racionalmente constituida se debe estructurar claramente las dinámicas jerárquicas de responsabilidad y autoridad; así mismo, integrar recursos para que éstos mancomunadamente puedan contribuir al objetivo general administrando las interrelaciones existentes.

DIRIGIR: Después de establecer con precisión las actividades correspondientes a planear y organizar, debe procederse a la ejecución que no es más que el desarrollo de todas las actividades y dinámicas de la empresa.

CONTROLAR: El objetivo que persigue esta función administrativa radica principalmente en asegurar y garantizar los resultados que previamente se establecieron en el ejercicio de la planeación, organización y dirección.

“Manual de organización”

El manual de organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y

³ INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN pag 142. Séptima edición. Idalberto Chiavenato. Mc Graw Hill.

funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan en las diferentes unidades de la estructura organizacional. Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

Los manuales de organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

- Manual general de organización: Refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad.
- Manual específico de organización: Comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la organización.

Objetivos del manual de organización

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad organizativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los colaboradores y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
- Definir el flujo de información que permita la aplicación del sistema de información y comunicación.
- Permitir realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar, supervisar y motivar al personal.

Contenido básico del manual de organizaciones:

El contenido de un manual de organización es muy variado y dependerá de la información que la organización considere prudente publicar, la información básica que debe contener este tipo de manual es la siguiente:

- Portada: En dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del manual de organización.

- **Introducción:** Es la explicación del contenido del manual: Que es como está estructurado, objetivos o propósitos del manual, ámbito de aplicación, periodicidad o circunstancias que ameritan su actualización para que siga vigente.
- **Objetivo y alcance:** Es la intención o propósito que tiene la institución o unidad administrativa al elaborar el manual de organización. En el alcance se indican las unidades administrativas en el que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- **Antecedentes históricos:** Se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes sobre la existencia de la institución o la unidad administrativa de la que trata el manual. Se menciona lo normativo (leyes, decretos, directrices, entre otros) que crearon y han modificado aspectos de su organización; este apartado puede suprimirse si la unidad administrativa es de creación reciente, si la información es confusa, de difícil recopilación o presenta imprecisiones.
- **Marco jurídico:** En este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la institución o de las unidades administrativas comprendidas en ella. Es importante clasificar y analizar los documentos legales vigentes que definan el marco jurídico del cual se deriven las unidades administrativas y sus respectivas funciones. Estos se consideran importantes para verificar, a su vez, si las funciones asignadas se encuentran respaldadas en las bases normativas de la institución. Se deberá anotar en forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos, indicando la fecha de publicación y el número de boletín oficial (diario oficial de más rotación y circulación).
- **Misión, visión, objetivos y valores institucionales:** La misión se describe en un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos y los valores esenciales que será conocidos, comprendidos y compartidos por todos los colaboradores que participen en el desarrollo de la organización. La visión es la imagen del futuro que se quiere crear, deberá trascender métodos y técnicas, fijar una meta, ser clara, inspiradora, alentadora, conocida y compartida por los colaboradores de la organización. Los objetivos describen el propósito que pretende alcanzar la institución o unidad administrativa para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución. Los valores, son las concepciones compartidas y consensuadas de lo que es importante, y por lo tanto, deseable que al ser aceptadas por los miembros de una institución, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.
- **Atribuciones:** Se consideran las atribuciones conferidas en la ley o decreto de creación y del reglamento interno de la misma, las atribuciones representan el medio para alcanzar los fines.
- **Estructura orgánica actual:** Se refiere a la descripción, ordenada jerárquicamente, de las unidades administrativas de una institución. La

descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo. Es importante que la estructura representada en esta guía sea un fiel reflejo de la que ha sido registrada.

- Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.
- Normas y políticas generales: Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de la toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Son orientaciones generales que pretenden facilitar la coordinación de las actividades de la institución para mantener coherencia en la organización y en las decisiones institucionales.
- Descripción de puestos: Contempla las actividades inherentes a cada uno de los puestos contenidos en la estructura orgánica autorizada y aprobada, que le permite a la institución cumplir con sus atribuciones legales.
- Glosario de términos: En este apartado serán definidos aquellos términos que resulten desconocidos al lector y que causen una mala interpretación del contenido. Se incluirá cuando la terminología descrita lo amerite.
- Firmas de autorización: En este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la institución que autorizan en manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.
- Bibliografía: Es la enumeración de libros, revistas, páginas electrónicas u otras fuentes de información utilizadas para la elaboración del documento. Deberá contener al menos los siguientes puntos; nombre del autor(es), título del libro, volumen y edición, lugar de impresión, editorial y fecha, párrafos o títulos consultados. En el caso de páginas electrónicas, deberá escribirse la dirección exacta, consultas y agregarle la fecha y hora en que realizó la consulta.”⁴

Como consecuencia de lo previamente expresado, es necesario abordar de manera puntual en el análisis, elementos teóricos específicos que nos permitirán establecer un acercamiento riguroso al diseño, descripción y análisis de cargos. Por ello es importante contemplar el factor concerniente a la gestión del talento humano, para poder conocer de fondo y con herramientas técnicas la problemática que posee Casa Ferretera El Canguro en el desempeño de sus cargos.

⁴ MIDEPLAN GUIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS, pag 6 a 9 Ministerio de planificación nacional y política económica, área de modernización del estado, mayo del 2009.

RECURSOS HUMANOS:

“La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas, determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Estas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos, de ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones.

El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos (ARH) está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de estas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordina y conjuntamente”⁵

Así mismo, conociendo de antemano la importancia del recurso humano contratado en la organización, nos acercamos a un análisis mucho más detallado y a un concepto profundamente explícito de la realidad que toca a la Casa ferretera el canguro; la ausencia de un proceso de selección y reclutamiento estructurado de personal, con sentido racional, además de una definición y un diseño claro de cargos, plantea la necesidad imperante de elaborar dichos elementos partiendo de los siguientes criterios teóricos:

“Reclutamiento de personal: Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la información divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente importante de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

“El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una

⁵ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS pag 1 Idalberto Chiavenato. Octava Edición. Mc Graw Hill.

actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.”⁶

“Selección de personal: Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir el hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal, así como la eficacia de la organización.”⁷

“Puesto de trabajo: El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- Tarea: Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, etc.
- Obligación: Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición, etc. Una obligación es una tarea más sofisticada, más mental y menos física.
- Función: Es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.
- PUESTO: Es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional). La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.”⁸

⁶ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS pág. 149-150 Idalberto Chiavenato. Octava Edición. Mc Graw Hill.

⁷ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS pág. 169 Idalberto Chiavenato. Octava Edición. Mc Graw Hill.

⁸ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS pág. 203 Idalberto Chiavenato. Octava Edición. Mc Graw Hill.

MANUAL DE FUNCIONES

“Un manual de funciones es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de sus funcionarios. En este manual se agrupan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de la institución o de una unidad específica. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología de la institución para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

Objetivos de manual de funciones

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Describir con claridad todas las actividades de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, logrando con ello deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

Contenido básico del manual de funciones

Un manual de funciones deberá contener al menos la siguiente información básica:

- **Portada:** En dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del manual de funciones.
- **Introducción:** Es la explicación del contenido del manual, en este apartado se abordan aspectos relacionados con la forma cómo está estructurado, objetivos o propósitos del manual, su ámbito de aplicación, periodicidad, y hasta las circunstancias que ameritan su actualización, en el orden de mantener su vigencia.
- **Objetivo y alcance:** Es la intención o propósito que tiene la institución o unidad administrativa al elaborar el manual de funciones. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que se aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- **Estructura organizacional:** Se refiere a la descripción jerarquizada de las unidades organizativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas,

como a su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo.

- **Descripción básica del puesto:** El formato se encabeza describiendo el nombre del puesto, la ubicación orgánica a la que pertenece, la indicación de quién es el superior inmediato y si posee alguna responsabilidad sobre otros funcionarios.
- **Objetivo estratégico del puesto:** Se refiere a la actividad estratégica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades, por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la organización.
- **Relaciones del puesto:** En este apartado se tomo como referencia la ubicación de un puesto de la estructura organizacional, para determinar con que otros funcionarios o unidades administrativas debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.
- **Funciones Generales y específicas:** En este ítem se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas, que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo. En esta descripción de funciones básicas no debe caerse en detalles de “cómo hacer para cumplir las funciones”, ya que este tema debe ser tratado con más profundidad en el manual de procedimientos. Se debe realizar una enunciación de funciones para cada unidad administrativa que integra la institución.
- **Perfil del puesto:** En este punto se debe hacer referencia a las características esenciales que debe reunir un funcionario para desempeñar el puesto de manera eficiente.
- **Firmas de autorización:** En este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan”⁹

CULTURA ORGANIZACIONAL:

“Cada uno de nosotros tiene una personalidad única; rasgos y características que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando describimos a alguien como cálido, abierto, relajado, tímido, agresivo, describimos los rasgos de su personalidad. Una organización también tiene una personalidad y es lo que conocemos como su cultura”¹⁰.

⁹ MIDEPLAN GUIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS, pag 6-9 Ministerio de planificación nacional y política económica, área de modernización del estado, mayo del 2009.

¹⁰ ADMINISTRACIÓN. Pág. 43-44. Décima edición. Robbins, Stephen/ Coulter, Mary. Prentice-Hall.

¿Qué es cultura organizacional?

W.L. Gore & Associates, una empresa conocida por su ropa de calle innovadora y de alta calidad, comprende la importancia de la cultura organizacional. Desde que fundó en 1958, Gore ha utilizado equipos de empleados en una cultura de organización flexible y no jerárquica para desarrollar sus productos. Los asociados (empleados) de Gore están comprometidos con 4 principios básicos planteados por Bill Gore el fundador de la empresa: igualdad entre todos y cada uno de los empleados y con quienes entren en contacto; libertad para alentar, ayudar y permitir a otros asociados aumentar sus conocimientos, habilidades y nivel de responsabilidad; capacidad de hacer compromisos y cumplirlos; y consultar con otros asociados antes de realizar acciones que pudieran afectar la reputación de la empresa. La cultura de Gore orientada a la gente le ha valido una posición en la lista de Fortune sobre "las 100 mejores empresas para trabajar", cada año desde que la lista comenzó en 1998, solo una de tres empresas ha logrado tal distinción.

La **cultura organizacional** se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y forma de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas en la organización. Nuestra definición de cultura implica tres cosas. Primero, es una percepción. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto compartido de la cultura.

Las investigaciones sugieren que hay siete dimensiones que describen la cultura de una organización. Cada una de ellas va de menos a más, lo que significa que no es muy típica de la cultura (menos) o que es muy típica (más). Describir una organización mediante estas siete dimensiones nos da una idea general de la cultura de la organización. Con frecuencia, en muchas de ellas una dimensión cultural se enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y cómo trabajan sus miembros."

4.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Misión:** La misión se describe en un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos y los valores esenciales que será conocidos, comprendidos y compartidos por todos los colaboradores que participen en el desarrollo de la organización.
- **Visión:** La visión es la imagen del futuro que se quiere crear, deberá trascender métodos y técnicas, fijar una meta, ser clara, inspiradora, alentadora, conocida y compartida por los colaboradores de la organización.
- **Objetivos:** Los objetivos describen el propósito que pretende alcanzar la institución o unidad administrativa para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución. Los valores, son las concepciones compartidas y consensuadas de lo que es importante, y por lo tanto, deseable que al ser aceptadas por los miembros de una institución, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.
- **Estructura Orgánica:** Se refiere a la descripción, ordenada jerárquicamente, de las unidades administrativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo. Es importante que la estructura representada en esta guía sea un fiel reflejo de la que ha sido registrada.
- **Normas y Políticas:** Son orientaciones generales que pretenden facilitar la coordinación de las actividades de la institución para mantener coherencia en la organización y en las decisiones institucionales.

- **Cargo:** Obligación de hacer o cumplir algo. Es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional). La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.
- **Organización:** Sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización.
- **Entorno:** Ambiente, lo que rodea a la organización, a nivel interno y externo.
- **Manual de organización:** El manual de organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan en las diferentes unidades de la estructura organizacional.
- **Administración de recursos humanos:** Es el conjunto de políticas y prácticas para dirigir los aspectos de cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.
- **Puesto de Trabajo:** Conjunto de tareas que ejecuta una persona, empleando métodos, técnicas y medios, determinados por la organización en la cual se labora.
- **Cultura Organizacional:** Conjunto de símbolos, creencias, costumbres y paradigmas procedimentales que se dan al interior de la compañía objeto de estudio.
- **Manual de funciones:** Es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de

sus funcionarios. En este manual se agrupan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de la institución o de una unidad específica. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología de la institución para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

- **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura organizacional, en la cual se visualizan los cargos de manera práctica, expedita y entendible a la luz del observador.
- **Diseño Organizacional:** Proceso de análisis y construcción, mediante el cual se involucran decisiones centrales acerca de la forma en que será dividido el trabajo dentro de la organización y cómo será asignado entre posiciones, grupos, departamentos, divisiones y de qué manera se logrará la coordinación necesaria para alcanzar los objetivos de la organización.
- **DOFA:** Análisis organizacional que permite reconocer y comprender las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la compañía de manera ordenada y estructurada.
- **Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM):** Metodología que contribuye a la identificación y valoración de amenazas y oportunidades potenciales exógenas de una compañía.
- **Perfil de Capacidad Interna:** Medio para evaluar fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que presente el ambiente exógeno.

5. TIPO DE ESTUDIO

En la empresa Casa Ferretera el Canguro se abordará el análisis con un tipo de investigación correlacional, que permitirá estudiar detalladamente el activo estratégico de la organización, para posteriormente establecer la afectación de variables productivas debido a la construcción de los manuales de organización y función.

Con la aplicación de dicho tipo de investigación se buscará desarrollar de forma efectiva, el traslado de un paradigma informal para acercarnos a uno con mayor formalidad, creando el activo estratégico de la compañía y la construcción explícita de un manual de funciones, donde se expresen detalladamente los cargos, evitando así la duplicidad; dos elementos trascendentales característicos de empresas que expresan gran crecimiento.

La empresa Casa Ferretera El Canguro presenta la necesidad de optar por estos dos manuales, en procura de superar inconvenientes de tipo burocrático, sustentados en la imposibilidad de realizar convenios interadministrativos con empresas del nivel nacional debido a la informalidad en la documentación; así mismo, para evitar confusión en las funciones o en la realización de las tareas, al no tener designada la persona idónea para la ocupación de determinado cargo. Lo anterior, para garantizar que la empresa tenga un reconocimiento y pueda llevar a cabo sus tareas sin mayores obstáculos.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. MÉTODO DE OBSERVACIÓN

Este método se utilizará para lograr percibir rasgos y detalles, del activo estratégico y del manual de funciones respectivamente para la elaboración de los manuales que requiere la empresa, dicha información debe ser acertada, confiable y rigurosa, para la correcta construcción de los mismos. Se observan características en la informalidad de documentación tales como: misión, visión, políticas de la empresa y detalles de carácter funcional.

6.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método se inicia con la observación de los sucesos o acontecimientos generales realizados en la empresa, bajo una perspectiva de análisis, con el propósito de señalar verdaderamente las particularidades sustentadas en documentación y funciones de cargos.

6.3. MÉTODO DE ANÁLISIS

Este método se toma, debido a la necesidad de conocer cuál es la influencia que ejercen los manuales de organización y función, sobre la productividad de la compañía Casa Ferretera el Canguro, lo que connota una directa relación de causa-efecto.

7. PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL PROCESO

- Gerencia
- Contador
- Vendedores
- Asesores Financiación Brilla
- Auxiliar Bodega
- Jefe de Bodega
- Conductor Turbo
- Conductor Camioneta
- Conductor Volqueta

8. RECURSOS DISPONIBLES

8.1. RECURSOS MATERIALES

- 2 computadores portátiles.
- 1 automóvil (para desplazamientos).
- 3 resmas de papel tamaño carta.
- 1 Impresora.

8.2. RECURSOS INSTITUCIONALES

- Material bibliográfico (Universidad del Valle).
- Información alcaldía Municipal de Sevilla, Valle del Cauca.

8.3. RECURSOS FINANCIEROS

DETALLE	VALOR
Equipos de cómputo (2)	\$566.000
Vehículo	\$2.200.000
Papelería	\$500.000
Impresora	\$300.000
TOTAL	\$ 3.566.000

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Año 2013

Actividad	1 ENERO	2 FEBRERO	3 MARZO	4 ABRIL	5 MAYO	6 JUNIO
Revisión bibliográfica (sustentación teórica)	X					
Construcción del instrumento	X					
Diseño de la muestra y entrevista	X					
Aplicación instrumento encuesta, entrevistas, observación y grupos focales		X				
Análisis de la información			X			
Presentación de resultados			X			
Analizar el funcionamiento de la empresa				X		
Identificar las condiciones propias de la naturaleza de la organización					X	
Construir manuales de función y organización						X

10. IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS VENDEDOR

A. Objetivos del puesto: (Nivel de complejidad: medio-bajo).

Misión: El vendedor debe atender de manera efectiva las observaciones, objeciones y solicitudes del cliente en mostrador principalmente y cubrir las zonas designadas por su coordinador de equipo, en actividades de promoción, venta y servicio al cliente.

Funciones: Promocionar y vender productos de ferretería comercializados por la organización, asesorar al cliente cuando lo necesite en la información técnica de los productos, asistir a tiempo (según lo estime el Coordinador Administrativo) las solicitudes, peticiones, quejas y reclamos de los clientes, y realizar ventas en mostrador.

B. Identificación del puesto:

Nombre del cargo: Vendedor

Jefe inmediato: Coordinador Administrativo.

C. Condiciones contractuales:

Salario base: Salario Mínimo Legal Vigente (mes)

Beneficios: Todos los que la legislación colombiana vigente establezca (vacaciones, primas, riesgos profesionales, etc.) y Comisiones en ventas según lo estime el Gerente General (Facultad discrecional).

D. Grado de experiencia: Acreditar experiencia laboral en el sector comercial o afines por lo menos 6 meses.

E. Perspectivas de desarrollo: La organización ofrece alternativas de desarrollo personal, otorgando al empleado la posibilidad de formarse profesionalmente, siendo flexible en cuanto al manejo de horarios, entendiendo las necesidades de capacitación; queriendo contar siempre con empleados que sobrepasen la barrera de lo convencional e intelectual.

F. Perfil Psicológico: Persona responsable, trabajadora, honesta y con disponibilidad total de tiempo para el ejercicio de sus funciones.

CONDUCTOR (VOLQUETA, TURBO O CAMIONETA)

A. Objetivos del puesto: (Nivel de complejidad: bajo).

Misión: El conductor de turbo, camioneta o volqueta asiste y cubre las zonas asignadas por su coordinador administrativo, proveyendo a los clientes y surtiendo los productos que se comercializan en la organización, de manera eficaz y oportuna, respondiendo a las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas.

Funciones: Conducir vehículos de carga pesada, repartir productos de ferretería adscritos a las diferentes marcas manejadas por la compañía que representa, asistir a tiempo (según lo estime el coordinador administrativo) las solicitudes y necesidades de los clientes cubriendo el recorrido asignado.

B. Identificación del puesto:

Nombre del cargo: Conductor

Jefe inmediato: Coordinador Administrativo.

C. Condiciones contractuales:

Salario base: Salario Mínimo Legal Vigente (mes)

Beneficios: Todos los que la legislación colombiana vigente establezca (vacaciones, primas, riesgos profesionales, horas extras si fuese necesario, etc.)

D. Grado de experiencia: Acreditar experiencia formal o informal en conducción de vehículos pesados, por lo menos 6 meses.

E. Perspectivas de desarrollo: La organización es partidaria de contratar personal con alto grado de aspiraciones y perspectivas de ascenso, otorgando al empleado la posibilidad de capacitarse en manejo de todo tipo de maquinaria pesada, liviana y ultraliviana.

F. Perfil Psicológico: Persona responsable, trabajadora, honesta, disciplinada y con sentido de subordinación.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

A. Objetivos del puesto: (Nivel de complejidad: Media-Alta).

Misión: El Coordinador Administrativo cumple con todos los dictámenes legales que estimen la organización y la legislación actual, en términos contables y económicos, manejo de financiaciones en convenio Brilla- Gases de Occidente, logrando así que la cúspide estratégica tome las decisiones en un marco prospectivo y de desarrollo organizacional.

Funciones: Orientar en lo referente a inversiones e intervenciones financieras de la compañía, utilizar eficientemente los recursos de la empresa, garantizar la correcta aplicación de políticas administrativas y de gestión al interior de la organización, evaluar la eficiencia y la rentabilidad de la compañía y las demás que estime el propietario y gerente.

B. Identificación del puesto:

Nombre del cargo: Coordinador Administrativo

Jefe inmediato: Gerente.

C. Condiciones contractuales:

Salario base: (mes)

Beneficios: Todos los que la legislación colombiana vigente establezca (vacaciones, primas, riesgos profesionales, horas extras, etc.)

D. Grado de experiencia: Acreditar experiencia formal, en entidades estatales o privadas con reconocimiento, por lo menos 2 años y experticia en temas contables-financieros y administrativos.

E. Perspectivas de desarrollo: La organización pretende contratar personal con alto grado de aspiraciones, perspectivas de ascenso y crecimiento personal, otorgando al empleado la posibilidad de capacitarse y actualizarse en temas de vanguardia administrativa, propendiendo por el desarrollo integral de la persona.

F. Perfil Psicológico: Persona responsable, trabajadora, honesta, disciplinada y con *plena* disponibilidad de tiempo.

GERENTE

A. Objetivos del puesto: (Nivel de complejidad: Media-Alta).

Misión: El Gerente cumple correctamente con todos los estándares legales que se estimen la organización y la legislación actual, en términos financieros, contables, económicos y de gestión bancaria, logrando así tomar las mejores decisiones en un marco prospectivo y de desarrollo organizacional.

Funciones: Generar soluciones y gestiones en lo referente a inversiones e intervenciones financieras de la compañía, realizar pedidos, gestionar la nómina, utilizar eficientemente los recursos de la empresa, garantizar la correcta aplicación de políticas administrativas, organizativas y de gestión endógena y exógena, evaluar la eficiencia y la rentabilidad de la Casa Ferretera y las demás que estime el propietario.

B. Identificación del puesto:

Nombre del cargo: Gerente.

Jefe inmediato: Propietario.

C. Condiciones contractuales:

Salario base: (mes)

Beneficios: Todos los que la legislación colombiana vigente establezca (vacaciones, primas, riesgos profesionales, horas extras, etc.)

D. Grado de experiencia: Acreditar experiencia formal, en entidades estatales o privadas con reconocimiento, por lo menos 2 años y experticia en temas contables-financieros, administrativos y de gestión bancaria.

E. Perspectivas de desarrollo: La organización pretende contratar personal con alto grado de aspiraciones, perspectivas de ascenso y crecimiento personal, otorgando al empleado la posibilidad de capacitarse y actualizarse en temas de vanguardia administrativa, propendiendo por el desarrollo integral de la persona.

F. Perfil Psicológico: Persona responsable, trabajadora, proactiva, honesta, disciplinada y con *plena* disponibilidad de tiempo.

BODEGUERO

A. Objetivos del puesto: (Nivel de complejidad: bajo).

Misión: El bodeguero surte en bodega, de manera efectiva, los productos que se comercializan en la organización, de manera eficaz y oportuna, respondiendo a las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas.

Funciones: Surtir y gestionar los productos ubicados al interior de la bodega. Así mismo, repartir productos de ferretería adscritos a las diferentes marcas manejadas por la compañía que representa (domicilios).

B. Identificación del puesto:

Nombre del cargo: Bodeguero.

Jefe inmediato: Coordinador Administrativo.

C. Condiciones contractuales:

Salario base: Salario Mínimo Legal Vigente (mes)

Beneficios: Todos los que la legislación colombiana vigente establezca (vacaciones, primas, riesgos profesionales, horas extras si fuese necesario, etc.)

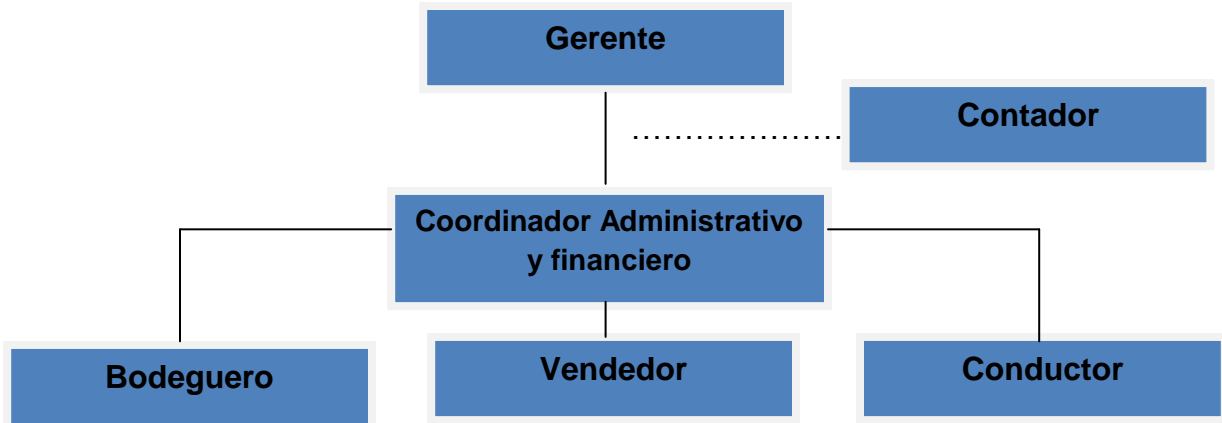
D. Grado de experiencia: Acreditar experiencia formal o informal en conducción de vehículos pesados, por lo menos 6 meses.

E. Perspectivas de desarrollo: La empresa basa sus principios en la contratación de personal con alto grado de aspiraciones y perspectivas de ascenso, otorgando al empleado la posibilidad de capacitarse en manejo de todo tipo de maquinaria pesada, liviana y ultraliviana.

F. Perfil Psicológico: Persona responsable, trabajadora, honesta, disciplinada y con sentido de subordinación.

11. ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA FORMAL DE CARGOS



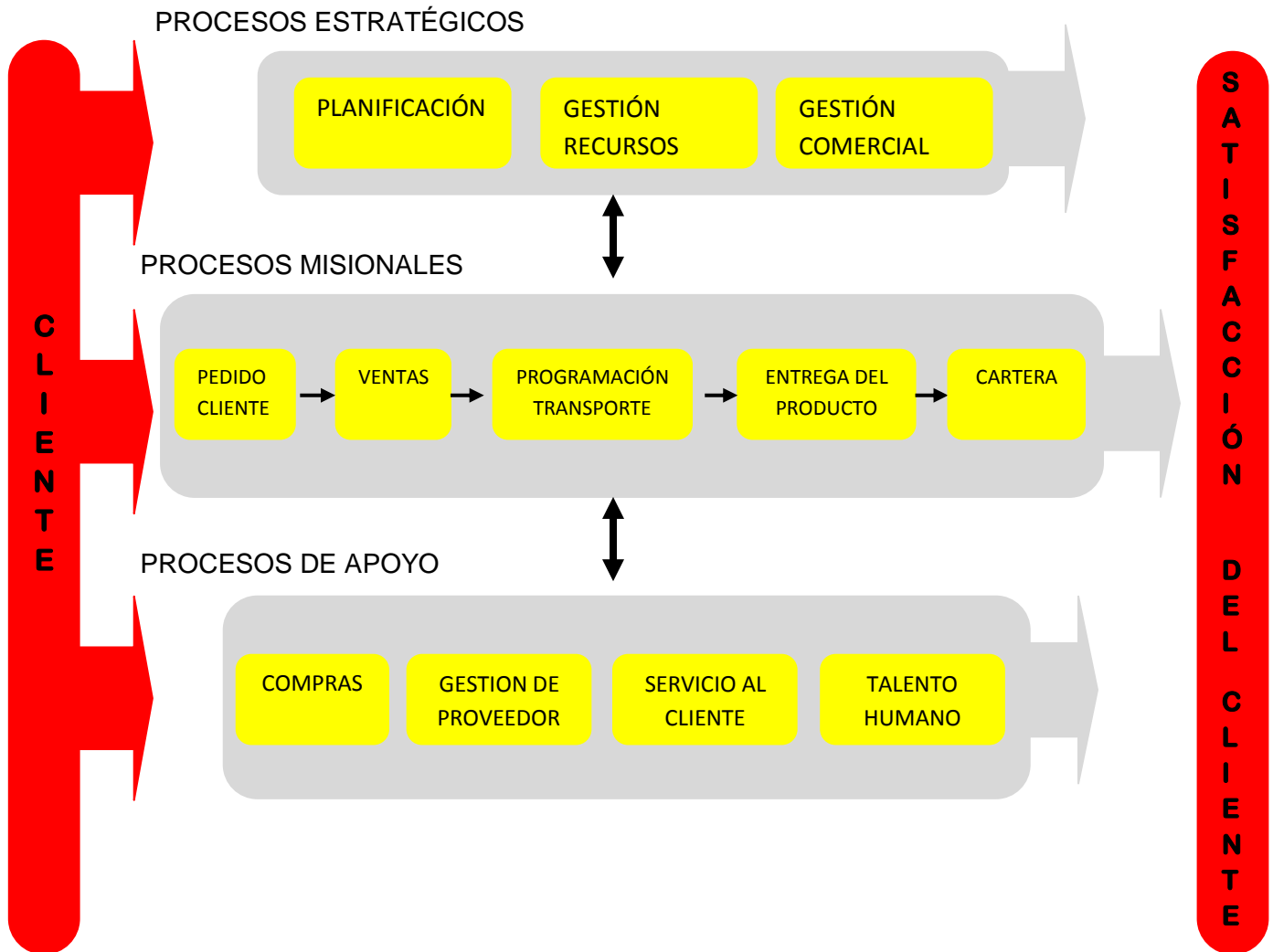
Actualmente la empresa, después de elaborado el análisis pertinente, cuenta con un organigrama formal y bien estructurado, en el que se encuentra plasmada de manera gráfica la compañía y sugiere una organización lineal- staff, donde las relaciones de poder son básicas y las interrelaciones existentes son bastante reducidas, dadas las condiciones específicas del ente social.

La organización cuenta actualmente con 10 empleados fijos, especificándose por ocupación de cargos de la siguiente manera, así:

- A. Gerente (1 persona)
- B. Coordinador Administrativo y de Financiero (1 persona)
- C. Bodeguero (2 personas)
- D. Vendedor (3 personas)
- E. Conductor (3 personas)

Asimismo, el gerente y propietario actual expresa que en tiempo de bonanza constructora o en meses de mayor intensidad laboral, se requiere la contratación de ayudantes directos, lo que origina la creación de un mayor número de empleos. Y de igual forma, se paga por honorarios a un contador encargado de rendir cuentas a las diferentes entidades de control estatal.

12. MAPA DE PROCESOS



Los movimientos internos y la forma cómo las personas realizan sus actividades dentro de la organización determinan e influyen en la culminación de una buena labor que lleva a esta a mejorar la productividad y direccionar sus procesos, esto se logra sin duda a través del mapa de procesos el cual nos otorga la capacidad de comprensión y ubicación de una realidad que es compleja. A través del mapa es posible hacer una aproximación a la realidad y disminuir la incertidumbre.

PROCESOS ESTRATÉGICOS

- **PLANIFICACIÓN:** En la cima de la organización Casa Ferretera El Canguro se establecen las estrategias a implementarse para así poder llevar a cabo todo un procedimiento y elaboración por parte del equipo de la empresa con aras a cumplir lo designado por la gerencia; aunque esta planificación actualmente no es documentada el gerente planea estrategias comerciales y las designa para que se lleven a cabo.
- **GESTION DE RECURSOS:** Se considera un proceso estratégico porque es fundamental la consecución de recursos financieros y físicos para mejorar cada día la inversión y la obtención de más líneas para tener una amplia gama de productos para ofrecer a los clientes y mejorar la infraestructura.
- **GESTION COMERCIAL:** Es de vital importancia gestionar nuevos clientes realizar alianzas estratégicas con otras empresas, ganar licitaciones y estar a la vanguardia con las nuevas construcciones o mejoras realizadas no solo en viviendas si no también en empresas por ello como estrategia es importante estar en contacto con el entorno para estar enterado de nuevas formas para ser más accesible penetrar en el mercado.

PROCESOS MISIONALES

- **PEDIDO CLIENTE:** El proceso de pedido de cliente se establece en el momento que el cliente queda satisfecho con la información sobre los productos que requiere, la atención, los precios y la calidad del servicio, lo que conlleva al éxito o fracaso para la empresa si se realiza bien o si no se culmina el proceso completo.
- **VENTAS:** En este proceso se cierra el negocio, se culmina la labor anterior y se alcanza una primera meta por que las ventas generan utilidades para la empresa y con estas se pueden lograr más que excedentes como posicionamiento y posibilidades de expandirse.
- **PROGRAMACIÓN DE TRANSPORTE:** Al conocer la lista de productos que un cliente requiere se procede alistarlos para luego ser entregados verificando uno por uno a la persona encargada de transportarlos para que a sí mismo sean entregados; de esta misma manera se establece una ruta indicando qué materiales deben ser entregados primero.
- **ENTREGA DEL PRODUCTO:** Dependiendo qué clase de productos haya adquirido el cliente se decide cuáles serán despachados primero dependiendo de su naturaleza y estos son revisados minuciosamente a la hora de ser entregados.

- **CARTERA:** En este proceso misional se realizan los cobros de los productos entregados por que existen clientes que tienen crédito y por tal motivo se genera este proceso.

PROCESOS DE APOYO

- **COMPRAS:** La compras son una parte importante porque es un apoyo indispensable en la labor que desempeña la empresa ya que desde aquí la organización se da cuenta qué necesita para abastecer sus necesidades y cumplir con los productos que los clientes requieren, es importante destacar que sin un buen proceso de compras no se puede cumplir con las demandas solicitadas.
- **GESTIÓN DE PROVEEDOR:** Con una buena gestión de proveedores se pueden conseguir negocios que fortalezcan la empresa para hacerla crecer y obtener excelentes descuentos para transferirlos a los clientes es por eso que este proceso es un apoyo que ayuda a desempeñar mejor la labor de la empresa porque con los proveedores indicados y mejor aún con las fábricas se marca la diferencia en el mercado.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** El servicio al cliente es indispensable antes durante y después que de esto depende la fidelidad del mismo a la atención prestada por la empresa cuando el consumidor necesita información o asesoría en los productos adquiridos, la calidad humana también forma parte del servicio al cliente.
- **TALENTO HUMANO:** La empresa se preocupa por el activo humano y brinda la oportunidad para que el personal se capacite, trabaje en un clima laboral agradable y estable; además la organización sabe que un trabajador insatisfecho no trabaja completamente si no a media marcha por eso es importante ayudarlos a tener todas sus prestaciones de ley y estar en constante capacitación.

Actualmente la empresa no cuenta con procedimientos ni procesos diseñados como tal, para ello se estudió el funcionamiento de la organización como tal para determinar un mapa de procesos en compañía con el gerente de Casa Ferretera El canguro, quien, con su conocimiento maneja la empresa con su mente como él afirma. Al no tener procesos ni procedimientos tampoco existen controles establecidos para ellos, en reemplazo a esto él controla de manera informal, por ejemplo, a los conductores los mantiene llamando para revisar en qué domicilio van de todos los que llevaba, al bodeguero le revisa los productos para que todo

se encuentre en su sitio y almacenado de manera ordenada, en ventas los empleados son observados por él durante el proceso de venta, cómo vendió, que información brindó y si fue amable con el cliente; atiende servicio al cliente por medio de las sugerencias de las personas que compran productos es muy receptivo a los comentarios de los clientes ya sea para destacar el servicio o para quejarse, el mecanismo de evaluación que el gerente utiliza actualmente fue el descrito anteriormente y la cantidad de ventas realizadas, que cada persona se encargue de realizar las su trabajo bien y esto es evaluado por el gerente. La evaluación como tal de la organización se ha determinado por los negocios logrados y el incremento en las ventas. El gerente afirma que todos los puestos son importantes porque todos desempeñan un papel importante en la empresa ya que es como una cadena, si alguna falla en cualquier eslabón falla toda la organización pero destaca que el proceso más importante es la venta pues esta es parte crucial ya que aquí es donde el cliente decide comprar o no y esto depende en gran parte de la astucia, experiencia, conocimiento y simpatía que tenga el vendedor, sin venta no se puede llevar a cabo gran parte de los otros procesos.

13. ANÁLISIS DE FUNCIONAMIENTO IDENTIFICANDO FALENCIAS DE EJECUCIÓN Y DESEMPEÑO EN LOS CARGOS

A. Perfil de Oportunidades y amenazas del Medio (POAM):

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
Acuerdos de libre comercio	Medio	3	Medio	3
Inestabilidad del sector	Medio	3	Bajo	1
Subsidios Gubernamentales	Medio	3	Bajo	1
Política fiscal	Bajo	1	Bajo	1
Inflación	Bajo	1	Medio- Alto	4
SUMATORIA	PONDERACIÓN	2,2	PONDERACIÓN	2

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
Telecomunicaciones	Medio	3	Medio-Bajo	2
Desarrollo de software	Alto	5	Medio-Bajo	2
Investigaciones	Medio-Bajo	2	Medio-Bajo	2
Aplicación de tecnología al proceso de venta	Alto	5	Medio	3
Resistencia al cambio tecnológico	Medio-Alto	4	Medio-Bajo	2
SUMATORIA	PONDERACIÓN	3,8	PONDERACIÓN	2,2

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
Desempleo	Medio	3	Medio	3
Seguridad social	Bajo	1	Bajo	1
Sistema y nivel educativo	Medio	3	Medio-Bajo	1
Delincuencia	Bajo	1	Media	3
Crisis de principios	Bajo	1	Medio- Alto	4
SUMATORIA	PONDERACIÓN	1,8	PONDERACIÓN	2,4

B. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
Estructura Organizacional	Medio-Bajo	2	Medio-Alto	4	Medio	3
Imagen Empresarial y corporativa	Alto	5	Bajo	1	Medio	3
Mecanismos de toma de decisiones	Medio	3	Medio	3	Medio	3
Orientación a objetivos	Medio-Bajo	2	Alto	5	Medio-Alto	3,5
División del trabajo	Medio	3	Medio	3	Medio	3
SUMATORIA	Ponderación	3	Ponderación	3,2	Ponderación	3,1

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
Competitividad del talento Humano	Medio-Bajo	2	Medio-Alto	4	Medio	3
Orientación al trabajo en Equipo	Medio	3	Medio-Bajo	2	Medio	2,5
Mecanismos de selección	Medio	3	Medio	3	Medio	3
Sistema de incentivos	Medio-Bajo	2	Medio-Alto	4	Medio	3
Orientación a resultados	Medio-Bajo	2	Medio-Alto	4	Medio	3
SUMATORIA	Ponderación	2,4	Ponderación	3,4	Ponderación	2,9

C. Análisis DOFA

ANÁLISIS INTERNO	Debilidades: <ul style="list-style-type: none">• Organización lineal y no estructurada desde el punto de visto formal.• Dualidad de funciones.• Desperdicios constantes en la ejecución de tareas concretas.• Organización excesivamente centralizada.
	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">• Adaptación propicia al cambio.• Ímpetu, tesón y disciplina en su planta de personal.• Manejo propicio de herramientas tecnológicas.• Competencia e idoneidad del personal.• Remuneración justa al recurso humano.
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">• Cambio climático y olas invernales.• Exploración de nuevos proveedores.• Alianzas estratégicas e interinstitucionales.
	Amenazas: <ul style="list-style-type: none">• TLC's que fortalezcan la competencia.• Cambio tecnológico.• Inflación.

14 ANÁLISIS DE CARGAS LABORALES

VENDEDOR: En el análisis que se realizó del funcionamiento y desempeño de los vendedores al momento de llevar a cabo una venta se detectaron varias falencias como por ejemplo, las especificaciones técnicas de algún producto que en este caso el cliente preguntó y el vendedor no le supo responder, éste tuvo que acudir a otro vendedor para que lo asesora en cuanto a la información, también se encontró que por la gran extensión de la parte física de la empresa llega un cliente que está observando un producto y el vendedor de lejos lo atiende sin ir personalmente y dedicarle más tiempo. Por otro lado hay vendedores que primero alistan los productos y posteriormente realizan la factura cuando el gerente les ha indicado que primero se realiza la factura para luego ser entregados al cliente verificando que todo esté completo, siendo este último otra falencia de los vendedores pues debe dejar su venta lista para ser entregada a los carros repartidores y en varias ocasiones se reportaba faltantes de productos por parte de los clientes ya que el conductor entrega los productos pero es el vendedor quien debe alistar la venta para su entrega. La calidad del servicio se ha ido mostrando progresiva por parte del gerente ya que está muy pendiente de la calidad en el servicio antes durante y después de la venta y esto lo ha pedido en cada uno de sus empleados por eso vendedor no es aquel que logra una sola venta si no aquel que supo intercambiar con el cliente, que lo hizo sentir ameno con la empresa y que muy seguramente volverá por que considera no solo que compro un buen producto a un buen precio y que le explicaron como lo instalaba si no también que hay vendedores con calidad humana.

ANALISIS DE CARGA LABORAL

- Un vendedor que realiza una venta para un cliente que ya ha comparado el producto y lo conoce puede durar entre un minuto y diez minutos dependiendo de la cantidad de productos que va a llevar.
- Un vendedor que realiza una venta para un cliente que no conoce los productos y no sabe de especificaciones técnicas y mucho menos los conoce físicamente puede durar entre media hora o una hora dependiendo de la cantidad de productos que va adquirir; porque éste cliente va querer conocer los productos entonces hay que enseñárselos físicamente y explicarle cómo funcionan.
- Un vendedor que realiza un venta a través de financiación por medio del convenio brilla puede demorarse entre quince minutos y dos horas

dependiendo los materiales que van a llevar y que cumplan con los documentos requeridos para financiar.

- Un vendedor cuando no registra actividad de ventas debe mantener las góndolas surtidas y sus pedidos listos para entrega.
- El cumplimiento de sus horas laborales es puntual y no se reportan casos de ausentismo.

CONDUCTOR: En el análisis que se realizó del funcionamiento y desempeño de los conductores tanto de volqueta, turbo o camioneta se detectó que el conductor de la volqueta empieza a viajar por el primer viaje de material del día muy tarde perdiendo tiempo valioso para la empresa ya que para este tipo de materiales de río hay que madrugar bastante pues así mismo se compensa en la tarde cuando los paleros después de las cuatro de la tarde ya no laboran más y por ende no se cargan más vehículos, haciendo tres viajes diarios cuando puede llegar hacer cuatro viajes. otra falencia detectada es la de los conductores de la turbo y la camioneta pues su labor es entregar los productos a domicilio en la zona urbana y rural de la ciudad manteniendo gran parte del tiempo por fuera de las instalaciones de la empresa; con la facilidad de estar lejos de la supervisión de su superior aprovecha ratos para abordar a su casa y llevar a su esposa a cumplir varios compromisos personales que no tienen que ver con la organización perdiendo tiempo indispensable para cumplir con otros domicilios que se encuentran en espera, otra falencia es que los materiales son entregados revisados al conductor y éste a la hora de entregarlos debe decirle al cliente el listado que compró y que todo se encuentra allí en lo que está entregando pero no lo hacen, dejando oportunidad para que se presenten malentendidos.

ANALISIS DE CARGA LABORAL

- El conductor aparte de transportar los productos es el encargado de cargar los materiales de río como arenas, ladrillo y triturado, todo lo que tiene que ver con la bodega de almacenaje de aglomerados, dependiendo de la naturaleza del domicilio así mismo se calcula su entrega de pedidos como por ejemplo los pedidos en almacén mantienen listos y como tal no es sino entregarlos al conductor pero si va a cargar un metro de arena se calcula que tarda quince minutos aproximadamente o si va a cargar cuatrocientos ladrillos tarda treinta minutos aproximadamente si el clima es bueno para cargar por que la bodega queda al aire libre contrario de cuando está lloviendo que no se puede cargar este tipo de materiales toca esperar que la lluvia cese llevando las entregas pendiente a causa del clima, así se van calculando la entrega de domicilios; cuando un conductor no tiene

domicilios para llevar se envía a la bodega de materiales de rio para que organice en sus respectivos montones las diferentes variedades de material que hay en la bodega y también esperan en la empresa pesando cemento, hierro y otros productos que deben estar listos para despacharlos por mostrador.

BODEGUERO: En el análisis que se realizó del funcionamiento y desempeño del bodeguero se encontró que cuando existen múltiples domicilios lo envían a realizar otras actividades diferentes al almacenaje de mercancía y cuando se va a requerir un producto que se encuentra en bodega y él no está para entregarlo sus compañeros vendedores o conductores sacan el producto de la bodega sin ningún control dejando así falencias sobre pérdidas de productos sin que haya una persona que responda.

ANALISIS DE CARGA LABORAL

- El bodeguero se encarga de surtir la empresa cuando hay que empacar productos como por ejemplo empacar thinner ya que éste llega en tambores de 55 Galones y para ser vendido debe ser empacado en galones, botellas y canecas, también pesa alambre, es el que carga productos pesados para entregarlos a los clientes en sus respectivos carros, por otro lado es el que se encarga del aseo físico de la empresa tanto en su respectiva bodega como en la parte de ventas. El bodeguero nunca tiene un espacio libre porque constantemente las fábricas descargan los productos y él es el encargado de recibir y dejar listo para su respectiva venta.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO: En el análisis realizado durante las funciones del coordinador administrativo se ve clara una falencia y es que tiene tantas responsabilidades a su cargo que algunas veces deja de realizar tareas por hacer otras acumulándose trabajo que en ocasiones necesita una solución inmediata y no se puede llevar a cabo con rapidez por que se encuentra realizando otras.

ANALISIS DE CARGA LABORAL

- dentro de las funciones del coordinador administrativo de venta se encuentra la gestión en los bancos, una simple diligencia en el banco le puede llevar dos horas de tiempo al coordinador, también debe estar

pendiente de los vendedores y conductores, que todo se encuentre funcionando bien y sin retrasos; el coordinador de ventas también atiende mostrador y dependiendo el tipo de cliente y existe un tiempo estimado para atenderlo, tiempo que se estimó en el análisis de funcionamiento identificando falencias de ejecución y desempeño en los cargos en vendedor. El coordinador administrativo de ventas provee la información que requiere el contador. También es la persona encargada de revisar las financiaciones y velar por que todos los documentos se encuentren al día; en el análisis realizado se considera que al coordinador le faltan horas para culminar sus tareas diarias.

GERENTE: En el análisis realizado a las funciones del gerente en lo único que se encuentran falencias es en el modo de dirigir la organización en este caso informal ya que al no existir documentación de lo que hay que realizar y lo que él quiere hacer con la empresa y hacía dónde la quiere llevar sólo lo sabe él en su mente por tal motivo es una falencia a la hora de dirigir.

15. ACTIVO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA A PARTIR DE LA MENTE DE LA GERENCIA

Lo que se plasma a continuación es lo que el gerente tiene en su mente sobre la visión, la misión y los objetivos que tiene la empresa; no los tiene escritos solo los expresó en una entrevista realizada.

VISIÓN:

Casa Ferretera el Canguro será reconocida en lo que es comprendido los departamentos del eje cafetero como la mejor empresa de materiales para la construcción con las mejores marcas del país y el mejor servicio de calidad humana.

MISIÓN:

Acudir a todos a todos los llamados de los clientes sin importar su estrato social por que atendemos desde lo más pequeño hasta lo más grande con responsabilidad, calidad y eficiencia queremos llegar a todos hogares y obras, haciendo que usted se sienta como en su casa porque queremos que sea parte de

nuestra familia, una familia que genera trabajo para sus hijos y un progreso para todos.

OBJETIVOS GENERALES.

- Lograr un posicionamiento en el mercado como una de las empresas más solidas y eficiente en sus servicios y productos para la construcción.
- Solucionar desde el problema más chico hasta el más grande en el campo de la construcción.

15.1 PARALELO DEL ACTIVO ESTRATÉGICO

<p>MISIÓN ACTUAL INFORMAL</p> <p>Acudir a todos los llamados de los clientes sin importar su estrato social por que atendemos desde lo más pequeño hasta lo más grande con responsabilidad, calidad y eficiencia queremos llegar a todos hogares y obras, haciendo que usted se sienta como en su casa porque queremos que sea parte de nuestra familia, una familia que genera trabajo para sus hijos y un progreso para todos.</p>	<p>MISIÓN CONCERTADA</p> <p>Llegar a toda la población de Sevilla y Norte del Valle, con los mejores productos, el mejor precio y el mejor servicio para que todos puedan construir y realizar mejoras en hogares o construcciones comerciales, acompañado del mejor personal con calidad humana.</p>
<p>VISIÓN ACTUAL INFORMAL</p> <p>Casa Ferretera el Canguro será reconocida en lo que es comprendido los departamentos del eje cafetero como la mejor empresa de materiales para la construcción con las mejores marcas del país y el mejor servicio de calidad humana.</p>	<p>VISIÓN CONCERTADA</p> <p>Casa Ferretera el Canguro para el 2018 será reconocida en el eje cafetero como una empresa sólida y confiable en la venta de materiales para construcción y con el mejor servicio de calidad humana.</p>

Lo que actualmente vive la Casa Ferretera El canguro es algo aproximado a la misión y visión que se ha concertado con el gerente, su propuesta a futuro es aterrizada con la realidad y actualmente se está llevando a cabo en su entorno; se espera que después de esta asesoría y consultoría se sigan documentando los procesos para no dar un paso hacia atrás y volver a la informalidad.

16. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Casa Ferrretera
EL CANGURO



SU AHORRO MAS SEGURO A LA HORA DE CONSTRUIR PARA SU FUTURO



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Elaborado el 02 de Abril del 2013

En Caicedonia Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE CAICEDONIA

INTRODUCCIÓN

Este manual de organización se realiza para definir el activo estratégico de la empresa, el cual “es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan en las diferentes unidades de la estructura organizacional. Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

Su actualización se realizará cada que se amerite como por ejemplo modificación en la visión, modificación en su razón de ser o cualquier otra alteración interna debe ser reportada para que el manual continúe vigente y así Casa Ferretera el Canguro podrá contar con su información clara hacia los empleados para que trabajen unidos por los mismos pilares.

OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

“CASA FERRETERA EL CANGURO”

Los objetivos que persigue este manual son los siguientes:

- Permitir al personal de la organización conocer las políticas, la misión y la visión de la empresa para tener claridad de hacia dónde van, cual es su razón de ser y que políticas los rigen.
- Lograr que el personal conozca su ubicación jerárquica por medio del organigrama para que a su vez conozca cuáles son sus canales de comunicación.
- Avanzar en la formalización de documentación para que la empresa pueda competir con más capacidad en el mercado.

El manual se hace extensivo a todo el personal que labora en la empresa.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

DE ALMACEN EL CANGURO A CASA FERRETERA EL CANGURO.

Llamado en ese entonces el Almacén el Canguro hace aproximadamente unos 40 años era una miscelánea donde se conseguían cuadernos, lapiceros, zapatos para el colegio, velas, lámparas a petróleo y muchas cosas más, propiedad de una familia Sevillana muy conocida como la Familia Soto.

Con el pasar de los años el Almacén en Canguro tuvo varios dueños y junto con él su cambio en las mercancías cuando fue adquirido en el año 2000 por la familia que hoy en día lo tiene y cuando lo adquirió sólo tenía los colores primarios en pintura de agua, de a cinco unidades de lija por cada número y de a dos cajas de puntilla por cada pulgada en un local que tenía un ancho de 2.50 metros de ancho por 8.40 metros de fondo y solo tenía un empleado.

Con gran esmero y motivación se inyectó capital y se modificó el nombre de Almacén el Canguro a “**CASA FERRETERA EL CANGURO**” ya que el gerente quería darle a los sevillanos un lugar donde pudieran encontrar esa solución a los problemas pequeños de su casa como era la ferretería y la pintura tanto para la casa como automovilística y otras cositas más que son conocidas en este entorno como el desvare.

Con un crecimiento a pasos agigantados se tuvo que trasladar la ferretería a un local mucho más grande donde ya se veían los materiales para la construcción del hogar como el cemento, las varillas en hierro, el alambre, los aglomerados en maderas etc. La ferretería estaba en pleno crecimiento y las cantidades que manejaban aún eran pocas. Pero más sin embargo tuvo que trasladarse otra vez pero a sus propias instalaciones donde ahora cuenta con un local de 11 metros de ancho por 40 metros de fondo para la ferretería; y una bodega donde almacena los materiales de río o de las plantas.

Casa ferretera al Canguro ya es reconocida como una de las ferreterías más grandes de Sevilla, Caicedonia, Armenia y Tuluá. Trabaja con los mejores productos del mercado, con marcas certificadas y como propio distribuidor de fábrica; entre ellas “Pintuco, Sika, cementos Cemex, cementos argos, corona, Ixell, grival” y muchos más que permitieron llegar a cada rincón de cada obra pequeña o grande. Casa Ferretera El Canguro ofrece sus servicios a cadenas como olímpica, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, La gobernación del Valle, Hospital departamental centenario de Sevilla, Gases de occidente y

muchos más teniendo en cuenta que seguimos en crecimiento para seguir brindando el mejor servicio a la comunidad.

El 15 de Noviembre del 2009 Casa ferretera el Canguro firma un contrato con Gases de Occidente para vincularse a un programa que ellos tienen que es llamado "BRILLA" el cual consiste en remodelaciones de casas por medio de gases de occidente y funciona de la siguiente manera:

Gases de Occidente tiene entre Caicedonia y Sevilla unos 1.800 clientes con cupos pre aprobados en los cuales el cliente solicita por medio de la factura del Gas un arreglo, creación o modificación de su casa y Gases de Occidente otorga el crédito y Casa Ferretera El Canguro proveería el material para Caicedonia y Sevilla ya que el estudio de personal capacitado detecto que Casa Ferretera El canguro es una Organización capaz de suplir sus necesidades y cumplir sus requisitos para vincularse a éste programa.

MARCO JURÍDICO

Casa Ferretera El Canguro pertenece al Régimen común, como tal debe reportar en casi la totalidad de sus artículos el 16% de IVA y realizar sus respectivos pagos ante la DIAN; debe pagar sus impuestos y estar al día en la cámara y Comercio.

MISIÓN

Llegar a toda la población con los mejores productos, el mejor precio y el mejor servicio para que todos puedan construir y realizar mejoras en hogares o construcciones comerciales, acompañado del mejor personal con calidad humana.

VISIÓN

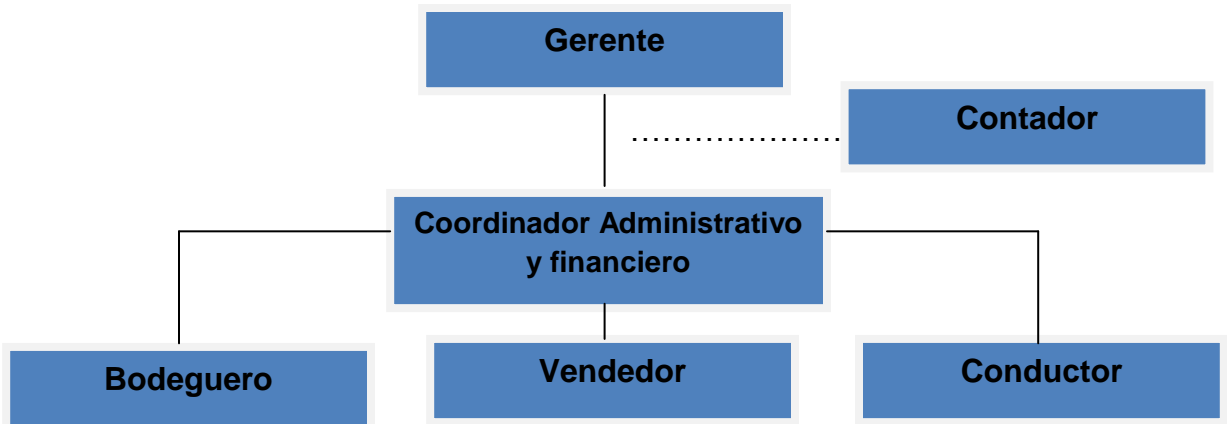
Casa Ferretera el Canguro para el 2018 será reconocida en el eje cafetero como una empresa sólida y confiable en la venta de materiales para construcción y con el mejor servicio de calidad humana.

VALORES INSTITUCIONALES

- En Casa Ferretera El Canguro se crea una cultura de trabajo en equipo con posibilidades de estudiar y aumentar sus conocimientos para que alcancen sus logros personales y laborales.
- Sin importar lo que crezcamos los clientes podrán ver en la empresa una solución a sus inconvenientes por pequeños que sean; porque se tiene la noción que cuando las organizaciones son muy grandes olvidan el cliente pequeño.
- Todos somos compañeros y como tal debemos apoyarnos unos a otros, por eso es importante tener un clima laboral adecuado para trabajar en armonía.
- El cliente es primordial para la empresa por eso hay que atenderlo con gusto, paciencia e inteligencia y observarlo antes durante y después de la venta para que sea un cliente satisfecho que vuelva.

ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA FORMAL DE CARGOS



Actualmente la empresa, después de elaborado el análisis pertinente, cuenta con un organigrama formal y bien estructurado, en el que se encuentra plasmada de manera gráfica la compañía y sugiere una organización lineal- staff, donde las relaciones de poder son básicas y las interrelaciones existentes son bastante reducidas, dadas las condiciones específicas del ente social.

NORMAS Y POLÍTICAS GENERALES

- Las decisiones las toma el gerente a través de hechos históricos si son estos de repetirse nuevamente y con la información actual de la empresa; también son tomadas de acuerdo al movimiento de la empresa, a las sugerencias de los clientes, a la competencia y al mercado cambiante.
- Es una política para la empresa atender excelentemente al cliente, de no ser así el empleado podría incurrir en una falta grave.
- Es política de la empresa que los domicilios para la zona rural u otras ciudades debe realizarse en horas de la tarde nunca en horas de la mañana ya que en ese jornada existe demasiado movimiento para la zona urbana.
- Es norma que cada empleado debe portar su dotación de trabajo como palas, zapatos especiales, fajas para cargar peso y prevenir hernias, lapicero, camisetas entre otros para este tipo de trabajo; para otro deben portar chaleco, lapicero, calculadora, block de notas entre otros.
- Es norma de la empresa cumplir con el horario establecido.
- Es política de la empresa realizar cambios o devoluciones de los productos siempre y cuando éstos se encuentren en perfecto estado y hayan sido adquiridos en la empresa.
- Es política de la empresa para la atención a clientes Brilla diligenciar el formulario siempre y cuando los documentos se encuentren completos para entregar oportunamente al día siguiente y poder legalizar la financiación.
- Es norma de la empresa tener buena relación laboral con sus compañeros; de no haber simpatía se debe manejar la comunicación laboral bajo el marco del respeto sin que sus diferencias afecten el buen desempeño de sus labores.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

MISIÓN: La misión se describe en un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos y los valores esenciales que será conocidos, comprendidos y compartidos por todos los colaboradores que participen en el desarrollo de la organización.

VISIÓN: La visión es la imagen del futuro que se quiere crear, deberá trascender métodos y técnicas, fijar una meta, ser clara, inspiradora, alentadora, conocida y compartida por los colaboradores de la organización.

OBJETIVOS: Los objetivos describen el propósito que pretende alcanzar la institución o unidad administrativa para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución. Los valores, son las concepciones compartidas y consensuadas de lo que es importante, y por lo tanto, deseable que al ser aceptadas por los miembros de una institución, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.

ESTRUCTURA ORGÁNICA: Se refiere a la descripción, ordenada jerárquicamente, de las unidades administrativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo. Es importante que la estructura representada en esta guía sea un fiel reflejo de la que ha sido registrada.

ORGANIGRAMA: Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.

NORMAS Y POLÍTICAS: Son orientaciones generales que pretenden facilitar la coordinación de las actividades de la institución para mantener coherencia en la organización y en las decisiones institucionales.

FIRMAS DE AUTORIZACIÓN

JAIME JARAMILLO BAENA

Gerente

Casa Ferretera El Canguro

17. MANUAL DE FUNCIONES Y CARGOS



AHORRO MAS SEGURO A LA HORA DE CONSTRUIR PARA SU FUTURO



MANUAL DE FUNCIONES Y CARGOS

Elaborado el 02 de Abril del 2013

En Caicedonia Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE CAICEDONIA

INTRODUCCIÓN

“Un manual de funciones es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de sus funcionarios. En este manual se agrupan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de la institución o de una unidad específica. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología de la institución para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.”¹¹

De esta manera, la Casa Ferretera el Canguro, pretende abordar dicho Manual de Funciones, como un compendio o recolección de información referente a la ejecución y delimitación precisa de los cargos de manera formal y estructurada, que sirva como pilar fundamental en aspectos referentes a reclutamiento, selección y contratación de nuevos empleados.

Dicho documento estará sujeto a modificaciones, según lo requiera el mercado, previa autorización y análisis por parte del Gerente de la compañía. El crecimiento exorbitante de la organización, denota la importancia de su creación y esto mismo, supone su ajuste en el corto plazo”

El presente Manual de Funciones y Cargos, pretende determinar específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso, bajo una perspectiva organizacional e interrelacionar al interior de la compañía Casa Ferretera el Canguro.

Asimismo, se buscan establecer con claridad y precisión, las labores propias de de las personas que ejercen como funcionarios en la empresa y de esta manera protocolizar, pormenorizar y formalizar sus cargos.

OBJETIVOS Y ALCANCE DEL MANUAL DE FUNCIONES

CASA FERRETERA “EL CANGURO”

Los objetivos que persigue este manual son los siguientes:

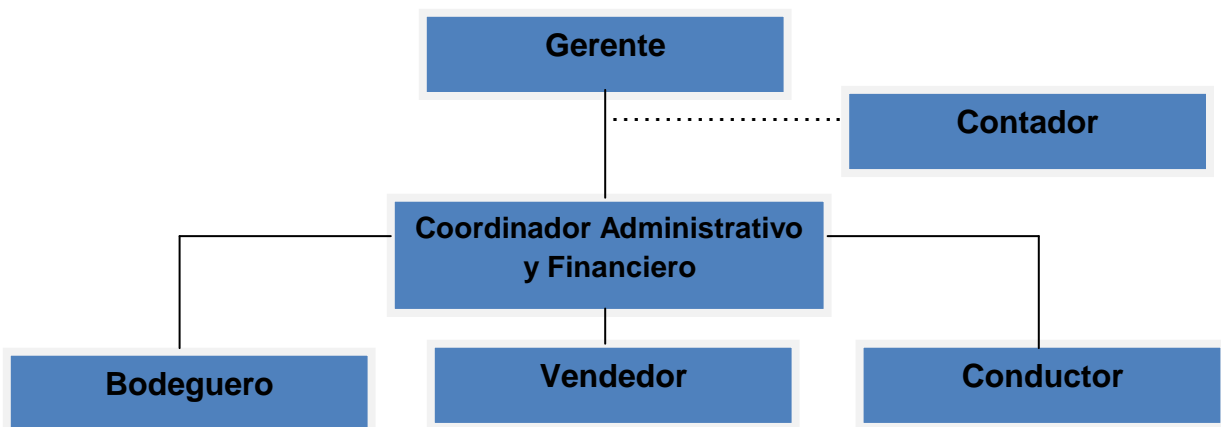
- Describir con claridad todas las actividades de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas de manera explícita.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, logrando con ello deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

¹¹ MIDEPLAN GUIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS, pag 6 a 9 Ministerio de planificación nacional y política económica, área de modernización del estado, mayo del 2009.

- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Conocer las interrelaciones existentes al interior de la organización.
- Facilitar el acceso a la información de forma organizada, sistemática y con criterio.

El presente documento afectará de manera directa toda la organización y sus unidades de trabajo por separado, actuando como ruta de navegación y guía principal en procesos críticos que lleva a cabo la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



Actualmente la empresa, después de elaborado el análisis pertinente, cuenta con un organigrama formal y bien estructurado, en el que se encuentra plasmada de manera gráfica la compañía y sugiere una organización lineal- staff, donde las relaciones de poder son básicas y las interrelaciones existentes son bastante reducidas, dadas las condiciones específicas del ente social.¹²

La organización cuenta actualmente con 10 empleados fijos, especificándose por ocupación de cargos de la siguiente manera, así:

¹² ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL A LA ORGANIZACIÓN VACÍA. Pag 147 a 161. Álvaro Zapata Domínguez. Primera Edición. Facultad de Ciencias de la Administración.

- F. Gerente (1 persona)
- G. Coordinador Administrativo y de Ventas (1 persona)
- H. Bodeguero (2 personas)
- I. Vendedor (3 personas)
- J. Conductor (3 personas)

Asimismo, el gerente y propietario actual expresa que en tiempo de bonanza constructora o en meses de mayor intensidad laboral, se requiere la contratación de ayudantes directos, lo que origina la creación de un mayor número de empleos. Y de igual forma, se paga por honorarios a un contador encargado de rendir cuentas a las diferentes entidades de control estatal.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

GERENTE

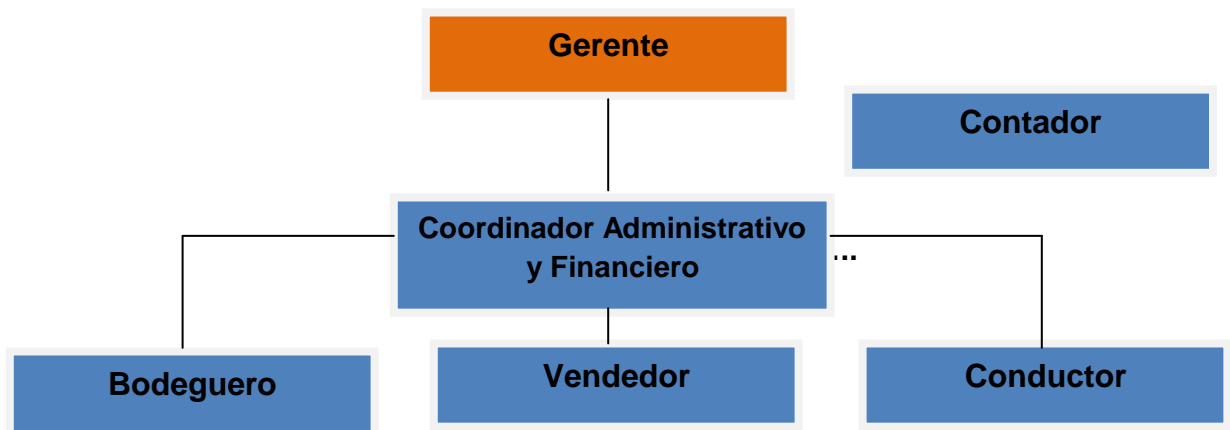
A. Identificación del puesto:

Nombre del cargo: Gerente.

Jefe inmediato: Propietario.

Responsabilidades sobre otros funcionarios: Coordinador Administrativo y de Ventas.

B. Localización Gráfica:



C. Objetivos del puesto: (Nivel de complejidad: Media-Alta).

Misión: El Gerente cumple correctamente con todos los estándares legales que se estimen la organización y la legislación actual, en términos financieros, contables, económicos y de gestión bancaria, logrando así tomar las mejores decisiones en un marco prospectivo y de desarrollo organizacional.

Funciones: Generar soluciones y gestiones en lo referente a inversiones e intervenciones financieras de la compañía, realizar pedidos, gestionar la nómina, utilizar eficientemente los recursos de la empresa, garantizar la correcta aplicación de políticas administrativas, organizativas y de gestión endógena y exógena, evaluar la eficiencia y la rentabilidad de la Casa Ferretera y las demás que estime el propietario.

D. Relaciones del Puesto: El cargo genera interrelaciones directas con el Coordinador Administrativo y de Ventas. Asimismo, por las pequeñas dimensiones administrativas de la compañía, tiene contacto directo e indirecto con los demás puestos subsiguientes en la escala jerárquica.

E. Perfil del Puesto:

• **Condiciones contractuales:**

Salario base: \$2'000.000(mes)

Beneficios: Todos los que la legislación colombiana vigente establezca (vacaciones, primas, riesgos profesionales, horas extras, etc.)

- **Grado de experiencia:** Acreditar experiencia formal, en entidades estatales o privadas con reconocimiento, por lo menos 2 años y experticia en temas contables-financieros, administrativos y de gestión bancaria.
- **Perspectivas de desarrollo:** La organización pretende contratar personal con alto grado de aspiraciones, perspectivas de ascenso y crecimiento personal, otorgando al empleado la posibilidad de capacitarse y actualizarse en temas de vanguardia administrativa, propendiendo por el desarrollo integral de la persona.
- **Perfil Psicológico:** Persona responsable, trabajadora, proactiva, honesta, disciplinada y con *plena* disponibilidad de tiempo.

- **Exigencias Académicas:** Preferiblemente persona con título Técnico, Tecnológico o Profesional.

- **Competencias laborales:** Gerencia
 - A. *Desarrollo de personas:* Es imperativo para la compañía contar con personas capaces de infundir en las demás, un espíritu de superación, mejoramiento continuo, preparación y adquisición de conocimientos, ya que ello permitirá a la empresa, retroalimentarse constantemente y crecer a ritmo inconmensurable sobrepasando los estándares manejados por sus iguales del gremio.

 - B. *Liderazgo de equipo:* La empresa Casa Ferretera “El Canguro” requiere de talento humano capaz de infundir respeto, de generar admiración y de proporcionar credibilidad en las personas que dirige o que tiene a su cargo; solo de esta manera se garantizará el pleno cumplimiento de los objetivos generales y específicos. El líder estará en capacidad de convencer y motivar a sus subalternos y tendrá garantizada una productividad por encima de sus competidores inmediatos.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

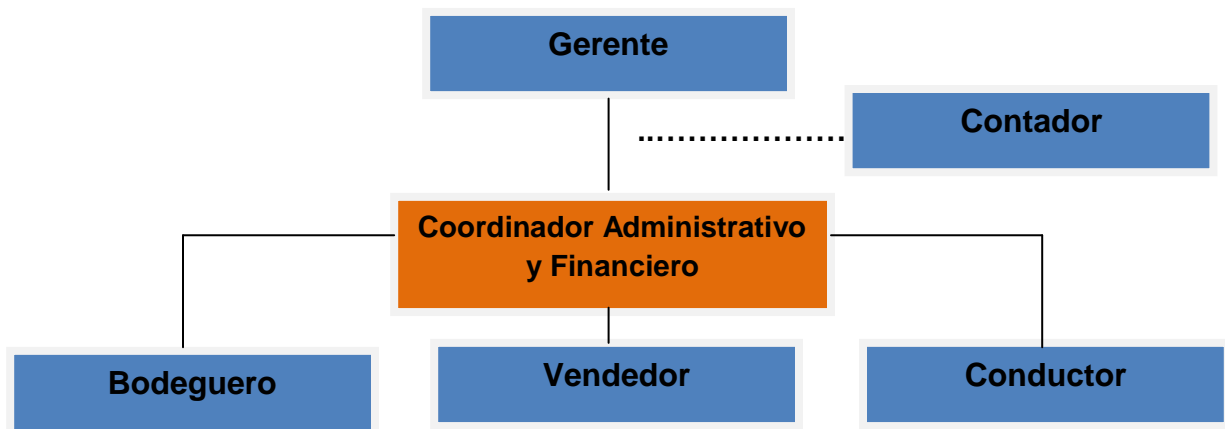
A. Identificación del puesto:

Nombre del cargo: Coordinador Administrativo

Jefe inmediato: Gerente.

Responsabilidades sobre otros funcionarios: Bodegueros, Conductores y Vendedores.

B. Localización Gráfica:



C. Objetivos del Puesto: (Nivel de complejidad: Media-Alta).

Misión: El Coordinador Administrativo cumple con todos los dictámenes legales que estimen la organización y la legislación actual, en términos contables y económicos, manejo de financiaciones en convenio Brilla- Gases de Occidente, logrando así que la cúpide estratégica tome las decisiones en un marco prospectivo y de desarrollo organizacional.

Funciones: Orientar en lo referente a inversiones e intervenciones financieras de la compañía, utilizar eficientemente los recursos de la empresa, garantizar la correcta aplicación de políticas administrativas y de gestión al interior de la organización, evaluar la eficiencia y la rentabilidad de la compañía y las demás que estime el propietario y gerente.

D. Relaciones del Puesto: El Coordinador Administrativo y de Ventas tiene injerencia directa en el quehacer diario de todos los empleados de la organización, siendo este el representante del nivel táctico organizativo, sirviendo de punto de contacto entre las decisiones estratégicas y la ejecución operativa.

E. Perfil del Puesto:

- **Condiciones contractuales:**

Salario base: \$ 850.000(mes)

Beneficios: Todos los que la legislación colombiana vigente establezca (vacaciones, primas, riesgos profesionales, horas extras, etc.)

- **Grado de experiencia:** Acreditar experiencia formal, en entidades estatales o privadas con reconocimiento, por lo menos 2 años y experticia en temas contables-financieros y administrativos.
- **Perspectivas de desarrollo:** La organización pretende contratar personal con alto grado de aspiraciones, perspectivas de ascenso y crecimiento personal, otorgando al empleado la posibilidad de capacitarse y actualizarse en temas de vanguardia administrativa, propendiendo por el desarrollo integral de la persona.
- **Perfil Psicológico:** Persona responsable, trabajadora, honesta, disciplinada y con *plena* disponibilidad de tiempo.
- **Exigencias Académicas:** Persona con título Técnico, Tecnológico o Profesional, que se adapte a las condiciones salariales.
- **Competencias laborales Genéricas:** Efectividad personal
Compromiso organizacional: La compañía deberá contar con personas creativas con ideas innovadoras, pero que no estén por fuera de los parámetros y objetivos planteados en la misión y visión de la empresa. Así mismo, tendrá personal idóneo con capacidades que demuestren interés por aprender a diario y por mejorar sus prácticas en procura del interés general.

VENDEDOR

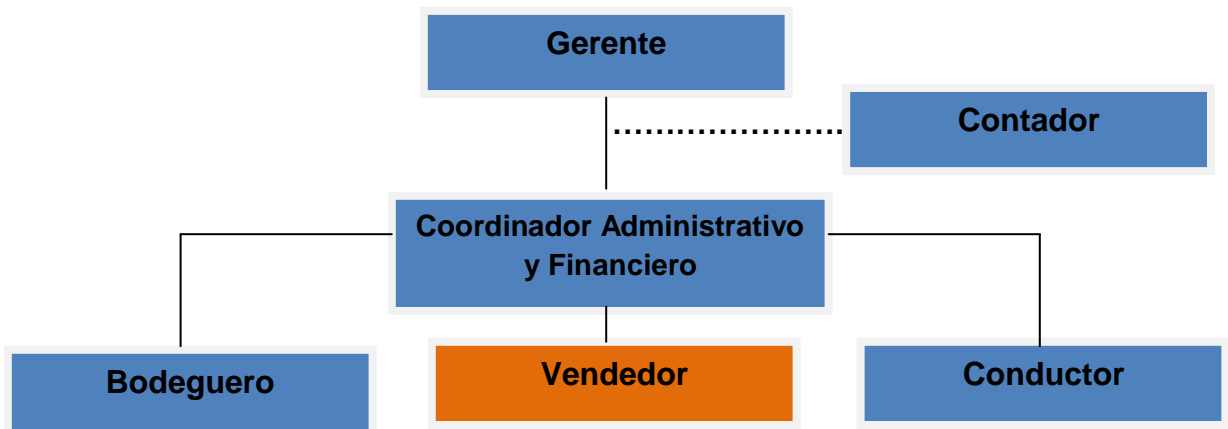
A. Identificación del Cargo:

Nombre del cargo: Vendedor

Jefe inmediato: Coordinador Administrativo.

Responsabilidades sobre otros funcionarios: No existe.

B. Localización Gráfica:



C. Objetivos del puesto: (Nivel de complejidad: medio-bajo).

-Objetivo estratégico del cargo: El vendedor debe atender de manera efectiva las observaciones, objeciones y solicitudes del cliente en mostrador principalmente y cubrir las zonas designadas por su coordinador de equipo, en actividades de promoción, venta y servicio al cliente.

-Funciones específicas: Promocionar y vender productos de ferretería comercializados por la organización, asesorar al cliente cuando lo necesite en la información técnica de los productos, asistir a tiempo (según lo estime el Coordinador Administrativo) las solicitudes, peticiones, quejas y reclamos de los clientes, y realizar ventas en mostrador.

D. Relaciones del puesto: El vendedor constituye el cargo más importante, bajo la perspectiva gerencial, puesto que simboliza la imagen corporativa y es el que genera el contacto directo con cada uno de los clientes. Asimismo, dicho cargo establece relación directa con el Coordinador Administrativo, ejecutando sus labores encaminadas a desarrollar la misión de la compañía, soportando de esta forma, las decisiones estratégicas.

E. Perfil del puesto:

- **Condiciones contractuales:**

Salario base: Salario Mínimo Legal Vigente (mes)

Beneficios: Todos los que la legislación colombiana vigente establezca (vacaciones, primas, riesgos profesionales, etc.) y Comisiones en ventas según lo estime el Gerente General (Facultad discrecional).

- **Grado de experiencia:** Acreditar experiencia laboral en el sector comercial o afines, por lo menos 6 meses.
- **Perspectivas de desarrollo:** La organización ofrece alternativas de desarrollo personal, otorgando al empleado la posibilidad de formarse profesionalmente, siendo flexible en cuanto al manejo de horarios, entendiendo las necesidades de capacitación; queriendo contar siempre con empleados que sobrepasen la barrera de lo convencional e intelectual.
- **Perfil Psicológico:** Persona responsable, trabajadora, honesta y con disponibilidad total de tiempo para el ejercicio de sus funciones.
- **Exigencias Académicas:** Ninguna.
- **Competencias Laborales Genéricas:** Ayuda y Servicio

Orientación al servicio al cliente: La compañía deberá gozar de funcionarios absolutamente comprometidos con el buen trato al cliente interno y al cliente externo, ya que lo primero garantiza un ambiente laboral ameno donde las personas se sientan a gustas, y lo segundo permite a la organización cumplir de manera efectiva su razón de ser consagrada en la misión organizacional.

Establecimiento de relaciones: Casa Ferretera “El Canguro” deberá contar con personas amables, solidarias, responsables y respetuosas en el trato a sus iguales y a los clientes, puesto que los anteriores principios garantizan la fidelización totalitaria de los clientes actuales y el acaparamiento potencial de nuevas personas interesadas en acceder a sus servicios. Así mismo, el deseo de expansión consagrado en la visión organizativa, garantiza su pleno cumplimiento.

CONDUCTOR (VOLQUETA, TURBO O CAMIONETA)

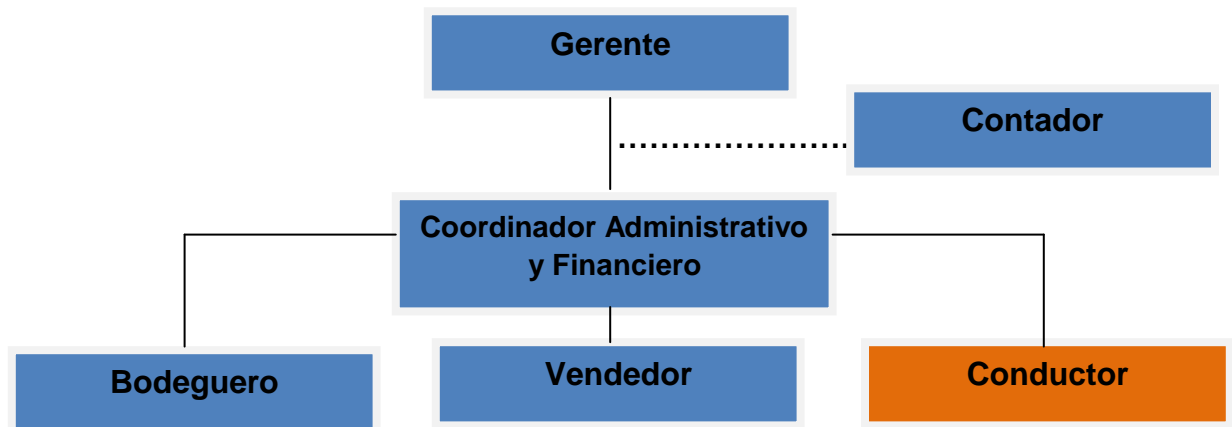
A. Identificación del puesto:

Nombre del cargo: Conductor

Jefe inmediato: Coordinador Administrativo.

Responsabilidades sobre otros funcionarios: No existe.

B. Localización Gráfica:



C. Objetivos del puesto: (Nivel de complejidad: bajo).

Misión: El conductor de turbo, camioneta o volqueta asiste y cubre las zonas asignadas por su coordinador administrativo, proveyendo a los clientes y surtiendo los productos que se comercializan en la organización, de manera eficaz y oportuna, respondiendo a las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas.

Funciones: Conducir vehículos de carga pesada, repartir productos de ferretería adscritos a las diferentes marcas manejadas por la compañía que representa, asistir a tiempo (según lo estime el coordinador administrativo) las solicitudes y necesidades de los clientes cubriendo el recorrido asignado.

D. Relaciones del puesto: Los conductores establecen contacto directo con el Coordinador Administrativo y de Ventas, ejecutando los domicilios, previa autorización del su superior, ubicándose jerárquicamente en el mismo escaño que los vendedores y bodegueros.

E. Perfil del puesto:

• **Condiciones contractuales:**

Salario base: Salario Mínimo Legal Vigente (mes)

Beneficios: Todos los que la legislación colombiana vigente establezca (vacaciones, primas, riesgos profesionales, horas extras si fuese necesario, etc.)

- **Grado de experiencia:** Acreditar experiencia formal o informal en conducción de vehículos pesados, por lo menos 6 meses.
- **Perspectivas de desarrollo:** La organización es partidaria de contratar personal con alto grado de aspiraciones y perspectivas de ascenso, otorgando al empleado la posibilidad de capacitarse en manejo de todo tipo de maquinaria pesada, liviana y ultraliviana.
- **Perfil Psicológico:** Persona responsable, trabajadora, honesta, disciplinada y con sentido de subordinación.
- **Exigencias Académicas:** Curso de conducción, previamente sustentado y soportado en su respectiva licencia de conducción.

Competencias Laborales Genéricas: Logro y Acción

Orientación al logro: La organización requiere personas que laboren de manera eficiente, efectiva y productiva, ahorrando el mayor tiempo posible en la ejecución de tareas asignadas y reduciendo al máximo los índices de desperdicio. Así mismo, lo anterior permitirá la creación de sinergias necesarias para hacer de la compañía, una organización altamente competitiva y con unos parámetros de productividad que sobrepases los convencionales.

BODEGUERO

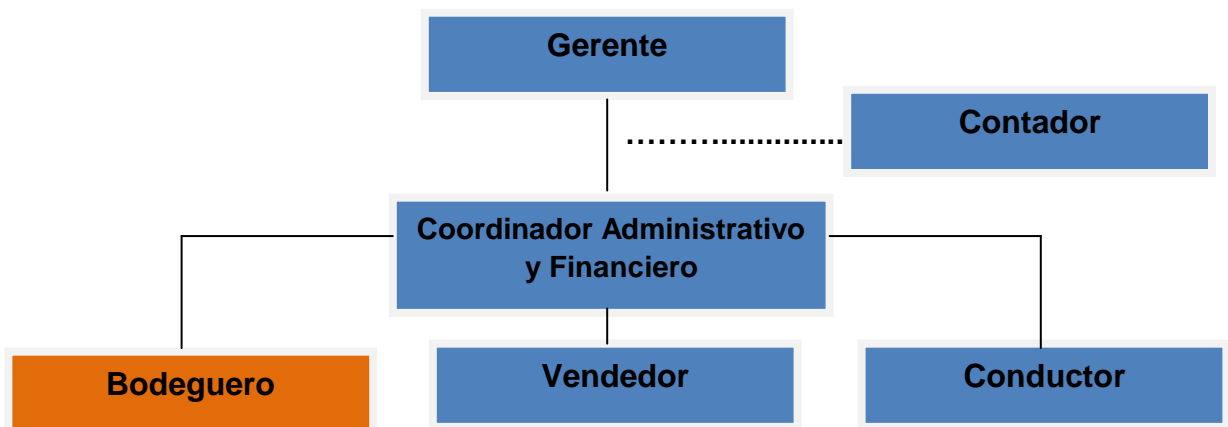
A. Identificación del puesto:

Nombre del cargo: Bodeguero.

Jefe inmediato: Coordinador Administrativo.

Responsabilidades sobre otros funcionarios: No existe.

B. Localización Gráfica:



C. Objetivos del puesto: (Nivel de complejidad: bajo).

Misión: El bodeguero surte en bodega, de manera efectiva, los productos que se comercializan en la organización, de manera eficaz y oportuna, respondiendo a las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas.

Funciones: Surtir y gestionar los productos ubicados al interior de la bodega. Así mismo, repartir productos de ferretería adscritos a las diferentes marcas manejadas por la compañía que representa (domicilios).

D. Relaciones del Puesto: El cargo de bodeguero, desarrolla constantes interrelaciones de poder, soportándose sobre este, diferentes decisiones estratégicas y tácticas que sean tomadas por el Coordinador Administrativo y de Ventas o directamente por el Gerente, si este así lo cree pertinente. Asimismo, el cargo se ubica en la misma escala jerárquica de los vendedores y conductores, ejerciendo de esta forma, contactos horizontales.

E. Perfil del Puesto:

- **Condiciones contractuales:**

Salario base: Salario Mínimo Legal Vigente (mes)

Beneficios: Todos los que la legislación colombiana vigente establezca (vacaciones, primas, riesgos profesionales, horas extras si fuese necesario, etc.)

- **Grado de experiencia:** Acreditar experiencia formal o informal en conducción de vehículos pesados, por lo menos 6 meses.
- **Perspectivas de desarrollo:** La empresa basa sus principios en la contratación de personal con alto grado de aspiraciones y perspectivas de ascenso, otorgando al empleado la posibilidad de capacitarse en manejo de todo tipo de maquinaria pesada, liviana y ultraliviana.
- **Perfil Psicológico:** Persona responsable, trabajadora, honesta, disciplinada y con sentido de subordinación.
- **Exigencias Académicas:** Ninguna.

- **Competencias Laborales Genéricas:** Logro y Acción

Preocupación por orden, calidad y precisión: La organización se preocupa por mantener altos estándares de calidad y precisión, en el servicio prestado y en la atención brindada respectivamente, ya que esto le permitirá fidelizar los clientes existentes y atraer mediante la publicidad de voz a voz nuevas personas interesadas en contar con sus servicios. Además, los efectivos mecanismos de control, le permitirán establecer unos objetivos más precisos y unas proyecciones más exactas, eliminando ampliamente un porcentaje sustancial de incertidumbre y desperdicios en el ejercicio de las labores organizativas.

FIRMAS DE AUTORIZACIÓN

JAIME JARAMILLO BAENA

Gerente

Casa Ferretera El Canguro

18. CARTA DE INTENCIÓN



SU AHORRO MAS SEGURO A LA HORA DE CONSTRUIR PARA SU FUTURO

Casaferreteraelcanguero@live.com

Cra 50 # 48- 26 Sevilla Valle Tel 2198865

Señores

Universidad Del Valle

Sede Caicedonia

Me dirijo a ustedes con el fin de informarles que los estudiantes Angela María Jaramillo Jaramillo y Elier Ávalo Castaño estudiantes de administración de empresas van a realizar su trabajo de grado en esta empresa; por tal motivo quiero notificar que tendrán toda la información que necesiten para realizar un excelente trabajo y todo el personal estará informado para aportarles todos los insumos que estén involucrados en la realización de dicho trabajo.

Atentamente

JAIME JARAMILLO BAENA

Gerente

18. BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Idalberto Chiavenato. Octava Edición. Mc Graw Hill.

INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Séptima edición. Idalberto Chiavenato. Mc Graw Hill.

MIDEPLAN GUIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS, pag 6 a 9 Ministerio de planificación nacional y política económica, área de modernización del estado, mayo del 2009.

ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL A LA ORGANIZACIÓN VACÍA. Pag 147 a 161. Álvaro Zapata Domínguez. Primera Edición. Facultad de Ciencias de la Administración.

ADMINISTRACIÓN. Pág. 43-44. Décima edición. Robbins, Stephen/ Coulter, Mary. Prentice-Hall.

<http://img.webme.com/pic/e/ecoamb/mapaecosistemassevilla.jpg>

[http://sevilla-valle.gov.co/apc-aa-files/63363263623435353261616535343234/sevilla en el valle.png](http://sevilla-valle.gov.co/apc-aa-files/63363263623435353261616535343234/sevilla%20en%20el%20valle.png)

[http://www.controlbiologico.com/fundacion/Colombia-Valle del Cauca-departamentos.png](http://www.controlbiologico.com/fundacion/Colombia-Valle_del_Cauca-departamentos.png)

<http://mapas.owje.com/img/Mapa-Politico-de-America-del-Sur-1995-847.jpg>

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=57