

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA ELECTRODOMÉSTICOS REVELO EN LA CIUDAD DE IPIALES**

**SANDRA MILENA BUESACO ERIRA
JULIETH ELIZABETH CADENA CORAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO EN LA CIUDAD DE IPIALES**

**SANDRA MILENA BUESACO ERIRA
JULIETH ELIZABETH CADENA CORAL**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Magister: NELSON ARMANDO MORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”.

Artículo 1: Del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Asesor Delegado

Jurado Delegado

Jurado Delegado

San Juan de Pasto, Agosto de 2013

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo para lograr llegar hasta este punto, a todos ellos los más sinceros agradecimientos.

A Dios por darnos la sabiduría.

A nuestros padres por su amor, su comprensión y ese apoyo incondicional.

A Paola Revelo, gerente la empresa Electrodomésticos Revelo.

A ESP. Nelson Mora, Asesor de Trabajo de Grado.

A ESP. Julio Ignacio Garzón, Jurado de Trabajo de Grado.

A ESP. Rafael Llerena, Jurado de Trabajo de Grado.

DEDICATORIA

A Dios por guiar mi camino y ser mi compañero fiel, gracias por darme sabiduría y fuerzas porque gracias a tu voluntad hoy puedo cumplir uno de mis maravillosos sueños que es ser profesional.

A mis padres Luis Buesaco, Gloria Erira por su apoyo, dedicación y sacrificio, y lo más importante por su amor y comprensión gracias por acompañarme en los buenos y los duros momentos de mi vida y durante el proceso de mi carrera. A mis hermanos Jenny

Amparo, Víctor Buesaco por todo su cariño y en especial a mi hermano Albeiro, por brindarme su mano en uno de los momentos más difíciles de este recorrido, por confiar plenamente en mí y por decirme cada día "SI SE PUEDE".

A mi hija Ángela Sofía, porque fue mi inspiración y las ganas de levantarme cada día para luchar y seguir adelante, para ser una persona íntegra de la cual Ella se sienta orgullosa. Hija gracias por existir.

A mi esposo Daniel Alejandro, por su amor, preocupación, apoyo y sus buenos consejos para que no desistiera en los momentos más difíciles de esta etapa. "hoy es un día muy especial, mi sueño se ha cumplido y comienzo un nuevo reto, mil y mil gracias a aquellos que siempre creyeron en mi".

Sandra Milena Buesaco Erira.

DEDICATORIA

Siempre que hay tropiezos lo mejor que uno puede hacer es levantarse y seguir. Es por eso que quiero agradecer y dedicar este logro de una etapa más de mi vida a Dios en primer lugar por haberme dado vida y empuje en cada uno de mis días. A mi madre Esperanza por ser la que me impulso cada día de mi vida a ser mejor, quien ha dado todo por mí y quien ha sido esa lucecita que me acompaña en todo momento. "ELLA HA SIDO LA ESPERANZA DE MI VIDA".

También quiero dedicárselo a mi papá Jorge quien a pesar de todos los tropiezos que he tenido siempre está allí para respaldarme y quien me enseñó que aunque se cometen errores siempre que uno esté dispuesto a corregirlos se logra llegar lejos.

Este logro también es por ti mi amado hermano Byron Jhamit porque tú fuiste el que con su buen genio me quitaba el estrés y me enseñaba que no todo en la vida se resuelve preocupándose, sino ocupándose de poco en poco de las situaciones a diario. Gracias por darme la mano cuando yo más lo necesite.

Y principalmente quiero agradecerle y dedicar este logro a mi hija Jazmín Camila por ser esa personita que con solo sonreír ya estaba recordándome el motivo por el cual sigo fuerte, te amo hija.

Muchas gracias a todos por estar conmigo en cada día y noche. Este logro es por ustedes.

Julieth Elizabeth Cadena Coral.

RESUMEN

La propuesta de una estructura organizacional para la empresa Electrodomésticos Revelo contribuye al mejoramiento de esta, ya que hoy en día el diseño organizacional es un elemento clave para conseguir la eficiencia y eficacia, lo cual le permite a la empresa ser competitiva.

En el desarrollo de la propuesta de una estructura, se logró aplicar algunas de las herramientas que contienen el diseño organizacional; tales como la implementación de la Misión, Visión, Objetivos, la creación de un manual de funciones basado en el análisis y descripción del puesto, el establecimiento de un nuevo organigrama, la propuesta de un manual de procesos y procedimientos, y la implementación de estrategias lo cual permitirá que la empresa logre el éxito deseado.

ABSTRACT

The proposed organizational structure for the ELECTRODOMESTICOS REVELO contributes to the improvement of this, as nowadays the organizational design is a key element to achieve efficiency and effectiveness, which allows the company to be competitive.

In the development of the proposed structure is able to apply some of the tools containing organizational design, such as the implementation of the Mission, Vision, Goals, creating a manual of functions based on the analysis and job description, the establishment of a new organization, the proposed manual processes and procedures, and the implementation of strategies which will enable the company to achieve the desired success

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO.....	20
1.2.1 Descripción del problema.....	20
1.2.2 Formulación del problema.....	21
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo general.....	21
1.3.2 Objetivos específicos:	21
1.4 JUSTIFICACIÓN	22
1.5.1.4 Enfoques del diseño organizacional.....	25
1.5.1.5 Principios del diseño organizacional:	27
1.5.1.6 Diseño de la estructura organizacional.	28
1.5.1.7 Importancia de la estructura organizacional.....	30
1.5.1.8 Tipos básicos de estructuras formales.....	31
1.5.1.9 Organigrama.	33
1.5.1.9.1 Funciones del organigrama.....	33
1.5.1.9.2 Clases de organigramas:	33
1.5.1.10 Análisis y descripción de cargos.	34
1.5.2 Marco contextual:.....	37
1.5.2.1 Generalidades de la empresa:	37
1.5.2.2 Macro localización.....	38
1.5.2.3 Micro localización.....	38
1.5.3 Marco conceptual:	40
1.5.4 Marco legal	41
1.6 METODOLOGÍA	46
1.6.1 Tipo de estudio.	46
1.6.2 Método de estudio.....	46
1.6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información:.....	47

1.6.3.1	Fuentes primarias.	47
1.6.3.2	Fuentes secundarias.	47
1.6.3.3	Técnicas de recolección de la información.	47
1.6.3.4	Tratamiento de la información.	47
2.	DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	48
2.1	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	48
2.2	INTERPRETACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA	48
2.3	ANALISIS DE LA ESTRUCTURA Y ASPECTOS ORGANIZACIONALES	66
3.	DESARROLLO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	68
3.1	OBJETIVO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	68
3.2	MISION	68
3.3	VISION.....	68
3.4	OBJETIVOS CORPORATIVOS	69
3.5	VALORES CORPORATIVOS	70
4.	ORGANIGRAMA.....	71
4.1	OBJETIVO DEL ORGNIGRAMA.....	71
4.2	CLASIFICACION BASICA DEL ORGANIGRAMA	71
4.2.1	Por su naturaleza.	71
4.2.3	Por su ámbito.	71
4.2.4	Por su contenido.	71
4.2.5	Por su presentación.	71
4.3	DISEÑO DEL ORGANIGRAMA	72
4.3.1	División del trabajo.....	72
4.3.2	Departamentalización.	72
4.3.3	Jerarquía.	72
4.3.4	Coordinación.	73
4.4.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	74
5.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	76

5.1	DESCRIPCION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO	76
5.2	DESCRIPCION PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO.....	77
6.	MANUAL DE FUNCIONES	97
6.1	ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS	97
6.2	FORMATO MANUAL DE FUNCIONES	107
7.	ELABORACION DE ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.....	117
	CONCLUSIONES	119
	RECOMENDACIONES.....	120
	BIBLIOGRAFIA.....	121
	NETGRAFIA	122

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1.	Matriz de problemática frente a áreas de la empresa66
Cuadro 2.	Organigrama electrodomésticos revelo73
Cuadro 3.	Flujograma de procedimiento: selección de personal.....78
Cuadro 4.	Flujo grama de procedimientos: contratación de personal80
Cuadro 5.	Flujograma de procedimientos Pago de remuneraciones.....82
Cuadro 6.	Flujo grama: procedimiento Elaboración de informes y estados financieros.84
Cuadro 7.	Flujograma de procedimientos: adquisición de productos eléctricos y del hogar.....86
Cuadro 8.	Flujo grama de procedimientos: venta y comercialización de productos.....88
Cuadro 9.	Flujograma de procedimiento: elaboración de facturas de venta. ..90
Cuadro 10.	Flujograma de procedimiento: distribución del producto.....92
Cuadro 11.	Flujograma de procedimiento: verificación y control de ventas94
Cuadro 12.	Flujograma de procedimiento: Archivación de papeleo96
Cuadro 13.	Analisis y descripcion de cargos: gerente98
Cuadro 14.	Analisis y descripcion de cargos: secretaria99
Cuadro 15.	Analisis y descripcion de cargos: contador.....100
Cuadro 16.	Analisis y descripcion de cargos: auxiliar contable.....101
Cuadro 17.	Analisis y descripcion de cargos: abogado.....102
Cuadro 18.	Analisis y descripcion decargos: cobradores.....103
Cuadro 19.	Analisis y descripcion de cargo: jefe de mercadeo.....104
Cuadro 20.	Analisis y descripcion de cargos: vendedores105
Cuadro 21.	Analisis y descripcion de cargo: conductor.....106
Cuadro 22.	Manual de funciones gerente general.....108
Cuadro 23.	Manual de funciones secretaria.....109
Cuadro 24.	Manual de funciones contador.....110
Cuadro 25.	Manual de funciones auxiliar contable.....111

Cuadro 26.	Manual de funciones abogado.....	112
Cuadro 27.	Manual de funciones cobradores.....	113
Cuadro 28.	Manual de funciones jefe de mercadeo	114
Cuadro 29.	Manual de funciones vendedor.....	115
Cuadro 30.	Manual de funciones conductor	116
Cuadro 31.	Plan de acción	118

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Nombre del cargo	49
Figura 2. Genero.....	50
Figura 3. Nivel estudio	51
Figura 4. Pregunta 1	52
Figura 5. Pregunta 2	53
Figura 6. Pregunta 3	54
Figura 7. Pregunta 4	55
Figura 8. Pregunta 5	56
Figura 9. Pregunta 6	57
Figura 10. Pregunta 7	58
Figura 11. Pregunta 8	59
Figura 12. Pregunta 9	60
Figura 13. Pregunta 10	61
Figura 14. Pregunta 11	62
Figura 15. Pregunta 12	63
Figura 16. Pregunta 13	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Nombre del cargo	48
Tabla 2. Genero	49
Tabla 3. Nivel de estudio	50
Tabla 4. Pregunta 1	51
Tabla 5. Pregunta 2	52
Tabla 6. Pregunta 3	53
Tabla 7. Pregunta 4	54
Tabla 8. Pregunta 5	55
Tabla 9. Pregunta 6	56
Tabla 10. Pregunta 7	57
Tabla 11. Pregunta 8	58
Tabla 12. Pregunta 9	59
Tabla 13. Pregunta 10	60
Tabla 14. Pregunta 11	61
Tabla 15. Pregunta 12	62
Tabla 16. Pregunta 13	63
Tabla 17. Estructura orgánica.....	74
Tabla 18. Proceso Administrativo	76

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista a Gerente	124
Anexo B. Encuesta dirigida a colaboradores de la empresa electrodomésticos Revelo.....	127

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial está cambiando rápidamente, y las organizaciones se ven enfrentadas a diversas exigencias. Por tanto los oferentes de bienes y servicios están obligados a mantener puesta su mirada en dichos cambios para conseguir su supervivencia y lograr estar en un mercado competitivo.

En el departamento de Nariño, aún existen organizaciones que emergen al manejo empírico, por ejemplo Electro Hogar, que está ubicada en el centro comercial san Andresito, mundo digital ubicada en el centro comercial victoria plaza, COMPUDIGITAL ubicada en la carrera 7, estas no se basan en un diseño estructurado y previamente definido, y se ven enfrentadas a limitaciones en las diversas tareas, presentando dificultades en su desarrollo y entorpeciendo el logro de los objetivos propuestos.

Por lo anteriormente dicho, es necesario que aquellos gerentes que aun laboran empíricamente, conozcan acerca del diseño organizacional, el cual ayude a que sus empleados realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz para la organización.

El diseño organizacional es el grado de eliminación de procedimientos y practicas burocráticas, la satisfacción total del cliente y la capacidad de respuesta al cambio. Por eso es necesario diseñar organizaciones de alto rendimiento es decir que tanto las estructuras, procesos como también los sistemas se adapten a las necesidades y requerimientos específicos de la empresa y que su fin sea obtener resultados altamente redituables; ya que las organizaciones tradicionales y burocráticas tenderán a desaparecer porque el secreto de la competitividad es precisamente la capacidad de adaptarse al cambio.¹

Por lo anterior, se puede decir que una empresa depende de su adaptabilidad y respuesta al mundo cambiante en el que vivimos y de la generación de un valor añadido como es el conocimiento, con estas nuevas implementaciones se extinguirá la idea de que el mercado no cambia y la estrategia será la adaptación continua al mundo en el que se encuentra.

El presente estudio es la construcción de una propuesta a la empresa "ELECTRODOMÉSTICOS REVELO" de una estructura organizacional la cual mejorara la gestión y el buen desempeño de los colaboradores dentro de la empresa.

¹ WARREN, Robert, Money Talks: reflexiones que orientan el mundo de los negocios. Bogotá: Legis, 1988, p. 290.

Esta empresa es tomada como objeto de estudio porque a pesar de que lleva 15 años en el mercado, sin tener claro una estructura definida, que logre organizar su trabajo y la coordinación efectiva de la misma; por esta razón la empresa hoy en día ve la necesidad de aplicar algunas de las herramientas del diseño organizacional que con lleven a alcanzar una ventaja competitiva en el mercado basada en su eficiencia y eficacia.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1 TITULO

1.1.1 Definición del tema. Estructura organizacional para la Empresa Electrodomésticos Revelo en la ciudad de Ipiales.

1.1.2 Definición del título. Propuesta de una estructura organizacional para la empresa Electrodomésticos Revelo en la ciudad de Ipiales.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1 Descripción del problema. Las actividades organizadas en nuestros días oscilan desde los grupos informales a los grupos formales, altamente estructurados. Entre las primeras actividades estructuradas se encuentran las militares y religiosas que se conforman por grupos formales, fueron las pioneras en el desarrollo de sistemas muy elaborados que han permanecido hasta la actualidad modificándose en muy pequeñas cosas. Al igual que estas se encuentran el gobierno, la educación y el comercio.

Muchas empresa han definido su estructura como tal, por ejemplo: Alkosto, IBG las cuales han aplicado los principios administrativos permitiéndoles crecer y llegar a hacer reconocidas, al tener una estructura sólida las empresas cuenta con una ventaja competitiva, que de igual manera hacen que se mantengan en el tiempo, se puede decir, que en la ciudad de Ipiales hay muchas empresa que han crecido por la experiencia, que han aprovechado conocimientos empíricos y no principios administrativos, por lo cual estas no tiene definido claramente funciones, autoridad, dirección y control aunque esto se hace informalmente.²

Electrodomésticos Revelo se encuentra en el mercado hace catorce años, la propietaria Consuelo Rosero es quien asumido la responsabilidad de su dirección. Cuenta con una plataforma de personal que comprende catorce (14) colaboradores quienes tienen su contrato a término indefinido.

Por la trayectoria que ha tenido la empresa y haciendo referencia a las tareas que desarrolla la empresa no cuenta con una estructura flexible, carece de manual de funciones y procedimientos, por tal razón los colaboradores no tienen claridad en

² TERRY, George. principios de la administración. México: El Ateneo, 1961. p.150

las funciones ya que no han sido diseñadas con antelación, esto ocasiona desconcierto de las labores que se realicen, presentando múltiples problemas en la coordinación de procesos y tareas, también se observa falencias en cuanto a la distribución de trabajo, dirección y control administrativo; no cuenta con un manual de funciones establecido; además se observa que los canales de comunicación se ven perturbados y el clima organizacional no es el más adecuado.

Aunque la empresa lleva una larga trayectoria y está legalmente constituida, esta no enmarca una estructura sólida, la cual no cuenta con un organigrama que represente su forma orgánica donde se reflejen las relaciones del personal, posiciones jerárquicas, niveles y líneas de autoridad; por lo cual se afirma que la empresa no conoce conceptos administrativos, si no que trabaja empíricamente. Pese a lo expuesto anteriormente, la empresa ha logrado mantenerse en el mercado, sin embargo este tipo de situaciones puede llevar a la empresa a desaparecer, por tal razón es indispensable que cuente con un elemento importante de la administración que es la organización, para que así esta pueda enfrentarse a los nuevos mercados competitivos y logre alcanzar el éxito deseado.

1.2.2 Formulación del problema. ¿La propuesta de una estructura organizacional permitirá que la empresa Electrodomésticos Revelo, se consolide como una empresa eficiente en el sector de electrodomésticos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Proponer una estructura organizacional para la empresa electrodomésticos Revelo que la consolide como una empresa eficiente en el sector de electrodomésticos.

1.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico organizacional a la empresa Electrodomésticos Revelo.
- ✓ Elaborar la Misión, la Visión, los objetivos y valores corporativos de la empresa.
- ✓ Diseñar el organigrama de la empresa.
- ✓ Elaborar un manual de procesos y procedimientos.
- ✓ Realizar el manual de funciones basado en el análisis y descripción de puestos para el personal de la empresa.

✓ Desarrollar estrategias que permitan la implementación de un diseño de estructura organizacional en la empresa Electrodomésticos Revelo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Electrodomésticos Revelo es una empresa dedicada a la compra y venta de toda clase de electrodomésticos, aunque esta organización tiene una larga trayectoria y ha conseguido mantenerse en el mercado, siguiendo unos parámetros de estructura empírica que conllevan a la consecuencia de unos objetivos; es aquí donde radica la importancia de hablar sobre la estructura organizacional, la cual comprende un conjunto de valores creencias y principios fundamentales que orientan su direccionamiento; son los cimientos del sistema general y se constituyen en pilares determinantes en el éxito para la productividad y competitividad de la empresa.

Mediante la investigación se propone la estructura organizacional como un proceso donde los colaboradores de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO tomen decisiones que les permitan poner en práctica las estrategias propuestas; para poder alcanzar los objetivos y metas con eficiencia y eficacia. Mediante la propuesta de estructura organizacional se facilitara que los agentes directamente involucrados, dirijan la vista en dos sentidos hacia el interior y exterior de la organización. Los elementos enunciados anteriormente deben estar conceptualizados por los colaboradores de la empresa en virtud de su importancia y su incidencia para lograr el éxito de la organización, por tal razón el implementar un diseño estructural le ayudara a la empresa la construcción de una estructura más sólida, la creación de mecanismos que le ayuden a la ejecución de estrategias, para poder alcanzar la misión y visión con el fin de lograr mayor productividad y competitividad y ante todo satisfacer las necesidades del cliente. La propuesta planteada le servirá a Electrodomésticos Revelo a conocer nuevos conceptos los cuales den respuesta a las necesidades de la organización, enfocada al conocimiento. Las empresas modernas conocen que para alcanzar un mejor desempeño, competitividad y éxito debe contar con una excelente estructura organizacional, en donde todos los que componen la organización deben estar comprometidos para conseguirlo.

A esta investigación se aplicó una técnica participativa donde todos los miembros de la organización se convierten en sujetos protagonistas de la investigación. A través de la participación del gerente se buscó identificar las necesidades organizacionales y diseñar criterios y técnicas de organización, posteriormente se dio a conocer la propuesta a todos los miembros de la empresa.

Es importante este estudio por que permitirá darle una nueva dirección de afrontar y solucionar problemas, ya que “el gran reto del diseño organizacional es la

construcción de una estructura y puesta de trabajo, flexible, sencillos alineados con estrategias, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales”.³

En síntesis la empresa contara con procesos administrativos eficientes, los cuales le ayudaran al aumento en el rendimiento y la productividad de los colaboradores; brindando al cliente un servicio de mejor calidad y logrando conseguir el éxito deseado. Con esto brindara mayores conocimientos prácticos y de aplicación, además de ofrecer información vital para que se inicien nuevos estudios que permitan ampliar o complementar el presente.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Marco teórico:

1.5.1.1 Concepto del diseño organizacional. “El diseño organizacional es el proceso de elegir e implementar estructuras que combinen mejor los recursos para servir a la misión y objetivos de la organización, debido a que cada organización enfrenta su propio y único conjunto de problemas y oportunidades, el mejor diseño en cualquier momento es aquel que obtiene una buena combinación entre estructura y situación.”⁴

“El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleje la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia, y por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa.”⁵

“El diseño organizacional es proceso, donde los gerentes toman decisiones donde los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización. El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones

³ Conceptos importantes del diseño organizacional [en línea] www.google.com.co [consulta: 24 de Enero de 2013]

⁴ SALAZAR PALACIOS, Manual, RAMOS GARZA, Leticia. Administración. Limusa S.A. 2010. P. 248

⁵ CHAVENATO, Idalberto. Administración, procesos administrativos. México: s.n. 2012. p. 205.

*que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo*⁶

1.5.1.2 Importancia de diseño organizacional. El diseño organizacional es de vital importancia ya que es la base para construir el tipo de empresa que se quiere dar a conocer al mundo aquí es donde se basan los objetivos, metas la visión a la que se pretende llegar como empresa; lo que manejamos, como se estructura la empresa y cada una de las partes que la integran⁷

Consecuentemente el diseño organizacional,” define los medios o conductas a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de la organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, las cuales llegan a todos los niveles de la organización.”⁸

1.5.1.3 Características principales del diseño organizacional. El diseño debe reunir cuatro características principales que son:

✓ **Diferenciación:** “se refiere a la división de trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

- **Horizontal:** en departamento o divisiones, mediante la departamentalización.
- **Vertical:** en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la complejidad de las actividades requeridas por el ambiente externo y cuanto mayor sea la diversidad de las tareas ejecutadas, mayor deberá ser la diferenciación interna de la organización. Esto significa que cuanto mayor sea la variedad de clientes y consumidores y cuanto mayor sea la variedad del producto y servicio, mayor será la diferenciación existente en la organización.

✓ **Formalización:** se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.

⁶ Que es el diseño organizacional, [en línea], www.google.com.co[consulta: 29.agosto 20012.8:57pm]

⁷ Importancia de Diseño Organizacional, [en línea]. [Consulta: 29 agosto 2012.]

⁸ GOMES CEJA, Guillermo, PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. 8va Edición México: McGraw Hill 1994 p.213

Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanicista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa.

✓ **Centralización:** se refiere a la localización y distribución de la autoridad. Para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir el nivel institucional con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.

Cuanto mayor sea la centralización más autoridad se concentra en el nivel más elevado de la jerarquía. La dependencia y el sometimiento son totales y los medios intermedios y operacionales se vuelven meros repetidores de las decisiones tomadas en la cúpula.

✓ **Integración:** se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuando mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.

La integración es el proceso que facilita el enlace y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional los esquemas de integración más utilizados son:

- ✓ Jerarquía administrativa
- ✓ Departamentalización
- ✓ Asesoría(staff)
- ✓ Comisiones y fuerzas de tareas
- ✓ Reglas y procedimientos
- ✓ Objetivos y planes
- ✓ Distribución física o arquitectura”⁹

1.5.1.4 Enfoques del diseño organizacional. El diseño organizacional ha tenido su nacimiento desde que las primeras personas necesitaron hacer lo mejor posible para que estas tengan una mayor productividad, es decir el diseño organizacional parte de la búsqueda de una organización más eficiente. Existieron enfoques que a medida que pasaba el tiempo reflejaban las nuevas necesidades y el cambio en el que se encontraba el mundo.

⁹ CHAVENATO, Op. Cit., p. 209.

✓ **Enfoques clásicos.**

Entre los clásicos se encuentran Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber, el foco de Taylor era la productividad de las industrias, es por esto que el trata de enfrentar “directamente el problema de la organización del trabajo que es de vital importancia dentro del capitalismo¹⁰”.

A diferencia del Taylorismo, el objeto de análisis de Fayol no es la producción como tal, sino la organización como un todo, es decir el aporte más importante que hace es la creación de las áreas de trabajo en el que se desenvuelven las personas, al hacerlo crea también el área administrativa la cual tiene la función de organización de la empresa, es decir lo que en la actualidad se llama estructura organizacional¹¹. Esto fue el primer paso para empezar a hablar del diseño organizacional.

Max Weber, explica que la organización es burocrática es decir se basa en la jerarquización del poder, la racionalidad y como objeto de estudio está la empresa y la mayor eficiencia de las técnicas a aplicar. Es decir entre más rutinarias las tareas se hacían más fácil la especialización en ellas.

Al iniciar el periodo industrial el mundo comenzó a enfatizarse en la tecnología por lo que aunque estos autores fueron los pioneros dieron paso al nuevo enfoque que se encontraba en auge.

✓ **Enfoque tecnológico de las tareas**

Este enfoque nace en los sesenta después de que se suscitara la revolución industrial donde las maquinarias especializaban el trabajo de las personas, este enfoque se basa en la implementación de la tecnología en las tareas y como afectaban estas al diseño organizacional.

Uno de los mayores autores de este enfoque fue Joan Wood Ward y sus colegas, quienes al hacer este estudio alrededor de 100 empresas fabriles, diagnosticó que la tecnología afectaba la estructura interna y externa de empresa y por supuesto el éxito que esta tuviese en el entorno en el que se encontraba. Con estos estudios clasifica a las empresas en tres grandes grupos de acuerdo a la cantidad de tecnología utilizada, estos son:

- ✓ **Producción unitaria:** esta nos habla de la fabricación de artículos pequeños en mínimas cantidades, es decir objetos que se hacían de acuerdo al pedido del cliente.

¹⁰ DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 1985, p. 90.

¹¹ Ibíd., p. 44 .

- ✓ **Producción de partidas pequeñas:** está enfocada a la producción en pequeñas cantidades de piezas fabricadas independientemente pero que al ensamblarse eran parte de un todo.
- ✓ **Producción de partidas grandes y en masa:** se refiere a las grandes fábricas donde las piezas y partes del producto final se hacían en línea, es decir la producción era constante y por lo tanto estándar.

Al hacer la división de las empresas en estos grupos se llega tres conclusiones la primera: que entre más grande la tecnología de las empresas mayores niveles jerárquicos tendrá el diseño organizacional, la segunda conclusión a la que se llega parte de la primera es decir los gerentes tienen mayor responsabilidad y por lo tanto tienen que delegar la función de controlar a más supervisores entre más grande sea la producción de la empresa, en caso contrario sería cuando la empresa es pequeña, y por último se concluye que entre más grande la empresa se necesita más personal burocrático que se encargue del papeleo ya que el gerente deberá estar más preocupado por la producción y la especialización de los trabajadores que de este tema burocrático.

Después de haber hecho este análisis a la tecnología y su influencia directa a las empresas, nace un nuevo pensamiento enfocado al ambiente, es decir a la influencia de lo externo en la empresa.

- ✓ **Enfoque ambiental:**

Mientras Wood Ward realizaba los estudios enfocándose en la tecnología, surgía un nuevo pensamiento basándose en la incorporación del ambiente externo en las empresas y en el manejo del diseño organizacional, al implementar esto se establece que hay dos sistemas para manejar el diseño organizacional de las empresas, el primero es el *sistema mecanicista* el cual refleja la puntualidad de las funciones de las personas que laboran, es decir, la organización se enfoca en la especialización de las tareas, y el *sistema orgánico* el cual se enfoca en la agrupación del personal para la realización de estas tareas, es decir cuando las empresas se encuentran en un ambiente sin cambios, es probable que se utilice el primer sistema, mientras que el segundo sistema está más enfocado en mejorar la comunicación entre la jerarquía y niveles de autoridad lo que se manejaría mucho mejor en ambientes en constante cambio.

1.5.1.5 Principios del diseño organizacional:

- ✓ **División del trabajo:** “el objetivo de cualquier organización es la producción, para ser eficiente la producción debe basarse en la división del trabajo. Que es la manera como un proceso complejo puede ser descompuesto en una serie de pequeñas tareas.

✓ **Especialización:** “la especialización del trabajo constituye una manera de elevar la eficiencia y de reducir los costos de producción. Si se reducen las tareas, asignando a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia de ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los conocimientos de aprendizaje y se facilitan las sustituciones de los individuos por otros, lo cual permite mejorar los métodos de aplicación de incentivos en el trabajo y aumentar el rendimiento de la producción”

✓ **Jerarquía:** de las funciones especializadas se desprenden inevitablemente la función de mando, cuya tarea es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan sus respectivas misiones. La organización necesita además de una estructura de funciones una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. De ahí nace el principio escalar, es decir el principio de la jerarquía; a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad de quien desempeña el cargo.”

✓ **Distribución de la autoridad y responsabilidad:** “la jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. En las organizaciones hay personas que cumplen órdenes de otras situadas en niveles más elevados. De este modo, como condición básica para la tarea administrativa, la autoridad inviste al administrador con el derecho de dirigir subordinados, para que desempeñen actividades orientadas a la consecución de los objetivos de la empresa. La autoridad emana del superior hacia el subordinado, cuando se trata de una asignación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar tales deberes”¹²

1.5.1.6 Diseño de la estructura organizacional. “En toda organización debe haber una estructura organizacional, es decir un soporte que le dé forma de acuerdo a sus necesidades para que afiance sus fortalezas y pueda analizar sus debilidades. Un diseño estructural por medio del cual se puedan ordenar actividades, procesos, procedimientos y funciones que cada uno de los colaboradores desempeñe en la empresa y así poder aplicar mejoras a las necesidades cambiantes del mundo en el que se encuentra”¹³.

Es necesario también determinar la clase de empresa que es pues la estructura organizacional no pretende acoplarse a la empresa a ella, sino que debe ser la empresa quien deberá acoplarse a esta y a su planeación pues con esto se logrará mejorar la productividad y el logro de sus objetivos.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1995. p. 230.

¹³ TERRY, George. Principio de administración. México: CECOSA, 1961. p 198.

Cuando se habla de diseñar la estructura de las organizaciones debemos analizar tres aspectos que son de vital importancia para poderla definir. El primero de ellos es el cual diseña y toma en cuenta las relaciones formales de subordinación como también el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.

“El otro componente muestra el agrupamiento de las personas que laboran en los departamentos y como estos departamentos funcionan en la totalidad de la empresa. Por último la estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos en los departamentos”¹⁴.

El autor Richard Daft, clasifica estos tres elementos en dos conjuntos importantes para la definición de una estructura, es decir, los primeros dos elementos constituyen el marco estructural denominando la jerarquía vertical y el último elemento hace alusión al patrón de interacciones entre los empleados organizacionales lo que proporciona información y coordinación horizontal cuando es necesaria.

✓ **Vínculos verticales de información:** el diseño organizacional debe facilitar la comunicación necesaria para lograr éxito entre los empleados y departamentos. Estos vínculos se utilizan para coordinar las actividades entre la parte superior e inferior de la organización. Son parte fundamental para lograr el control de metas fijadas, actividades y logros menores.

✓ **Vínculos horizontales de información:** la comunicación horizontal ofrece oportunidades para la coordinación entre los empleados a fin de alcanzar una unidad de esfuerzo y lograr los objetivos organizacionales, muchas veces estos vínculos no son parte del organigrama pero si parte importante de la estructura organizacional pues permite lograr un flujo de comunicación.¹⁵

Las estructuras organizacionales también tiene un periodo de vida útil, el cual es determinado por todos los factores internos que influyen el mismo, como son el crecimiento de la estructura física como también de la departamentalización, el logro de la ampliación de mercados nuevos objetivos, la falta de control, las relaciones entre el personal, los avances científicos, entre otros que conllevan a la renovación de la estructura.

La estructura organizacional debe cumplir con tres principios fundamentales que le permitan no fallar en la empresa:

¹⁴ DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. México: CENGAGE LEARNING, 2007. p. 88.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 96

- ✓ **Complejidad:** cantidad e divisiones verticales, horizontales y espaciales que tiene la organización. También tiene que ver con la cantidad de áreas o departamentos que la organización tenga.
- ✓ **Formalidad:** el componente básico de la estructura organizacional es el conjunto de normas, procesos y procedimientos que regula la organización.
- ✓ **Amplitud:** es la capacidad de generar una división de trabajo tanto vertical como horizontal, que a su vez se manifiesta en rangos de administración que pueden ser cortos y largos con el compromiso de hacer más eficiente a la organización.

La estructura organizacional se ve reflejada directamente en el organigrama pues es este quien refleja aquellas ocupaciones, tareas, control y metas que se evidencian en la configuración básica de todas estas actividades, este instrumento es de gran utilidad para ver como los anteriores elementos y comprender como una organización trabaja.

1.5.1.7 Importancia de la estructura organizacional. Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la eficiencia en sus actividades han puesto especial interés a la estructura de las organizaciones como parte fundamental del proceso administrativo haciendo que estas se preocupen cada vez más por hacer más eficaces los procedimientos administrativos y los procesos productivos. La estructura de la organización puede considerarse como el marco de trabajo que tiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas, es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, especifica la división de trabajo, agrupación y coordinación y la relación entre el gerente y sus empleados.

Según MINTZBERG H (1985), las partes fundamentales de una organización son:

- ✓ **Núcleo de operaciones:** conformado por los empleados que realizan funciones básicas de compra, producción, de ventas, entre otras por ejemplo los vendedores de un almacén.
- ✓ **El ápice estratégico:** son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía y supervisan todo el sistema, son los responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico, ejemplo: el gerente.
- ✓ **Línea media:** profesionales responsables de las áreas funcionales departamentos, divisiones, y procesos. Ejemplo: los jefes de departamento.
- ✓ **Tecno-estructura:** son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa: ejemplo jefes de control de calidad.

- ✓ **Staff de apoyo:** son unidades especializadas que se encarga de asesorar en temas específicos, asesor fiscal, de finanzas o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

En si la estructura organizacional de una empresa es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar los objetivos y metas propuestas en la empresa.

1.5.1.8 Tipos básicos de estructuras formales. La separación de los cometidos de la empresa en partes, se puede realizar siguiendo diferentes criterios, dando origen a los distintos tipos de estructura existentes. El diseño de la estructura, a partir de una estrategia, no es una labor sencilla, ya que, es necesario analizar las ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas posibles, así como la disponibilidad de las personas adecuadas. Al diseñar la estructura de la empresa no solamente se distribuyen funciones y responsabilidades entre unidades y personas sino que también se establece el grado y tipo de relación formal que deberán mantener. En la medida en que la distribución de funciones y responsabilidades sea más independiente será necesario un menor nivel de coordinación, así como una menor necesidad de existencia de órganos integradores.

- **Estructuras funcionales:**¹⁶

Este es uno de los tipos de estructura más comunes entre las empresas. El criterio fundamental que se tiene en cuenta para dividir las responsabilidades es la especialización de los conocimientos. Las tareas y responsabilidades se agrupan de modo que puedan ser realizadas por personas con unos conocimientos especializados en las diferentes áreas de producción, comercial y finanzas. Este tipo de estructura fomenta la creación de especialistas en estas diferentes funciones con un alto grado de conocimientos y experiencia en las mismas. La estructura funcional aparece frecuentemente en las empresas pequeñas, en las que, un directivo asume la responsabilidad de la producción, otro la responsabilidad de su venta y comercialización y finalmente un tercero se ocupa de las finanzas, contabilidad y control de gestión.

- **Estructuras territoriales:**

Cuando una empresa tiene un gran número de puntos de venta y atiende a mercados geográficos con características muy diferentes y con una importante

¹⁶ ELORDUY MOTA, Juan Ignacio. Estrategia y recursos humanos una visión dinámica de la empresa. México: Mc Graw Hill, 1993. p. 110.

dispersión, puede ser razonable el estructurarla por diferentes zonas territoriales con un directivo a su frente. El criterio básico empleado en este caso sería la ubicación geográfica. Este tipo de estructura fomenta la aparición de directivos conocedores en profundidad de un mercado geográfico y sus características peculiares. Su visión del negocio suele ser global ya que asumen todas las competencias sobre su zona geográfica concreta. Para las grandes multinacionales una estructura territorial por países puede resultar muy conveniente.

- **Estructuras divisionales:**

Este tipo de estructuras el criterio básico que utiliza para distribuir tareas y responsabilidades es el tipo de negocio. Un concepto fundamental, desarrollado en la literatura de empresas, es el de Unidad Estratégica de Negocio, definida como la unidad operativa que tiene bajo su responsabilidad la totalidad de un producto o mercado. Cuando una empresa dispone de una gama de productos muy variada que incluye sectores diferentes y en cada uno de ellos compite con otras empresas especializadas, podría ser recomendable el que la empresa reprodujera internamente esa realidad para adaptarse mejor a cada uno de los mercados y poder competir eficazmente.

- **Estructuras matriciales:**

La estructura matricial resulta de la combinación de los criterios mencionados anteriormente. Una combinación que aparece con frecuencia es la suma de zonas geográficas junto con unidades de negocio. En este caso, el responsable de una unidad Estratégica de Negocio situado en una zona geográfica mantiene una doble dependencia: jerárquicamente del director regional y funcionalmente del director de la unidad estratégica.

- **Estructuras híbridas:**

En la práctica, las estructuras híbridas no aparecen de un modo puro. La realidad suele presentar situaciones más complejas, en las que se mezclan características de estructuras funcionales con territoriales, divisionales o matriciales. Este tipo de estructuras reciben el calificativo de híbridas.

La estructura organizacional también hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados.

Entre esta estructura se encuentra el organigrama.

1.5.1.9 Organigrama. Es un instrumento de gran utilidad para entender la forma en que una compañía se desenvuelve, puesto que muestra las diferentes partes de la organización como están interrelacionadas y como cada posición y departamento encajan en un todo, es decir muestra la funcionalidad de cada una de las personas que laboran en conjunto. Ya que este nos muestra cómo se van a manejar las jerarquías y sus líneas de mando, las cuales contribuyen a una mejor administración y control dentro de las mismas.

Henry Fayol, por ejemplo define al organigrama de la siguiente manera: *“una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva”*.

1.5.1.9.1 Funciones del organigrama. El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo:

- ✓ representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- ✓ refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por el área de responsabilidad o función.
- ✓ muestra una representación de la división de trabajo en la cual se reflejan los cargos existentes en la compañía, como se agrupan en unidades administrativas y la autoridad que se le asigna a los mismos.
- ✓ sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizacional, sus características gráficas y actualizaciones.
- ✓ sirve como fuente permanente de revisión y actualización en las empresas pequeñas y medianas.
- ✓ descubre y elimina defectos o fallas de la organización y los cambios que se deben hacer.

1.5.1.9.2 Clases de organigramas:

A. según la forma como muestra la estructura son:

- ✓ **Analíticos:** suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, experto y personal del estado mayor.

- ✓ **Generales:** este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denomina generales por ser las más comunes.
- ✓ **Suplementarios:** se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detalla. Son complementos de los analíticos.

B. Según la forma y disposición geométrica de los organigrama, estos pueden ser:

- ✓ **Verticales:** representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.
- ✓ **Horizontales:** son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, o también se pueden colocar figuras geométricas.
- ✓ **Organigrama escalar:** este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.
- ✓ **Organigrama vertical o concéntrico:** los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.
- ✓ **Organigrama mixto:** se pueden mezclar los anteriores tipos de organigramas en uno solo, las empresas que utilizan este tipo de organigramas es debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tiene bajo a su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando.

1.5.1.10 Análisis y descripción de cargos. Este es un mecanismo que permite “obtener toda la información pertinente a establecer por qué y que hace el empleado, y cuáles son los requerimientos mínimos necesario para ajustar sus funciones con la mayor eficiencia.”¹⁷

Esta técnica permite:

- ✓ cuantificar y valorar los puestos de trabajo y diseñar la escala salarial
- ✓ determinar los requerimientos mínimos para una adecuada selección del talento humano
- ✓ desarrollar programas de formación y desarrollo del talento humano

¹⁷ GALEANO PEDRAZA, Luis Jairo. La administración del talento humano. Bogotá: Universidad Santo Tomas, 2008. p. 141.

- ✓ evaluar el desempeño del talento humano en la empresa
- ✓ aplicar procedimientos de orientación al nuevo empleado
- ✓ servir como guía para la elaboración de manuales de funciones, y el manual de proceso y procedimientos

b. Manual de procesos: es la descripción de todos y cada uno de los procesos que integran las secuencias de producción o servicio que otorga la empresa, con las actividades que le corresponden a cada puesto. En esta descripción debe ser precisada cómo debe desarrollarse cada una de las actividades.

Los manuales de procedimientos permiten la creación de un sistema de gestión por procesos que influencia a la empresa a entrar en ciclos de mejora continua de una manera estructurada y ordenada lo que ayuda a la organización a mirar las falencias para poderlas corregir. Este manual se orienta a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa, con el fin de unificar criterios al interior de la misma, asegurando la calidad en el desarrollo de las actividades y en el proceso de comunicación de las mismas.

Este manual se complementa con técnicas de simplificación del trabajo que determinan que hay que hacer, cómo y en qué tiempo, esto puede manejarse mediante formato y ficha técnica y también se acompaña de esquemas gráficos tipo flujo grama.¹⁸

Un manual de procedimientos como tal tiene las siguientes utilidades:

- ✓ permiten explorar la operatividad de una o varias unidades de negocios ya que contienen una descripción estructurada y ordenada de las tareas, requisitos y responsables de cada tarea del proceso.
- ✓ permite realizar el entrenamiento del personal.
- ✓ es la base para los análisis integrales de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

c. Manual de funciones: también llamado manual de organización comprende las responsabilidades que tiene cada área de la empresa, por ejemplo la gerencia, producción ventas, mercadeo, entre otros. Consiste en la descripción de cómo interviene el funcionamiento de la empresa. En el manual de funciones está incluido parte de la estructura de una organización, como son: la misión, visión, objetivos, metas y descripciones de cada área, así como sus responsabilidades. El manual de funciones sirve como herramienta para referencia y de información de carácter vital para el desarrollo y cumplimiento normal de las funciones establecidas para cada cargo. Es un documento que debe ir por escrito y debe

¹⁸ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS [en línea] es. wikipedia.org/wiki/Manual_De_procedimientos [consulta: 31 de enero 2013 9: 25 a.m.]

socializarse con los empleados cada vez que estos así los requieran o cuando haya cambios en el mismo.

Los manuales de funciones son considerados como instrumento esencial en la administración del personal a través de la búsqueda de competencias laborales para desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, están determinados por conocimientos destrezas habilidades valores actitudes y aptitudes que deben poseer y demostrar en el transcurso de su trabajo.

Además de los elementos anteriormente mencionados también deben contener requisitos de estudio y experiencia del empleo, las competencias funcionales del empleo y las competencias comporta mentales debido a que toda empresa posee una gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad diferente es por tanto que el manual de funciones ayuda a fusionar de manera eficiente cada uno de ellos haciéndolos un todo. Los aspectos que se deben tener en cuenta para la existencia y desarrollo de un manual de funciones son:

- ✓ definir la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura.
- ✓ asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.
- ✓ establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
- ✓ establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- ✓ aprobar y divulgar el manual de la empresa.¹⁹

d. Misión: es un propósito duradero que distingue a una organización de otra, es la identificación del alcance de la gestión en cuanto al producto y al mercado, es la identificación de las necesidades de los clientes que la organización desea satisfacer, es decir, la declaración de los valores y prioridades que regirán a las organizaciones. La misión empresarial debe detallar la actividad fundamental de la empresa, el concepto del servicio que ofrece y el concepto de los clientes a los que pretende atender.

e. Visión: se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento. Junto a las de competitividad. En síntesis visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de las aspiraciones de nuevas condiciones de mercado. La visión se toma como una fuente de inspiración para la organización ya que representa la iniciativa, la fortaleza la motivación que

¹⁹ MANUAL DE FUNCIONES [en línea]: español. inseris. yahoo.com/index?qid=2009060514575AAEGd61 [consulta: 31 de enero 2013 10:30 a.m]

mantienen unidos hacia una misma dirección a todos los que laboran en la organización.

f. Valores: los valores son aquellos juicios éticos a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. pues ellos también son los pilares más importantes de cualquier organización pues reflejan como la organización se define así misma ya que los valores deben ser reflejados por cada uno de los colaboradores que pertenecen a ella, es decir son quienes identifican el comportamiento de una organización así como acontecimientos y trayectoria de la misma.

1.5.2 Marco contextual:

1.5.2.1 Generalidades de la empresa:

a. Antecedentes: La empresa electrodomésticos Revelo fue fundada el 27 de noviembre de 1996, el propietario el señor Jaime Revelo; arrendo un local en el centro comercial san Andresito, se dedicaba a la compra y venta de artículos de electrodomésticos, empezó a generar créditos con un plazo de 6 meses.

En el año de 1999 el señor Jaime fallece y esta pasa a manos de su esposa la señora Consuelo Buesaco ella empieza a contratar personal para que se encarguen de la venta de los artículos en los pueblos cercanos al municipio de Ipiales, esto hizo que la empresa creciera satisfactoriamente, por lo cual contrataron un contador.

En el año 2003 la señorita Paola Revelo hija del señor Jaime Revelo, llega a administrar la empresa reflejando así un mayor control, ya que obtiene el título de contadora pública, ella brinda a la empresa sus conocimientos contables lo cual es de gran ayuda, haciendo que la empresa cuente con un nuevo espíritu emprendedor.

Los créditos se extendieron a 1 año, esto hizo que se acogieran más los clientes y poder estar a la par con la competencia.

Actualmente los pueblos que visitan son Carlo sama, Aldana, Guachucal, Cumbal, Las Lajas, Potosí, Tuquerres. La visita a estos pueblos ha hecho que la empresa sea reconocida y que tenga mayor éxito.

La empresa se desenvuelve en el sector comercial, ya que en Ipiales por su localización, el municipio muestra gran dinamismo en este sector, por ser zona de frontera hace que se intercambien mercancías con el país del Ecuador, sin embargo, se encuentra con algunas desventajas que afectan a la industria de la

localidad, por ejemplo el precio bajos del dólar hace que los compradores se desplacen al pais vecino.²⁰Por tanto, el comercio es un sector “vigente” dentro de la economía Ipialeña y es altamente generador de empleo. Los precios son beneficiosos tanto para sus habitantes como para las personas provenientes de otras regiones ya que se encuentra en zona de frontera con alto nivel de intercambio comercial. Las utilidades generadas han crecido y los bienes que se comercializan se han diversificado.

Ipiales envuelve su comercio más representativo entre dos vías principales en el centro de la ciudad. Los principales problemas se recrean a partir de la competencia y la modernización del sector; se incluye la competencia generada entre los productos nacionales e importados del Ecuador. Los factores precio y calidad son los que determinan la decisión de compra.

b. Razón social: Electrodomésticos Revelo

c. Objetivo social: compra y venta de artículos de electrodomésticos

1.5.2.2 Macro localización. A nivel nacional Colombia posee múltiples empresas dedicadas a la compra y venta de electrodomésticos, por ejemplo a nivel nacional se encuentra la empresa HACEB del señor José M. Acebedo, ELECTROCREDITOS DEL CAUCA fundada hace 22 años en Cali, ELECTROCREDITOS RAMIREZ que se ubica en Cundinamarca, Bogotá.

1.5.2.3 Micro localización. En el municipio de Ipiales existe la empresa ELECTRODOMÉSTICOS REVELO, que se encuentra legal mente constituida; pero además existen empresas que se dedican al comercio de línea blanca provenientes de municipios aledaños, pero estas empresas son pequeñas y no superar la cantidad de uno o dos empleados a manejar.

El municipio de Ipiales se reconoce por el emprendimiento de su gente para explicarlo mejor se realiza una pequeña reseña del municipio.

a. Historia del municipio

En épocas prehispánicas la comarca estaba habitada por el pueblo de los Pastos que resistieron la invasión de los Incas cuando invadieron la región bajo el mando de HuaynaCápac hacia 1480. La nación de los Pastos era un conglomerado indígena existente de tiempo inmemorial, que ya tenían fundados sus pueblos y estaban organizados en cacicazgos, con bohíos circulares en número de sus

²⁰ Plan de desarrollo de Ipiales 2008 – 2011. Ipiales Somos Todos.

dioses: el Sol, la Luna, el mono, los ríos, lagunas, montañas; y su santuario en el hoy pictógrafo de los Monos en Potosí y su centro astronómico en el petroglifo de Machines en Cumbal, eran amantes de la Pacha Mama (madre tierra). Trabajaron con maestría la cerámica, la orfebrería, los tejidos; poseían conocimientos de astrofísica, medicina tradicional, desarrollo endógeno, educación y derecho propio, y demuestra el adelanto cultural de los antepasados.

b. Fundación

Varios historiadores afirman que Pedro de Puelles, fundó la Villaviciosa de la Concepción de los Pastos, en el Alto de las Cruces, en la primera década de junio de 1537, y que fuese destruida por los nativos, en los años siguientes. En 1540, Ipiales, fue capital de la provincia de los Pastos. Hacia 1580 “no había huella de fundación Española”.

En 1615, Don Juan Caro, informa al cabildo de Pasto, que deja “levantadas doce casas que forman el pueblo de Ipiales y veintitrés moradores”. En 1713, Fray Juan Verdugo, “reorganiza la población, fomenta la educación y la agricultura”. La tradición señala que Ipiales la fundó Diego de Tapia en 1535. También se considera que la fundación ocurrió en 1585, cuando por los clérigos Andrés Moreno de Zúñiga y Diego de Bermúdez, trasladaron el pueblo de la loma de Puenes al lugar que hoy ocupa la ciudad. Esto es objeto de discrepancias y considerado un error por parte de algunos historiadores. El nombre de San Pedro Mártir de Ipiales fue dado a la parroquia, y no al poblado.

c. Limites

Por el norte: con Pupiales, Gualmatán, Contadero y Potosí; por el sur: con la república del Ecuador; por el oriente: con Potosí, Córdoba, Puerres, y el departamento del Putumayo; por el occidente: con Aldana, Cuaspud (Carlosama) y la república del Ecuador.

d. Clima

Ipiales está ubicada a una altura de 2897 m.s.n.m., posee una temperatura promedio de 12° C, una extensión de 1.646 km. La zona urbana y suburbana, abarca en su gran mayoría el clima frío, estas condiciones climáticas son favorables para procesos industriales de clima frío.

e. Población

La población total del municipio de Ipiales es de 123.341 habitantes aproximadamente, ocupando el tercer lugar a nivel Departamental, de la cual 85.791 corresponden a la cabecera municipal y 35.791 lo conforma el resto. El

67% de la población está ubicada en el área urbana y el 33% restante en el área rural. La densidad de la población es de 52,1 habitantes por kilómetro cuadrado, la población femenina representa el 51.7% y la masculina el 48.3%. En cuanto a las viviendas que existen en el caso urbano según censo 2005 es de 16.003 y en el sector rural de 7.436. Ipiales tiene 5 resguardos indígenas.

El municipio se constituye como la capital comercial de un mercado regional de 13 municipios que sectores rurales y su gente se dedica a las actividades agropecuarias.

El 57.4% de los establecimientos están dedicados al comercio y el 37,2% prestan servicios, mientras que la actividad industrial tan solo llega al 5,1%.

1.5.3 Marco conceptual:

✓ **Administración:** es una herramienta que ayuda a las empresas a tomarse como un todo, es decir es la que integra todos los procesos procedimientos y personas que se encuentran en ella, la administración contiene dentro de sus funciones básicas 5 fundamentales : planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar; pero además debe integrar las seis funciones principales que tiene la empresa que son: funciones técnicas, funciones comerciales, funciones financieras, de seguridad, contables y en las que se desenvuelve las funciones administrativas. Al interactuar todos estos elementos la administración también se constituye en el proceso administrativo.

✓ **Organización:** esta se refiere directamente a la estructura y forma de las empresas por tanto esta es limitada y puede ser estática, también definida como la estructura física o como una entidad social ya que la organización comienza con las iniciáticas e las personas que participan en ella pero son parte del proceso administrativo.²¹

✓ **Área organizacional:** es la base o fundamento para una empresa que debe cumplir con tres principios fundamentales, que le permiten no fallar en la empresa: complejidad (se basa en la cantidad de áreas o departamentos que la organización tenga), formalidad (conjunto de normas y procedimientos que regulan la organización) y amplitud (capacidad de generar una división de trabajo)

✓ **Diagnostico empresarial:** "Diagnóstico" es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de

²¹Ibíd., p .109.

vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

✓ **Estrategia:** son los caminos por los cuales la organización lograra sus objetivos y las actividades y métodos a aplicar y las medidas de control que se tengan que hacer.

✓ **Estructura organizacional:** es el marco de trabajo que contiene las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras es un conjunto que contiene el trabajo humano, procedimientos administrativos, procesos productivos y jerarquía bien definida dentro de la organización.

1.5.4 Marco legal

CODIGO DE COMERCIO²²

"Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupa en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona." (Art. 10 Código de Comercio.)

Deberes del comerciante: "es obligatorio de todo comerciante matricular en el registro Mercantil todos los actos, libros y documentos respecto a los cuales la ley exige esa formalidad; llevar la contabilidad de sus negocios conforme a las preinscripciones legales; conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; denunciar ante el juez competente la sensación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal" (Art. 19 de código de comercio)

Ley 1429 de 2010 LEY DE FORMALIZACION Y GENERACION DE EMPLEO

"la ley 1429 del 29 de diciembre de 2010 es el resultado de varios estudios que desde hace ya algún tiempo muestra la alta tasa de creación de pequeñas empresas que no llegan a ser legalizadas. Se encontró la gran resistencia a constituir las y legalizarlas, por el temor de" delos pequeños empresarios a los sobrecostos debido a las altas cargas en lo tributario, laboral, financiero y demás. Esta Ley favorable para la formalización se encargó de otorgar beneficios que

²² CODIGO DE COMERCIO, Editores LEGIS SA, Año 2002

logran disminuir los costos y obliga a las entidades respectivas a dar un apoyo efectivo e integral en el desarrollo de las pequeñas empresas. Esto debido a la alta tasa de empresas que se cierran en los primeros años después de constituidas”.

Después de la expedición de esta ley se legalizaron diferentes empresas en el Municipio de Ipiales, pero aun algunos comerciantes por el desconocimiento y desconfianza siguen hasta el momento en la informalidad. Esta ley tiene muchos vacíos legales los cuales están siendo aprovechados por empresas que ya existían para acceder a los beneficios como si fueran nuevas y poder hacer una elusión de los impuestos.

ESTATUTO TRIBUTARIO MUNICIPAL

Acuerdo No. 055 de noviembre 30 de 2011. Por medio del cual se fijan las tarifas del impuesto de industria y comercio-Avisos y tableros en el Municipio de Ipiales. Este acuerdo rige a partir del 1 de enero de 2012.

El decreto ley 410 de 1971 establece claramente: *“los comerciantes y los asuntos mercantiles se registrarán por las disposiciones de la ley comercial y los casos no regulados expresamente en ellos serán decididos por analogía de sus normas, en las cuestiones comerciales que no pudieron regularse conforme a lo anterior se aplicaran las disposiciones de la legislación civil.”*

Ley 590 de 2000 Para nuestras mi pymes las leyes que la regulan comienzan con la que dicta una serie de medidas orientadas a la disminución de trámites y a facilitar la operación de micro, pequeñas y medianas empresas. Es una iniciativa de integración de servicios de las cámaras de comercio de Colombia para regular el comercio en el país. Posteriormente, la circular externa número 05 del 2002 de la superintendencia de industria y comercio, entidad que vigila la operación de las cámaras fijo los requerimientos funcionales que el RUÉ debería cumplir para cubrir los requerimientos de la ley 590. La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mi pymes en el plan nacional de desarrollo de cada gobierno.

La ley 905 de 2004 por la cual se modifica al anterior y se dictan otras disposiciones, que están encaminadas a estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ley 1014 de 2006 “la cual establece que se debe promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país. Con ello se creara un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas con lo que se establecerá mecanismos

para el desarrollo productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales. Con esto se busca fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional, y territorial.²³

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

Artículo primero del código sustantivo del trabajo: la legislación laboral incide en la gestión de la empresa para esto la base jurídica utilizadas es el código sustantivo del trabajo que contiene normas “*que tiene la finalidad de lograr justicia en las relaciones que surgen entre patrono y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social*”.

LEY 50 DE 1990: por la cual se reforma artículos del CODIGO SUSTTANTIVO DEL TRABAJO, en especial los siguientes:

Artículo 23: Elementos esenciales: Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

- a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y
- c) Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

Artículo 24.Presunción. Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo. No obstante, quien habitualmente preste sus servicios personales remunerados en ejercicio de una profesión liberal o en desarrollo de un contrato civil o comercial, pretenda alegar el carácter laboral de su relación, deberá probar que la subordinación jurídica fue la prevista en el literal **a) artículo 1o.** de esta ley y no la propia para el cumplimiento de la labor o actividad contratada.

²³ CÁMARA DE COMERCIO. [EN LÍNEA], leyes que regulan la actividad económica en Colombia. www.camaradecomercio.gov.co

Artículo 127. Elementos integrantes. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

LEY 789 DE 2002:

Artículo 1°. Sistema de Protección Social. El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

Zona de frontera

ART. 337 CP: “la ley podrá establecer para las zonas de frontera terrestre y marítimas, normas especiales en materias económicas y sociales tendientes a promover su desarrollo”²⁴

Mediante la ley No. 677 del 2 de agosto de 2001, “el Gobierno Nacional definió al municipio de Ipiales como una de las cuatro Zonas Económicas Especiales de Exportación del país. El establecimiento de normas económicas y sociales especiales para promover el desarrollo de las zonas fronterizas es un deber del Gobierno nacional, consagrado en el artículo 377 de la constitución nacional, y es, por consiguiente, es un derecho de estas regiones, que la sociedad colombiana debe establecer y apoyar solidariamente”.

“La zona económica especial de exportación será un territorio sometido a un proceso de desarrollo diferenciado con respecto al resto del país, que se estructurara mediante inversiones, proyectos y actividades públicas y privadas, y dotado de incentivos legales inexistentes en otras regiones, de tal manera que la estructura y los incentivos promoverán la localización de nuevas empresas orientadas a la producción de bienes para exportación. En el país se definieron cuatro zonas económicas que inicialmente se las provee de los mismos incentivos: Valledupar, Cúcuta, Buenaventura e Ipiales”

Las normas especiales para la zona de frontera de Ipiales son incentivos y oportunidades para los inversionistas, las cuales son suficientes para motivar su inversión en Ipiales. En esta ciudad hay desventajas locales que solamente una intervención del Estado, mediante inversión pública y normas adecuadas, podrá

²⁴ Constitución política de Colombia (pág. 121)

ponerla en funcionamiento, para dar óptimos resultados. El nombramiento de Ipiales como zona económica especial de exportación es una oportunidad para regularizar y obtener normas especiales, diferenciadas y adecuadas a su realidad económica y social, cuyo principal objetivo es el desarrollo de la región fronteriza. El conocimiento de estas normas de frontera nos ayuda a mirar que hace falta para una adecuada intervención del Estado, ya que existen normas y leyes que solo se quedan en papeles y no han sido aplicadas adecuadamente.

MANEJO DIAN

Código 05 según el RUT. Impuesto sobre la Renta (Art. 5 ET): Grava las utilidades obtenidas por los contribuyentes durante el periodo fiscal. La tarifa es el porcentaje o valor que se aplica sobre la base gravable o renta líquida gravable (Art. 178 ET) para determinar el impuesto a cargo.

Tarifa del impuesto de renta en sociedades comerciales Art. 240 ET.

Las sociedades comerciales como anónimas, limitadas, o asimiladas a estas, y las sociedades extranjeras, tienen una tarifa del 33%. Esta tarifa se aplica a los contribuyentes que se les conoce como del régimen ordinario del impuesto de renta y la tarifa se le conoce como tarifa general.

Código 11. Impuesto sobre las ventas (IVA). Es un impuesto de carácter nacional, de naturaleza indirecta, instantáneo, que se aplica en las diferentes etapas del ciclo económico de producción, importación y distribución. Es instantáneo porque se genera en la venta o importación de bienes y en la venta de servicios prestados en el país, y es indirecto porque el responsable ante la DIAN no es el consumidor final, quien es el que paga el tributo.

El Art. 420 del E.T. habla sobre el hecho generador para las empresas del sector comercial:

- a) Las ventas de bienes corporales muebles que no hayan sido excluidas expresamente.
- b) La prestación de servicios en el territorio nacional.
- c) La importación de bienes corporales muebles que no hayan sido excluidos expresamente.

Tarifa: por regla general, a todas las operaciones gravadas con el IVA se le debe aplicar la tarifa del 16%. Sin embargo, la ley ha previsto ocasiones en que se debe aplicar una tarifa diferente, de tal manera que también encontramos tarifas especiales al 1.6%, 3%, 5%, 10%, 20%, 25% y 35%.

Se tiene en cuenta los anteriores artículos del Estatuto Tributario ya que se nombra los principales impuestos nacionales como son Renta e IVA que deben pagar las empresas comerciales de la ciudad de Ipiales, además sirven de base para mirar las consecuencias de no cumplir adecuadamente la presentación de las obligaciones tributarias.

PLAN DE CUENTAS INTERNACIONALES:

Decreto 2649 de 1993 que incluye los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados); el Decreto 2650 de 1993, Plan Único de Cuentas para los Comerciantes y la Ley 1314 de Julio de 2009, que establece un procedimiento por medio del cual en el 2013 y 2014 respectivamente, la contabilidad de las empresas en Colombia debe converger con normas internacionales, IOSCO recomienda a los países miembros utilizar las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), posteriormente en el 2002 la Unión Europea, decide utilizarlas a partir del 1 de Enero de 2005 de manera obligatoria para las compañías que coticen en los mercados regulados.

Dentro de la planeación del proyecto es importante considerar que el efecto de esto puede implicar la necesidad de modificaciones a contratos y acuerdos que consideraban información financiera (limitantes a la estructura financiera en contratos de préstamo, bases de remuneración y compensación, entre otros).

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de estudio. Descriptivo: Puesto que permite delimitar las características del problema a partir de la toma de información amplia sobre la investigación como lo es mostrar, narrar o identificar hechos o situaciones de un objeto de estudio o también realizando modelos, productos o prototipos que conduzcan a proponer soluciones a la actual deficiencia organizacional de ELECTRODOMÉSTICOS REVELO.

1.6.2 Método de estudio. El método de estudio a utilizar es aquel que se da por medio de una investigación deductivo- inductivo, debido a que las conclusiones reflejadas en este trabajo surgen de la necesidad de una empresa y el análisis del trabajo que vienen desarrollando para crear el diseño de su estructura organizacional.

1.6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información:

1.6.3.1 Fuentes primarias. Es la fuente documental que se considera material de primera mano, relativo a un fenómeno que se desee investigar. En este caso se refiere a las 14 personas que conforman el personal de la empresa ELECTRODOMÉSTICOS REVELO a las que se encuestó directamente.

1.6.3.2 Fuentes secundarias. Para la realización del estudio se consultaron libros especializados en estructura y diseño organizacional, artículos, trabajos de grado, los cuales sustentan el tipo de estudio y el diseño seleccionado.

1.6.3.3 Técnicas de recolección de la información. La información que es necesaria para el estudio, diseño y la generación de la propuesta del diseño organizacional para la empresa ELECTRODOMÉSTICOS REVELO se recolectará por medio de una encuesta dirigida al personal y gerente de la empresa.

1.6.3.4 Tratamiento de la información. Una vez obtenida la información se procede a sistematizarla, tabularla y procesarla mediante hojas de cálculo en la aplicación Microsoft Excel.

2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

2.1 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Según los datos recolectados la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO para el desarrollo de su objeto social, contrata a catorce personas. De las cuales 13 de ellos contestaron a esta encuesta dirigida a las personas de los cargos operativos de la empresa.

2.2 INTERPRETACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA

Para el desarrollo del diagnóstico, se toman las respuestas a las preguntas planteadas, las cuales brindan información de importancia para el análisis de la situación interna actual de la empresa.

La explicación de las respuestas recolectadas de las diferentes preguntas que se realizaron permiten detectar hasta qué grado el personal conoce la estructura organizacional, que hoy asume la organización.

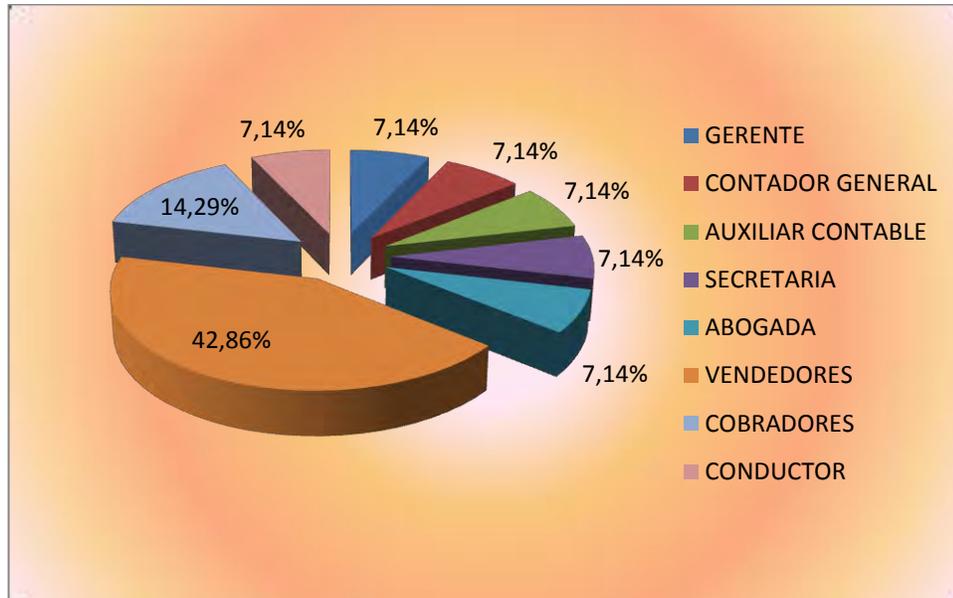
Tabla 1. Nombre del cargo

NOMBRE DEL CARGO	No PERSONAS POR CARGO
Gerente	1
Contador general	1
Auxiliar contable	1
Secretaria	1
Abogada	1
Vendedores	6
Cobradores	2
Conductor	1
TOTAL	14

Fuente: esta investigación

Esta empresa muestra que maneja ocho cargos, los cuales son gerente, contador general, auxiliar contable, secretaria, abogada y conductor. Los cuales están encargados a una persona, pero el número de vendedores es 7, y 2 personas laboran como cobradores.

Figura 1. Nombre del cargo



Fuente: esta investigación

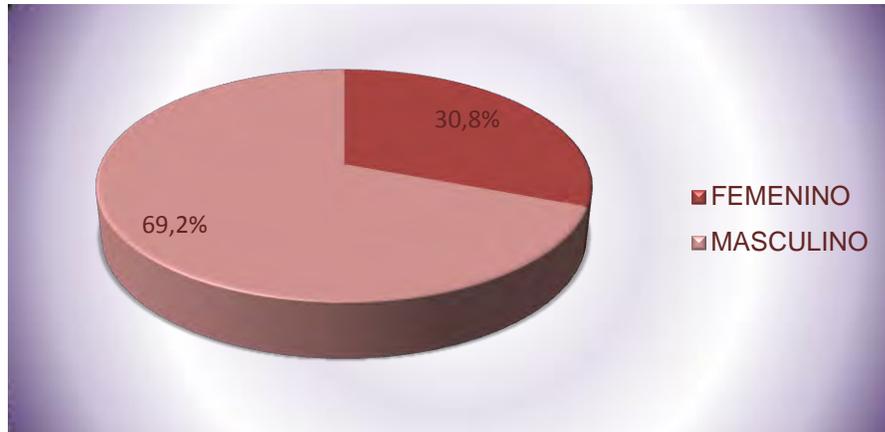
La explicación para que los vendedores ocupen el 42,86% del porcentaje total de personas empleadas es porque ellos son la mano de obra que se requieren de acuerdo a la producción de la empresa. Existe un 14,29% correspondiente a los cobradores y los demás cargos ocupan el 42,86% los cuales son el gerente, contador general, auxiliar contable, secretaria, abogada y el conductor cada uno con una participación del 7,14%.

Tabla 2. Genero

FEMENINO	30,8%	4
MASCULINO	69,2%	9

Fuente: esta investigación

Figura 2. Genero



Fuente: esta investigación

En la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, se observó que el 69.2% corresponde al género masculino, es decir nueve colaboradores son hombres y el 30.8% corresponde al género femenino, perteneciente a cuatro mujeres.

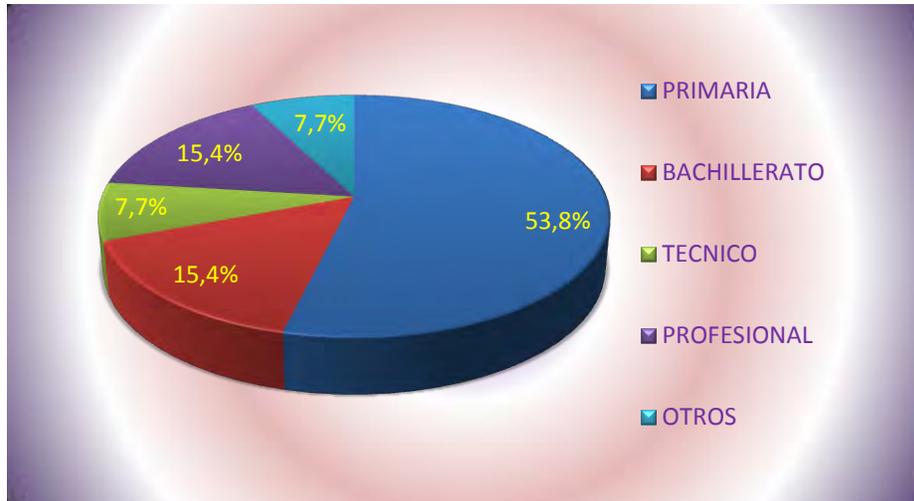
Tabla 3. Nivel de estudio

NIVEL DE ESTUDIO		
PRIMARIA	53,8%	7
BACHILLERATO	15,4%	2
TECNICO	7,7%	1
PROFESIONAL	15,4%	2
OTROS	7,7%	1

Fuente: esta investigación

La empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, da a conocer como esta tiene en su nómina a personas que en su mayoría solo han realizado estudios de básica primaria, con un 53,8%. Esto nos indica que estas personas han aprendido su oficio por método empírico, además existe un 15,4% que han cruzado bachillerato y en igual proporción han hecho una carrera profesional. Además el 7.7% representa a una trabajadora que tiene nivel de estudios especializados y en igual razón hay un colaborador con estudios de nivel técnico.

Figura 3. Nivel estudio



Fuente: esta investigación

Pregunta 1: ¿En la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO se han dado a conocer temas organizacionales cómo?

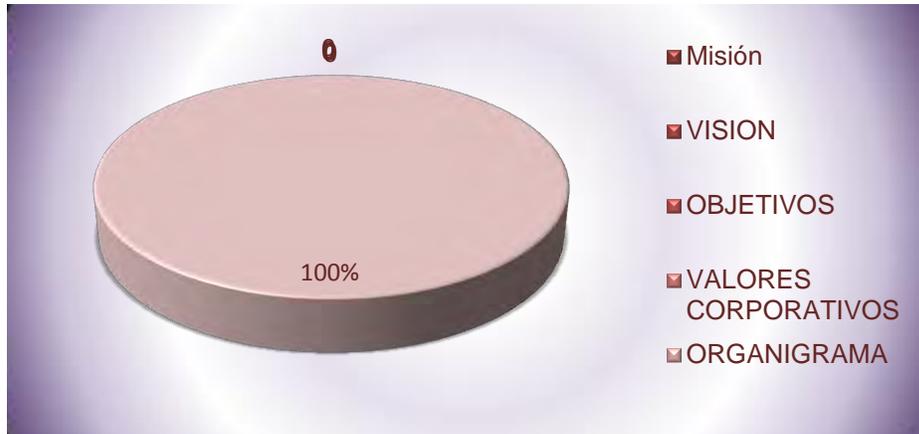
Tabla 4. Pregunta 1

MISIÓN	0	0
VISION	0	0
OBJETIVOS	0	0
VALORES CORPORATIVOS	0	0
ORGANIGRAMA	0	0
NINGUNO	100%	13

Fuente de investigación

Con los datos obtenidos por medio de la encuesta se puede apreciar con claridad que no hay un conocimiento acerca de los temas organizacionales tales como la misión, visión, objetivos, valores corporativos ni organigrama, en un 100% las personas de la empresa desconocen estos temas, dando paso al objetivo de esta investigación.

Figura 4. Pregunta 1



Fuente: esta investigación

Pregunta 2: En el ingreso de nuevo personal a una empresa se realiza un proceso de acoplamiento, llamado inducción, en el cual se explica al nuevo miembro las funciones a desempeñar, es decir, las actividades que hará durante su jornada laboral. ¿Le realizaron un proceso de inducción cuando se vinculó a la empresa?

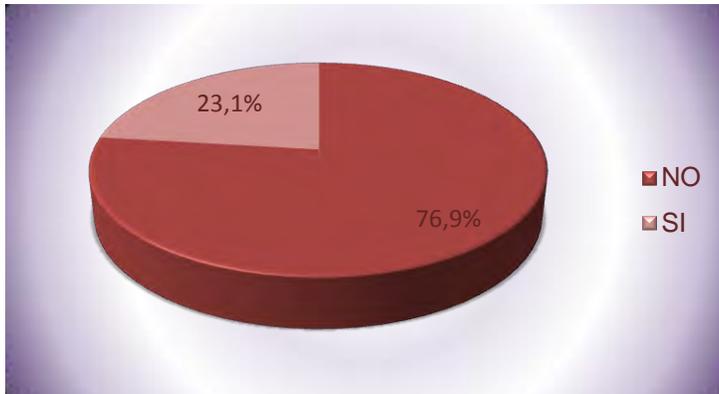
Tabla 5. Pregunta 2

NO	76,9%	10
SI	23,1%	3

Fuente: esta investigación

En la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO se observa claramente que no se realizan procesos de inducción, arrojando un porcentaje del 76,9% el cual corresponde a diez trabajadores que al momento de ser vinculados no se les realizó el debido acoplamiento para la realización de sus funciones. Y tan solo el 23,1% que equivale a tres personas aseguran que recibieron instrucciones acerca de sus actividades.

Figura 5. Pregunta 2



Fuente: esta investigación

Pregunta 3: El manual de Funciones es una herramienta que comprende las responsabilidades que tiene cada área de la empresa, y las actividades que poseen cada uno de los colaboradores que están en ellas. ¿Usted cuenta con un Manual de Funciones?

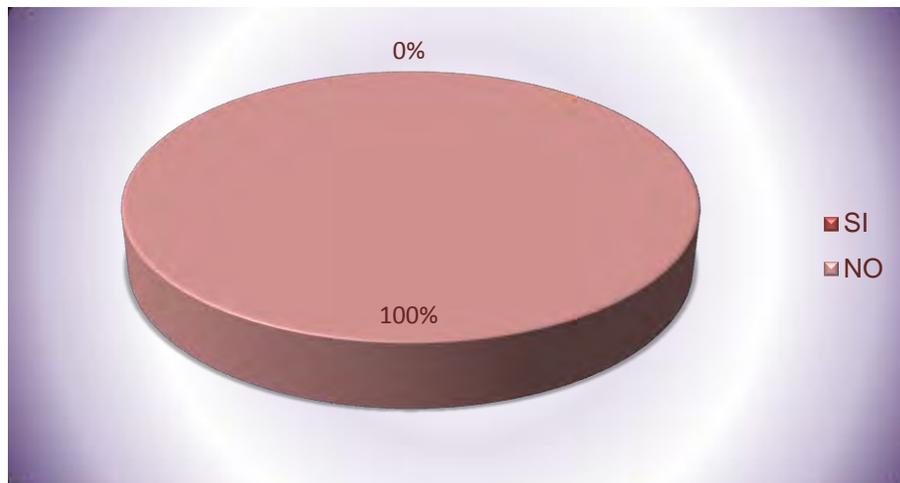
Tabla 6. Pregunta 3

SI	0	0
NO	100%	13

Fuente: esta investigación

Los empleados de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO expresan desconocer el manual de funciones en su significado y utilidad, el 100% de los colaboradores no tienen claridad sobre el término, esto evidencia un grave problema generado por las directivas que han trabajado una administración empírica, trayendo como consecuencia una confusión en sus actividades a desarrollar diariamente.

Figura 6. Pregunta 3



Fuente: esta investigación

Pregunta 4: De acuerdo a las labores que usted realiza diariamente, considera que su carga laboral es:

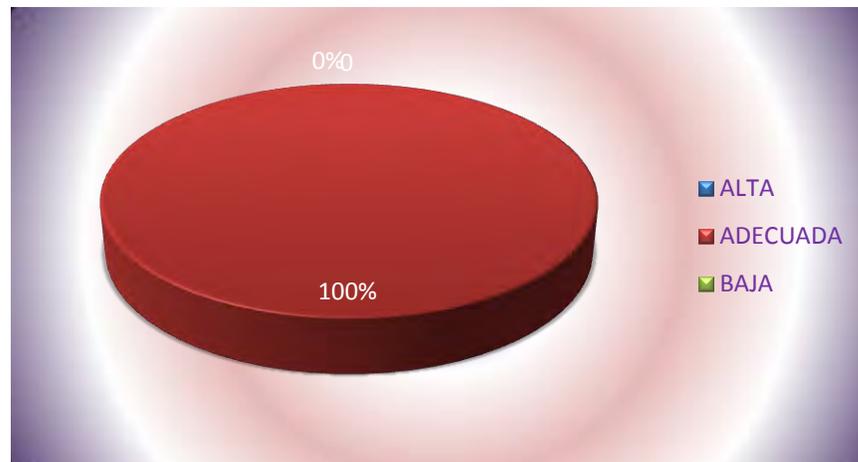
Tabla 7. Pregunta 4

ALTA	0
ADECUADA	100%
BAJA	0

Fuente: esta investigación

Con base en los resultados obtenidos, el 100% el cual equivale a las trece personas, manifiestan que su carga laboral es adecuada, lo cual ayuda a la empresa a reconocer en los empleados una satisfacción laboral que se refleja en el cumplimiento a cabalidad de sus obligaciones.

Figura 7. Pregunta 4



Fuente: esta investigación

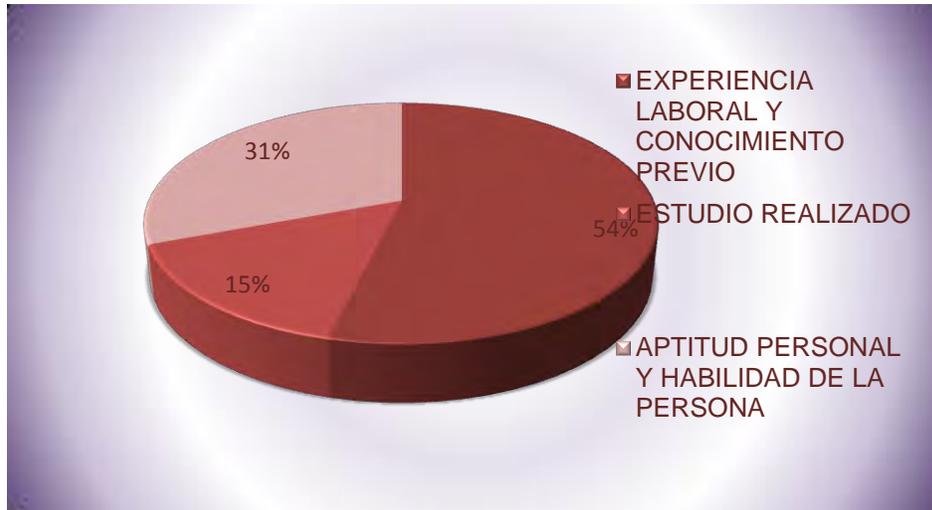
Pregunta 5: El análisis de cargos es una función que permite identificar los requisitos que el cargo exige a su ocupante y las diferentes funciones inherentes a todos y cada uno de los cargos. ¿Cuál de los siguientes ítems le parece importante al momento de un análisis de cargos?

Tabla 8. Pregunta 5

EXPERIENCIA LABORAL Y CONOCIMIENTO PREVIO	54%
ESTUDIO REALIZADO	15%
APTITUD PERSONAL Y HABILIDAD DE LA PERSONA	31%

Fuente: esta investigación

Figura 8. Pregunta 5



Fuente: esta investigación

A esta pregunta los colaboradores coinciden en un 54% que para ello lo más importante para la identificación de los requisitos que su cargo exige están entre lazados con la experiencia laboral y el conocimiento previo que tengan, en un 31% se cree que esto se debe reflejar de acuerdo a las aptitudes personales y la habilidad de la persona, y con un menor porcentaje del 15% se aplica este desarrollo de cargos a las personas con valoración a los estudios realizados.

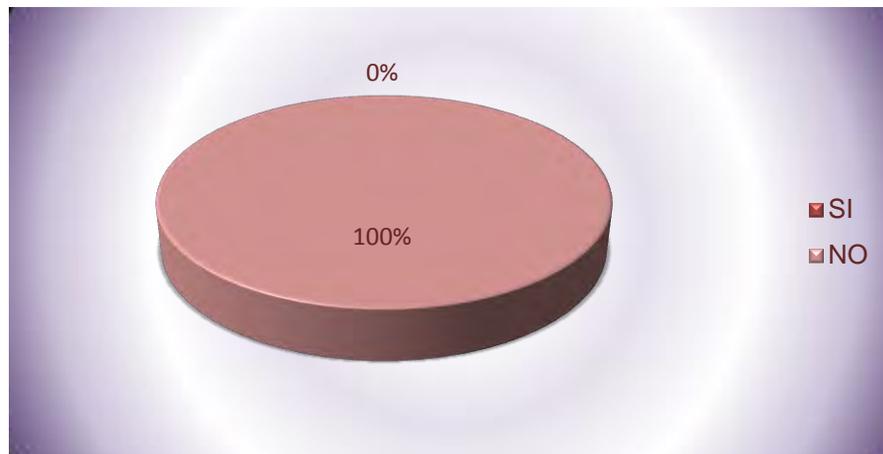
Pregunta 6: ¿La empresa cuenta con procesos y procedimientos que le permiten claridad sobre lo que se espera de usted?

Tabla 9. Pregunta 6

SI	0
NO	100%

Fuente: esta investigación.

Figura 9. Pregunta 6



Fuente: esta investigación

En esta pregunta se obtiene una respuesta negativa del 100% manifestando que no se conocen procesos ni procedimientos que les permitan a los trabajadores saber lo que se espera de ellos con claridad.

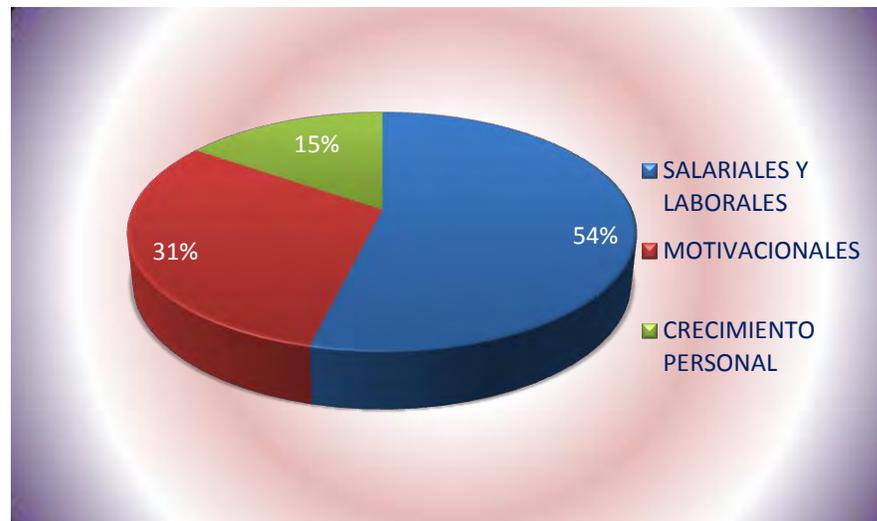
Pregunta 7: Usted considera que la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO cuenta con las condiciones necesarias para el buen desempeño de su labor. Marque con una X las que usted crea que posee.

Tabla 10. Pregunta 7

SALARIALES	12
LABORALES	4
MOTIVACIONALES	1
CRECIAMIENTO PERSONAL	0

Fuente: esta investigación

Figura 10. Pregunta 7



Fuente: esta investigación

La empresa para el buen desempeño de sus colaboradores y en fe de esto lo demuestran las respuestas de esta pregunta, cuenta con un 54% de condiciones salariales y laborales buenas para sus empleados, aunque no le brinde satisfacción de crecimiento laboral, como lo demuestra el 15% de participación en las encuestas, mas sin embargo el 31% de los encuestados manifiestan condiciones motivacionales para desarrollar sus actividades laborales.

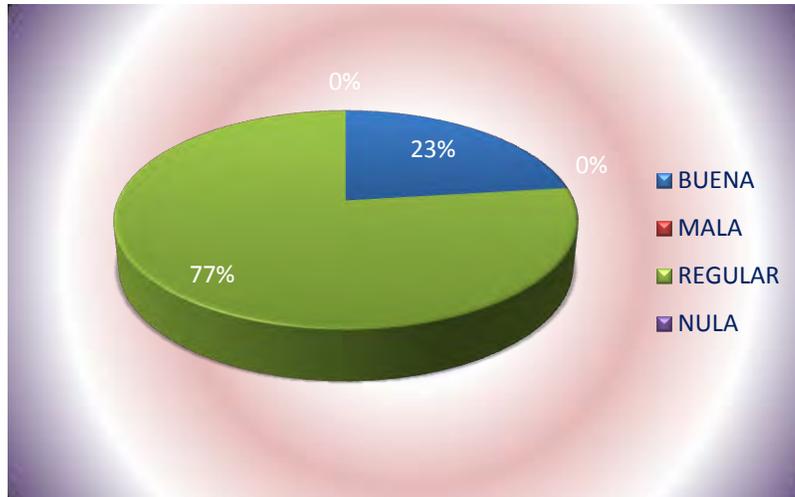
Pregunta 8: ¿La comunicación en la empresa es?:

Tabla 11. Pregunta 8

BUENA	3
MALA	0
REGULAR	10
NULA	0

Fuente. Esta investigación

Figura 11. Pregunta 8



Fuente: esta investigación

La comunicación es considerada un factor importante para tenerlo en cuenta en todas las organizaciones. En la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO se observa mediante las respuestas obtenidas, en tan solo el 23% de los colaboradores consideran buena la comunicación, sin embargo el 77% de los empleados responden que esta es regular, por lo tanto los canales de comunicación no son los más apropiados, afectando los niveles de desempeño de los colaboradores.

Pregunta 9: ¿Usted considera que el ambiente laboral que existe en la organización es?

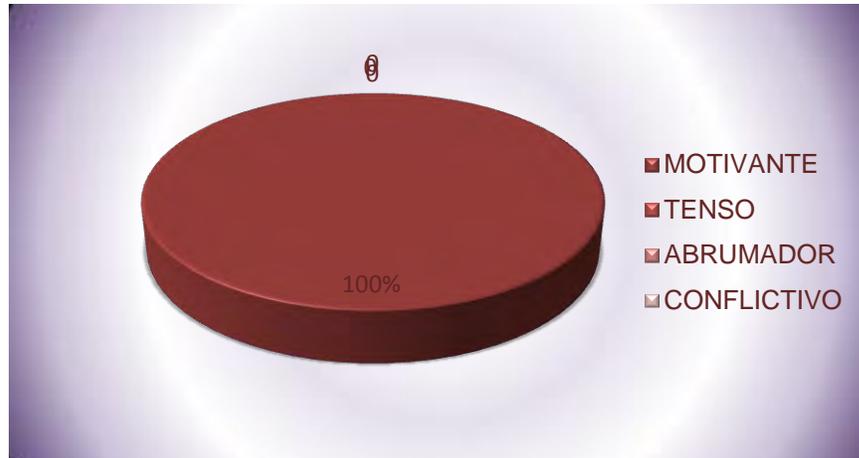
Tabla 12. Pregunta 9

MOTIVANTE	100%
TENSO	0
ABRUMADOR	0
CONFLICTIVO	0

Fuente: Esta investigación

Para los empleados de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO el ambiente laboral es un factor importante a tener en cuenta para un óptimo desempeño de las actividades que genera la empresa. Lo anterior, se puede concluir con el resultado unánime del 100% de los encuestados.

Figura 12. Pregunta 9



Fuente: esta investigación

Pregunta 10: ¿Se permite la realización de equipos de trabajo en su empresa?

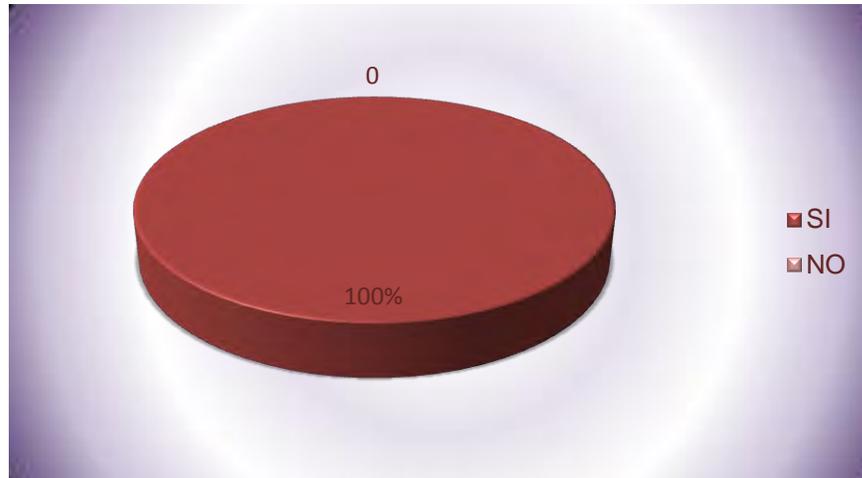
Tabla 13. Pregunta 10

SI	100%
NO	

Fuente: esta investigación

Para los empleados de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO el trabajo en equipo es uno de los ítems más importantes e indispensables para generar un buen clima organizacional y de óptimo rendimiento. Es por ello que el 100% de los encuestados está de acuerdo con el valor que genera este factor.

Figura 13. Pregunta 10



Fuente: esta investigación

Pregunta 11: En la empresa ¿tienen procesos para conocer las quejas y reclamos de los grupos?

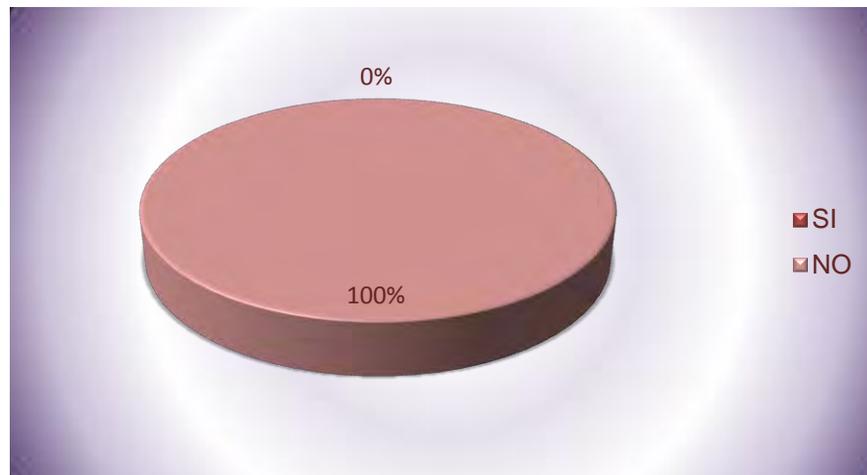
Tabla 14. Pregunta 11

SI	0
NO	100%

Fuente: esta investigación

Con respecto a los procesos para conocer las quejas y reclamos la empresa acepta en su totalidad del 100% que no cuenta con un mecanismo donde ellos puedan manifestar sus inquietudes, observaciones, mejoras, inconformidades, entre otras. Afectando directamente al personal que labora en dicha empresa.

Figura 14. Pregunta 11



Fuente: esta investigación

Pregunta 12: Marque con una X los aspectos que usted considere son debilidades en su empresa.

Tabla 15. Pregunta 12

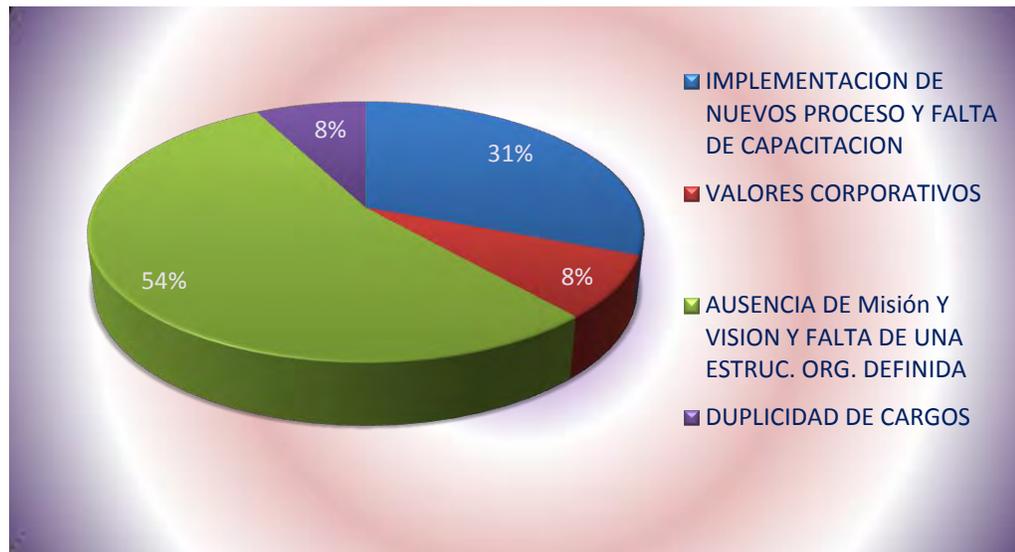
IMPLEMENTACION DE NUEVOS PROCESO Y FALTA DE CAPACITACION	31%
VALORES CORPORATIVOS	8%
AUSENCIA DE Misi3n Y VISION Y FALTA DE UNA ESTRUC. ORG. DEFINIDA	54%
DUPLICIDAD DE CARGOS	8%

Fuente: esta investigaci3n

A esta pregunta los colaboradores dieron a conocer que las debilidades que presenta la empresa, son la falta de una estructura organizacional definida y la ausencia de misi3n y visi3n con un porcentaje del 54%. El 8% considera que en la empresa se da una duplicidad de cargos y en igual proporci3n se evidencia la falta de valores corporativos. Y el 31% dice que no se cuenta con la

implementación de nuevos procesos. Estas debilidades perjudican a la empresa en la ejecución de los objetivos propuestos.

Figura 15. Pregunta 12



Fuente: esta investigación

Pregunta 13: Marque con una X aspectos que usted considere son fortalezas en su empresa.

Tabla 16. Pregunta 13

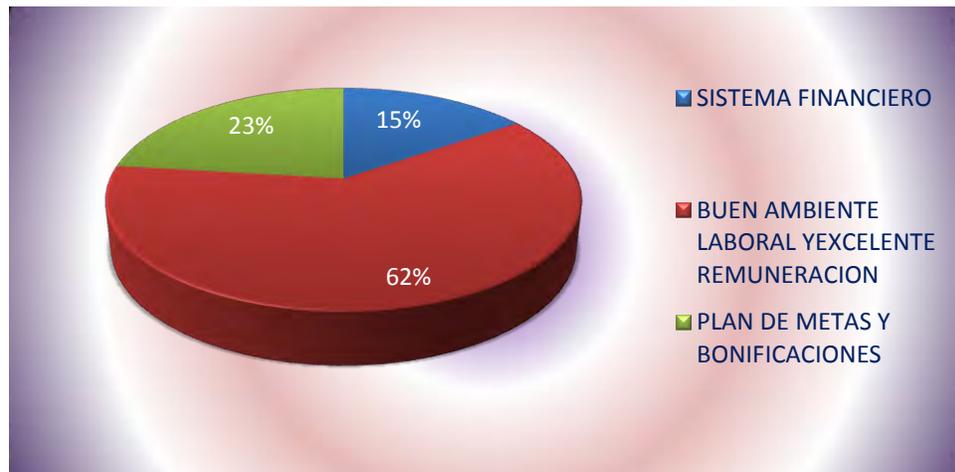
SISTEMA FINANCIERO	15%
BUEN AMBIENTE LABORAL Y EXCELENTE REMUNERACION	62%
PLAN DE METAS Y BONIFICACIONES	23%

Fuente: esta investigación

A esta pregunta respondieron que las dos mayores fortalezas que tiene la empresa son el ambiente laboral y la excelente remuneración, demostrado con una estadística del 62%, estos son factores importantes ya que así los colaboradores se sientan motivados y se fidelizan al cargo ocupado, pero también se debe tener en cuenta que otras de sus fortalezas son las reflejadas con el 23% que corresponde a planes de metas y bonificaciones las cuales hacen que los empleados se comprometan con los objetivos. En menor proporción está el

sistema financiero con el 15% ya que esto hace que la empresa cuente con una contabilidad clara y eficaz al momento de los reportes.

Figura 16. Pregunta 13



Fuente: esta investigación

Para continuar con el diagnóstico de la empresa, se realizó una entrevista al gerente (ver anexo) la cual permitió conocer el entorno externo en el que se encuentra la organización.

La empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO esta en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que la empresa crezca y sobreviva. La empresa para desarrollar su actividad debe conocer su entorno es decir todo aquello que está afuera de sus límites y que son relevantes para su actuación.

Analizando el entorno, una gran ventaja con la que cuenta la empresa ante sus competidores es la ampliación constante de mercado puesto que la organización permite que sus vendedores se desplacen a todo el municipio y veredas aledañas al municipio de Ipiales, dando a sus potenciales clientes accesibilidad de sus productos. Para mantener estos gastos de desplazamiento la empresa cuenta con otra gran ventaja que es el no pago de arriendo del local comercial que está ubicado en el centro comercial San Andresito, brindándole beneficios de seguridad para sus productos y clientes.

Pero aunque estos beneficios son gratos, también representan una amenaza directa por parte de sus competidores, puesto que no es la única empresa que vende electrodomésticos en el centro comercial, entre sus competidores están Electro hogar, Electro Japón y fuera del él se encuentran los mayores competidores que son Electro Ipiales y Alkosto que representa competencia en precios y promociones.

Entre sus proveedores se encuentran Interelex, la Mundial y Corbeta empresas nacionales, que tienen un buen sistema de crédito y además tienen sus bodegas en la ciudad de Pasto. Es decir le brindan facilidad de pago, accesibilidad de mercancía y bajos precios en sus productos.

Una de las mayores desventajas que surgen en el día a día y son impredecibles para la empresa son las vías de comunicación terrestres, ya que al desplazarse a las veredas estas no se encuentran con vías accesibles por las lluvias y cambios de clima bruscos, lo que inhabilita al vendedor a conseguir sus metas. Otra de las desventajas es que la participación mayoritaria en sus ventas la ocupan las personas que trabajan en el campo, agricultores y ganaderos, pero cuando la economía los afecta directamente con paros y bajas en los recursos que produce esto tiene una influencia directa en las ventas de la empresa.

El factor tecnológico que maneja la región tiene un buen estatus lo que permite que se cuente con tecnologías de punta y brinde mejores bienes a la comunidad. Por lo anteriormente dicho se debe tener en cuenta que desde la parte tecnológica y la buena utilización de la misma se dan aspectos importantes como la productividad, el ahorro del insumo, la calidad del producto, los costos de producción, la administración, la distribución y la cobertura de los servicios.

Para la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, es de vital importancia el estudio de la población, la manera como se da el crecimiento dirigido satisfacer necesidades y demanda de un mercado donde existen personas dedicadas a producir y a consumir; hombres, mujeres y niños con características específicas, las empresa ubica estas personas y sus tendencias a futuro utilizando este conocimiento para la elaboración de las estrategias que incrementan la demanda de los bienes que se producen pero también se encuentra la población que brindara la fuerza de trabajo que realicen los procesos productivos brindando mayor competitividad y apoyando la economía regional.

2.3 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA Y ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Cuadro 1. Matriz de problemática frente a áreas de la empresa

	AUSENCIA DE UNA PLATAFORMA ESTRATEGICA	FALTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	AUSENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES	FALTA DE ESTRATEGIAS
AREA ADMINISTRATIVA	No tiene claro una estructura que refleje la misión, visión, objetivos y valores corporativos, los cuales son la guía para la consecución de sus metas, además esta plataforma ayudara a que la empresa sobresalga y	La empresa cuenta en forma implícita con jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o colaboradores de ella, pero esto no es suficiente necesita de un esquema de jerarquización y división de las funciones ya que así se establecer líneas de autoridad, es decir, no se cuenta con un organigrama tradicional ni jerarquizado que	En la empresa no determina una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de los miembros que componen la organización, esto hace que no tenga las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos y que se utilizan para documentar los procesos	La empresa carece de un manual de funciones que establezca las actividades, responsabilidades, funciones y competencias laborales de los empleados que conforman la planta de personal. Al no tener este instrumento de gran utilidad la empresa presenta una duplicación de actividades por parte de los	La empresa necesita implementar estrategias que le brinden apoyo y así identificar los problemas que se enfrentan día a día, y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán. Es decir debe mejorar su toma de decisiones que impulse el avance y haga a la empresa más competitiva
AREA MERCADEO					<ul style="list-style-type: none"> - ELECTRODOMESTICOS REVELO no cuenta con estrategias dirigidas hacia su función básica que es el comercio de electrodomésticos, por ejemplo no crea planes para incentivar a los compradores como son la publicidad, descuentos en fechas especiales, promociones, entre otras. - No cuenta con estrategias que le permitan abrirse paso a nuevos mercados.
AREA JURIDICA	tenga una ventaja competitiva frente a las demás.	refleje las estrategias y ayude a distribuir las responsabilidades para el logro de objetivos y metas. Esto impide ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.	específicos ni la normas que se exigen a los diferentes procedimientos en función del cargo en el que se está implementando; esto hace una ineficiencia en las labores.	empleados generando una pérdida de horas laborales.	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con estrategias que les permitan crear nuevas técnicas de cobro a las personas morosas, lo que hace q se permita el aumento de la cartera haciendo ineficiente el sistema de crédito. - Si no hay estrategias que permitan el control y la verificación de la cartera los cobradores podrían no cumplir con su trabajo, por ejemplo cometer fraude con las ventas a crédito.
AREA FINANCIERA					<ul style="list-style-type: none"> - Si no existen estrategias que permitan el control y las metas de gastos y costos estos terminarían por ser mucho mayores a la empresa ocasionando la quiebra de la misma. - Las estrategias financieras permiten un análisis de riesgo de los créditos concedido a los clientes, haciendo que la empresa crezca.

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

La empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, a pesar de las desventajas que presenta, cabe mencionar Algunas de las ventajas que tiene las cuales le han permitido mantenerse en el mercado.

- ✓ **Buen manejo de liderazgo:** la empresa cuenta con un gerente participativo, democrático motivante, que los hace partícipes a los empleados que laboran con ella, logrando buenas relaciones y una buena comunicación entre compañeros y con sus respectivos superiores.
- ✓ **Buena experiencia laboral:** la empresa cuenta con un personal adecuado, el cual tiene una larga experiencia, esto lleva a que las actividades se realicen adecuadamente, y se logre llegar al alcance de las metas.

El diagnóstico concluye en que el diseño de la estructura organizacional de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO se asemeja a una estructura simple pues no se la ha tenido en cuenta, por tanto no se poseen programas ni planes de acción que la ayuden a desarrollarse de manera adecuada, la dirección de la empresa está a cargo del gerente el cual aplica un estilo de liderazgo participativo y democrático, puesto que utiliza la consulta para practicar el liderazgo y en algunas ocasiones delega el derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus empleados.

3. DESARROLLO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 OBJETIVO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Se propone un direccionamiento estratégico que sirva de marco para los planes de cada área de una empresa ya que este tiene alcances muy amplios por que abarca las finalidades y los propósitos de una empresa, plasmados en un documento en donde se consignan además los objetivos y valores definidos para un largo plazo, se convierten en la supervivencia crecimiento y perdurabilidad de la empresa.

3.2 MISION

La misión de la empresa expresa el que hacer institucional en el sentido de los bienes y servicios que entrega a sus clientes y de la calidad con lo que se compromete a su ministrarlos²⁵.

La misión que se propone para la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO es:

“Ofrecer a nuestros clientes una amplia variedad de electrodomésticos, para el uso del hogar, brindando productos de excelente calidad a precios competitivos, para satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes”.

3.3 VISION

Es el futuro que se quiere crear en términos de finalidades, productos y beneficios perdurables, constituye la identidad estable de una empresa es decir los compromisos ampliamente cualificados y especificados²⁶.

La visión que se propone para la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO es:

“Al año 2015 consolidarnos como la Empresa líder en el mercado regional, destacándonos en la comercialización de electrodomésticos de la más alta calidad y a precios competitivos, contando con excelente talento humano, generando empleo, crecimiento y desarrollo sostenible, a nivel regional y nacional”

²⁵ direccionamiento estratégico [en línea]: <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/> [consulta: 15 de abril 2013]

²⁶ibíd.

3.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

La empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO tiene una ausencia de objetivos que guíen su camino hacia el logro de sus metas, en concordancia con el gerente se han planteado los siguientes objetivos:

- **Objetivos administrativos:**

- ✓ Establecer un sistema de control interno que permita ser uso eficiente de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos para satisfacer las necesidades de los usuarios y brindar información correcta y veras de la situación de la empresa.
- ✓ Desarrollar y aplicar mejores procesos que integren responsablemente a la empresa, cumpliendo con las normas que rigen a las empresas comercializadoras nacionalmente buscando el beneficio de esta y sus clientes.
- ✓ Divulgar la normativa que regulan las actividades de la empresa para que no se cometan errores por desinformación.

- **Objetivos financieros:**

- ✓ Establecer las metas que la empresa pretende lograr para satisfacer sus necesidades económicas e incrementar el valor de la misma.
- ✓ Determinar las futuras necesidades financieras de la empresa, lo que asegura que la función principal de la misma siga siendo rentable.
- ✓ Formular y evaluar los estados de flujo y efectivo, estado financiero y balance general para verificar y controlar el estado real de la empresa para así poder tomar las correcciones oportunas.

- **Objetivos de mercadeo**

- ✓ Diseñar estrategias que permitan consolidar a la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO como líder en la comercialización de electrodomésticos; ofreciendo productos y servicios de calidad, buscando satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ Competir en el mercado de la comercialización de electrodomésticos distribuyendo el producto en lugares convenientes y trasladándolos a los pueblos aledaños a la ciudad de Ipiales.
- ✓ Guiar y coordinar las relaciones entre proveedores, competidores, clientes y la sociedad en general para lograr estrategias que le permitan ser más competitivas frente a otras empresas

- **Objetivos tecnológicos**

- ✓ Promover la mejora de procesos productivos implementando nuevos métodos de gestión y sistemas de información que determinen la capacidad competitiva de la empresa.
- ✓ Promover el estudio y compra de nuevas tecnologías, que tengan un alto potencial para convertirse en piezas claves del mercado en el que se está compitiendo.
- ✓ Ejecutar proyectos de investigación, innovación y desarrollo que mejore las actividades de cada uno de los colaboradores de la empresa.

- **Objetivos operativos**

- ✓ Capacitar a los empleados en nuevas tecnologías para poderlas implementar en la empresa.
- ✓ Contratar y retener a un personal diverso que le permita dar ventaja competitiva a la empresa.
- ✓ Promover el trabajo en equipo y la coacción entre compañeros para que se cree culturas de respeto entre si y se trabaje de manera eficiente a hacia las metas comunes

3.5 VALORES CORPORATIVOS

La empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, no cuenta con un direccionamiento, por lo cual se han definido unos valores corporativos los cuales se han concertado, con el gerente de la empresa:

- **Respeto:** En la empresa ELECTRODOMSTICOS REVELO se evidencia como las personas tienen consideración por los iguales, dando a conocer el valor de sí mismos y el valor de los demás.
- **Responsabilidad:** La empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, es responsable por los colaboradores y estos a su vez cumplen con sus obligaciones con los clientes de brindar productos de excelente calidad, logrado satisfacer sus necesidades.
- **Honestidad:** En la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO los integrantes poseen calidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente con un simple respeto a la verdad en relación a su trabajo y al entorno que lo rodea.
- **Cumplimiento:** En la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO los colaboradores se comprometen a realizar sus deberes y obligaciones con sus clientes, con la empresa y consigo mismo en un determinado tiempo y espacio, lo cual hace que la empresa se mantenga en el mercado competitivo.

4. ORGANIGRAMA

4.1 OBJETIVO DEL ORGNIGRAMA

Se plantea una representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, que refleja en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos sus líneas de autoridad y de asesoría, con el propósito de facilitar al público una imagen formal de la organización.

4.2 CLASIFICACION BASICA DEL ORGANIGRAMA

En referencia al marco teórico hemos escogido la siguiente estructura orgánica

4.2.1 Por su naturaleza. El organigrama que se propone a la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, es de naturaleza *micro administrativa* pues corresponde a una sola organización y se puede referir a ella en forma global o mencionar algunas de las áreas que la conforman.

4.2.2 Por su finalidad. Este organigrama es de finalidad *informativa* ya que se diseña con el objetivo de ser puesto a disposición de todo público.

4.2.3 Por su ámbito. El ámbito en el que se desarrollara el organigrama para la empresa ELECTRODOMESTIOS REVELO es *general* ya que contiene a todos los niveles que componen a la empresa de acuerdo a su importancia y tamaño.

4.2.4 Por su contenido. El organigrama plantado es de contenido *integral* ya que representa gráficamente a todas las unidades de la empresa, así como también a las relaciones de dependencia que se encuentran en ella.

4.2.5 Por su presentación. La figura del organigrama que se escogió para la empresa ELECRODOMESTICOS REVELO y en si para representar su estructura orgánica es de forma *vertical*, pues presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, comenzando en la parte superior por el gerente y descendiendo por los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

4.3 DISEÑO DEL ORGANIGRAMA

El organigrama que se propone se fundamenta en cuatro principios fundamentales del diseño organizacional con el fin de que este sea eficaz y eficiente.

4.3.1 División del trabajo. Las funciones que tienen los colaboradores de la empresa están basadas en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia, esto se verá reflejado en el organigrama a plantear, como uno de los principales aspectos para mejorar.

4.3.2 Departamentalización. Es el agrupamiento de funciones dentro de la organización y las selección final depende de la actividad desarrollada para la empresa y en sí, su estructura orgánica, teniendo en cuenta sus objetivos finales y las relaciones de cada departamento se llevara a cabo una departamentalización funcional ya que reúne actividades comunes, procesos de trabajos similares y habilidades parecidas que se desarrollaran. Estas se las ha agrupado de la siguiente manera:

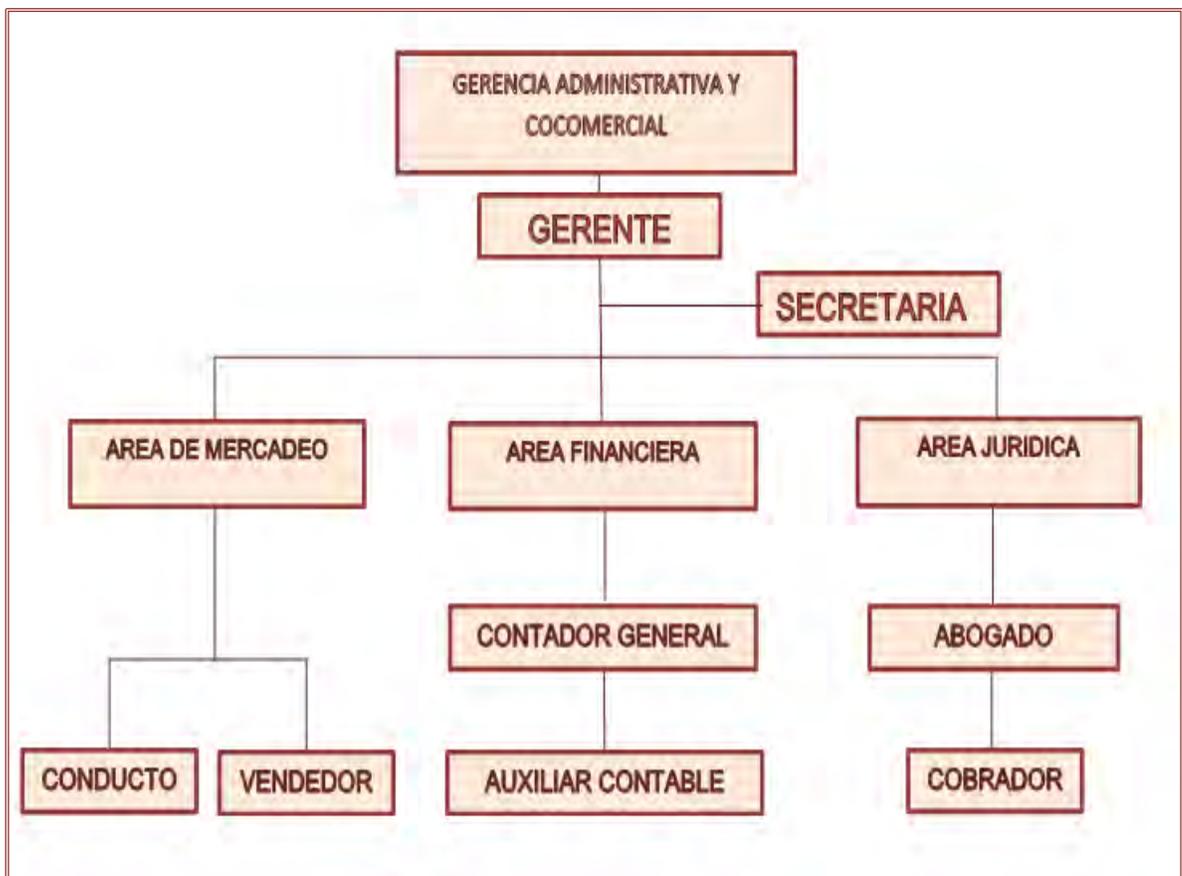
- El contador general y el auxiliar contable tienen como semejanza el procesamiento de información contable, por esto se crea el departamento financiero ya que agrupa estos dos cargos.
- El abogado maneja todos los asuntos legales correspondientes a la empresa, por eso el maneja su departamento independiente ya que sus funciones no son delegables.
- El gerente general administra todas las operaciones que se realizan en la organización y paralelamente asume la parte comercial, por tanto esto hace parte de una gerencia administrativa y comercial, la cual incluye al conductor y los vendedores pues estos desarrollan actividades implícitas en el proceso de comercialización.
- Para mayor eficiencia de sus procesos el gerente cuenta con un apoyo a sus funciones representada por la secretaria.

4.3.3 Jerarquía. Es lógico que la gerencia administrativa y comercial se dirige directamente por el propietario y/o gerente de la organización; además el maneja los tres departamentos creados anteriormente, Y a su vez el departamento financiero es dirigido por el contador general quien tiene mayor nivel jerárquico que el auxiliar contable, el departamento jurídico está a cargo del abogado.

4.3.4 Coordinación. para coordinar tareas es necesario basarse en los contactos internos que tienen los colaboradores en la organización, en la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO se encontró que el conductor, el auxiliar contable y vendedores intercambian información frecuentemente para la realización de sus actividades y con sus superiores, por lo cual se ubican en el cuerpo operativo.

Por otro lado el abogado y el contador general tienen comunicación directa y permanente con el gerente, por lo tanto estos cargos se situaran en la línea media. Además el gerente mantiene constantemente contacto con todos los colaboradores que hacen parte de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, es por esto que se encuentra en la cima de la estructura orgánica de la empresa. Finalmente todos los conceptos expuestos anteriormente se plasman en la gráfica del organigrama siguiente:

Cuadro 2. Organigrama electrodomésticos revelo



Fuente: esta investigación

4.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Luego de que se presentara la gráfica del organigrama propuesto se pasara a la codificación de las funciones, niveles de organización y relaciones de independencia. Estas se codifican a continuación:

Tabla 17. Estructura orgánica

1. Gerente
1.0.1 Secretaria
1.1 Área de mercadeo
1.1.1 Conductor
1.1.2 Vendedores
1.2 Área financiera: contador general
1.2.1 Auxiliar contable
1.3 Área jurídico: Abogado
1.3.1 Cobradores

Fuente: Esta investigación.

DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA:

Para detallar en mayor medida la estructura orgánica que se ha propuesto se plantea la siguiente distribución de las áreas:

- ♣ **Área Administrativa:** esta área comprende al gerente, que en sus funciones generales tiene 4 básicas que son planear, organizar, dirigir y controlar todos aquellos bienes y servicios que ofrece la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO. A su cargo se encuentra la secretaria quien le colabora en sus actividades diarias.
- ♣ **Área de mercadeo:** corresponde a la función principal que realiza ELECTRODOMESTICOS REVELO en esta área se encuentran el jefe de marketing y a su cargo el conductor y los vendedores quienes realizan el servicio al cliente.

- ♣ **Área financiera:** corresponde al contador general de la empresa quien lleva la contabilidad de la empresa, y tiene a su cargo un auxiliar contable.
- ♣ **Departamento jurídico:** en esta área se encuentra el abogado, quien está a cargo de las contrataciones y la parte jurídica de la empresa. A su cargo se encuentran los cobradores.

5. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

5.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO

Este documento contiene la descripción de actividades y/o tareas que deben seguirse a lo largo de un proceso. El manual propuesto por esta investigación a la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO incluye los puestos y unidades de negocios que intervienen en determinado procedimiento:

Tabla 18. Proceso Administrativo

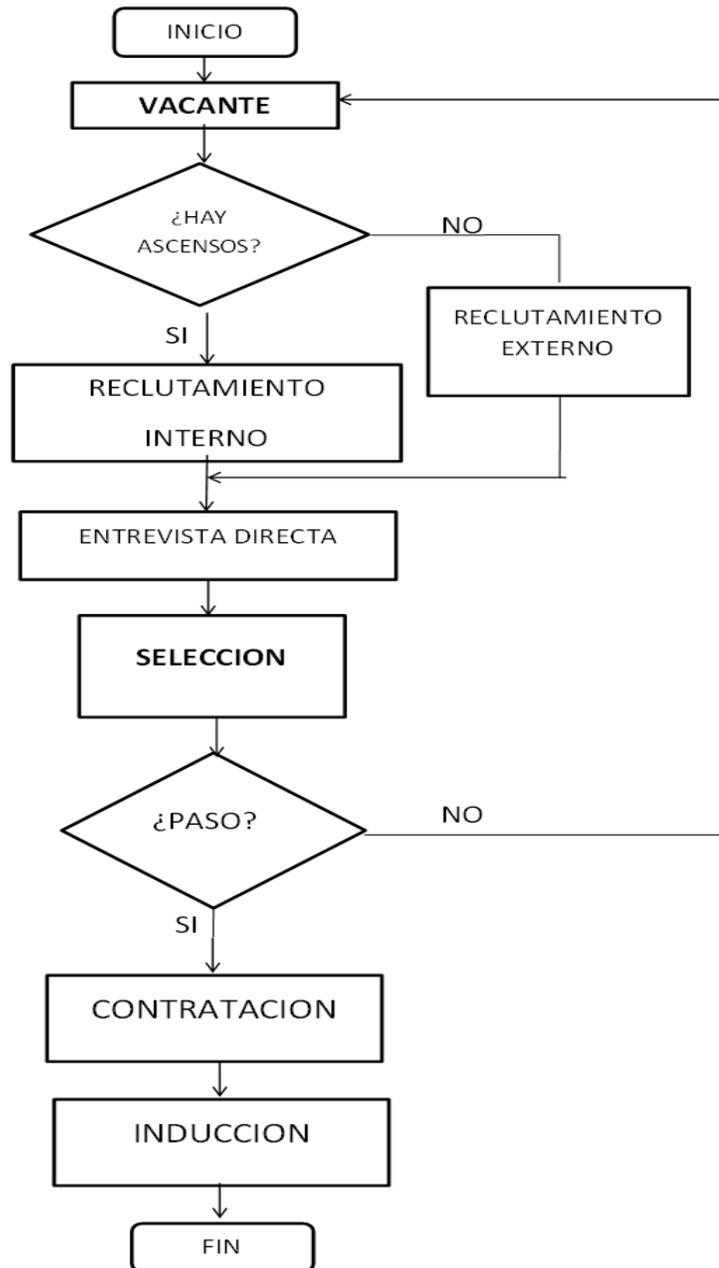
PROCEDIMIENTO	
NOMBRE	CODIGO
Selección de personal	
Contratación de personal	
Pago de remuneraciones	
Elaboración de informes y estados financieros	
Adquisición de productos eléctricos y de hogar	
Venta y comercialización de los productos	
Elaboración de facturación de ventas	
Distribución de los productos	
Verificación y control de ventas	
Archivación de papeleo	

Fuente: esta investigación

5.2 DESCRIPCION PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO.

IDENTIFICACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión del Talento Humano	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Selección del personal	
RESPONSABLE	Gerente	
AÑO DE ELABORACIÓN	2013	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
Este proceso esta diseñado con el fin de cumplir con la necesidad de suplir las vacantes existentes en la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO con personas que cumplan con el perfil del puesto deseado.		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento es aplicable al gerente de la empresa, quien es el encargado de que el objetivo sea cumplido a cabalidad		
INSUMOS		
Hoja de vida, anexos y soportes necesarios.		
RESPONSABLE		
El responsable directo de este proceso es el Gerente de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, quien escogerá el personal adecuado para cumplir con las operaciones de la empresa		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Se presenta una vacante en la empresa	Gerencia General	Gerente
Se procede a reclutar por recomendación de los colaboradores	Gerencia General	Gerente
Se realiza una entrevista	Gerencia General	Gerente
Selección del candidato	Gerencia General	Gerente
Contratación del candidato seleccionado	Gerencia General	Gerente
Inducción acerca del trabajo a realizar	Gerencia General	Gerente

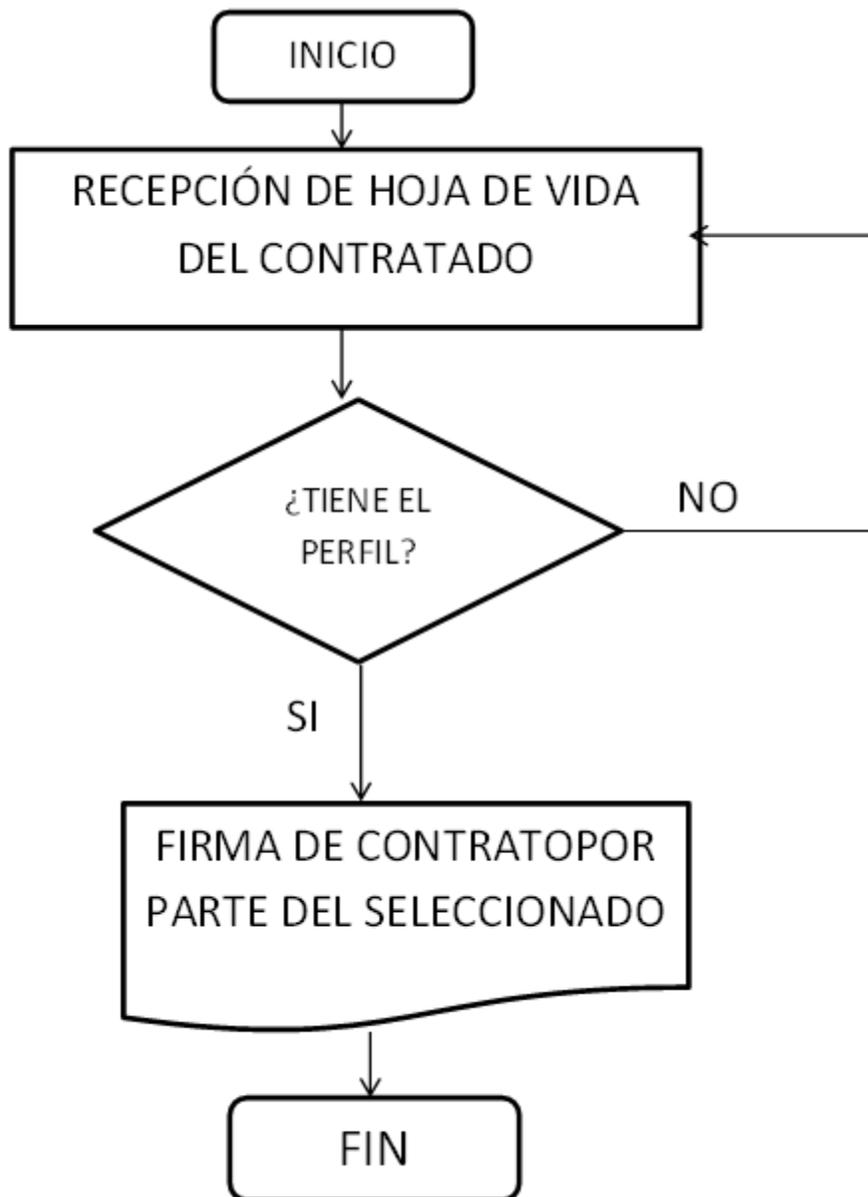
Cuadro 3. Flujograma de procedimiento: selección de personal.



Fuente: Esta investigación

IDENTIFICACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	Administrativo	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Contratación de personal	
RESPONSABLE	Gerente	
AÑO DE ELABORACION	2013	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
Apropiar al personal en forma legal a la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento tiene un alcance que va desde el abogado hasta el gerente de la empresa		
INSUMOS		
Contrato, computador, hoja de vida.		
RESPONSABLE		
El responsable directo de hacer la contratación es el gerente		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Recepción de hoja de vida del seleccionado	Gerencia general	Gerente
Verificación de tiempo y perfil del seleccionado	Gerencia general	Gerente
Firma del contrato por parte del seleccionado	Gerencia general	Gerente

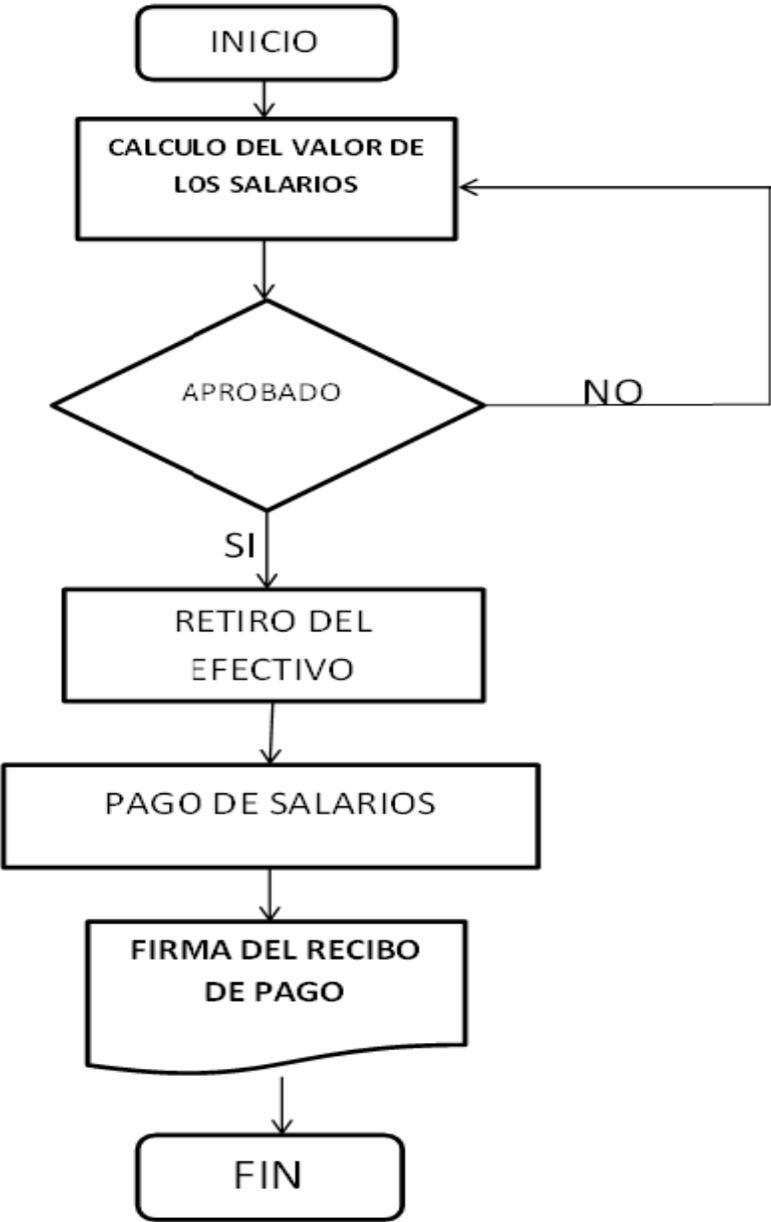
Cuadro 4. Flujo grama de procedimientos: contratación de personal



Fuente: esta investigación

IDENTIFICACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión del Talento Humano	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Pago de remuneraciones	
RESPONSABLE	Gerente	
AÑO DE ELABORACIÓN	2013	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
El objetivo de este proceso es la remuneración o pago de salarios a los colaboradores en el tiempo estipulado		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento es aplicable al Gerente y al Auxiliar contable quienes son los encargados de que esto se cumpla.		
INSUMOS		
Calculadora, recibos de pago, útiles de oficina, cuaderno, cheque		
RESPONSABLE		
El responsable del pago de las remuneraciones es el Auxiliar contable directamente.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Calcular los valores de salarios de la planta de personal de la empresa.	Departamento de finanzas	Auxiliar contable
Retirar del banco el dinero necesario para el pago de salarios	Departamento de finanzas	Auxiliar contable
Pago del salario quincenal	Departamento de finanzas	Auxiliar contable
Hacer firmar el pago recibido por parte de los colaboradores	Departamento de finanzas	Auxiliar contable

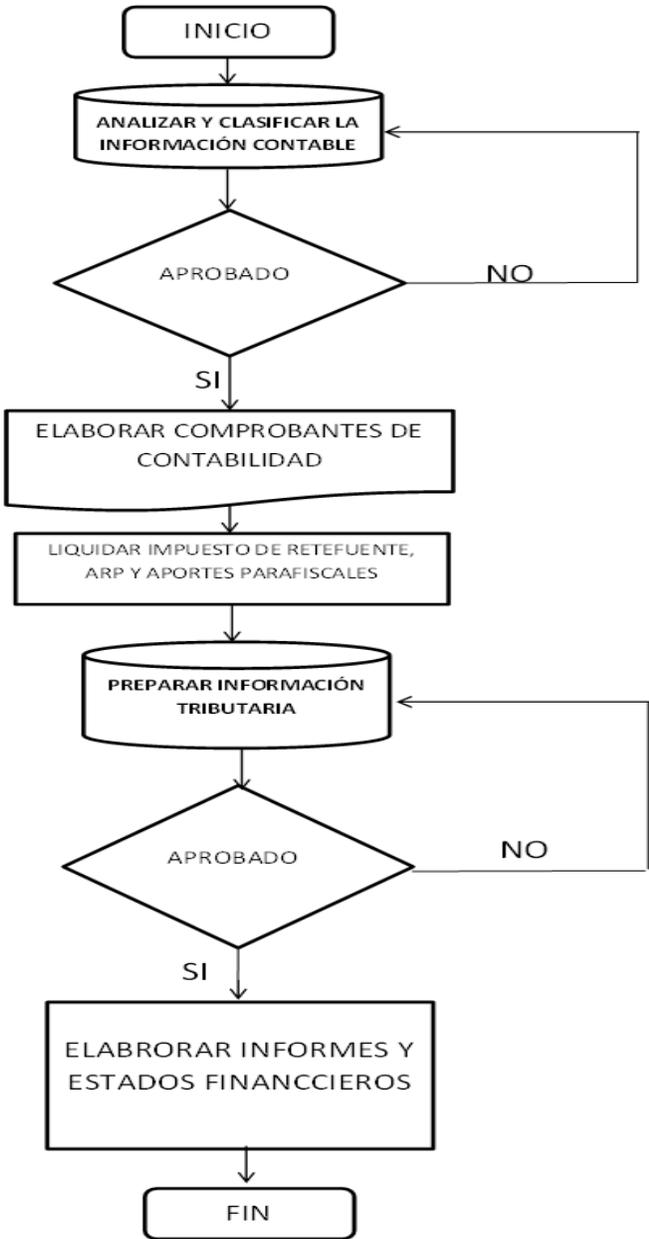
Cuadro 5. Flujograma de procedimientos Pago de remuneraciones.



Fuente: esta investigación

IDENTIFICACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	Administrativo	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Elaborar informes y estados financieros	
RESPONSABLE	Gerente	
AÑO DE ELABORACIÓN	2013	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
Ayuda a la empresa con el cumplimiento legal de sus funciones ante los entes gubernamentales y no gubernamentales.		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento es aplicable al contador público y al gerente, como responsables directos de que la información expuesta en la contabilidad sea veraz y fidedigna.		
INSUMOS		
El único responsable de que se cumpla este procedimiento con responsabilidad y honestidad es el contador público.		
RESPONSABLE		
Libros de contabilidad, calculadora, papelería y útiles de oficina, computador, comprobantes y demás documentos necesarios para llevar los registros de contabilidad.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Analizar y clasificar la información contable	Departamento de finanzas	Auxiliar contable
Elaborar registros contables	Departamento de finanzas	Auxiliar contable
Elaborar comprobantes contables	Departamento de finanzas	Auxiliar contable
Liquidar impuestos de rete fuente, aportes parafiscales y ARP	Departamento de finanzas	Contador general
Preparar información tributaria	Departamento de finanzas	Contador general
Preparar informes y estados financieros	Departamento de finanzas	Contador general

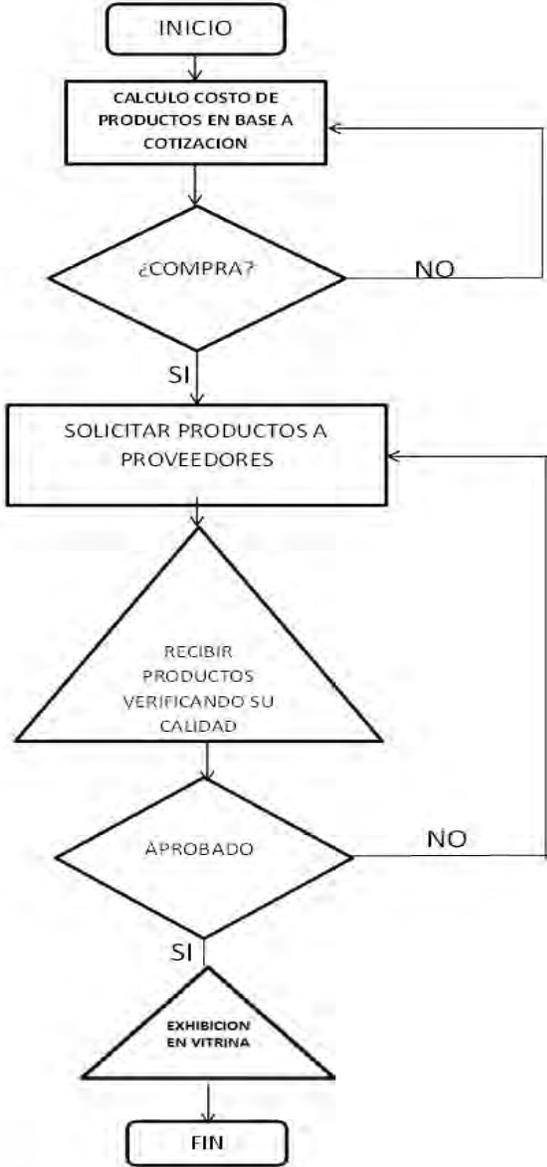
Cuadro 6. Flujo grama: procedimiento Elaboración de informes y estados financieros.



Fuente: esta investigación

IDENTIFICACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	Compras	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Adquisición de productos eléctricos y del hogar	
RESPONSABLE	Gerente	
AÑO DE ELABORACIÓN	2013	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
Disponer de inventario suficiente para cumplir con los requerimientos de los clientes y las exigencias del mercado.		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento implica totalmente al gerente de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO		
INSUMOS		
Calculadora, cotizaciones, facturas, comprobantes de egresos, cheques y/o efectivo		
RESPONSABLE		
El responsable de que este proceso se lleve a cabo es el gerente		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Calcular costo de productos en base a cotizaciones	Gerencia General	Gerente
Solicitar los productos a los proveedores	Gerencia General	Gerente
Recibir los productos verificando su calidad	Gerencia General	Gerente
Pagar al proveedor	Gerencia General	Gerente
Puesta en vitrina de los productos	Gerencia General	Vendedores

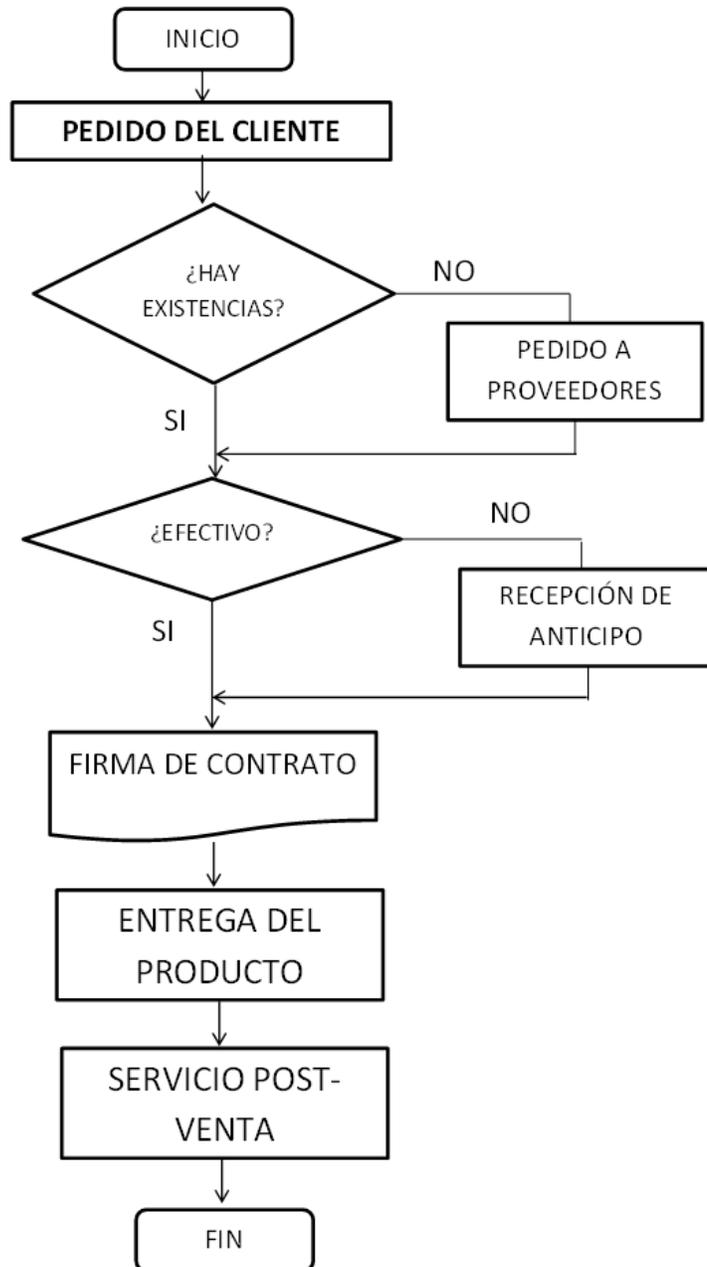
Cuadro 7. Flujograma de procedimientos: adquisición de productos eléctricos y del hogar



Fuente: esta investigación

IDENTIFICACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	Ventas	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Venta y comercialización de los productos	
RESPONSABLE	Gerente	
AÑO DE ELABORACIÓN	2013	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento tiene como fin dar claridad sobre los pasos a seguir para lograr la fidelidad de los clientes		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento implica desde los vendedores, el auxiliar contable, el conductor y el gerente de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO		
INSUMOS		
Orden de pedido, comprobante de ingreso, facturas.		
RESPONSABLE		
Los responsables de este proceso son los vendedores.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Pedido del cliente	Departamento de ventas	Vendedores
Verificación de existencias en almacén	Departamento de ventas	Vendedores
Recepción del anticipo de acuerdo al producto	Departamento de ventas	Vendedores
Firmas de contrato de compra	Departamento de ventas	Vendedores
Entrega del producto	Departamento de ventas	Vendedores
Servicio post-venta por parte de la empresa	Gerencia General	Vendedores

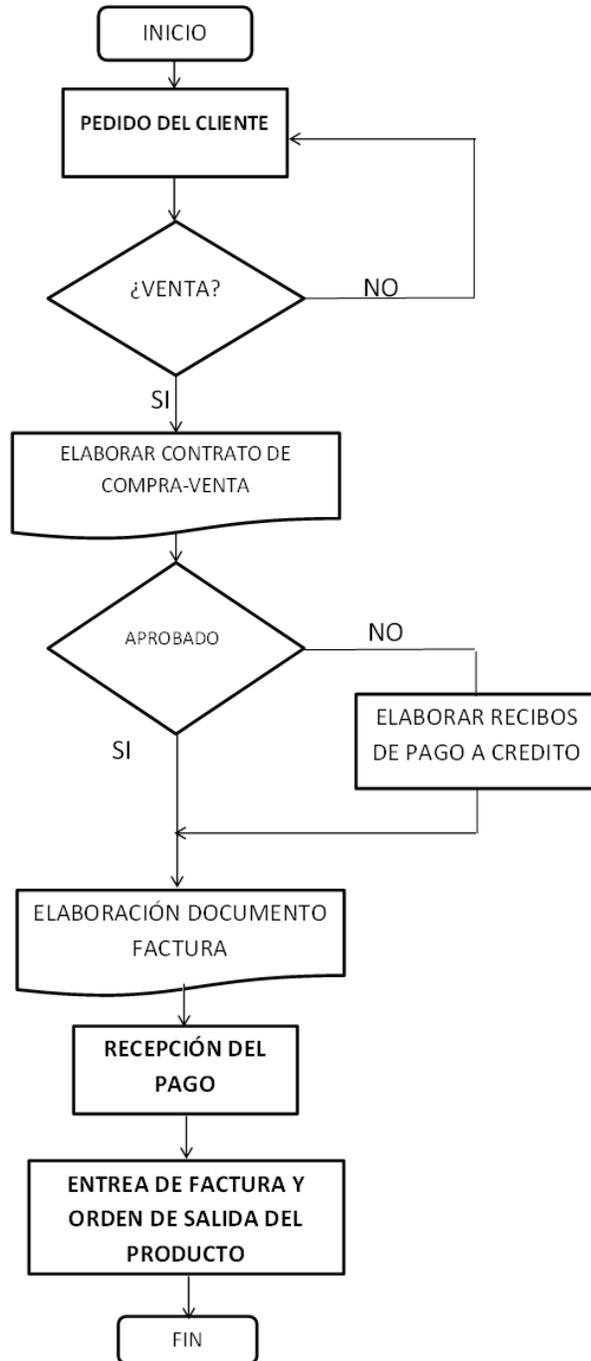
Cuadro 8. Flujo grama de procedimientos: venta y comercialización de productos.



Fuente: Esta investigación

IDENTIFICACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	Administrativo	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Elaborar facturación en ventas	
RESPONSABLE	Gerente	
AÑO DE ELABORACIÓN	2013	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
Ayuda a la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO a mantenerse informada de los movimientos comerciales que se realizan		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento tiene un alcance desde la persona encargada que son los vendedores, pasando por la secretaria, el contador y el gerente de la empresa.		
INSUMOS		
Factura, útiles de papelería, computador, calculadora.		
RESPONSABLE		
Los únicos responsables de que se cumplan las condiciones legales para elaborar un procedimiento de estos son los vendedores.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Pedido del cliente	Departamento de ventas	Vendedores
Entrega del producto	Departamento de ventas	Vendedores
Elaboración de documento factura	Departamento de ventas	Vendedores
Entrega de la factura de venta y producto	Departamento de ventas	Vendedores

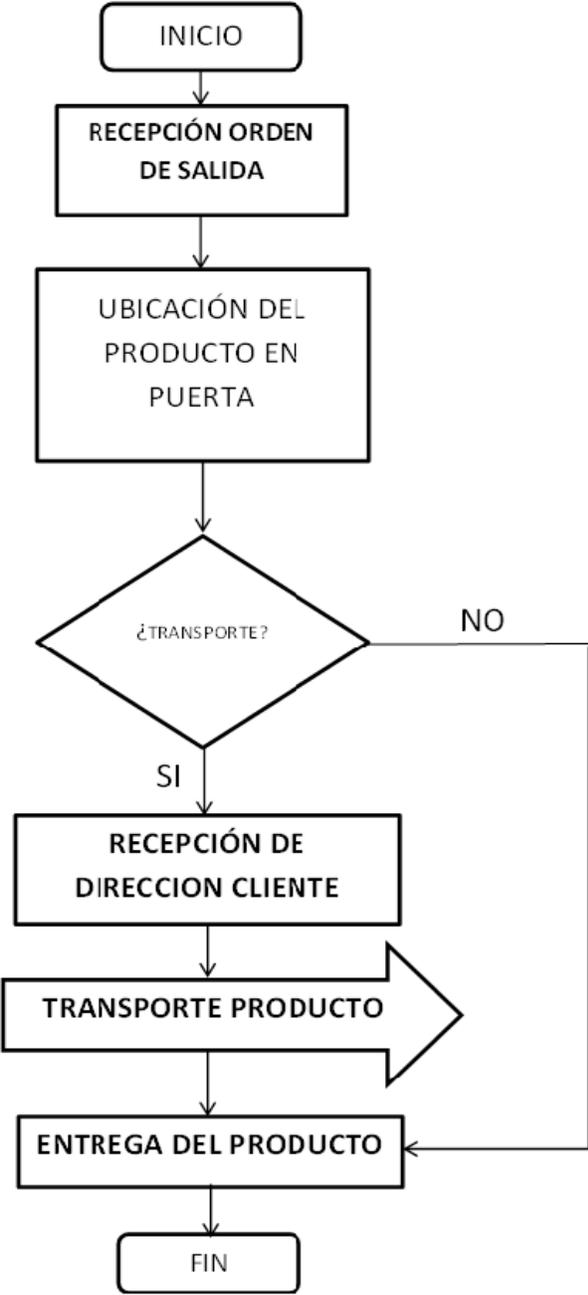
Cuadro 9: Flujograma de procedimiento: elaboración de facturas de venta.



Fuente: Esta investigación

IDENTIFICACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	Operativo	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Distribución de los productos	
RESPONSABLE	Gerente	
AÑO DE ELABORACIÓN	2013	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
Este proceso permite que los clientes lleven sus productos directamente a su casa brindando mayor fidelidad y comodidad en la empresa.		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento tiene un alcance desde la persona encargada que es el conductor y el gerente de la empresa.		
INSUMOS		
Factura, dirección, automóvil piagio, producto		
RESPONSABLE		
El responsable directo que permite que este proceso se lleve a cabo con todas las normas es el conductor.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Recepción de orden de salida	Departamento operativo	Conductor
Recepción del producto	Departamento operativo	Conductor
Recepción de ubicación de entrega del producto	Departamento operativo	Conductor
Transporte del producto	Departamento operativo	Conductor
Entrega del producto	Departamento operativo	Conductor

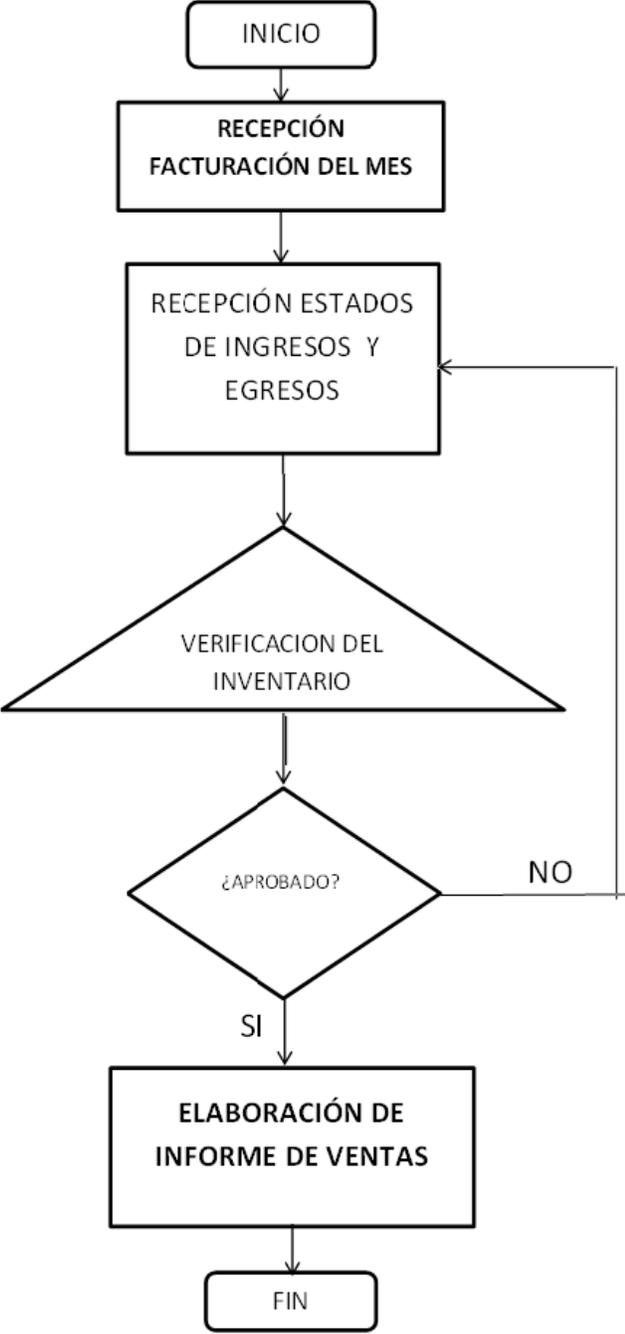
Cuadro 10. Flujograma de procedimiento: distribución del producto



Fuente: Esta investigación

IDENTIFICACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	Administrativo	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Verificación y control de ventas	
RESPONSABLE	Gerente	
AÑO DE ELABORACIÓN	2013	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
Este es el procedimiento más importante pues es el que nos permite saber si la empresa tiene un buen nivel de rotación de productos		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento tiene un alcance desde la persona encargada que es el contador, la secretaria y el gerente de la empresa.		
INSUMOS		
Factura, comprobantes de caja, despachos de pedidos, inventario inicial y final, computador, calculadora, útiles de oficina.		
RESPONSABLE		
El responsable directo que permite que este proceso se lleve a cabalidad es el gerente		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Recepción de facturación del mes.	Gerencia general	Gerente
Recepción de estado de ingresos y egresos	Gerencia general	Gerente
Verificación de inventario	Gerencia general	Gerente
Análisis de información recolectada	Gerencia general	Gerente
Reporte de verificación y control de ventas del mes	Gerencia general	Gerente

Cuadro 11. Flujograma de procedimiento: verificación y control de ventas



Fuente: Esta investigación

IDENTIFICACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	Administrativo	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Archivación de papeleo	
RESPONSABLE	Gerente	
AÑO DE ELABORACIÓN	2013	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
Tener y manejar información necesaria en el momento en el que se requiera de manera fácil, rápida y eficaz.		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO		
Este procedimiento alcanza a toda la organización en especial al gerente, la secretaria, el abogado y el contador.		
INSUMOS		
Factura, correspondencia enviada/recibida, cajas de archivar, útiles de oficina, computador, impresora, azetas		
RESPONSABLE		
El responsable de que la información este en el momento en el que se la necesita es la secretaria		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Recepción de documentos	Gerencia general	Secretaria
Análisis de ubicación de los documentos	Gerencia general	Secretaria
Codificación de documentos	Gerencia general	Secretaria
Ubicación de documentos en el archivo	Gerencia general	Secretaria

Cuadro 12. Flujograma de procedimiento: Archivación de papeleo



Fuente: Esta investigación

6. MANUAL DE FUNCIONES

6.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS

La descripción y análisis de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, la descripción del cargo se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

En la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, los cargos existentes son los estrictamente necesarios que cumplen con requisitos mínimos.

Por tal razón se considera aplicar el siguiente modelo en la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO.

Cuadro 13. Análisis y descripción de cargos: gerente

PUESTO		GERENTE GENERAL
DEPENDENCIA		
SUBORDINADOS	SECRETARIA-CONTADOR GENERAL- ABOGADO- CONDUCTOR- VENDEDORES	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
FUNCION BASICA	Supervisar todas las áreas para tener conocimiento de las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de esta.	
RESPONSABILIDADES	1	Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social representando legalmente a la empresa.
	2	Desarrollar e implementar políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección y entrenamiento del personal.
	3	Formular, dirigir y controlar todo lo relacionado con la fijación de políticas y estrategias generales de orden administrativo, financiero, comercial y operativo de la empresa.
	4	Mantener bajo su dirección y verificación todos los documentos de la empresa.
	5	Asignar y velar por el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
	6	Autorizar la compra y la venta de los productos de la empresa.
	7	Administrar y controlar las existencias de inventario de electrodomésticos y productos para el hogar.
	8	Establecer contacto con los clientes atendiendo sus dudas, quejas y sugerencias.
	9	Manejar la imagen y comunicación corporativa.
	10	Revisar las ventas que ocurren a diario.
	11	Identificar los proveedores de los productos y verificar su calidad.
	12	Firmar las declaraciones tributarias.
	13	Validar los registros de ventas, reembolsos de caja menor, depósitos bancarios en general, revisar toda la documentación antes de ser enviada al contador.
	14	Autorizar créditos a clientes.
EDUCACION	Título en administración de empresas, o en administración de negocios, o en administración financiera.	
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN	Dos años de experiencia específica. Conocimientos en la comercialización de electrodomésticos Conocimiento en	
HABILIDADES	Habilidades para comunicarse de manera oral y escrita. Alta capacidad de análisis y de síntesis. Excelentes relaciones interpersonales. Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo. Poseer cualidad de liderazgo y motivación, capaz de asumir riesgos, tener iniciativa e innovación.	

Fuente: Esta investigación

Cuadro 14. Analisis y descripcion de cargos: secretaria

PUESTO		SECRETARIA
DEPENDE DE	GERENTE GENERAL	
SUBORDINADOS		
MANUAL DE DESCRPCION DE PUESTOS		
FUNCION BASICA	Apoyar al gerente en todas las actividades administrativas y comerciales que desarrolla a diario	
RESPONSABILIDADES	1	Atender y brindar información al gerente, los colaboradores y el público.
	2	Recibir, registrar, clasificar, distribuir y archivar la documentación y correspondencia interna y externa que ingresa a la empresa.
	3	Hacer las llamadas telefónicas solicitadas por el gerente y trabajadores.
	4	Colaborar con el gerente y trabajadores en la búsqueda de información necesaria para la ejecución de sus labores.
	5	Manejo de caja general, recibo de consignación de fondos derivado de las ventas internas de la empresa.
	6	Realizar instrucciones que le sean asignadas por el gerente general.
EDUCACION	Auxiliar en Secretariado Ejecutivo.	
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN	Dos años de experiencia específica. Conocimiento en el área de créditos, cobranzas y atención al cliente. Dominio de programas de cómputo.	
HABILIDADES	Habilidad para comunicarse de manera oral y escrita, capacidad para trabajar en equipo.	

Fuente: Esta investigación

Cuadro 15. Analisis y descripcion de cargos: contador

PUESTO		CONTADOR
DEPENDE DE	GERENTE GENERAL	
SUBORDINADOS	AUXILIAR CONTABLE	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		
FUNCION BASICA	Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales.	
RESPONSABILIDADES	1	Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el gobierno nacional, departamental y municipal.
	2	Verificar costos y gastos, informando al gerente el desenvolvimiento de los mismos.
	3	Elaborar y aplicar mecanismos de control y auditoria sobre todos los asientos contables, comerciales, inventarios y de cartera.
	4	Revisar el trabajo realizado por el auxiliar contable y mantener al día toda la contabilidad.
	5	Efectuar las correcciones necesarias para el uso adecuado de la información financiera y sugerir procesos tendientes al mejoramiento del sistema de control interno.
	6	Digitar facturas de compra y realizar conciliaciones con proveedores.
	7	Presentar informes y estados de financieros dentro de los 10 primeros días calendarios siguientes al mes contabilizado
EDUCACION	Ser profesional en el área de contaduría pública con tarjeta profesional. Con experiencia mínima de un año laboral en el desempeño de funciones equivalentes a las del cargo	
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN	Conocimientos básicos en tratamiento de la información contable a través de software.	
HABILIDADES	Habilidad, iniciativa, creatividad, liderazgo, lealtad, discreción, cumplimiento, ética.	

Fuente: Esta investigación

Cuadro 16. Analisis y descripcion de cargos: auxiliar contable

PUESTO		AUXILIAR CONTABLE
DEPENDEN DE	CONTADOR	
SUBORDINADOS		
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		
FUNCION BASICA	Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos a fin de tener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa	
RESPONSABILIDADES	1	Actualizar en el sistema el kardex liquidando diariamente facturas de ventas, ingresos de mercancía y devoluciones.
	2	Presentar reportes de ingreso, devoluciones, notas débito y notas crédito de realización mensual
	3	Presentar al contador la información contable procesada
	4	Elaborar mensualmente la correspondiente conciliación de saldos de cartera y proveedores.
	5	Preparar oportunamente los pagos de aportes parafiscales y pago a proveedores
	6	Elaborar las correspondientes liquidaciones de prestaciones sociales.
	7	Reportar diariamente al contador acerca de los stocks de inventarios.
	8	Ingresar la información al paquete contable, principalmente la realización con las ventas diarias, a crédito y de contado
	9	Cuidar y velar por la conservación de los equipos a su cargo y el correcto archivo de los soportes contables
EDUCACION	Técnico en auxiliar contable.	
EXPERIENCIA Y FORMACION	Dos años de experiencia. Conocimiento básico en sistemas y contabilidad, en manejo de paquetes contables.	
HABILIDADES	Habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita; ser una persona honesta y responsable.	

Fuente: Esta investigación

Cuadro 17. Analisis y descripcion de cargos: abogado

PUESTO	ABOGADO
DEPENDE DE	GERENTE
SUBORDINADOS	COBRADORES
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
FUNCION BASICA	Velar por que la empresa se encuentre bajo todos los parámetros legales
RESPONSABILIDADES	1 Informar de actualizaciones en las leyes que rigen a la empresa
	2 Informar acerca de las cuentas vencidas, notificar a deudores por teléfono, personalmente o por correo, sobre pagos y cuentas vencidas para convenir formas de pago y continuar el proceso de notificación si la respuesta no ha sido obtenida.
	3 Preparar informes y mantener los registros y archivos relacionados.
	4 Recomendar acción legal o retiro del producto en caso de que el pago no se realice
	5 Recuperar cartera contactando a los morosos por medio de teléfono o de medios electrónicos
	6 Visitar a deudores para recoger la deuda o hacer arreglos de pago
	7 A sesorar al gerente acerca de decisiones legales
	8 Elaboración de formato de contrato bajo los parámetros legales
EDUCACION	Ser profesional en derecho
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN	Experiencia mínima de 2 años. Conocimiento básico en leyes que rijan a empresas comerciales.
HABILIDADES	Habilidades de comunicación verbal y escrita, honestidad, respeto y manejo de personas. Manejo y resolución de conflictos

Fuente: Esta investigación

Cuadro 18. Analisis y descripcion decargos: cobradores

PUESTO	COBRADORES
DEPENDE DE	ABOGADO
SUBORDINADOS	
MANUAL DE DESCRPCION DE PUESTOS	
FUNCION BASICA	Recaudar pago de cuotas a clientes que obtuvieron sus productos por medio de créditos, de igual manera cobro de cuentas vencidas.
RESPONSABILIDADES	1 Visitar a clientes para hacer el recaudo de la deuda
	2 Preparar informes y registros de deudores morosos para presentarlos al abogado
	3 Desplazamiento a los municipios aledaños donde se encuentran vendidos los productos.
	4 Depositar el dinero por concepto de ventas-crédito a la secretaria.
	5 Reportar a su jefe inmediato anomalías presentadas.
	6 Mantener bajo su responsabilidad el manejo de cobranza.
	7 Verificar conjuntamente con el auxiliar contable cada 8 días acerca de los pagos obtenidos
EDUCACION	Formación básica.
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN	Con experiencia mínima de 1 año. Conocimiento básico en sistemas.
HABILIDADES	Habilidades de comunicación verbal, honestidad, respeto, manejo y resolución de conflictos.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 19. Analisis y descripcion de cargo: jefe de mercadeo

PUESTO	JEFE DE MERCADEO
DEPENDE DE	GERENTE GENERAL
SUBORDINADOS	VENEDORES, CONDUCTOR
MANUAL DE DESCRPCION DE PUESTOS	
FUNCION BASICA	Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.
RESPONSABILIDADES	1 Planear, dirigir y controlar toda la actividad de ventas, estudios de mercadeo, analizar resultados y apoyar en el desarrollo de productos de la empresa.
	2 Asesorar y visitar a los clientes, proyectar, controlar metas y presupuestos de ventas y cartera.
	3 Preparar informes y reportes para la Gerencia general.
	4 Diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas para el mercado.
	5 Elaborar el Plan de Mercadeo y presupuesto de ventas y establecer las políticas de mercadeo, publicidad, eventos, promociones y de todas las actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la organización en el mercado.
	6 Definir los precios de los productos de acuerdo con el mercado y con la rentabilidad de la compañía.
	7 Velar por mantener el posicionamiento de la imagen de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO en el mercado y sus respectivos productos.
	8 Establecer una política de asesoría técnica y de servicio al cliente y velar por la satisfacción de este.
EDUCACION	Profesional en administración de empresas. Técnico en marketing.
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN	Dos años de experiencia específica. Conocimiento en el área de mercadeo y ventas, atención al cliente. Dominio de programas de cómputo.
HABILIDADES	Habilidad para comunicarse de manera oral y escrita, capacidad para trabajar en equipo.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 20. Analisis y descripcion de cargos: vendedores

PUESTO		VENDEDORES
DEPENDE DE	JEFE DE MERCADEO	
SUBORDINADOS		
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		
FUNCION BASICA	Planear y dirigir las actividades de ventas, velando siempre por garantizar la comercialización de los productos.	
OTRAS RESPONSABILIDADES	1	Establecer cadenas de distribución para los productos
	2	Mantener en perfecto estado la mercancía dejada a su cargo
	3	Desplazarse a los municipios aledaños para lograr la comercialización de los productos.
	4	Reportar información acerca de los movimientos de comercialización.
	5	Solicitar su mercancía requerida para su desplazamiento.
	6	Ofrecer los productos manteniendo la imagen corporativa de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO.
	7	Acordar con los clientes la forma de pago y fechas de cobro del producto.
EDUCACION	Técnico en mercadeo y ventas.	
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN	Experiencia mínima de un año. Conocimientos básicos en ventas, manejo de personas.	
HABILIDADES	Habilidades de comunicación verbal, honestidad, respeto, manejo y resolución de conflictos.	

Fuente: Esta investigación

Cuadro 21. Analisis y descripcion de cargo: conductor

PUESTO		CONDUCTOR	
DEPENDE DE		AREA DE MERCADEO	
SUBORDINADOS			
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
FUNCION BASICA		Transportar mercancía dentro y fuera del municipio de Ipiales	
RESPONSABILIDADES	1	Conducir camioneta para recoger y dejar los productos a los clientes.	
	2	Velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado.	
	3	Realizar mantenimiento y limpieza permanente al vehículo	
	4	Prestar el servicio a domicilio a los clientes.	
	5	Registrar la información de recolección y repartos, kilometraje, costo de combustible y costos presentados.	
	6	Demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato	
EDUCACION		Tener licencia de conducción clase 5 y 6.	
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN		Con una experiencia mínima de un año en el sector de transporte de mercancía. Conocimiento en mecánica básica.	
HABILIDADES		Capacidad de empatía y reserva, ser una persona responsable y proactiva con actitud de servicio.	

Fuente: Esta investigación

6.2 FORMATO MANUAL DE FUNCIONES

Los manuales de funciones y de competencias son un instrumento de administración de personal a través de los cuales se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la empresa; contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

El manual de funciones para la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, tiene el objetivo de precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicidad en el cargo, establecer claramente el grado de autoridad de los distintos niveles jerárquicos, Esto promueve el aprovechamiento racional del recurso humano y permite que la empresa se vuelva más competitiva en el mercado.

CLASIFICACIÓN BÁSICA DEL MANUAL DE FUNCIONES

- ✓ **Por su naturaleza:** el manual de funciones que se propone para la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO es de naturaleza micro administrativa pues solo incumbe a una sola empresa.
- ✓ **Por su contenido:** El manual contiene información detallada de las funciones que desarrollaran los colaboradores, así mismo se denotara el grado de autoridad y responsabilidad. Su contenido es de puestos.
- ✓ **Por su ámbito:** es de ámbito específico, por que describe cada uno de los cargos que contiene la empresa.

A continuación se procede a la elaboración del manual de funciones para la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO.

Cuadro 22. Manual de funciones gerente general

EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Gerente general
Ubicación organizacional:	Departamento administrativo
Jefe inmediato:	No aplica
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	13

II. PROPOSITO PRINCIPAL
El propósito del gerente administrativo es administrar todo el recurso humano, los servicios generales y demás gestiones administrativas de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO a fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en las tareas y operaciones normales de la Institución.

III. DESCRIPCIONES DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none">1. planear, organizar y dirigir la organización2. asignar y velar por el cumplimiento de las funciones del personal3. velar por el desempeño laboral de los trabajadores4. planear y controlar la utilización de los recursos5. dirigir y controlar las operaciones de comercialización de los productos6. determinar mercadería que se va a vender y la fijación de sus precios7. realizar la negociación con diferentes proveedores8. atender todo reclamo presentado por el cliente y por sus colaboradores9. estar a la vanguardia con la competencia10. creación de estrategias para mantenerse en el mercado11. implementar programas de capacitación para todo el personal12. vigilar y controlar la calidad de los productos.13. manejar la imagen y comunicación corporativa.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
Debe tener conocimientos en planificación, organización, dirección y control de actividades de su departamento y las divisiones del nivel intermedio, incluso con procesos en el nivel operativo, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Título universitario en administración de empresas.	Dos (2) años de experiencia relacionada o laboral

Fuente: Esta investigación

Cuadro 23. Manual de funciones secretaria

EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Secretaria
Ubicación organizacional:	Departamento administrativo
Jefe inmediato:	Gerente administrativo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PROPOSITO PRINCIPAL
Colaborar con el Gerente General de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, en la organización, dirección y control de los recursos administrativos, así como la aplicación de operaciones destinadas a ofrecer de acuerdo a los procedimientos generales un eficaz y oportuno desarrollo de las actividades sustantivas de los áreas, con el fin de contribuir al logro de sus objetivos y en su caso apoyar a los demás cuerpos de la organización.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender y brindar información a la directiva, los empleados y el público 2. Recibir, registrar, clasificar, distribuir y archivar la documentación y correspondencia interna y externa que ingresa a la empresa 3. Preparar correspondencia, trasladarla a Gerencia general para su aprobación, distribución y envío 4. Prestar apoyo secretarial y documentario a los diferentes departamentos que conforman la Estación de Servicio 5. Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informados a los directivos de la empresa sobre los compromisos y demás asuntos 6. Tomar dictados, preparar correspondencia y documentos que se le encomienden 7. Llevar control de los fondos fijos de caja menor 8. Realizar instrucciones que le sean asignadas por el Gerente general y/o el Gerente administrativo 9. Otras que se determinen y que sean afines con su cargo

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
Debe saber administrar adecuadamente la agenda diaria de la gerencia, jerarquizar aquellas acciones, compromisos prioritarios de acuerdo a las exigencias que el cargo que se originan en su operatividad, debe saber jerarquizar las necesidades, darles preferencias a las más prioritarias, ser objetiva en su planificación. Manejo de agenda y correspondencia interna y externa, soporte en tareas administrativas. Organización de reuniones, viajes y archivos.

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
AUXILIAR EN SECRETARIADO EJECUTIVO.	Dos años de experiencia específica.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 24. Manual de funciones contador

EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Contador
Ubicación organizacional:	Departamento financiero
Jefe inmediato:	Gerente administrativo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	1

II. PROPOSITO PRINCIPAL
El propósito básico de un contador es el diseño, administración y dictamen de sistemas de información financiera, que apoyen el proceso de toma de decisiones con un enfoque global y estratégico en un ambiente de alta competencia.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none">asesorar a la empresa sobre lo relacionado a impuestosimplementar los procedimientos contables para el registro y contabilización de la información financiera y contable.verificar costos y gastos para dar información al gerenteliquidar impuestos de rete fuente renta y complementarios.conciliar saldos en los libros contables.elaborar y aplicar mecanismos de control y auditoria sobre todos los asientos contables, comerciales, inventarios y de cartera.revisar el trabajo realizado por el auxiliar contable y mantener al día la contabilidad.diligenciar las declaraciones tributarias.realizar inventarios de productos terminados.elaborar notas de contabilidad necesaria para el cierre de cada ejerciciopreparar oportunamente los estados financieros mensuales y anuales a la empresa.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
Conocimientos básicos en elaborar los estados financieros de la empresa que garanticen su validez y confiabilidad como estados de ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja.

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
PROFESIONAL EN CONTADURIA PUBLICA	Dos años de experiencia específica.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 25. Manual de funciones auxiliar contable

EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Auxiliar contable
Ubicación organizacional:	Departamento financiero
Jefe inmediato:	Contador
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PROPOSITO PRINCIPAL
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO.

III. DESCRIPCIONE DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none">1. conciliación de caja2. realizar asientos contables3. elaborar y verificar relación de ingresos y gastos4. elaborar notas financieras y conciliaciones bancarias5. presentar al contador la información contable procesada6. elaborar la correspondiente conciliación de saldos e cartera y proveedores7. Preparar los pagos a proveedores8. Informar al contador acerca de los stocks de inventarios9. Presentar reportes de devoluciones de mercancía10. Tramitar pago de nomina11. Elaborar las correspondientes liquidaciones de prestación de servicios12. Cumplir con las demás funciones que le asigne su jefe inmediato

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
Conocimientos de carácter operativo en el área de registro de asientos contables. Aritmética simple, principios de contabilidad, procedimientos de oficina, procesamiento electrónico de datos, sistemas operativos, hojas de cálculo y transcripción de datos

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Bachiller Mercantil, curso de contabilidad de por lo menos dos (2) años de duración	Dos años de experiencia específica.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 26. Manual de funciones abogado

EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Abogado
Ubicación organizacional:	Departamento jurídico
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	2

II. PROPOSITO PRINCIPAL
El propósito básico del abogado es ser un asesor y previsor de las cuestiones que pudieran surgir en los negocios empresariales convirtiéndola en una empresa más consistente y apegada al régimen legal.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none">1. Informar todo lo referente a las leyes que rigen a la empresa2. Informa al gerente acerca de las cuentas vencidas, notificar a deudores por teléfono, personalmente o por correo, sobre pagos y cuentas vencidas para convenir formas de pago y continuar el proceso de notificación si la respuesta no ha sido obtenida.3. Preparar informes y mantener los registros y archivos relacionados.4. Recomendar acción legal o retiro del producto en caso de que el pago no se realice5. Recuperar cartera contactando a los morosos por medio de teléfono o de medios electrónicos6. Visitar a deudores para recoger la deuda o hacer arreglos de pago7. Asesorar al gerente acerca de decisiones legales8. Elaboración de formato de contrato bajo los parámetros legales.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
Conocimientos básicos de asesoría jurídica, constitución política y código sustantivo del trabajo.

V. REQUISISTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
PROFESIONAL ABOGADO	Dos años de experiencia específica.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 27. Manual de funciones cobradores

EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Cobrador
Ubicación organizacional:	Departamento jurídico
Jefe inmediato:	ABOGADO
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PROPOSITO PRINCIPAL
El propósito principal es el recaudo del dinero de las cuotas pactadas con los clientes y recuperar cartera que se encuentre en periodo de mora, asistiendo al abogado en cobros que sean con proceso jurídico.

III. FUNCIONES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none">1. Visitar a clientes para hacer el recaudo de la deuda.2. Preparar informes y registros de deudores morosos para presentarlos al abogado3. Desplazamiento a los municipios aledaños donde se encuentran vendidos los productos4. Depositar el dinero por concepto de ventas-crédito a la secretaria5. Reportar a su jefe inmediato anomalías presentadas6. Mantener bajo su responsabilidad el manejo de cobranza7. Verificar conjuntamente con el auxiliar contable cada 8 días acerca de los pagos obtenidos

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
Aritmética simple y manejo de formatos y recibos de pago.

V. REQUISISTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Bachiller comercial y manejo de sistemas	Dos años de experiencia específica.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 28. Manual de funciones jefe de mercadeo

EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Jefe de Mercadeo
Ubicación organizacional:	Departamento de mercadeo
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	2

II. PROPOSITO PRINCIPAL

Desarrollar estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos.

III. FUNCIONES DEL CARGO

1. Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.
2. Realizar análisis del sector que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos y a los posibles ingresantes al Mercado
3. Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones adaptaciones para operar en diferentes ambientes.
4. Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios que presta y/o prestará la Empresa.
5. Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda o brindará la Empresa.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

Estudios de mercado y ventas, manejo de sistemas y base de datos, análisis del mercado y mercado objetivo, análisis de riesgos y costos.

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Profesional en administración de empresas	Dos años de experiencia específica.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 29. Manual de funciones vendedor

EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Vendedor
Ubicación organizacional:	Área de Mercadeo
Jefe inmediato:	Jefe de mercadeo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PROPOSITO PRINCIPAL
Realizar la comercialización y venta de los productos que la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO posee.

III. FUNCIONES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none">1. Establecer cadenas de distribución para los productos2. Mantener en perfecto estado la mercancía dejada a su cargo3. Desplazarse a los municipios aledaños para lograr la comercialización de los productos4. Reportar información acerca de los movimientos de comercialización.5. Solicitar su mercancía requerida para su desplazamiento.6. Ofrecer los productos manteniendo la imagen corporativa de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO.7. Acordar con los clientes la forma de pago y fechas de cobro del producto.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
Debe tener conocimiento de la empresa, de los productos y servicios que ella ofrece y del mercado al cual oferta estos productos.

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Técnico en mercadeo y ventas	Dos años de experiencia específica.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 30. Manual de funciones conductor

EMPRESA ELECTRODOMESTICOS REVELO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Conductor
Ubicación organizacional:	Área de Mercadeo
Jefe inmediato:	Jefe de Mercadeo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PROPOSITO PRINCIPAL
Llevar de manera eficiente y segura los productos desde la empresa hasta el lugar requerido por el cliente o por los vendedores de la organización en los distintos puntos de la ciudad de Ipiales.

III. FUNCIONES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none">1. Conducir camioneta para recoger y dejar los productos a los clientes2. Velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado.3. Registrar la información de recolección y repartos, kilometraje, costo de combustible y costos presentados.4. Realizar mantenimiento y limpieza permanente al vehículo5. Prestar el servicio a domicilio a los clientes.6. Demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
Tener curso de mecánica básica, curso de manejo de automóvil y señales de tránsito

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
Tener curso de mecánica básica, curso de manejo de automóvil y señales de tránsito

Fuente: Esta investigación

7. ELABORACION DE ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

- ✓ Dar a conocer la importancia de implementar una estructura organizacional a todos los integrantes de la empresa, ya que este es un proceso donde el gerente toma decisiones en busca de mejorar la empresa tanto internamente como externamente.
- ✓ Explicar al personal de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO que la ejecución de la estructura organizacional permitirá aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno.
- ✓ Realizar constantemente capacitaciones con relación a estructura organizacional esto permitirá que todos los miembros de la organización se encaminen en dirección de los objetivos propuestos por la empresa para así lograr obtener el éxito deseado.
- ✓ Crear mayor interés en las propuestas administrativas que mejoraran el futuro de las empresas, con lo que se establecerán mayores niveles de productividad dentro y fuera de la organización.
- ✓ Orientar con comunicación directa a las personas implicadas en su buen desarrollo dentro de la empresa, informarles que este cambio no los excluye en la participación, si no que por el contrario los impulsa a seguir creciendo y hacer crecer a la organización, y así evitar conflictos en el cambio.

Cuadro 31. Plan de acción

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO	FECHA DE EJECUCION	PRESUPUESTO
PROPONER UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ELECTRODOMESTICOS. REVELAR QUE LA EMPRESA CONSOLIDE COMO UNA EMPRESA EFICIENTE EN EL SECTOR DE ELECTRODOMESTICOS	Incrementar la eficiencia de los procedimientos en un 30%, para así lograr una mejor atención al cliente en el próximo año	Diseñar el manual de funciones que permita evitar la duplicación de funciones y que les brinde mayor conocimiento de lo que sus cargos le requieren de cada uno.	Diseñar el manual de funciones y el análisis de cargos para cada uno de los miembros de la organización.	GERENTE GENERAL	Humanos, materiales, financieros, tecnológicos	de los manuales propuestos implementarse en un 50% las funciones	DEL 01/02/2013 HASTA 01/05/2013	\$2.000.000
			entregar una copia impresa de l manual de funciones a cada uno de los colaboradores de la empresa	GERENTE GENERAL			DEL 05/06/2013	\$30.000
	Incrementar la eficiencia en los procesos un 40% para lograr disminuir el tiempo empleados en estos.	Diseñar el manual de procesos y procedimientos que especifícan los pasos a seguir o indican ventajas competitivas de sus competidores	diseñar el manual de procesos y procedimientos para cada uno de los departamentos y áreas de la empresa	GERENTE GENERAL	Humanos, materiales, financieros, tecnológicos	del total de los procedimientos el 50% sea aprobado	DEL 01/02/2013 HASTA 01/05/2013	\$2.000.000
			analizar los actuales procesos administrativos	GERENTE GENERAL			DEL 05/06/2013	\$40.000
	mejorar el proceso de selección de personal realizado por el gerente general que brinde mayor solides en el ingreso de nuevos colaboradores	Contratar asesora de un profesional en el área de RR.HH.	contratación de asesora profesional en psicología organizacional	GERENTE GENERAL	Humanos, materiales, financieros, tecnológicos	del 100% de las acciones propuestas en un 50% llevadas a desarrollo	DEL 01/02/2013 HASTA 01/05/2013	\$1.000.000
				GERENTE GENERAL			DEL 05/06/2013	\$600.000
	Incrementar la competitividad de la empresa en un 80% a nivel regional respecto al que se encuentra en este momento	Capacitación y formación del personal en cuanto a la importancia de la estructura organizacional dentro de la empresa.	convocar a los trabajadores de los diferentes departamentos a jornadas de capacitación mediante talleres y actividades de integración	GERENTE GENERAL	Humanos, materiales, financieros, tecnológicos	aumento de la eficiencia y eficacia en un 60%	DEL 01/02/2013 HASTA 01/05/2013	\$100.000
			Capacitar al personal en el manejo de Tics y relaciones interpersonales.	GERENTE GENERAL			DEL 05/06/2013	\$100.000
		Actualización tecnológica que disminuya procesos innecesarios y aumente en un 40% la satisfacción con los clientes.	adquisición de nuevos equipos de computo	GERENTE GENERAL	Humanos, materiales, financieros, tecnológicos	mejoras en la tecnología de un 50%	DEL 05/06/2013	\$500.000
	Incrementar las ventas en un 60% en el próximo año	crear nuevas rutas de comercialización que amplíen las zonas de comercialización de los productos que ofrece la empresa	crear nuevas rutas de comercialización para los vendedores	GERENTE GENERAL	Humanos, materiales, financieros, tecnológicos	cantidad de productos vendidos año 2012 / cantidad de productos vendidos año 2013	DEL 01/02/2013 HASTA 01/05/2013	\$200.000
			desplegar publicidad acerca de los productos que se ofrecen en nuevas rutas a través de medios masivos de comunicación	GERENTE GENERAL	Humanos, materiales, financieros, tecnológicos		DEL 05/06/2013	\$200.000
			Diseñar una página web de la empresa que le permita ampliar su clientela por medios digitales.	GERENTE GENERAL	Humanos, materiales, financieros, tecnológicos		DEL 05/06/2013	\$200.000
TOTAL								\$6.770.000

Fuente: Esta investigación

CONCLUSIONES

- ✓ El diseño organizacional propuesto permitirá a los integrantes de la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO, sentar las bases en las que se fundamenta el trabajo, encaminándola hacia la búsqueda de la eficiencia y eficacia.
- ✓ La elaboración del organigrama pretende mostrar la estructura de la organización y así poder exigir la responsabilidad correspondiente en cada nivel jerárquico.
- ✓ A ELECTRODOMESTICOS REVELO, se le presento un formato de manual de funciones, de procesos y procedimientos para la descripción de los cargos en donde se especifican las actividades que les corresponde a cada colaborador en cada uno de los cargos establecidos y representados en el organigrama de la empresa.
- ✓ El plan de acción propuesto le sirve a la empresa ya que cuyo objetivo es desarrollar estrategias para la implementación de la estructura organizacional que le ayudara a contrarrestar las amenazas y poder aprovechar las oportunidades.

RECOMENDACIONES

- ✓ Para que la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO sea más competitiva es necesario que aplique la estructura organizacional planteada, puesto que permitirá adoptar correctivos en pro del bienestar de la organización, relacionado principalmente en la aplicación de la misión y visión, ya que son el eje fundamental en el cual giran todas las actividades planteadas
- ✓ La implementación de la propuesta de una estructura organizacional, deberá apoyarse en capacitaciones a todo el personal para que le den buen uso a esta herramienta y por lo cual conlleve al mejoramiento continuo.
- ✓ La propuesta requiere que se verifique los perfiles del personal que labora en ella y que se apliquen los nuevos modelos, para que el personal que pertenezca a la empresa contribuyan al alcance de los objetivos y estos sean más competitivos.
- ✓ Se recomienda a la empresa adoptar el proceso de outsourcing, es decir que contrate a una agencia especializada en el área jurídica para que se concentre en la actividad básica que es recuperar la cartera morosa; y sobre todo para que a ELECTRODOMESTICOS REVELO, no le salga costoso al momento de implementar las áreas propuestas en el organigrama ya que una de las ventajas del outsourcing es ahorrarse costos.

BIBLIOGRAFIA

CHAVENATO, Idalberto. Administración, procesos administrativos. México: s.n. 2000

_____. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc Graw – Hill, 1995.

DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. México: CENGAGE LEARNING, 2007.

DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Bogotá: Mc Graw – Hill, 1985.

GOMES CEJA, Guillermo, Planeación y organización de empresas. México: Mc Graw Hill, 1994.

SALAZAR PALACIOS, Manual, RAMOS GARZA, Leticia. Administración. Limusa SA. 2010.

TERRY, George. Principios de la administración. México: El Ateneo, 1961.

WARREN, Robert, Money Talks: reflexiones que orientan el mundo de los negocios, Bogotá: Legis 1988.

NETGRAFIA

ALVARES, Sandra; DÍAZ Anhela. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FABRICA DE MUEBLES CASANOVA. SAN JUAN DE PASTO. 2012[DISPONIBLE EN LA BIBLIOTECA VIRTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO]

CÁMARA DE COMERCIO. [EN LÍNEA], leyes que regulan la actividad económica en Colombia. www.camaradecomercio.gov.co

Conceptos importantes del diseño organizacional [en línea] www.google.com.co [consulta: 24 de Enero de 2013]

Importancia de Diseño Organizacional, [en línea]. [Consulta: 29 agosto 2012.]

MANUAL DE FUNCIONES [EN LÍNEA]: español. inserís. yahoo.com/index?qid=2009060514575AAEGd61 [consulta: 31 de enero 2013 10:30 a.m.]

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS [en línea] es. [wikipedia.org/wiki/Manual de procedimientos](http://wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos) [consulta: 31 de enero 2013 9: 25 a.m.]

Manual de técnicas participativas, [en línea], www.google.com.co [consulta 22 de enero de 2013]

Que es el diseño organizacional, [en línea], www.googl.com.co[consulta: 29.agosto 20012.8:57pm]

ANEXOS



Anexo A. Entrevista a Gerente

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

RESPONSABLES: Sandra Buesaco, Julieth Cadena

1. DATOS PERSONALES:

NOMBRE: _____

EDAD: _____

2. NIVEL DE ESTUDIO

Primaria _____

Secundaria _____

Bachillerato _____

Técnico _____

Profesional: _____

Otro: _____ CUAL _____

3. PERSONAL A CARGO: _____

4. MISIÓN DEL CARGO

a) En que consiste su trabajo: _____

b) Desde su puesto de trabajo como contribuye al desarrollo de la empresa: _____

5. DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE USTED DEBE REALIZAR:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. COMPETENCIAS PARA OCUPAR EL CARGO:

De las características enunciadas señale con una x la respuesta, que usted considere dependiendo si es necesario o no en su cargo.

- a. Trabajo en equipo _____
- b. Liderazgo _____
- c. Comunicación _____
- d. Formación académica _____
- e. Orden y organización _____
- f. Manejo de software _____
- g. Todas las anteriores _____

7. Marque con una x la respuesta que usted considere de acuerdo a su grado de satisfacción:

- a. Remuneración _____
- b. Relación laboral _____
- c. Comunicación entre compañeros _____
- d. Comunicación con jefe _____
- e. Reconocimiento _____
- f. Equidad _____
- g. Estabilidad laboral _____
- h. Todas las anteriores _____

8. Estructura y organización

a. ¿Qué forma utiliza para comunicarse con sus empleados?

b. ¿Qué materiales, equipos o herramientas utiliza para la realización de su Trabajo?

c. ¿Sus subordinados le reportan información de su trabajo solo a usted o a otras personas?

d. ¿Requiere poca o demasiada supervisión de las labores que realizan sus subordinados?

9. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

A. ¿Quiénes son los competidores de la empresa?

B. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

C. ¿Quiénes son los proveedores de la empresa?

D. ¿Cuáles considera que serían las amenazas para empresa?

E. ¿Cuáles considera que son las oportunidades para empresa?

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!



Anexo B. Encuesta dirigida a colaboradores de la empresa electrodomésticos Revelo.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIRIGIDO A: PERSONAL ELECTRODOMESTICOS REVELO

OBJETIVO: Recolectar información con el fin de estructurar un diagnóstico situacional y realizar un análisis correcto que conlleve al cumplimiento de la propuesta de Diseño de una estructura organizacional en la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO.

INSTRUCCIONES:

Por favor responda de manera concreta a las siguientes preguntas

INFORMACION GENERAL:

GENERO: F ____ M ____

CARGO: _____

NIVEL DE ESTUDIO:

- A. Primaria _____
- B. Bachiller _____
- C. Técnico _____
- D. Profesional _____
- E. Otro _____ ¿Cuál? _____

1. En la empresa ELECTRODOMÉSTICOS REVELO se ha dado a conocer temas organizacionales como:

- a. Misión _____
- b. Visión _____
- c. Objetivos _____
- d. Valores corporativos _____
- e. Organigrama _____
- f. Ninguno _____
- g. Otro _____
- ¿Cuál? _____

2. En el ingreso de nuevo personal a una empresa se realiza un proceso de acoplamiento, llamado inducción, en el cual se explica al nuevo

miembro las funciones a desempeñar, es decir, las actividades que hará durante su jornada laboral. ¿le realizaron un proceso de inducción cuando se vinculó a la empresa?

a. SI _____ b. NO _____

3. El manual de Funciones es una herramienta que comprende las responsabilidades que tiene cada área de la empresa, y las actividades que poseen cada uno de los colaboradores que están en ellas. ¿usted cuenta con un Manual de Funciones?

a. SI _____ b. NO _____

¿Porque?

4. De acuerdo a las labores que usted realiza diariamente, considera que su carga laboral es:

a. Alta _____ b. Adecuada _____ c. Baja _____

6. El análisis de cargos es una función que permite identificar los requisitos que el cargo exige a su ocupante y las diferentes funciones inherentes a todos y cada uno de los cargos. ¿Cuál de los siguientes ítems le parece importante al momento de un análisis de cargos?

- a. Experiencia laboral _____
- b. Estudios realizados _____
- c. Conocimientos previos del trabajo a realizar. _____
- d. Aptitudes de la persona _____
- e. Habilidades de la persona _____

7. ¿La empresa cuenta con procesos y procedimientos que le permiten claridad sobre lo que se espera de usted?

a. SI _____ b. NO _____

¿Por qué?

8. Usted considera que la empresa ELECTRODOMESTICOS REVELO cuenta con las condiciones necesarias para el buen desempeño de su labor. Marque con una X las que usted crea que posee.

- a. Salariales _____
- b. Laborales _____
- c. Motivacionales _____
- d. Crecimiento personal _____

11. La comunicación en la empresa es:

a. BUENA _____ b. MALA _____

c. REGULAR _____ d. NULA _____
¿Por qué?

12. Usted considera que el ambiente laboral que existe en la organización es:

- a. MOTIVANTE _____ b. TENSO _____
c. ABRUMADOR _____ d. CONFLICTIVO _____

13. Se permite la realización de equipos de trabajo en su empresa.

a. SI _____ b. NO _____
¿Por qué?

14. En la empresa ¿tienen procesos para conocer las quejas y reclamos de los grupos?

- a. SI _____ b. NO _____

15. Marque con una X los aspectos que usted considere son debilidades en su empresa.

- a. Implementación de nuevos procesos. _____
b. Valores corporativos _____
c. Falta de capacitación. _____
d. Ausencia de Misión y Visión _____
e. Duplicidad de cargos _____
f. Falta de una estructura organizacional definida _____

16. Marque con una X aspectos que usted considere son fortalezas en su empresa.

- a. Sistema financiero _____
c. Buen ambiente laboral _____
d. Excelente remuneración _____
e. Plan de metas _____
f. Bonificación _____

¡Muchas gracias por su colaboración!