



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Análisis de la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones, en Ferretería Joel Sánchez del municipio de Jalapa, año 2021

Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de

Licenciado en la Carrera Administración de Empresas

Autores

Angie Joliveth Pérez López
Zeyling Malú Valdivia Martínez
Keyla María Arévalo Montenegro

Tutores

M. Sc. Flor Idalia Lanuza Gámez
M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

Estelí, 21 de enero 2022



Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo, a quienes hicieron posible este sueño, aquellos que junto a mi caminaron en todo momento y siempre fueron apoyo, inspiración y fortaleza. A Dios, por ser el eje fundamental de mi vida, a mi madre **Francisca López**, por ser la persona incondicional en toda circunstancia, a mi hijo **Evan Dávila Pérez**, a mi pareja **Alejandro Dávila**, a mi hermano **Olvin López** y a mi suegra **Lourdes Pineda**. Muchas gracias a ustedes, por demostrarme que “El verdadero amor no es otra cosa, más que el deseo inevitable de ayudar al otro para que este se supere”. Gracias infinitamente a todos.

Angie Joliveth Pérez López

Dedico mi trabajo de seminario de graduación a:

Al señor todo poderoso padre del cielo y de la tierra, por guiar cada uno de mis pasos. A mi padre **José Miguel Valdivia** porque, aunque no puedo contar con su presencia física, a diez años de su partida, siempre vive y vivirá en mi corazón.

A mi madre **Ángela Martínez** por ser testigo de cada una de mis dificultades y ser mi apoyo incondicional. Por último, se lo dedico a mi abuelita **Anita Cruz** por compartir conmigo cada una de sus dificultades pasadas y enseñarme que puedo lograr todo lo que me proponga en la vida.

Zeyling Malú Valdivia Martínez

Le dedico este trabajo con mucho amor a Dios, por darme la sabiduría, paciencia y fortaleza para vencer cualquier dificultad que se me presentó, a mis padres **Guillermo Arévalo**, **Carmen Montenegro** que siempre me apoyaron incondicionalmente durante todo este proceso y gracias a ellos me formare como una Licenciada en administración de empresa, a mi hermano **Guillermo Ariel** que siempre me motivo a seguir adelante, estando disponible en cualquier situación que se presentaba en la universidad, y a mi abuela **Pastora Benavides** porque, aunque no cuento con su presencia siempre vive y vivirá en mi corazón al recordar esos momentos donde con amor me daba sus consejos, para que yo pudiera alcanzar mis metas.

Keyla María Arévalo Montenegro

Agradecimiento

A Dios, por darnos la salud, sabiduría y fortaleza para poder seguir adelante y enfrentar cualquier obstáculo que se nos presentaba a lo largo de la carrera.

A la universidad, por permitirnos formarnos en ella y a todos los docentes que fueron partícipes en nuestro proceso de aprendizaje como licenciadas en Administración de Empresa.

A nuestros padres, por la formación continua en valores para tener un futuro mejor a lo largo de nuestras vidas.

A ferretería Joel Sánchez, por abrirnos sus puertas al brindarnos toda la información necesaria, para la elaboración de nuestro trabajo final de seminario de graduación, igualmente le agradecemos a los colaboradores por colaborar con nuestra investigación al proporcionar su tiempo y compromiso.

A nuestras asesoras de tesis, M. Sc. Flor Idalia Lanuza y M. Sc. Keylin Mayela Pineda, por su tiempo y dedicación en brindarnos asesoría en la elaboración de la investigación, también se les agradece por el sacrificio en el que se vieron involucradas con el fin de que obtengamos los mejores resultados.

De manera muy especial agradecemos **a M. Sc. Julio Rafael Berrios**, por su disposición en ayudarnos con las herramientas necesarias y asesoría en nuestro trabajo de tesis.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí

FAREM – Estelí

CONSTANCIA

Estelí, 21 de enero 2022

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Análisis de la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones en Ferretería Joel Sánchez, del municipio de Jalapa, año 2021**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en **Administración de Empresas**.

Los autores de este trabajo son las estudiantes: **Angie Joliveth Pérez López, Zeyling Malú Valdivia Martínez y Keyla María Arévalo Montenegro**; y fue realizado en el II semestre de 2021, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la Ferretería Joel Sánchez, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

M. Sc. Flor Idalia Lanuza Gámez

M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

FAREM-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo

Resumen

El objetivo de la investigación, consistió en evaluar la **estructura organizacional** de la Ferretería Joel Sánchez en la ciudad de Jalapa, Nueva Segovia – Nicaragua, en el año 2021; la cual se dedica a la venta de materiales de construcción, comenzando sus operaciones en el año 2018. La investigación según su enfoque filosófico es cualitativa, porque presenta la realidad de los problemas que impiden el crecimiento y el buen funcionamiento de la Ferretería, además por sus objetivos específicos es descriptiva, porque refiere la situación exacta de la gestión administrativa, líneas de **autoridad**, de comunicación, procesos, reclutamiento del personal. Además, es de corte transversal porque se realizó en el año 2021. Como técnica de recolección de datos se utilizó la **entrevista**, la que permitió identificar los problemas, encontrándose que la ferretería no tiene **documentada** ni establecida la estructura organizacional, los objetivos, misión, visión y políticas. Para ello se realizó un censo dirigido a 12 colaboradores y al gerente-propietario. De igual manera, se aplicó el test del modelo Kurt Lewin; el cual permitió medir el estilo de liderazgo predominante por parte del Gerente – propietario, definiéndose como un líder democrático. Por lo tanto, se concluye que, con la implementación del **manual** de funciones propuesto, permitirá rediseñar la estructura organizacional garantizando la eficiencia en los procedimientos, funciones y responsabilidades que desarrolla el personal de la ferretería.

Palabras claves: Estructura organizacional, gestión administrativa y manual de funciones.

Abstract

The objective of the research, consisted of evaluating the organizational structure of the Joel Sánchez Hardware Store in the city of Jalapa, Nueva Segovia – Nicaragua, in the year 2021; which is dedicated to the sale of construction materials, beginning its operations in 2018. The research according to its philosophical approach is qualitative, because it presents the reality of the problems that impede the growth and proper functioning of the Hardware Store, in addition to its Specific objectives is descriptive, because it refers to the exact situation of administrative management, lines of authority, communication, processes, and staff recruitment. In addition, it is cross-sectional because it was carried out in 2021. As a data collection technique, the interview was used, which allowed identifying the problems, finding that the hardware store has neither documented nor established the organizational structure, objectives, mission, vision and policies. For this, a census was carried out for 12 collaborators and the manager-owner. Similarly, the Kurt Lewin model test was applied; which allowed to measure the predominant leadership style on the part of the Manager - owner, defining himself as a democratic leader. Therefore, it is concluded that the implementation of the proposed functions manual will allow the organizational structure to be redesigned, guaranteeing efficiency in the procedures, functions and responsibilities developed by the hardware store personnel.

Keywords: Organizational structure, administrative management and functions manual.

Índice de contenido

1. Introducción	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del problema	5
3.1 Caracterización general del problema.....	5
3.2 Preguntas problema.....	6
4. Justificación	7
5. Objetivos	8
5.1 Objetivo General.....	8
5.2 Objetivos Específicos.....	8
6. Fundamentación teórica	9
6.1 Organización.....	9
6.1.1 Tipos de organización.....	9
6.2 Estructura organizacional.....	11
6.2.1 Organigrama.....	13
6.2.2 Gestión administrativa y organizacional.....	14
6.2.2.1 Gestión Liderazgo.....	14
6.2.2.2 Gestión del Personal.....	15
6.2.2.3 Gestión de procesos.....	15
6.3 Factores que influyen en el funcionamiento de la organización.....	16
6.3.1 Factores Internos.....	17
6.3.2 Factores Externo.....	18
6.4 Manual de funciones.....	19
6.4.1 Carta de distribución de trabajo.....	21
7. Hipótesis o supuesto de investigación	22
8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías	23
9. Diseño metodológico	26
9.1 Tipo de la Investigación.....	26
9.2. Área de estudio.....	27

9.3 Población y muestra /Sujetos participantes.....	28
9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
9.5 Etapas de la Investigación.....	29
10. Análisis y discusión de resultados	31
10.1 Situación actual de la estructura organizacional de ferretería Joel Sánchez	31
10.1.2 Organigrama	33
10.1.3 Análisis de la gestión administrativa y organizacional	38
10.2 Factores que influyen en la estructura organizacional	41
10.2.1 Factores internos de la ferretería.....	41
10.2.2 Factores externos.....	45
6.2.2 Análisis DAFO.....	48
10.3.1 Enunciados estratégicos	53
10.3 Propuesta de manual de funciones para ferretería Joel Sánchez.....	55
10.3.2 Descripción de la propuesta	55
10.3.3 Documento de la propuesta del manual de funciones	56
11. Conclusiones	79
12. Recomendaciones	81
13. Referencias bibliográficas	82
14. Anexos	85
Anexo 1. Entrevista a gerencia	85
Anexo 2. Entrevista a Colaboradores	88
Anexo 3. Test de liderazgo	90
Anexo 4. Cronograma de actividades	94
Anexo 5. Evidencia de la duplicidad de funciones	96
Anexo 6. Logística.....	97
Anexo 7. Capital total de ferretería Joel Sánchez.....	98
Anexo 8. Sistema de inventario y facturación de ferretería Joel Sánchez.....	100
Anexo 9. Proceso ventas	101
Anexo 10. Carta de distribución de trabajo	102
Anexo 11. Gerente propietario	103

Índice de tabla

<i>Tabla 1: Puestos de la Ferretería Joel Sánchez</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 4: Años de experiencia de los colaboradores</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 2: Análisis FODA.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 3: Cruce FODA / DAFO.....</i>	<i>50</i>

1. Introducción

La presente investigación se realizó en la Ferretería Joel Sánchez, ubicada en la ciudad de Jalapa Nueva Segovia, esta dio inicio a sus operaciones en el año dos mil dieciocho, manteniéndose en el mercado por cuatro años consecutivos hasta la fecha. Mediante las entrevistas aplicadas a los integrantes de la ferretería se detectó que esta tiene una administración informal, en donde no se encuentran definidas las funciones y responsabilidades de cada colaborador, lo que causa duplicidad de funciones y sobre carga de trabajo; asimismo, no están establecidos los objetivos, misión, visión y políticas. A causa de estas dificultades encontradas, se seleccionó el tema de investigación “análisis de la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones”, tema que permitirá profundizar más sobre el funcionamiento de la ferretería.

En el capítulo uno se presentan los antecedentes, los cuales tienen una relación con la investigación, y el planteamiento del problema, donde se detalla la problemática actual de la ferretería, y la justificación del trabajo que indica por qué se está realizando la presente investigación.

El capítulo dos, describe la situación actual de la ferretería como primer objetivo, para evaluar la estructura organizacional. Por consiguiente, se identificaron los factores externos e internos que influyen en el funcionamiento de la organización, para realizar el análisis DAFO y proponer estrategias. Por último, se propone un manual de funciones, para rediseñar y documentar la estructura organizacional, y de la misma manera definir las funciones para cada colaborador en la carta de distribución de trabajo.

El capítulo tres, se desarrolló con ayuda de las teorías relacionadas con el tema de investigación, para el estudio de esta se plantean tres variables: estructura organizacional, factores que influyen en el funcionamiento de la organización y el manual de funciones.

En la discusión de resultados, capítulo cinco, se analiza cada uno de los ítems descritos en el marco teórico; con la finalidad de comprobar el supuesto planteado al inicio de esta investigación, y dar salida a los objetivos.

Por último, se realizaron las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos para sustentar la investigación. Además, se considera que esta investigación será de mucha utilidad para la ferretería, estudiantes, profesores o futuros investigadores.

2. Antecedentes

No se encontraron investigaciones anteriores, relacionadas con la estructura organizacional en Ferretería Joel Sánchez de la ciudad de Jalapa, por lo que la presente investigación servirá como antecedente de la ferretería para futuros investigadores, y ayudará directamente al gerente - dueño de la ferretería y a sus colaboradores.

Para realizar esta investigación, se tomó como referencia estudios relacionados con las propuestas de manuales de funciones en ferreterías, lo que permite tener una perspectiva más amplia de la temática.

Como primer antecedente a nivel local en el departamento de Estelí, con el apoyo de la UNÍ (Universidad Nacional de Ingeniería) Hudiel Rocha , Hidalgo Lazo, y Rodríguez Zeledón (2012), realizaron la tesis titulada, diseño de un manual de funciones para la empresa materiales de construcción El Halcón Sucursal Estelí, la cual consiste en el diseño de un manual, que permitió delimitar perfiles ocupacionales con el objetivo de ayudar a la coordinación, evitar la duplicidad, y fugas de responsabilidad dentro de la ferretería, esta investigación se relaciona con las actividades que se desarrollan en Ferretería Joel Sánchez; la metodología empleada, es de tipo participativa dado que el análisis de los datos recopilados son cualitativos, lo que demuestra que es de vital importancia que la empresa pueda contar con un manual de funciones para orientar al personal en su trabajo.

García (2015), en su tesis Manual de Funciones para la Ferretería Ramos de Sébaco Matagalpa, para optar al título de Ingeniero de Sistemas, se enfoca en desarrollar un manual de funciones para estandarizar cada cargo y mejorar el rendimiento. La tesis consiste en una investigación exploratoria, utilizando el método deductivo. El autor representa como conclusiones, definir los parámetros de acción operativa de los colaboradores, para la buena ejecución de sus funciones; el aporte principal de esta

tesis es teórico, ya que se tomarán en cuenta elementos para la elaboración del manual de funciones en Ferretería Joel Sánchez de la ciudad de Jalapa.

A nivel internacional, Jaramillo y Avalo Castaño (2013), en la tesis manual de organización y funciones, de casa ferretera el Canguro en Sevilla Valle, realizó un análisis con un tipo de investigación correlacional, que permite estudiar detalladamente el activo estratégico de la organización, esta sirve como antecedente para la presente tesis, debido a que proporciona información acerca de cómo brindar identidad al activo estratégico organizacional; y ofrecer soluciones al desorden jerárquico e ineficiente desempeño de los cargos.

Las tesis antes mencionadas se relacionan con la implementación de manuales de funciones en ferreterías, estas servirán como fuente de información y de apoyo para realizar esta investigación.

3. Planteamiento del problema

A continuación, se detallan la caracterización del problema:

3.1 Caracterización general del problema

Materiales de construcción Joel Sánchez de la ciudad de Jalapa, trabaja como una pequeña empresa encargada de la distribución de materiales de construcción en jalapa y comunidades aledañas. El dueño de este negocio se encarga del puesto de la gerencia y contabilidad, los demás puestos están distribuidos entre los colaboradores.

Dentro de la ferretería, se presentan dificultades internas como la duplicidad de cargo; debido a que no existen ningún documento que rijan las funciones que tiene cada colaborador, esto tiene como consecuencia que al momento que se da un problema, ninguno de los colaboradores asuma la responsabilidad, ya que las funciones las realizan varias personas.

El que el dueño de la ferretería tenga dos cargos, provoca que no pueda realizar de manera eficiente cada uno de estos, por ello se descuida tanto el área de la gerencia y la contabilidad, por lo que no existe un control al realizar ambas funciones.

También existen problemas de dependencia, y todo esto derivados de la falta de una estructura documentada, que permita conocer objetivos, misión, visión, organigrama, funciones específicas por puesto, niveles de mando y líneas de comunicación utilizadas.

Si la ferretería continúa laborando bajo las mismas circunstancias, seguirá sometida solamente al mercado local, perdiendo muchas posibilidades de expandirse, por mantener su administración en la informalidad, incluso podría cerrar por los problemas que provoca el no tener una estructura documentada.

La elaboración de un manual de funciones, soluciona muchas de estas dificultades antes mencionadas, ya que, con la correcta implementación, la ferretería tendría una organización bien estructurada y formal. Además, permitiría mejorar el desempeño de los colaboradores en los puestos determinados, lo que marca de forma directa la operatividad del negocio y con ello las utilidades, garantizando así la competitividad en el mercado, alcanzando la eficiencia y eficacia.

3.2 Preguntas problema.

Pregunta directriz

¿Cómo es la estructura organizacional, para la propuesta del manual de funciones en la Ferretería Joel Sánchez del municipio de Jalapa, año 2021?

Preguntas Específicas

¿Cuál es la estructura organizacional actual de la Ferretería Joel Sánchez?

¿Cuáles son los factores que influyen en el funcionamiento de la Ferretería Joel Sánchez?

¿Cuáles son las mejoras de la organización y control de la empresa mediante el manual de funciones?

4. Justificación

Esta investigación tiene un aporte tanto a nivel teórico, práctico y metodológico, y su principal objetivo, es la evaluación de la estructura organizacional de Ferretería Joel Sánchez, para la propuesta de un manual de funciones, el cual beneficiará tanto al gerente y dueño de la ferretería, como a los colaboradores y a la misma organización.

Contar con una buena estructura organizacional, le permite a las empresas u organización, establecer la cantidad de recursos humanos que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área, así como sus superiores, todo esto con el fin de trabajar con la máxima eficiencia para ser competente dentro del mercado.

El evaluar la estructura organizacional actual de la ferretería, permitirá conocer la manera en la que se ha venido trabajando en los últimos años. El tener conocimiento de los factores internos y externos que benefician y perjudican a la ferretería, servirá como base para: crear nuevas oportunidades a partir de las deficiencias encontradas, y la propuesta de un manual de funciones en donde, se especifique los perfiles de cada cargo como: la delimitación de funciones, lineamientos jerárquicos y el funcionamiento interno de la ferretería.

También es importante resaltar que, el manual de funciones proporcionará a la ferretería pasar de una administración informal, a una formal en donde el personal este informado de manera verbal y escrita de las funciones de cada miembro, lo cual permitirá tener un impacto positivo en la actividad comercial que se presta.

Se espera que, con la implementación del manual de funciones, mejore considerablemente el desempeño de los colaboradores en cada uno de sus puestos, ayudando así, a la desaparición del problema de duplicidad de cargo, lo que favorecerá de forma directa y positiva la operatividad del negocio y con ello las utilidades.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Evaluar la estructura organizacional, para la propuesta un manual de funciones en Ferretería Joel Sánchez en el municipio de Jalapa, año 2021.

5.2 Objetivos Específicos

Describir la situación actual de la estructura organizacional de Ferretería Joel Sánchez, para el diagnóstico de la gestión institucional.

Identificar los factores que influyen en el funcionamiento de la estructura organizacional, a través del análisis DAFO.

Proponer un manual de funciones, que permita mejorar la comunicación en la estructura organizacional de la ferretería Joel Sánchez.

6. Fundamentación teórica

En este capítulo se abordan, tres ejes teóricos fundamentales, que son la base conceptual de esta investigación:

1. Organización y Estructura Organizacional
2. Factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de la organización
3. Manual de funciones.

6.1 Organización

Según el Instituto Guatemalteco de educación radiofónica, (2017)

la organización es la función administrativa, que tiene a su cargo el diseño e implementación de la estructura organizacional de la empresa, la cual incluye las funciones, las actividades y los puestos de trabajo necesarios, para que logre alcanzar los objetivos estratégicos.

Publicaciones Vértice S.L (2008), define organización como “un grupo social estructurado, permanente, y con una finalidad”; también explica que esta definición puede ser completada por otros rasgos específicos como:

- Estar dotada de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.
- Sus miembros desarrollan tareas diferenciadas.

Requiere de una coordinación racional, intencionada e interactúa con el entorno.

6.1.1 Tipos de organización

Dentro del concepto de organización existen; dos tipos de organización, la organización formal y la organización informal.

Al hablar de **organización formal**, se entiende que una empresa está constituida en base a lineamientos y reglas, donde los colaboradores deben seguirlas de acuerdo con lo establecido, al cumplir con esto la empresa opera de manera eficiente.

Chiavenato (2002), menciona que

la Organización formal se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que tienen en sus manos el proceso decisorio, es la organización planeada: la que está en el papel. Generalmente es aprobada por la dirección y comunicada a todos mediante los manuales de la organización, las descripciones de cargos, los organigramas, las normas y reglamentos. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente. (pág. 201)

La **organización informal** no se especifica en ningún tipo de documento. Esta se forma a partir de relaciones de amistad entre los miembros de la organización. Se compone de comportamiento, relaciones personales, profesionales; que surgen de manera dinámica a través del trabajo en equipo y la interacción social de las personas de distintos niveles jerárquicos.

La organización informal, surge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismos) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal. De este modo, la organización informal está constituida por interacciones y relaciones sociales. (Chiavenato, 2002, pág. 229)

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional, indica de qué manera está organizada la empresa dentro de su jerarquía, es decir cómo está constituido cada puesto de trabajo, y los métodos que utiliza para poder funcionar de manera eficiente, valores, cadena de mando, comunicación.

El autor Lusthaus (2002), define la estructura organizacional como la capacidad de una organización de dividir el trabajo, asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

- **Elementos de una estructura organizacional**

La estructura organizacional, según el libro Organización y Administración publicado por el Instituto Guatemalteco (2017), está conformada por cuatro elementos básicos: especialización, coordinación, autoridad, y estandarización.

- **Especialización:** Es la dedicación de los colaboradores a tareas con el propósito de que sean expertos en las mismas, de acuerdo con su formación, sus talentos y sus mismas experiencias.
- **Coordinación:** Se refiere a la integración de actividades de colaboradores, unidades y departamentos, que deben trabajar juntos para alcanzar los objetivos estratégicos comunes de una empresa.
- **Autoridad:** Es el derecho de dirigir a las personas. En cualquier institución es muy importante que las líneas de autoridad estén claramente definidas para evitar confusiones y fugas de responsabilidad entre los colaboradores.
- **Estandarización:** Se refiere a la utilización de procedimientos que cada empleado debe seguir en su lugar de trabajo. Algunas herramientas que sirven para la estandarización del trabajo son: Manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos.

- **Tipos de estructura**

En el libro titulado “Publicaciones vértice” (2008), explica las clasificaciones y tipologías sobre las estructuras organizacionales, la mayoría de autores destacan cuatro tipos de estructura:

- Estructura simple: Se da en empresas con un mínimo de personal de los denominados “núcleos de personas” y “línea media”, llevando la coordinación, la cúspide estratégica mediante la observación directa. Solo una pequeña parte de estos comportamientos están estandarizados y formalizados y la planificación es mínima; suele darse en empresas pequeñas y de reciente creación.
- Estructura burocrática: Este tipo de estructura se corresponde con una organización totalmente formalizada, en la que todos los elementos del trabajo están perfectamente definidos (autoridad, responsabilidad, tareas, procedimientos). Esta formalización o normalización extrema da como resultado, a una estructura rígida e impersonal, basada en reglas y normativas que tratan de definir todos los posibles requerimientos que el trabajo demanda.
- Estructura divisionalizada: La estructura divisionalizada a diferencia de las anteriores no es una estructura completa si no parcial, superpuesta sobre otras que se utiliza, sobre todo, para diversificar productos. De esta forma se crean diferentes unidades de negocio para cada línea de producto que garantiza la autonomía de operaciones en cada negocio.

Por otro lado, la división no significa descentralización. Descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones. La división se refiere a una estructura de unidades semiautónoma en la que los administradores a cargo retienen gran parte de la autoridad. Muchas veces la división va acompañada de un alto grado de centralización.

- Estructura Adhocrática: Cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Este tipo de estructura es muy orgánica y con escasas formalización en las relaciones, su razón de ser es la innovación. (págs. 10- 12)

6.2.1 Organigrama

El organigrama es una representación visual de la estructura de una empresa, este se encarga de mostrar la estructura interna de la organización en su totalidad: empleados y cargos en un orden jerárquico.

Urtado (2011), señala que el organigrama es una de las herramientas administrativas más poderosas y sencillas, ya que toda persona entiende perfectamente, la posición que ocupa y el nombre del cargo que refleja las futuras relaciones dentro de la empresa. Por ello se recomienda que cuando se diseñen las organizaciones o se hacen reestructuraciones del acta dirección, lo maneje en forma confidencial y solo lo promulgue cuando, haya sido revisado y se considere que las reacciones, que sin duda generarán sean previstas y puedan ser adecuadamente manejadas. (pág. 67).

- **Tipos de organigramas**

Jiménez (1998) identifica en el libro “La comunicación interna”, los siguientes tipos de organigramas:

Vertical: Representa piramidalmente el orden gerarquico, la cúspide representa el ápice de la autoridad, y de ahí hacia abajo en orden vertical decendente, los demas subordinados.

Horizontal: Representan la organización (poder y funcionamientos) de forma horizontal de izquierda a derecha.

Circular: Circulos concéntricos, de dentro a fuera.

Matricial: Hace indicar en la misma área, dos ópticas complementarias por ejemplo: responsabilidad regional y responsabilidad sobre una línea de productos.

Grupal: Integra en triangulaciones sucesivas al jefe formal y a sus colaboradores inmediatos. (pág. 40)

6.2.2 Gestión administrativa y organizacional.

Dentro de la medición de la gestión administrativa y organizacional, es de vital importancia tomar en cuenta los indicadores de gestión; tenemos que destacar que dicha herramienta identifica, si la empresa cuenta o no con todos los elementos de una organización formal.

Rocancio (2019), afirma que un indicador de gestión es una forma de medir si una empresa, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos.

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles, para evaluar su éxito al alcanzar lo definido en la planeación estratégica. Los indicadores clave de alto nivel pueden enfocarse en el desempeño general de la organización, mientras que los indicadores de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos o en los empleados en cada departamento como puede ser: atención al cliente, finanzas y gestión de talento humano.

6.2.2.1 Gestión Liderazgo

La gestión del liderazgo se evalúa a través del monitoreo, y cómo ha mejorado el rendimiento. El fomento de trabajo en equipo es otro elemento clave en la gestión del liderazgo como herramienta.

El liderazgo en las organizaciones es un proceso de interacción entre personas en el cual, una de ellas conduce mediante su influencia personal y de poder, en las

actividades para alcanzar una meta en común y esta forma parte de las seis áreas. Para Brull (2010), estas áreas son:

- Liderazgo.
- Estructura organizativa.
- Arquitectura de procesos.
- Estrategia.
- Revisión.
- Mejorar.

6.2.2.2 Gestión del Personal

Explica Hochsmann (2021). La gestión del personal es la implicación específica de los empleados y directivos en la tarea de la empresa, este procedimiento procura la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización. (pág. 12)

6.2.2.3 Gestión de procesos

Es la forma de gestionar toda organización basándose en los procesos, mediante el conjunto de actividades relacionadas.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio Montalvan (2002), señalan que la gestión de procesos es la tarea de alinear e integrar diversas prácticas y culturas de diferentes segmentos de una organización, por medio de la introducción de sistemas y operaciones comunes que se aplican de manera uniforme a todos los segmentos de la organización.

Diagrama de flujo

Es un modo de representar gráficamente los flujos o procesos, es decir, representar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un determinado resultado, así como

las relaciones entre las diferentes actividades que lo componen a través de un conjunto de símbolos. Miranda Gonzáles , Chamorro Mera y Rubio Lacoba (2007):

Simbología de diagrama de flujo

	Inicio o final
	Realización de una actividad
	Decisión
	Documentación
	Base de datos
	Relación entre partes del diagrama
	Dirección de flujo de procesos

Fuente: Miranda Gonzáles , Chamorro Mera y Rubio Lacoba (2007)

6.3 Factores que influyen en el funcionamiento de la organización.

A través del análisis DAFO, se explicarán cuáles son los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de la ferretería. Las siglas de este análisis corresponden a los conceptos de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Este modelo de análisis permite a una organización (empresa o administración pública o asociación) identificar rápidamente los factores internos, vinculados a su funcionamiento externo, que dependen del entorno en el que se opera.

El gran poder del DAFO reside en su simplicidad. Además de ser fácil de utilizar, permite extraer resultados que pueden comunicarse a un público no especializado sin grandes dificultades. (Speth, 2016)

Con la identificación de los factores estratégicos de éxito (y también los críticos); se pueden apoyar cambios organizacionales. Se trata de explorar cada fortaleza, aprovechar cada oportunidad, detener cada debilidad y defenderse de cada amenaza.

6.3.1 Factores Internos

Son todos aquellos factores que se encuentran dentro de la empresa y bajo su control como lo es: dirección, recursos humanos, recursos tecnológicos, marketing, logística, comercio y finanzas. (Sánchez González, 2018)

- Los colaboradores: La calidad de estos incide directamente en la capacidad de la empresa de desarrollar innovación, satisfacción a los clientes, productividad y eficacia. Existen indicadores para medir cada uno de estos elementos, a los cuales es importante hacer un seguimiento con el fin de introducir mejoras en forma permanente.
- Capital: Conformado por la maquinaria y equipo, las tierras y fábricas, el capital de una empresa puede limitar o mejorar su capacidad de competir en el mercado.
- La liquidez: Capacidad de la empresa de generar ingresos y pagar sus cuentas oportunamente.
- Sistemas y procedimientos: Son los mecanismos y procedimientos de administración de los recursos en la empresa. Entre ellos se encuentran los sistemas de producción, dirección del personal, mercado.
- Relaciones internas: Aquí incluimos el liderazgo, las comunicaciones, la motivación, las relaciones de grupo. Se trata de factores que no se ven pues no

son objetos, pero de hecho existen y pueden afectar positiva o negativamente a la organización.

- Identidad y cultura: La organización requiere de afirmarse dentro del mercado con una identidad, que la defina para afianzar las relaciones comerciales, legales y financieras. Algunos elementos de la identidad son el nombre, los objetivos y la marca. La cultura también le brinda una personalidad a la organización. (pág. 19)

6.3.2 Factores Externo

Por su parte Koontz y Weihrich (2001), mencionan factores como:

- Condiciones económicas: a veces se cree que las condiciones económicas sólo les interesan a las empresas cuya misión socialmente aprobada, es la producción y distribución de bienes y servicios que la gente necesita y puede pagar. Pero lo cierto es que también son de la mayor importancia para otros tipos de empresa organizadas.
- Condiciones tecnológicas: se refiere a la suma total de conocimientos de lo que disponemos sobre la manera de hacer las cosas. Incluye inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados, sobre todo desde la aerodinámica hasta la zoología. Sin embargo, su mayor influencia se dirige al modo de hacer las cosas, a la manera que la diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.
- Condiciones sociales: se componen de las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas que integran un grupo o sociedad dados.

- Condiciones políticas y legales: son principalmente el conjunto de leyes, reglamentos y organismos gubernamentales y sus acciones que afectan a todo tipo de empresas, a menudo en grados diversos.
- Condiciones ecológicas: es la relación de los seres humanos y los demás seres vivos con su ambiente, como tierra, agua y aire. La contaminación de la tierra, el agua y el aire preocupa enormemente a todas las personas. (págs. 51 - 62)

6.4 Manual de funciones

En manual de funciones es un documento que sirve de apoyo, ya que en este se describe la actividad económica a la cual se dedica el negocio, los objetivos que se tienen con la implementación del manual, misión, visión, organización, descripción de puesto por áreas de cada colaborador.

Según Tejada (2007), un manual es un instrumento administrativo en el que se describen y establecen las funciones generales, específicas, relación de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

Existen los manuales de organización y funciones, el cual incluye políticas, normas y procedimientos que se ejercen en un establecimiento, entre los objetivos que se buscan alcanzar con los manuales de este tipo tenemos:

- Documentar los conocimientos, experiencias y tecnología que la empresa posee.
- Tener por escrito la forma de organización, programas y funcionamientos.
- Asegurarse de que tales aspectos sean claros, y que los comprenda y comparta cada personal.
- Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados, así como la capacitación de los nuevos colaboradores, permitiéndoles conocer con claridad las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo asignado.

Para que un manual de organización y funciones cumpla con los objetivos descritos anteriormente debe incluir información sobre los diferentes tipos de puestos que forman la empresa, a continuación, se describen las secciones que integran un manual de organización y funciones.

- **Carátula:** Incluye el logotipo de la empresa, el tipo de manual que se presenta, nombre de la empresa o departamento, la fecha y el lugar de elaboración del manual.
- **Introducción:** Contiene una reseña sobre el giro del negocio, la estructura y las circunstancias que ameritan la actualización o elaboración del manual.
- **Objetivo y alcance:** Describe las intenciones o propósitos que la empresa tiene al redactar el manual. En el alcance se indican los departamentos de la empresa a los que aplican las disposiciones contenidas.
- **Misión:** Expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial.
- **Visión:** Expectativa ideal de lo que la empresa espera.
- **Políticas:** Criterios que se deben tomar en cuenta para poder alcanzar los objetivos.
- **Descripción del puesto:** Incluye el nombre del puesto, su ubicación dentro de la estructura organizacional, la indicación de quien es el supervisor inmediato y si el puesto posee alguna responsabilidad sobre otros empleados.
- **Objetivo estratégico del puesto:** Justifica las razones por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la institución, incluyendo cuál es el objetivo estratégico al que el puesto aportará.
- **Relaciones del puesto:** Identifica la ubicación de un puesto en la estructura organizacional, para determinar con que otro se debe interactuar para el cumplimiento de las funciones.
- **Perfil del puesto:** Presenta las características esenciales que debe reunir la persona para desempeñar el puesto de manera eficiente.
- **Firmas de autorización.** Sección en la que se indica el nombre, puesto y firma de los gerentes de la empresa que autorizan el manual, así como de los departamentos que lo elaboran y revisan.

6.4.1 Carta de distribución de trabajo

La carta de distribución sirve para describir las actividades realizadas por el encargado, esta agrupa las funciones de manera precisa tomando en cuenta los criterios de responsabilidad. La información que contiene es el cargo, funciones, responsabilidades, línea de mando.

Reyes Ponce (2005). Este útil instrumento es considerado por algunos autores como técnica de planeación. Está relacionado con la organización porque esta ordenado a dividir funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Esta carta sirve para analizar las labores de grupos pequeños entre cinco y quince personas, cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. Sirve también para explicar cómo está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo.

Se forma una lista de deberes o actividades que corresponden a cada persona, tomando en cuenta las siguientes aclaraciones:

- Cuidar de que no se omitan ninguna labor, por insignificante que parezca.
- Procurar que el número de horas trabajadas sean lo más real posible.

7. Supuesto de investigación

La propuesta de un manual de funciones en Ferretería Joel Sánchez permitirá tener documentada la estructura y así mejorar el control de las actividades de cada cargo al disminuir la sobre carga de trabajo.

8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Sub dimensión o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Describir la situación actual de la estructura organizacional de Ferretería Joel Sánchez.	Estructura organizacional.	Lusthaus (2002), Capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.	Especialización Coordinación Autoridad Estandarización	Organigrama Líneas de comunicación Valores Gestión del liderazgo Gestión de procesos Gestión del personal	Entrevista	Personal de la Ferretería Joel Sánchez. Gerente Test de liderazgo

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Sub dimensión o variable.	Indicadores	Técnica	Fuente
Identificar los factores que influyen en el funcionamiento de la estructura organizacional a través del DAFO	Factores que influyen en el funcionamiento de la empresa	A través del análisis DAFO, se explicarán cuáles son los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de la ferretería. Las siglas de este análisis corresponden a los conceptos de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Este modelo de análisis permite a una organización (empresa o administración pública o asociación) identificar rápidamente los factores tanto internos, vinculados a su funcionamiento interno, como externos, que dependen del entorno en el que se opera. (Speth, 2016)	Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades	Análisis Interno Análisis externo	DAFO	Entrevista a gerente y colaboradores

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Sub dimensión o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Proponer un manual de funciones para una buena organización y control de la empresa mediante la carta de distribución de trabajo.	Manual de funciones	Según Tejada (2007), un manual es un instrumento administrativo en el que se describen y establecen las funciones generales, específicas, relación de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.	Misión Visión Políticas Normas Procedimientos	Número de relaciones de autoridad Número de requisitos Número de responsabilidades	Carta de distribución de trabajo y Entrevista	Entrevista a los colaboradores y al gerente

9. Diseño metodológico

En esta etapa es de donde se definirán las pruebas y técnicas de recolección de datos e instrumentos utilizados para lograr los objetivos propuestos.

9.1 Tipo de la Investigación.

Según el procesamiento de datos esta investigación es de tipo cualitativo.

En el libro introducción a la metodología de la investigación Gómez (2006) explica que:

El enfoque cualitativo se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación a veces, pero no necesariamente se aprueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones su propósito consiste en reconstruir la realidad tal y como lo observan los actores

El enfoque de esta investigación es cualitativo porque tiene como objetivo describir la estructura organizacional de Ferretería Joel Sánchez, para presentar la realidad de los problemas o de los obstáculos que impiden el crecimiento y el buen funcionamiento del negocio. La información recopilada a través de entrevistas y observación directa permitió conocer la situación actual de la empresa y sus procesos de trabajo.

Según la profundidad de análisis de los objetivos la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio.

“Se usa el diseño descriptivo para hacer una investigación, cuando el objetivo es describir las características de cierto grupo, calcular, pronosticar” (Namakforoosh, 2005)

La presente investigación es de tipo descriptivo porque se describe la estructura con la que cuenta la empresa y los factores internos y externos que influyen en la organización; además se caracteriza el procedimiento de cómo debería de estar estructurada la ferretería Joel Sánchez por medio del manual de funciones.

Según la temporalidad el alcance para esta investigación es transversal debido a que solo se investigó un único tiempo de estudio; en el año 2021, el funcionamiento organizacional de la Ferretería Joel Sánchez para la propuesta del manual de funciones.

Es un tipo de diseño de investigación es en el que “los datos se recogen sobre uno o más grupos de sujetos, en un solo momento temporal; se trata del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo” (Ortiz Uribe, 2004).

9.2. Área de estudio

El área de conocimiento de esta investigación se rige bajo **el área** de ciencias económicas, **la línea de investigación** CEC-2 Organizaciones, gobierno y economía nacional y la **sub línea CEC-2.3** Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones, debido a que esta investigación es parte de la gestión del recurso humano, tener documentada sus funciones a través del manual y estructurada correctamente la estructura organizacional, es parte de agilizar la toma de decisiones en pro de las estrategias empresariales.

- **Área geográfica**

La empresa en la que se realizó esta investigación es la ferretería Joel Sánchez, ubicada en la ciudad de Jalapa, Nueva Segovia, de la radio Nicarao 1 cuadra al norte.

9.3 Población y muestra /Sujetos participantes

El universo de estudio que se ha determinado durante la investigación es la Ferretería Joel Sánchez ubicada en la ciudad de Jalapa, Departamento, de Nueva Segovia, dedicada a la venta de materiales de construcción.

La población está representada por los 12 colaboradores y el gerente de Ferretería Joel Sánchez ubicada en el Municipio de Jalapa, Departamento de Nueva Segovia.

Cabe mencionar que en esta investigación se aplicará un censo porque la población de estudio es pequeña y se aplicarán los instrumentos a todos los colaboradores, que cumplan los criterios de selección.

Según Westreicher (2020), el censo es el recuento de datos estadísticos sobre toda una población específica. De ese modo, se pueden conocer sus características con precisión.

Criterios de selección:

- Ser colaboradores de la ferretería.
- Disponibilidad de brindar información.
- Tener experiencia

9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Llanos Rete (2005), define la entrevista como una técnica de análisis del comportamiento humano en el proceso de selección del personal, cuya finalidad es inferir si las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía del puesto exige.

Se realizaron entrevista al gerente (**Ver anexo 1**), con la finalidad de conocer aspectos de jerarquía, toma de decisiones, estructura organizacional, misión, visión, políticas.

La entrevista se aplicó a los colaboradores (**Ver anexo 2**), con el propósito de evaluar las funciones, responsabilidades de sus cargos, clima organizacional, niveles de mando, puestos de trabajo, para la elaboración de las cartas de distribución de trabajo.

Se realizó un test con la finalidad de conocer el tipo de liderazgo ejercido por la gerencia (**Ver anexo 3**).

De acuerdo con Prieto (2007), los test son situaciones complejas de carácter estándar que generan en los sujetos, respuestas concretas directamente cuantificables. Existen en el mercado test a pruebas informatizada de carácter psicométrico, que permiten evaluar aquellas competencias genéricas relacionadas con una actuación eficiente en puestos de trabajo. (pág. 56)

9.5 Etapas de la Investigación

La presente investigación se desarrolló a partir de las siguientes etapas. En el cronograma de actividades se establece la fecha de inicio y final de cada una de ellas. (**Ver anexo 4**).

Etapa I. Investigación documental

En la primera etapa se definió el tema de investigación a abordar durante el primer semestre del año dos mil veinte y uno, luego se procedió a buscar información sobre temas relacionados con la estructura organizacional y manual de funciones. Además, se utilizó: libros impresos y digitales, páginas web, tesis sobre la implementación de manual de funciones y el desarrollo organizacional que facilitaron el desarrollo de la fundamentación teóricas.

Etapas II. Elaboración de instrumentos

Con el fin de recopilar información sobre el tema a investigar se elaboraron diferentes instrumentos, que permiten el cumplimiento del desarrollo de los objetivos que se persiguen en la investigación. El instrumento que se utilizó es la guía de entrevista para los colaboradores y gerente-propietario, a este último se le aplicó un test de liderazgo con el objetivo de conocer el estilo de liderazgo que ejerce.

Etapas III. Trabajo de campo

Luego de la elaboración de las entrevistas, se procedió a aplicarlas al personal para quienes fueron diseñadas. Además, se aplicó el test de liderazgo de Kurt Lewin al gerente-propietario. Este trabajo es de mucha importancia en la investigación porque mediante este se obtendrá la información suficiente y competente que facilita la formulación de resultados.

Etapas IV. Elaboración del informe final

Una vez finalizado el trabajo campo después de aplicar los instrumentos, se realizó el reporte de estos con el propósito de analizar la información obtenida.

Seguidamente se elaboró la redacción de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación y se finaliza con la presentación del documento conforme a la estructura fijada por la universidad.

10. Análisis y discusión de resultados

En este capítulo se abordan los resultados encontrados sobre, la estructura organizacional de Ferretería Joel Sánchez y los elementos que la conforman; a través de la aplicación de entrevistas a los colaboradores y gerente, se obtuvo información valiosa sobre el entorno de la organización.

10.1 Situación actual de la estructura organizacional de ferretería Joel Sánchez

Para Ferretería Joel Sánchez, su actividad principal es la comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Jalapa y comunidades aledañas. Está conformada por 12 colaboradores y en su estructura organizacional cuenta con 6 áreas: gerencia, caja, inventario, ventas, bodega y logística, de acuerdo con información brindada en la entrevista por el gerente-propietario Sánchez (2021).

El grupo de colaboradores trabajan dentro de un ambiente amistad y respeto. Para Sánchez (2021) en la ferretería se trabaja de manera espontánea según las operaciones de cada día; también afirma que la organización no está debidamente documentada, por lo tanto, se inclina a una organización informal que trabaja según las relaciones de amistad y antagonismo entre los colaboradores.

Todos los colaboradores entrevistados coinciden en que el gerente es el que delega funciones y responsabilidades; además de ser el único en tomar decisiones sobre el bienestar de la ferretería.

Como resultado del análisis de la estructura organizacional, se destacan los siguientes elementos que forman parte esencial, en el buen funcionamiento de una organización. Al delegar funciones y responsabilidades Sánchez (2021), señala que se realiza de forma verbal, como resultado se tiene una buena comunicación entre el colaborador y gerente; por tal motivo esto ayuda al momento de presentarse una dificultad en el área de trabajo, esto permite un trato directo con el propietario para darle solución.

Elemento de la estructura organizacional

Dentro de una perspectiva más general, para el análisis de la estructura organizacional de la ferretería se toman en cuenta los siguientes elementos:

- **Especialización**

Los colaboradores expresaron en la entrevista que para desarrollar sus funciones en cada área se necesita experiencia en el ramo ferretero, hay que hacer notar que es la dedicación y empeño lo que garantiza la especialización en el área asignada, cuando no se tiene experiencia.

- **Coordinación**

Sánchez (2021), señala que la coordinación entre el área de ventas y bodega es fundamental para lograr una venta exitosa garantizando, que el cliente reciba todos los materiales facturados. En caso de que un cliente haga un pedido desde larga distancia, el área de ventas y bodega se coordinan para que todos los productos estén en existencia; de esta manera el área de logística designa que tipo de transporte utilizará en la entrega. Por lo tanto, cada área debe coordinarse entre sí, incluyendo la gerencia quien toma la decisión si resulta factible entregar cierta cantidad de materiales en determinado lugar.

- **Autoridad**

En el caso de la Ferretería Joel Sánchez, la línea de autoridad está regida únicamente por el gerente, por lo que Sánchez (2021) comenta que de esta manera se evitan confusiones y fugas de responsabilidad entre los colaboradores.

- **Estandarización**

Considerando que la ferretería no tiene establecido un manual de procedimientos, según lo señala Sánchez (2021)

“Los procesos para realizar las operaciones en la ferretería ya están identificados, y cada colaborador los conoce y practica; aunque estos no se encuentran documentados”

Es muy importante destacar que en la ferretería todos los procesos realizados en las distintas áreas están interrelacionados, de modo que uno depende del otro.

10.1.2 Organigrama

A pesar de ser una ferretería que cuenta con 6 áreas de trabajo y que son desempeñadas entre los 12 colaboradores, no existe un documento formal donde estén definidos los perfiles de cada cargo. Todos los colaboradores respetan y entienden el grado de autoridad del gerente, pero desconocen la importancia de que exista un responsable por cada área, que se encargue de supervisar y coordinar las operaciones, lo que permite disminuir la carga de trabajo del gerente.

Las relaciones funcionales entre cada área no están definidas y, cambian de acuerdo a las necesidades que se presentan en el desarrollo de las operaciones diarias o según las funciones que delegue el gerente. Esto genera inconformidad entre los trabajadores debido a que se da duplicidad en las funciones de trabajo.

En las siguientes imágenes (**Ver anexo 5**), se observa a uno de los colaboradores de la ferretería realizando tres funciones:

- Atender a los clientes
- Mezclar pintura
- Cargar camiones

Cuando su principal función y para lo que fue contratado es, ser vendedor.

En definitiva, que los colaboradores sean capaces de realizar cualquier tarea dentro de la ferretería, resulta beneficioso para el gerente y su ferretería, porque cuenta con la disposición de todos los colaboradores para realizar múltiples funciones; y le genera más utilidades sin tener que contratar a más personal.

Los diferentes puestos de trabajo se distribuyen entre las 6 áreas de la ferretería, estos fueron definidos de manera verbal por el gerente siendo los siguientes:

Tabla 1: Puestos de la Ferretería Joel Sánchez

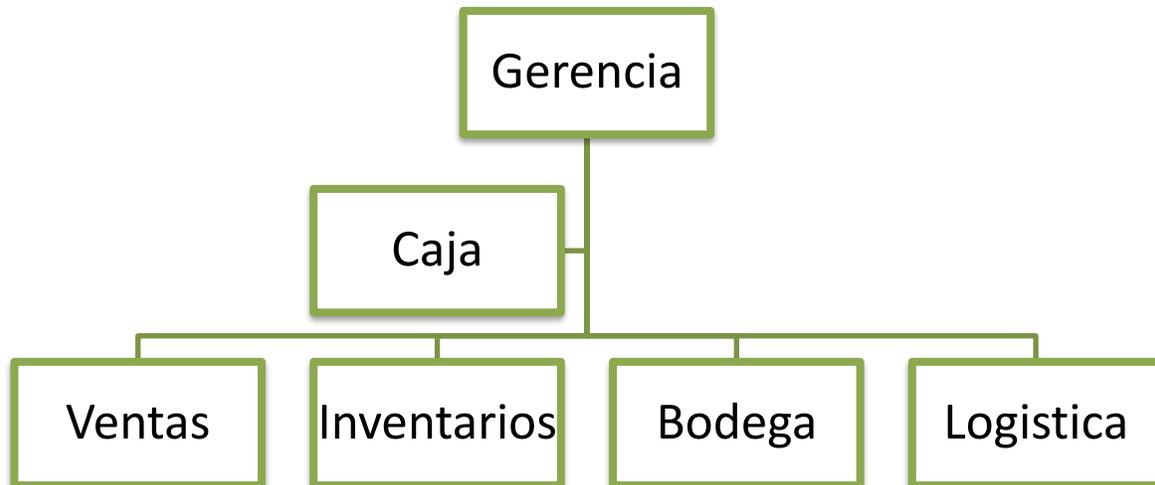
Puesto	No de trabajadores
Gerente	1
Cajera	1
Vendedor	4
Conductor	2
Ayudante	2
Encargado de inventario	1
Bodeguero	1
Total, colaboradores	12

Fuente: Datos según entrevista realizada a Sánchez (2021)

Un punto importante de mencionar es que al inicio de la investigación (Etapa I) la gerencia realizaba el cobro, registro de facturas y pagos, pero en el transcurso del proceso investigativo, el gerente se dio cuenta de la necesidad de delegar estas funciones a un cargo, por lo que contrato una cajera, resaltando así que el problema en la empresa es sobrecargo de funciones.

Por medio de las entrevistas a los colaboradores y gerente, se muestra la siguiente ilustración sobre la estructura interna actual de la ferretería.

Ilustración 1: Organigrama actual



Fuente: Según entrevista a gerente de la Ferretería Joel Sánchez (2021)

Descripción de áreas

A continuación, se hace la descripción de las áreas que conforman la ferretería, esta información fue obtenida a partir de las entrevistas realizadas a todos los colaboradores:

- **Gerencia**

En esta área se encuentra el cargo de gerente que es el que se encarga de dirigir, supervisar y controlar las actividades de la ferretería, además de tomar las decisiones del negocio, como son: programación de compras, autorización para entregas de pedidos, negociación con proveedores y paga de servicios.

- **Caja**

Esta área solo cuenta con una sola colaboradora, la cual se encarga de recibir el dinero entrante, entregar reportes de facturas y archivarlas; además al final de día realiza el arqueo de caja; por ser la que entrega la información directa al gerente se le considera actualmente cómo apoyo a la gerencia.

- **Ventas**

En esta área laboran 4 colaboradores los cuales son supervisados únicamente por el gerente-propietario de la ferretería. Estos se encargan de atender clientes, realizar ventas, ordenar productos en mostradores, despachar al cliente, brindar asesoramiento sobre la compra de sus materiales al cliente.

- **Inventario**

Esta área está a cargo de un solo colaborador, el cual se encarga de ingresar en el sistema los productos nuevos que entraron a bodega, también una de sus funciones es reportar al gerente la inexistencia de un producto, para que este se encargue de hacer el pedido.

- **Bodega**

La actividad principal es la recepción y almacenamiento de los materiales, el responsable vela por el mantenimiento de los productos que serán distribuidos o sacados a la venta en óptimas condiciones de calidad. También debe revisar el inventario diariamente para reportar productos agotados, productos fallados o en mal estado, otra de las funciones es despachar el material según la factura y la preparación de pintura.

- **Logística**

Esta área cuenta con tres cargos, conductor, ayudante de conductor y el gerente quien se encarga de planificar las rutas de entrega de pedidos, ventas en línea, y las compras. El conductor y ayudante se les encomienda la tarea de cargar el material en el camión y llevar el pedido en tiempo y forma según la ruta establecida por el gerente. También

tienen como responsabilidad el mantenimiento, uso y manejo apropiado del vehículo, en caso de que estos presenten un desperfecto mecánico se le reporta al gerente.

Para la distribución del material, el gerente-propietario planifica las rutas de entrega por medio de la organización manual de los pedidos, es decir que no se realiza la entrega cuando el cliente lo solicita, si no en el momento que el gerente-propietario lo coordina según la cantidad de pedidos y materiales que se distribuirán en una misma zona. **(Ver anexo 6).**

Es importante agregar que la tarifa de compra establecida para las entregas a domicilio es de mil córdobas netos a más.

- **Tipo de estructura**

Por otra parte, el tipo de estructura utilizado en la ferretería se cataloga según la teoría como una “estructura simple”, la cual se caracteriza por una fuerte centralización de la autoridad y por la coordinación basada en la supervisión directa. (Publicaciones Vértice S.L, 2008)

Además, uno de los colaboradores con más años de experiencia en la ferretería, expresa que desde el inicio de las operaciones ha trabajado con una estructura informal y flexible, en donde las actividades realizadas se vinculan directamente al gerente-propietario, quien efectúa de forma directa la supervisión de los colaboradores y la toma de decisiones. Debido a esto la ferretería se clasifica como una estructura simple por la falta de iniciativa por parte del gerente para formalizar la documentación.

Una de las limitantes que presenta es la toma de decisiones centralizadas en la gerencia; puesto que el gerente debe de planear en todo momento lo que quiere hacer en su ferretería, cómo lo quiere hacer y quien lo tiene que hacer. Además, al formalizar la estructura organizacional le permite que la relación entre los colaboradores y los

procesos de trabajo se lleven a cabo de la mejor manera y dentro del tiempo estipulado.

10.1.3 Análisis de la gestión administrativa y organizacional

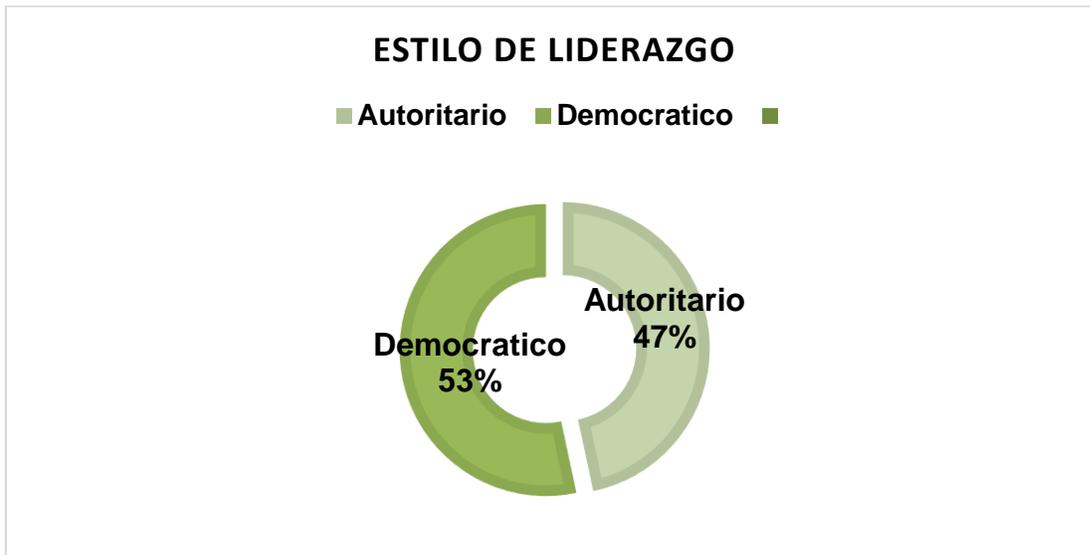
Desde una perspectiva más general la gestión administrativa y organizacional, implica desarrollar una serie de conocimientos para la labor de: gestionar, organizar y coordinar los recursos de la ferretería, para obtener resultados deseados. Siendo los siguientes ítems la base fundamental para evaluar la gestión:

- **Gestión Liderazgo**

En cuanto al liderazgo, el propietario ha tenido la habilidad de influir en los colaboradores y, así conseguir el máximo potencial de estos, manteniéndolos motivados a mejorar en cada una de sus áreas. Sin embargo, para verificar esta información se aplicó al gerente-propietario un test de liderazgo para conocer como actuaría según la circunstancia e identificar qué tipo de líder es.

El test que se aplicó para medir la gestión de liderazgo fue el de Kurt Lewin (1939), el cual es muy útil para analizar el contexto de las organizaciones, también puede aplicarse a cualquier grupo humano, con características estructurales, como la jerarquización con el intento de alcanzar uno o más objetivos. A continuación, en el siguiente gráfico se presentan los resultados del test realizado al gerente- propietario.

Gráfico 1: resultados del test



Fuente: según resultados del test gerente-propietario

Estilo Autoritario: el líder toma las decisiones sin consultar con sus colaboradores.

Estilo democrático: el líder involucra a sus colaboradores en los procesos de toma de decisión, aunque sea el quien al final toma la decisión.

Como resultado del test realizado el estilo de liderazgo que más predomina en el gerente-propietario de la Ferretería Joel Sánchez, es el democrático: la relación mutua entre los colaboradores casi sin excepción es buena, existe un trato amistoso, en donde los colaboradores tienen claro quién es la máxima autoridad, mediante la disciplina, eficacia y obediencia al líder.

Estos tipos de liderazgo permiten crear mayor compromiso con la organización, pues se centra delegando autoridad e involucrando a los colaboradores.

- **Gestión del personal.**

En cuanto a la gestión del personal, los colaboradores expresaron que no existen políticas en la selección del personal. Por otro lado, el gerente afirma que la contratación se basa en la experiencia en el ramo ferretero y las recomendaciones. Al

momento de ser contratado no se exige la presentación de un currículum completo. Para el proceso de selección del candidato adecuado para el puesto de trabajo, el gerente-propietario toma en cuenta las siguientes fases para la selección:

- **El reclutamiento** del personal dentro de la ferretería se da de manera verbal, mediante el aviso en el interior de la ferretería, estos no firman ningún contrato de empleo, ni gozan de las prestaciones laborales.
- **En la selección**, el gerente-propietario selecciona al candidato con más experiencia y de preferencia que sea hombre; porque realiza múltiples funciones, como cargar y descargar camiones, cortar zinc a la medida, mezclar pintura y trasladar carga pesada de un lugar a otro.
- **En la inducción** del nuevo personal, el gerente se encarga de delegar las funciones de manera verbal e indicar quien será el responsable de instruir en el área asignada.
- **El adiestramiento** está a cargo de los colaboradores con más años de laborar; sin embargo, para que se realice de manera eficaz el nuevo colaborador debe poner interés y seguir todas indicaciones correctamente y este pueda realizar su trabajo sin ninguna dificultad.
- El gerente **evalúa el desempeño** de los colaboradores mediante la supervisión directa, en el caso de que uno de los colaboradores incumpla una de las funciones asignadas, el llamado de atención se hace de manera directa y de forma verbal.
- **Gestión de procesos**
En la gestión de procesos la ferretería actualmente no tiene diseñado un sistema de procesos, el gerente es quien los coordina y gestiona de manera verbal al momento que se necesite, porque los colaboradores ya conocen los procesos.

En el proceso de ventas los colaboradores son supervisados para saber cómo vendió que información brindo y si fue amable con el cliente. En el siguiente diagrama (**Ver Anexo 9**), se aprecia el proceso de venta.

El vendedor debe garantizar que el cliente se sienta satisfecho al realizar la compra de materiales, brindando el debido asesoramiento, posteriormente de culminar la venta el vendedor debe gestionar con el área de bodega, que todos los productos vendidos estén en óptimas condiciones y que todos estén en existencia. Por su parte, la gerencia debe gestionar con la logística que cantidad de materiales puede transportar el camión.

Por último, el gerente gestiona que el pedido se le entregue al cliente en tiempo y forma.

10.2 Factores que influyen en la estructura organizacional

La estructura organizacional permite una comunicación eficiente, alienta a las áreas o departamentos a trabajar juntos, le permite a una empresa crecer de una forma controlada. Existen factores que afectan positiva o negativamente la estructura de una organización entre los cuales están los factores internos y externos.

10.2.1 Factores internos de la ferretería

A continuación, se detallan los factores internos que afectan la estructura organizacional de Ferretería Joel Sánchez.

- **Experiencia de los colaboradores**

Según lo plantea Sánchez (2021), todos los colaboradores de la ferretería cuentan con experiencia, por lo cual logran desarrollar todas las operaciones con eficiencia. También menciona que todos conocen el manejo de la ferretería, por lo que no hay ninguna dificultad cuando uno de ellos no se presenta, debido a que otro de sus compañeros lo puede sustituir en sus responsabilidades y permitir que todo funcione con normalidad durante el día.

Tabla 2: Años de experiencia de los colaboradores

Nombre	Puesto	Tiempo de experiencia antes de laborar en la ferretería	Tiempo de experiencia de laborar en la ferretería.
1. Harold Gonzales	Vendedor	1 año	6 meses
2. Iván Gutiérrez	Logística	2 año	8 meses
3. Denia Tercero	Cajera	5 años	6 meses
4. Deyber Briones	Chofer	4 años	2 años
5. Eyner Rivera	Ayudante	2 años	8 meses
6. Bryan Vílchez	Vendedor	5 años	1 y 9 meses
7. Natanael Palma	Chofer	2 año	1 año
8. Maudiel Briones	Chofer	3 años	1 año
9. Dixon Díaz	Vendedor	4 años	2 años
10. Arnoldo Morales	Vendedor	2 años	4 años
11. Irwing Benavidez	Ayudante	1 año	6 meses

Fuente: Según entrevista a colaboradores de la Ferretería Joel Sánchez

- **Capital total**

El capital total de Ferretería Joel Sánchez, se encuentra dividido entre el capital fijo que está compuesto por bienes duraderos cuya vida útil es más de un año, mientras el capital de trabajo está compuesto por los activos y pasivos a corto plazo. **(Ver anexo 7).**

Para iniciar el negocio, el propietario adquirió el terreno y edificó la planta, por medio de capital propio. Actualmente el negocio sigue realizando sus operaciones mediante este mismo capital, debido a que no cuenta con socios y no se ha requerido incurrir a préstamos bancarios.

El capital fijo de la ferretería no se encuentra documentado dentro del inventario, pero esta cuenta con planta, maquinarias, muebles, vehículos.

Capital de trabajo: Se tiene una amplia infraestructura de bodega con dos plantas, en la que está resguardado parte del inventario de la ferretería.

- **Liquidez**

En relación con la liquidez se comprobó mediante la entrevista que las ventas que realizan en la ferretería le permiten solventar sus deudas como lo son: pago de impuesto, servicios básicos y pago de planillas a colaboradores. De la misma manera, dispone de capital de trabajo (inventario) que fácilmente se puede transformar en efectivo al momento de surgir una necesidad.

- **Sistemas y procedimientos**

Como sistema de inventario y facturación en la Ferretería Joel Sánchez, los colaboradores utilizan trading, sistema que está diseñado para adaptarse a cualquier empresa, es capaz de manejar múltiples bodegas, trabajar con varias cajas, es un sistema cliente/servidor, lo que permite agilizar más el proceso de facturación. **(ver anexo 8).**

Este sistema permite controlar los módulos de venta e inventario incluyendo:

- Registro de ventas
 - Control de compra
 - Uso de catalogo
 - Impresión de datos para facturación
 - Reportes de inventario, compras, ventas y más.
 - Exporta reportes a formato Excel.
 - Gestión de usuarios.
 - Entradas y salidas de productos en bodegas.
 - Proformas.
 - Manejo de productos por categoría, marca, unidades de medida.
-
- **Relaciones internas**

Con respecto a las relaciones internas, una buena comunicación entre gerente-propietario y colaboradores, crea un clima organizacional favorable, donde trabajar es agradable. Para fortalecer las relaciones internas, se debe tomar en cuenta el liderazgo por parte del jefe hacia sus subordinados, en la integración de todo el equipo de trabajo, para que todos compartan los mismos valores. La calidad de las relaciones internas permite una buena coordinación entre las áreas, lo que facilita que se desarrollen con eficiencia.

Durante los 3 años de operar, el gerente-propietario se ha enfocado en crear un buen clima laboral promoviendo el respeto entre compañeros, flexibilidad ante diferentes situaciones de trabajo, reconocimiento hacia los colaboradores, así lo confirman estos, mediante la entrevista, en donde mencionan que existe buena coordinación entre las áreas de trabajo y excelente comunicación, la que permite hablar cara a cara y así fomentar la cercanía.

- **Identidad y cultura**

De acuerdo a las entrevistas realizadas, la ferretería se conoce con el nombre “Ferretería Joel Sánchez”, pero según documentos es “Venta de materiales de construcción Joel Sánchez”, el gerente-propietario por su parte señala que tiene objetivos a largo y corto plazo para su ferretería, pero estos no están plasmados en ningún documento y no son del conocimiento de sus colaboradores. Los colaboradores son carismáticos, respetuosos, alegres, trabajan en equipo, son serviciales, todas son características que deben desarrollar para el trato directo con el cliente.

Durante el periodo de aplicación de instrumentos, se percibió que hay un ambiente de familiaridad y amistad, se dan bromas, son sigilosos con la información que brindan; sí expresan que en el trabajo bajo presión hay roses, pero los consideran momentáneos.

10.2.2 Factores externos

Conforme a la entrevista dirigida al gerente-propietario se realiza el siguiente análisis del entorno externo de la ferretería por medio de las siguientes condiciones:

- **Condiciones económicas**

Según Cano periodista del Diario La Prensa, señala que el alza en los combustibles está preocupando a uno de los sectores que ya acumulan varios años de crisis como es el sector de la construcción.

La Cámara Nicaragüense de la Construcción (CNC), asegura que los incrementos de los carburantes, están ocasionando sobre costos en los proyectos, un aumento que ocasiona pérdidas para los constructores.

Leslie Martínez, presidenta de la (CNC), explicó que en el sector de la construcción el aumento del combustible siempre afecta a los materiales por el traslado, porque estos se transportan a los departamentos y municipios (Cano, 2021).

Por su parte Sánchez (2021), asegura que el incremento del combustible que se ha venido experimentando a lo largo del presente año, han afectado los precios de los materiales. Sin embargo, señala que no se han disminuido por completo las ventas.

El año 2021, ha sido significativo para todos los negocios y empresa, debido a la crisis sanitaria (COVID 19) que ha afectado la economía a nivel mundial. Por su parte, la presidenta de la Cámara de Comercio de Nicaragua, Carmen Hillebrandt, advierte que los principales negocios afectados por la pandemia son las micro, pequeñas y medianas empresas.

“Principalmente las PYMES se han visto muy afectadas, porque el flujo para ellos es bien limitado. Ellos manejan su capital de trabajo, pero al haber este tipo de problemática y que haya cierres, y las medidas que la gente está teniendo, unas han ido quebrando, otras se han hecho más pequeñas” Argumentó (Ocaña, 2020)

Desde el punto de vista de Sánchez (2021), la pandemia afecto levemente las ventas, pero que no se ha dejado de vender por completo, siempre implementando las medidas de seguridad como lo es el uso de mascarilla, distanciamiento, lavado frecuente de manos, esto con el propósito de garantizar la seguridad tanto de los colaboradores y clientes.

Citando al Banco Central de Nicaragua (2021) en su informe trimestral del producto interno bruto, sostiene que la evolución de la actividad económica continúo mostrando dinamismo. Así en este segundo trimestre, el PIB registró un crecimiento interanual de 16.7%. con este crecimiento Nicaragua consolida la recuperación económica observada a nivel nacional.

El crecimiento en el sector de la construcción es de (31.7%), para el presente año y en el año 2020 fue del (11.7%), lo que indica que, del año pasado a este año, hubo un crecimiento del 20% en este sector.

- **Condiciones tecnológicas**

Las condiciones tecnológicas actualmente están presentes en la mayoría de los negocios y se actualizan cada año. Sánchez (2021) opina

“Cada vez es más necesario poder acompañar las técnicas de ventas tradicionales que utilizan nuestros vendedores con la tecnología, porque nos facilitan y optimizan la relación con nuestros clientes ofreciendo un valor añadido al establecimiento”

Ellos se han preocupado por estar a la vanguardia, por eso adquirieron el sistema facturación e inventarios; cámaras de seguridad, computadoras, impresoras, Pagos vía transferencia bancaria

- **Condiciones sociales**

En este punto el gerente analiza la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida y el nivel educativo.

El sector al cual se dirige la ferretería es un público o cliente de clase media trabajadora.

Los clientes potenciales son aquellos que no realizan compras a la empresa en la actualidad, pero son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria y poder de compra.

Los cambios en las personas sobre lo que se necesita consumir, modifican los hábitos de compra y consumo. La ferretería se crea con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo tanto, un cambio de dichas necesidades impactará en las operaciones de la ferretería, obligándola a adaptarse al nuevo entorno.

- **Condiciones políticas y legales**

Sánchez (2021), explica que, al iniciar sus operaciones, registró el negocio para obtener el registro único del contribuyente RUC: 4890607940003f, condición necesaria para identificar a la ferretería dentro del país. También debe cumplir con las obligaciones impuestas por el gobierno, como el pago del salario mínimo a sus colaboradores.

- **Competencia**

La competencia directa a nivel local, es altamente fuerte pues en Jalapa hay seis ferreterías con gran posicionamiento en el mercado.

Sánchez (2021) considera que su principal competencia es la Ferretería Noelito, la cual se encuentra ubicada en la esquina opuesta a Ferretería Joel Sánchez.

6.2.2 Análisis DAFO

Para el análisis de la situación actual de la ferretería fue necesario el estudio de los factores internos y externos que afectan la ferretería, en donde se determinó la inexistencia de un FODA establecido.

Es importante argumentar que para poder realizar el análisis DAFO, fue indispensable elaborar primero el FODA, el cual se construyó a partir del análisis de los factores internos y externos que influyen en la organización, los cuales se clasifican en fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza.

Tabla 3: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personal con experiencia - Ubicación del local estratégicamente favorable. - Cartera de clientes establecida - Capital propio - Variedad de productos - Cuenta con transporte de carga - Cuenta con un sistema de inventario computarizado y ventas en línea 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con una estructura Organizacional debidamente documentada - No están definidas las funciones para cada colaborador - No cuenta con un manual de funciones - Escaso personal para la cantidad de trabajo que se genera - Administración informal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento del sector de la construcción - Aumento de la cartera de clientes - Alza de las ventas por temporada - Posibilidad de expansión con nueva sucursal. - Adquisiciones de nuevas tecnologías (plataformas digitales que ayuden al cliente) - Oportunidad de desarrollo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad política, económica y sanitaria - Competencia - Incremento de los precios de los carburantes

Fuente: elaboración propia de los investigadores 2021

El análisis DAFO, ofrece una realidad clara de la situación actual de una organización, de tal manera que pueda ser de fácil interpretación y permita mejorar los factores internos de la ferretería.

En la siguiente tabla, se elabora el cruce del DAFO, permitiendo así la creación de estrategias en beneficio de la ferretería.

Tabla 4: Cruce FODA / DAFO

FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 Incremento en la demanda de materiales de construcción.	A1 Inseguridad política, económica y sanitarias.
FACTORES INTERNOS	O2 Aumento de la cartera de cliente	A2 Competencia	
	O3 Alza de las ventas por temporada	A3 Incremento de los precios de los carburantes	
	O4 Posicionamiento en el mercado para crear una nueva unidad de negocio.		
	O5 Adquisición de nuevas tecnologías (plataformas digitales que ayude al cliente)		
	O6 Oportunidad de desarrollo profesional		
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Personal con experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar estrategias comerciales con empresas constructoras para el aumento de ventas actuales y de futuro. (F2, O1, O2) 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de acción para la cartera de clientes actuales y potenciales con políticas atractivas que los diferencie de la competencia. (F7, A2) 	
F2 Ubicación del local estratégicamente favorable	<ul style="list-style-type: none"> Crear una estructura operativa funcional aprovechando la experiencia y el profesionalismo de sus colaboradores. (F1, O5) 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un portafolio de productos ferreteros y de construcción para la micro, pequeña, mediana y gran empresa con precios diferenciados al de la competencia. (F3, A2) 	

F3 Variedad de productos	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar estrategias digitales de ventas en línea (APP) mejorando acceso del cliente a la información de productos y servicios a través de una plataforma de fácil manejo. (F6, O2, O5) 	
F4 Capital propio		
F5 Cuenta con transporte de carga		
F6 Cuenta con un sistema de inventario computarizado y ventas en línea.	<ul style="list-style-type: none"> Expansión de la ferretería a nivel local o regional a través del estableciendo de alianzas estratégicas con otras corporaciones existente. (F2, O1, O4) 	
F7 Cartera de clientes establecidas		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 No cuenta con una estructura organizacional debidamente documentada	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el manual de funciones como herramienta de control interno de la ferretería para sus colaboradores. (D3, D2, D4, O6) 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el desempeño en los mercados emergentes, con acciones que aumenten las ventas y rentabilidad ante efectos de políticas nacionales. (D4, A1)
D2 No están definidas las funciones para cada colaborador	<ul style="list-style-type: none"> Re direccionar la estructura organizacional según las áreas existente para el aumento de las ventas y mejoramiento de la eficiencia y eficacia en sus servicios. (D1, D5, O3) 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan para el establecimiento de la tarifa de envió de acuerdo a la cantidad de las compras, eliminando los inconvenientes en los servicios que de oferten en el futuro. (D5, A3)
D3 No cuenta con un manual de funciones		
D4 Escaso personal para la cantidad de trabajo que se realiza		
D5 Administración informal		

Fuente: elaboración de los investigadores 2021

Estrategias ofensivas

- Diseñar estrategias comerciales con empresas constructoras para el establecimiento de ventas actuales y de futuro.
- Crear una estructura operativa funcional aprovechando la experiencia y el profesionalismo de sus colaboradores.
- Diseñar estrategias digitales de ventas en línea (APP) mejorando acceso del cliente a la información de productos y servicios a través de una plataforma de fácil manejo.
- Expandir los servicios de la ferretería a nivel local o regional a través del estableciendo de alianzas estratégicas con otras corporaciones existente.

Estrategias defensivas

- Elaborar un plan de acción para la cartera de clientes actuales y potenciales con políticas atractivas que los diferencie de la competencia.
- Elaborar un portafolio de productos ferreteros y de construcción para la micro, pequeña, mediana y gran empresa con precios diferenciados al de la competencia.

Estrategias de reorientación

- Elaborar el manual de funciones como herramienta de control interno de la ferretería para sus colaboradores.
- Re direccionar la estructura organizacional según las áreas existente para el aumento de las ventas y el mejoramiento de la eficiencia y eficacia en sus servicios.

Estrategias de supervivencia

- Mejorar el desempeño en los mercados emergentes, con acciones que aumenten las ventas y la rentabilidad de la ferretería ante efectos de políticas nacionales.
 - Diseñar un plan para establecimiento de tarifa de envío de acuerdo a la cantidad de las compras y eliminación de los inconvenientes en los servicios que de oferten en futuro.

10.3.1 Enunciados estratégicos

De acuerdo con la entrevista realizada a Sánchez (2021), la ferretería no tiene documentada, la misión, visión, valores, por lo cual se proponen los siguientes:

Propuesta de misión

Para la redacción de la misión se le hicieron las siguientes preguntas al gerente-propietario:

¿Quiénes somos?

R: una ferretería en crecimiento

¿Qué hacemos?

R: vendemos materiales de construcción

¿Para quienes trabajamos?

R: para todos los clientes

¿Para qué lo hacemos?

R: para que nuestros clientes tengan un mejor acceso a nuestros materiales

Propuesta de visión

¿Cuál es la imagen deseada de su ferretería?

R: Ser una ferretería líder ofreciendo los mejores precios con una amplia variedad de productos.

¿Cómo será en el futuro?

R: una ferretería grande, con amplios espacios, con más bodegas, con más colaboradores.

¿Cuáles son los valores?

Integridad, trabajo en equipo, respeto y honestidad.

¿Cómo produciremos resultados?

R: trabajando día a día, mejorando cada día

Propuesta de misión

“Materiales de construcción Joel Sánchez, te ofrece todo lo que necesitas para tus proyectos de construcción o remodelación, garantizando una excelente atención y asesoramiento en tus compras”

Propuesta de visión

“Ser una ferretería con gran prestigio a nivel municipal por medio del posicionamiento y liderazgo comercial, logrando la apertura de un nuevo local para llegar a más clientes”.

Valores

De acuerdo a los colaboradores entrevistados todos expresaron de forma unánime que los valores más practicados en la ferretería son:

Según todos los colaboradores entrevistados coinciden que los valores que definen a la ferretería son:

- **Integridad:** dentro de la ferretería todos los colaboradores practican el valor de la integridad, y esto es gracias al acompañamiento que le da él gerente a sus colaboradores, para lograr que se desempeñen las funciones de manera correcta.
- **Honestidad:** este valor representa para Ferretería Joel Sánchez, la transparencia que deben tener en las relaciones entre: empresa y colaborador, colaborador y cliente. Esto permite que exista confianza en el equipo de trabajo al negociar, discutir, acordar un problema o conflicto de cualquier naturaleza.
- **Respeto:** es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral. A fin de que los colaboradores respeten la máxima autoridad y a sus demás compañeros. Por otro lado, el gerente garantiza que todos los vendedores sean respetuosos al atender al cliente en su compra.

- Trabajo en equipo: es la integración y la participación de todos los colaboradores, lo que garantiza el desempeño de las operaciones diarias, trabajando como un todo para llegar a un objetivo en común

10.3 Propuesta de manual de funciones para Ferretería Joel Sánchez

A partir de la entrevista realizada a Sánchez (2021), es de conocimiento que en la ferretería no existe un manual de funciones que describa la misión, la visión, organización, descripción de puestos, para el desarrollo de las actividades de cada colaborador.

Por lo anterior descrito, se presenta la propuesta de una estructura organizacional, por medio del manual de funciones, sin alterar la línea de autoridad y dependencias de las áreas, la propuesta de este manual puede servir como guía para todo el personal, a través de la descripción de las funciones y responsabilidades de los puestos en la carta de distribución de trabajo.

10.3.2 Descripción de la propuesta

La presente propuesta traerá como resultado una administración formal de Ferretería Joel Sánchez, al orientarla hacia una estructura burocrática que permita una mejor organización con base en las responsabilidades, división del trabajo y relaciones interpersonales.

A través del análisis de la estructura de la ferretería, se propone el manual de funciones en donde se detalla, como debería estar organizada la empresa en base a la misión, visión, valores, políticas, organigrama, líneas de autoridad y definición de puestos.

En la nueva estructura organizacional se proponen los siguientes cuatro cargos:

- **Contador:** Este es un puesto de trabajo que es indispensable porque permite tener un registro de las operaciones económicas de la ferretería, de manera oportuna y bien ejecutada. Esta propuesta surge por la necesidad de llevar un control más estricto de los estados financieros.

- **Jefe de mercadotecnia:** Se propone por la necesidad de tener una persona que se encargue de coordinar, dirigir y supervisar a los vendedores; incentivándolos a alcanzar las metas. Además, le permitirá al gerente delegar autoridad para disminuir la carga de trabajo.
- **Jefe de logística:** Este puesto de trabajo se propone con la finalidad de que exista una persona encargada de gestionar el traslado, almacenamiento, distribución y organización de los productos y materiales mediante la planificación de las rutas.
- **Encargado de adquisiciones:** La apertura de este nuevo puesto es de gran importancia, porque permitirá que haya una persona responsable de las compras de materiales que debe realizar la ferretería para mantener su inventario, además este puesto tiene la finalidad de buscar los mejores suministros y proveedores para la ferretería.

10.3.3 Documento de la propuesta del manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES

Ferretería Joel Sánchez

2021



“SOMOS TU ALIADO”

TELÉFONO: 89072712
DIRECCIÓN: Radio Nicarao 1C al norte

Indice

1. Introducción.....	53
2. Objetivos del manual.....	53
3. Alcance	54
4. Misión	54
5. Visión.....	54
6. Valores	54
7. Políticas	54
8. Estructura organizacional.....	55
9. Descripción de los puestos de trabajo.....	56
10. Líneas de autoridad	58
11. Carta de distribución del trabajo	58

I. Introducción

El propósito de la elaboración del manual de funciones, es servir como guía para la administración, a través de la definición de las funciones, responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, que forman la estructura organizacional. En el organigrama se describen las líneas de autoridad.

Se procura que este manual de funciones sea un documento que sirva, como referencia para la inducción, capacitación y adiestramiento del personal y para el cumplimiento de los objetivos de las áreas. De modo que su ámbito de aplicación está dirigido a cada una de las áreas administrativas y operativas de la ferretería, siendo responsabilidad única del gerente la revisión y aprobación de dicho manual.

Por último, en el proceso de elaboración del manual se definió, la misión, visión, valores y políticas, lo que permite perfilar los objetivos de manera que se puedan desarrollar las estrategias de crecimiento hacia el futuro.

2. Objetivos del manual

- Permitir a los colaboradores de la ferretería conocer: las políticas, misión, visión de la empresa, con el objetivo de saber hacia dónde van, cuál es su razón de ser y que políticas los rigen.
- Conseguir que la organización conozca su ubicación jerárquica, por medio del organigrama y a su vez conozca las líneas de autoridad.
- Definir las funciones y responsabilidades en cada área. Con el objetivo de evitar confusiones, sobre carga de trabajo, duplicidad de cargos y la evasión de la responsabilidad.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Contribuir al desempeño productivos de los colaboradores en el área asignada.

3. Alcance

El presente manual es aplicable a todas las áreas de la ferretería y se encuentran sujetos a cambios o modificaciones que puedan surgir durante el desarrollo.

4. Misión

“Materiales de construcción Joel Sánchez, te ofrece todo lo que necesitas para tus proyectos de construcción o remodelación, garantizando una excelente atención y asesoramiento en tus compras”

5. Visión

“Ser una ferretería con gran prestigio a nivel municipal por medio del posicionamiento y liderazgo comercial, logrando la apertura de un nuevo local para llegar a más clientes”

6. Valores

- Respeto entre colaboradores y hacia el cliente
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Amabilidad
- Comunicación
- Solidaridad

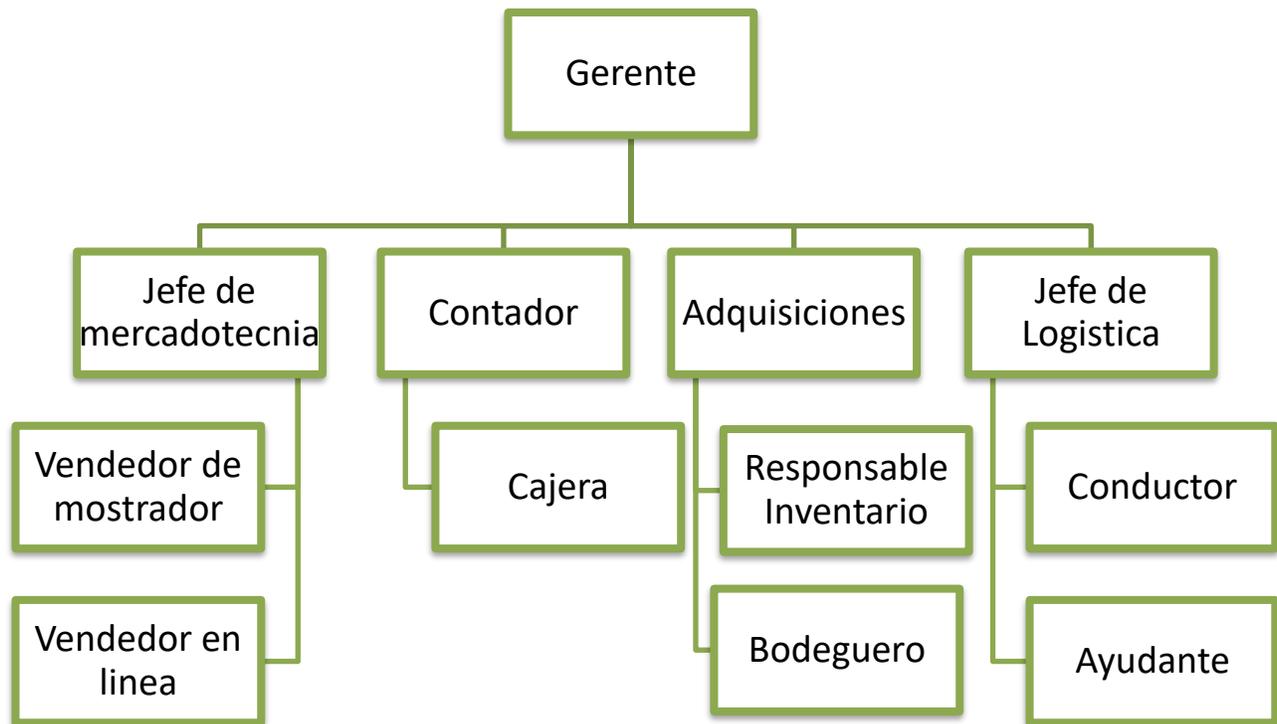
7. Políticas

- Respetar el horario de trabajo.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Mantener el comportamiento ético.
- Preservar la salud y seguridad de los colaboradores dentro de la ferretería.
- Cuido y mantenimiento del área de trabajo.
- Usar el uniforme dentro del horario de trabajo.
- Las decisiones las toma el gerente

8. Estructura organizacional

El organigrama está graficado de forma vertical, en este se encuentra plasmado de manera gráfica la ferretería, en donde autoridad máxima es el gerente por consiguiente se encuentran los encargados de cada área. La organización cuenta con 12 colaboradores fijos, los cuales están divididos entre las 6 áreas incluida la gerencia.

Ilustración 2: Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia de los investigadores 2021

11. Descripción de los puestos de trabajo

A continuación, se hace la descripción de los puestos que conforman la ferretería.

- **Gerente**

Es la persona que se encarga de dirigir, supervisar y controlar las actividades de la ferretería, este se encarga de tomar las decisiones del negocio, como la programación de compras, autorización para entregas de pedidos, negociación con proveedores y paga de servicios.

- **Contador**

Es la persona encargada de ordenar la documentación, para realizar los estados financieros de la ferretería, conociendo los programas de contabilidad y hojas de cálculo, de acuerdo a las normas de contabilidad.

- **Jefe de Mercadotecnia**

Persona encargada de maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas; así mismo asistir las labores de su equipo de trabajo como una estrategia motivacional

- **Cajera**

Se encarga de recibir el dinero por cobro de factura, entregar reportes de facturas y archivarlas; además al final del día realiza el arqueo de caja.

- **Responsable de adquisiciones**

Es la persona encargada de gestionar el suministro de productos para la ferretería, garantizando las mejores ofertas y proveedores rentables.

- **Responsable de Inventario**

Se encarga de ingresar en el sistema los productos nuevos que entraron a bodega; también una de sus funciones es reportar al responsable de adquisiciones las mermas de producto, para que este se encargue de hacer el pedido.

- **Jefe de logística**

Se encarga de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma correcta, supervisar a los encargados de llevar el material.

- **Bodeguero**

Se encarga de la recepción y almacenamiento de los materiales, el responsable vela por el mantenimiento de los productos, que serán distribuidos o sacados a la venta en óptimas condiciones de calidad y cantidad.

- **Vendedor de mostrador**

Encargado de mostrar al cliente los productos y sus características, dar demostraciones de su uso, asesorar al cliente acerca de cuál producto satisface mejor sus necesidades, estar totalmente capacitado e informado acerca de los productos que vende.

- **Vendedor en línea**

Persona encargada de asistir a los clientes a través de las diferentes plataformas virtuales de la ferretería, mediante marketing publicitario con el objeto de incrementar las ventas.

- **Conductor**

Traslado de los materiales a los clientes, siguiendo las rutas planificadas por logística.

- **Ayudante**

Se encarga de cargar y descargar el material en el camión de manera que llegue en óptimas condiciones.

10. Líneas de autoridad

- A. En el ápice estratégico, se encuentra el gerente general quien se encarga de orientar a los colaboradores, las funciones y responsabilidades; él es la máxima autoridad sobre todos los cargos. El gerente mantiene comunicación directa con las áreas de nivel intermedio.
- B. En el nivel intermedio se ubica los encargados de las áreas y el contador, quienes mantienen comunicación directa con la gerencia, son responsables de crear planes específicos de su área, en relación con las estrategias de la ferretería aprobadas por el gerente. Los órganos de dirección intermedia poseen autoridad sobre los subordinados a su cargo y su responsabilidad es que ellos desempeñen eficientemente sus tareas.
- C. En el tercer nivel se ejecutan las tareas y planes, manteniendo una relación de intercambio de información y colaboración entre sí. Los colaboradores subordinados deben informar a sus superiores del desempeño de las actividades, para la toma de decisiones que beneficien a la organización.

12. Carta de distribución del trabajo

Para detallar cada una de las funciones de las diferentes áreas que conforman la ferretería, se consideraron todos los cargos presentados con anterioridad en el organigrama, se ordenan según su nivel jerárquico y en relación a la línea de mando se detallan las funciones. Seguidamente se presentan las cartas de distribución de trabajo de los 12 puestos que conforman la estructura organizacional de la Ferretería Joel Sánchez.

1. Nombre del cargo: Gerente		2. Código del cargo: 001	
3. Ubicación: Gerencia		4. Responsable inmediato: Ninguno	
<p>5. Cargos subordinados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contador • Jefe de Mercadotecnia • Responsable de inventario • Jefe de logística 			
<p>6. Finalidad del cargo.</p> <p>Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la ferretería, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.</p>			
<p>7. Funciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar soluciones y gestiones en lo referente a inversiones e intervenciones financieras de la ferretería. • Realizar pedidos. • Gestionar la nómina. • Utilizar eficientemente los recursos de la empresa • Garantizar la correcta aplicación de políticas administrativas, organizativas y de gestión en la ferretería. • Evaluar la eficiencia y la rentabilidad de la Ferretería Joel Sánchez. • Representar a la ferretería. 			
<p>8. Requisitos del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en el área de las ciencia económicas y administrativas. • Acreditar experiencia formal. • Manejo de office • Experiencia mínima de un año en cargos similares 			
<p>9. Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis 			

- Excelente comunicación oral y escrita.
- Capacidad para orientar y desarrollar equipos de trabajo.
- Capacidad de negociación
- Iniciativa
- Capacidad intelectual
- Trabajo bajo presión

10. Condiciones del trabajo

- Horario de Lunes a sábado de 7: Am a 5:00 Pm
- Pago de horas extras, vacaciones.
- Uso de uniforme

Elaborado por:

Autorizado por:

1. Nombre del cargo: Contador		2. Código del cargo: 002	
3. Ubicación: Contabilidad		4. Responsable inmediato: Gerente	
5. Cargos subordinados: <ul style="list-style-type: none">• Cajera			
6. Finalidad del cargo: Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad.			
7. Funciones y responsabilidades <ul style="list-style-type: none">• Manejo de los libros contables.• Control de los estados financieros• Elaborar reportes financieros para la gerencia que ayuden en la toma de decisiones.• Mentoría a la gerencia en planes económicos y financieros.• Preparar y presentar las declaraciones tributarias.• Realizar los movimientos contables.• Supervisar y controlar las operaciones del cajero.• Verificar diariamente los documentos contables.• Estar al día de las disposiciones tributarias emitidas por el gobiernos nacional y municipal.• Mantener la información contable al día con todos sus soportes			
8. Requisitos del cargo <ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en contaduría pública y finanzas.• Acreditar experiencia formal.• Manejo de programas computarizados• Experiencia mínima de un año en cargos similares			
9. Competencias <ul style="list-style-type: none">• Inclinación por la computación y la tecnología• Adaptación			

- Competitivo
- Habilidad numérica
- Iniciativa
- Capacidad intelectual
- Trabajo bajo presión

10. Condiciones del trabajo

- Horario de Lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm
- Pago de horas extras, vacaciones.
- Uso de uniforme

Elaborado por:

Autorizado por:

1. Nombre del cargo: jefe de Mercadotecnia	2. Código del cargo: 003
3. Ubicación: Ventas	4. Responsable inmediato: Gerente
5. Cargos subordinados: <ul style="list-style-type: none"> • Vendedor de mostrador • Vendedor de línea 	
6. Finalidad del cargo. Encargado de maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas; así mismo asistir las labores de su equipo de trabajo como una estrategia motivacional.	
7. Funciones y responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a sus subordinados • Elabora el plan de mercado • Define las promociones • Garantizar que los objetivos se cumplan • Desarrolla, implementa y da seguimiento a nuevas estrategias • Tener conocimiento técnico del producto de la ferretería: uso, calidad, marca, precio. • Brindar seguimiento a los clientes que ya compraron el producto y puede ser que lo compren nuevamente. • Evalúa la viabilidad y rentabilidad de productos nuevos y existentes • Apoyo en otras áreas cuando se requiera. 	
8. Requisitos del cargo <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en mercadotecnia, administración de empresas o carreras a fin. • Fluidez de comunicación 	

- Manejo de paquete office
- Acreditar experiencia formal
- Experiencia mínima de un año en cargos similares

9. Competencias

- Capacidad de análisis del entorno y la competencia
- Gestión de personal
- Innovador y practico
- Ética laboral y profesional
- Excelentes habilidades de comunicación interpersonal, escrita y oral.

10. Condiciones del trabajo

- Movilizarse fuera de la ferretería cuando sea necesario
- Horario de Lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm
- Pago de horas extras, vacaciones.
- Uso de uniforme

Elaborado por:

Autorizado por:

1. Nombre del cargo: Vendedor de mostrador	2. Código del cargo: 004
3. Ubicación: ventas	4. Responsable inmediato: jefe de mercadotecnia
5. Cargos subordinados:	
6. Finalidad del cargo. Encargado de mostrar al cliente los productos y sus características, dar demostraciones de su uso, asesorar al cliente acerca de cuál producto satisface mejor sus necesidades, estar totalmente capacitado e informado acerca de los productos que vende.	
7. Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los clientes cuando ingresen al establecimiento, ofreciendo ayuda y asistencia. • Indicar las opciones con que se cuenta, basado en lo que el cliente solicite. • Indagar sobre los requerimientos y necesidades del cliente y emitir recomendaciones. • Asistir en la facturación y cobro de los materiales escogidos por el cliente. • Mantener el local surtido • Realizar la limpieza de los anaqueles antes de ingresar mercadería nueva. • Elabora el reporte diario de sus ventas. • Asistir en la limpieza del local. 	
8. Requisitos del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Fluidez de comunicación • Saber usar computadora 	

- Acreditar experiencia formal.
- Experiencia mínima de seis meses

9. Competencias

- Conocimiento en líneas de herramientas manuales, eléctrica, tornillería.
- Indispensable que tenga una excelente actitud de servicio y manejar la computadora y las herramientas tecnológicas.
- Buena presentación personal
- Iniciativa
- Capacidad intelectual
- Trabajo bajo presión

10. Condiciones del trabajo

- Horario de Lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm
- Pago de horas extras, vacaciones.
- Uso de uniforme

Elaborado por:

Autorizado por:

1. Nombre del cargo: Vendedor en línea	2. Código del cargo: 005
3. Ubicación: Ventas	4. Responsable inmediato: jefe de mercadotecnia
5. Cargos subordinados: <ul style="list-style-type: none">• Ninguno.	
6. Finalidad del cargo. <p>Atender los pedidos en línea de los clientes, ya sea por llamada o mensajería.</p>	
7. Funciones y responsabilidades <ul style="list-style-type: none">• Publicar nuevos productos y servicios y mantener actualizadas las publicaciones, precios y stock.• Seguimiento de consultas o cierres de venta por los diferentes canales que se usen.• Seguimiento de reclamos• Coordinarse con los otros puestos para la entrega o envío de pedidos.• Gestionar las redes sociales• Confirmar con el cliente la entrega de los pedidos• Informar acerca de los métodos de pagos disponibles• Generar reportes	
8. Requisitos del cargo <ul style="list-style-type: none">• Estudiante universitario preferentemente vinculado con el marketing/comunicación.• Fluidez de comunicación• Manejo de redes sociales• Acreditar experiencia formal.• Manejo del paquete de Office	

9. Competencias

- Escucha activa
- Capacidad para manejar problemas
- Gestión eficiente del tiempo
- Comunicación asertiva
- Orientación al cliente.
- Persistencia

10. Condiciones del trabajo

- Horario de Lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm
- Pago de horas extras, vacaciones.
- Uso de uniforme

Elaborado por:

Autorizado por:

1. Nombre del cargo: Cajera		2. Código del cargo: 006	
3. Ubicación: Caja		4. Responsable inmediato: Contador	
5. Cargos subordinados:			
6. Finalidad del cargo. Es responsable de la recepción del dinero de las ventas realizadas por los vendedores, mantener el orden y control de las facturas.			
7. Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el pago de los clientes y devoluciones de factura • Entregar los cheques a proveedores • Cella o invalidar los cheques y pasarlos al contador los cheques y pasarlos al contador para su revisión • Arquear diariamente los ingresos recibidos • Archivar las facturas • Emisión de recibo oficial de caja • Resguardo de recibos y papelería a su cargo 			
8. Requisitos del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico medio en Contabilidad o Licenciado. • Acreditar experiencia formal. • Experiencia mínima de seis meses • Manejo de paquete de Office 			
9. Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Habilidad en matemáticas y con la tecnología • Orientada hacia el servicio • Habilidad de gestión 			
10. Condiciones del trabajo			
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de Lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm • Pago de horas extras, vacaciones. • Uso de uniforme 			

1. Nombre del cargo: Encargado de adquisiciones	2. Código del cargo: 008
3. Ubicación: Inventario	4. Responsable inmediato: Gerente
5. Cargos subordinados:	
6. Finalidad del cargo. Gestionar el suministro de productos para la ferretería, garantizando las mejores ofertas y proveedores rentables.	
7. Funciones y responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar bases de datos de los precios del mercado • Controlar la calidad de los productos • Determinar si se puede hacer la compra de acuerdo al presupuesto de la ferretería. • Realizar compras según el stock de productos • Negociar y generar acuerdos convenientes para la ferretería. • Respalda las compras realizadas con su debida documentación • Realizar pedidos de compras a proveedores • Solicitar autorización al gerente por compras a proveedores • Estar al pendiente de nuevos proveedores disponibles cuyos costos o servicios contribuyen al éxito de la ferretería 	
8. Requisitos del cargo <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura o técnico en carreras afines a las ciencias económicas. • Acreditar experiencia formal. • Experiencia mínima de un año en puestos similares 	
9. Competencias <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Gestión eficiente del tiempo • Sigilo de la información 	
10. Condiciones del trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Horario de Lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm • Pago de horas extras, vacaciones. 	

- Uso de uniforme

Elaborado por:

Autorizado por:

1. Nombre del cargo: Responsable de inventario	2. Código del cargo: 007
3. Ubicación: Inventario	4. Responsable inmediato: Gerente
5. Cargos subordinados: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de adquisiciones • Bodeguero 	
6. Finalidad del cargo. Se encarga de ingresar en el sistema los productos nuevos que entraron a bodega; también una de sus funciones es reportar al responsable de adquisiciones las mermas de producto, para que este se encargue de hacer el pedido.	
7. Funciones y responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Generar reportes de existencias y movimientos • Supervisión de recepción de mercancía • Reportar a su jefe inmediato los requerimientos de material para su abastecimiento. • Ingresar en el sistema los materiales nuevos que entran al área de bodega. • Recibir y clasificar los materiales. • Almacenar los materiales de una manera ordenada y accesible en la bodega 	
8. Requisitos del cargo <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura o técnico en carreras afines a las ciencias económicas. • Acreditar experiencia formal. • Experiencia mínima de un año 	
9. Competencias <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para trabajar en equipo • Iniciativa 	

- Conocimientos prácticos en software de gestión inventario
- Capacidad para hacer seguimiento preciso de inventario y elaborar informe
- Habilidad organizativa y de planificación

10. Condiciones del trabajo

- Horario de Lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm
- Pago de horas extras, vacaciones.
- Uso de uniforme
- Flexibilidad de horario

Elaborado por:

Autorizado por:

1. Nombre del cargo: Bodeguero	2. Código del cargo: 009
3. Ubicación: Bodega	4. Responsable inmediato: Responsable de inventario
5. Cargos subordinados:	
6. Finalidad del cargo. Ejecutar labores de recepción, verificación y despacho de los productos de la bodega.	
7. Funciones y responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Organizar los productos en la bodega • Despachar productos a clientes • Entregar productos al conductor para envié a clientes 	
8. Requisitos del cargo <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Iniciativa propia • Experiencia • Recomendaciones 	
9. Competencias <ul style="list-style-type: none"> • Honradez • Capacidad para trabajar en equipo • Eficiente Administración del tiempo • Liderazgo y motivación 	
10. Condiciones del trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Horario de Lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm • Pago de horas extras, vacaciones. • Uso de uniforme 	
Elaborado por:	
Autorizado por:	

1. Nombre del cargo: jefe de logística	2. Código del cargo: 010
3. Ubicación: Logística	4. Responsable inmediato: Gerente
5. Cargos subordinados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Chofer • Ayudante 	
6. Finalidad del cargo del cargo.	
Tiene la responsabilidad de gestionar el traslado, almacenamiento y distribución de los materiales	
7. Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procesos de descarga y despacho de los materiales. • Sincronizar los procesos de entrega. • Organizar los pedidos por ruta. • Gestionar y monitorear la distribución y el transporte • Supervisar la preparación de los pedidos 	
8. Requisitos del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la logística de transporte • Licenciado o técnico en carreras afines al puesto • Experiencia acreditable de un año 	
9. Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para liderar y gestionar personal • Capacidad para trabajar en equipo • Eficiente Administración del tiempo 	
10. Condiciones del trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de Lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm • Pago de horas extras, vacaciones. • Uso de uniforme 	
Elaborado por:	
Autorizado por:	

1. Nombre del cargo: Conductor	2. Código del cargo: 011
3. Ubicación: Logística	4. Responsable inmediato: jefe de logística
5. Cargos subordinados:	
<p>6. Finalidad del cargo.</p> <p>Es la persona encargada del traslado de materiales garantizando que lleguen en perfectas condiciones. Es responsable de las facturas y de recibir dinero por facturas pendientes de pago.</p>	
<p>7. Funciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar revisión de su vehículo que se encuentre en un buen estado • Garantizar que el vehículo tenga suficiente gasolina • Llevar el material al cliente en perfectas condiciones. • Garantizar que la entrega se haga en tiempo y forma. • Apoyar al cargue y descargue del material • Ser responsable de facturas y de recibir dinero por facturas pendiente de pago. 	
<p>8. Requisitos del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indispensable que tenga licencia de conducir • Bachiller • Sexo masculino • Experiencia como chofer • Conocer el municipio de Jalapa, N. S 	
<p>9. Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disciplinado • Conocimiento para manipular la mercadería • Responder adecuadamente a los clientes cuando haya devoluciones de mercadería. 	

- Respeto por las leyes y normas de circulación
- Conocimiento de las habilidades y reglamentos al conducir

10. Condiciones del trabajo

- Disponibilidad de trabajar con horario flexible
- Horario normal de lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm
- Pago de horas extras, vacaciones.
- Uso de uniforme

Elaborado por:

Autorizado por:

1. Nombre del cargo: Ayudante		2. Código del cargo: 012	
3. Ubicación: Logística		4. Responsable inmediato: jefe de logística	
5. Cargos subordinados:			
6. Finalidad del cargo. Es la persona encargada de cargar y descargar el material.			
7. Funciones y responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Cargar los camiones y descargar. • Contabilizar el material que se va cargar en el camión conforme la factura. 			
8. Requisitos del cargo <ul style="list-style-type: none"> • Tener como mínimo el tercer año de la secundaria. • Disponibilidad de horario • Mayor de edad 			
9. Competencias <ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Habilidadoso • Conocimiento para manipular la mercadería 			
10. Condiciones del trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de trabajar con horario flexible • Horario normal de lunes a sábado de 7:00 Am a 5:00 Pm • Pago de horas extras, vacaciones. • Uso de uniforme 			
Elaborado por:			
Autorizado por:			

11. Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación y, por medio de las herramientas e instrumentos aplicados, se encontró información relevante que describe la situación actual de Ferretería Joel Sánchez.

- La ferretería no tiene definida ni documentada la estructura organizacional, lo que impide tener una organización formal que permita orden, coordinación en la división del trabajo, líneas de autoridad y buena comunicación entre las áreas. Existe duplicidad de funciones entre los colaboradores, porque desde el inicio de las operaciones de la ferretería el personal ha trabajado en la informalidad, al ser el gerente el que les dice que hacer y en qué momento, ocasionando inconformidad entre los colaboradores por la sobrecarga de trabajo. No están definidos ni documentados los enunciados estratégicos (misión, visión y objetivos), lo que resulta una dificultad, al mostrar a los colaboradores y a los clientes los objetivos y metas a futuro.
- Los factores internos que influyen en el buen funcionamiento de la Ferretería Joel Sánchez en sus relaciones internas son: los colaboradores, el capital, sistemas y procedimientos.

Otro factor interno identificado es que, al momento de la contratación, el gerente demanda la experiencia en el perfil del nuevo colaborador, pero no se exige la presentación de un currículum que le permita tener de manera documentada la experiencia, estudios y habilidades del nuevo colaborador.

Entre los factores externos que inciden en la ferretería están: las condiciones económicas, tecnológicas, sociales, políticas. Estos factores cambian de manera constante debido a que se encuentran fuera del control de la ferretería, esto implica que esta debe adaptarse a estas condiciones y al contexto actual.

- Con la propuesta del manual de funciones, le permitirá a la Ferretería Joel Sánchez mejorar y controlar la organización, mediante la orientación del

personal en cuanto a la definición de funciones, generalidades del puesto de trabajo, líneas de mando, responsabilidades y requisitos. De la misma manera, se propone rediseñar una estructura organizacional que aborde los objetivos, misión, visión y políticas para la ferretería.

Finalmente, se concluye que el disponer de un manual de funciones es indispensable para la organización, porque esto permite alcanzar mayor eficiencia por parte de los colaboradores, porque entre más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las líneas de autoridad se evitarán conflictos y aumentará la productividad del equipo de trabajo.

12. Recomendaciones

Basándose en los resultados de la investigación se recomienda:

- Rediseñar la nueva estructura organizacional, tomando en cuenta el organigrama propuesto con cuatro nuevos puestos de trabajo, los cuales resultan indispensable dentro de la ferretería al delegar autoridad, asegurar una mejor coordinación y alcance de objetivos.
- Someter a revisión el manual de funciones para su posterior implementación, los cuales servirán como apoyo organizativo y de inducción al nuevo personal de la ferretería.
- Diseñar un sistema de proceso que permita estandarizar los procedimientos de trabajo entre las áreas.
- Se recomienda documentar el proceso de reclutamiento, selección y contratación, con la finalidad de obtener mejores resultados y captar personal calificado con actitudes y aptitudes para cada puesto.
- Valorar la contratación de los cargos propuestos que disminuirán la sobrecarga de funciones, en aspectos de logística para adquisiciones de productos, en seguimiento de ventas y gestión de marketing, además del manejo de contabilidad, con el fin de medir el crecimiento y las utilidades de la ferretería.
- Que el Gerente tome en consideración el FODA realizado en esta investigación, así como las estrategias propuestas derivadas del análisis.

13. Referencias bibliográficas

- Banco Central de Nicaragua. (08 de Septiembre de 2021). *BCN informa sobre el PIB trimestral (PIBT) del II trimestre de 2021*. Obtenido de <https://www.bcn.gob.ni/dibulgacion-prensa/bcn-informa-sobre-el-pib-trimestral-pibt-del-ii-trimestre-de-2021>
- Brull Alabart, E. (15 de Mayo de 2010). *Brullalabart*. Obtenido de Brullalabart: www.brullalabart.com
- Cano, J. (17 de Marzo de 2021). Obtenido de Periódico Digital La PRENSA: <https://www.laprensa.com.ni/2021/03/17/economia/2797735-tormenta-perfecta-sobre-el-sector-de-la-construccion-en-nicaragua-en-un-ano-que-solo-dependen-del-estado>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración Procesos Administrativos* (Tercera ed.). Bogotá: McGRAW-Hill.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna* (Primera ed., Vol. 1). (J. Bravo, Ed.) Madrid, España: Diaz de Santos S.A. Recuperado el 28 de 7 de 2021
- García, A. A. (2015). *Manual de funciones para la ferretería Ramos de Sébaco, Matagalpa*. Universidad Nacional de Ingeniería Facultad de Ciencias y Sistemas, Matagalpa. Sébaco: UNI. Recuperado el 29 de 07 de 21
- Gómez, M. M. (2006). *Intruducción a la Metodología de la Investigación Científica* (primera ed., Vol. 1). Córdoba, Argentina : Brujas. Recuperado el 29 de julio de 2021
- Hochsmann, F. (2021). *Gestión de personal para hoteles y restaurantes*. Berlín: Books on demad, norderstedt.
- Hudiel Rocha, H. K., Hidalgo Lazo, N. M., & Rodríguez Zeledón, C. M. (2012). *Diseño de un manual de funciones para la empresa materiales de construcción el Halcón, Sucursal Estelí*. Managua: UNI.
- Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica, IGER. (2017). *Organización y administración 1* (Vol. 1). Ciudad Nueva, Guatemala: IGER Talleres gráficos. Recuperado el 29 de 7 de 2021, de https://books.google.com.ni/books?id=yf1QDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Jaramillo, A. M., & Avalo Castaño, E. (2013). *Manual de organización y funciones de casa ferretera El Canguro en Sevilla Valle*. Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración, Sevilla. Valle de Cauca: Universidad del Valle. Recuperado el 29 de 7 de 21
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración; una perspectiva global* (11a ed.). México D.F: McGRAW-Hill.
- Lewin, K. (1939). *Test de liderazgo*. Madrid, España.
- LLanos Rete, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección del personal*. México D.F.: Pax México.

- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional (marco para mejorar el desempeño)*. Whashington, D.C: BII CIID. Recuperado el 22 de Junio de 2021
- Lusthaus, C., Adrien , M. H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional para mejorar el desempeño*. Washington. D.C, Ottawa, Canada: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 1 de 7 de 2021
- Miranda Gonzáles , F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba , S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad* (Primera ed.). (F. M. Tomé, Ed.) Madrid, Las Rozas, España: Delta Publicaciones. Obtenido de www.deltapublicaciones.com
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación* (segunda ed.). México DF: Limusa, S.A.D,V. Grupo Noriega Editores.
- Ocaña, D. (14 de 7 de 2020). *Vozdeamerica.com*. Obtenido de [Vozdeamerica.com](https://www.vozdeamerica.com/a/centroamerica_nicaragua-crisis-pandemia-coronavirus/6065474.html):
https://www.vozdeamerica.com/a/centroamerica_nicaragua-crisis-pandemia-coronavirus/6065474.html
- Ortiz Uribe, F. G. (2004). *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica*. México D.F: Limusa Noriega Editores. Recuperado el 29 de Julio de 2021
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores Competentes* (1 era ed.). Madrid- España: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 15 de Octubre de 2021
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Estructura Organizativa*. Recuperado el 2570772021 de 7 de 2021, de Books Google: www.editorialvertice.com
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de empresas 2: Teoría y práctica* (Segunda ed., Vol. 2). México, Distrito Federal, México: Limusa, S.A de C.V. Grupo noriega editores. Recuperado el 29 de 7 de 2021
- Rocancio, G. (19 de 08 de 2019). *Indicadores de gestión; tipos y ejemplos*. Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
- Sánchez González, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y perspectiva en comunicación*. (M. S. González, Ed.) Barcelona, España: Oberta UOC Publishing,SL. Recuperado el 28 de 7 de 2021
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO los secretos para fortalecer su negocio*. España : 50Minutos.es. Recuperado el 29 de 7 de 2021, de books. google.com.ni: [books. google.com.ni](http://books.google.com.ni)
- Tejada, B. D. (2007). *Administración de servicios de alimentación* (Segunda edición ed., Vol. II). (J. P. Posada, Ed.) Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. Recuperado el 28 de 7 de 2021
- Urtado, C. T. (2011). *Teoría General de la Administración* (1 era ed.). Bogotá: Colegio de Estudio Superiores de Administración. Recuperado el 22 de Junio de 2021

Westreicher , G. (12 de Febrero de 2020). *Definiciones de censo*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/censo.html>

14. Anexos



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Anexo 1. Entrevista a gerencia

Buen día. Somos estudiantes de la carrera administración de empresa UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Estamos realizando una investigación sobre Análisis de la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones en ferretería Joel Sánchez, del municipio de Jalapa, año 2021, por esta razón solicitamos su colaboración en la respuesta de las siguientes preguntas. La honestidad en las respuestas de cada pregunta es de mucha importancia para el resultado eficiente de la investigación, por lo que se le agradece su sinceridad.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y la información que nos proporcione será utilizada únicamente para fines académicos.

1. ¿Cuándo inicio las operaciones su ferretería?
2. ¿Materiales de construcción Joel Sánchez cuenta con misión y visión?
3. ¿La ferretería cuenta con políticas?, ¿Cuáles son?
4. ¿Cuáles son los objetivos del negocio a corto, mediano y largo plazo?
5. ¿Ferretería Joel Sánchez tiene FODA establecido?
6. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades?

7. ¿Cuáles son las debilidades y amenaza que tiene la ferretería?
8. ¿Cuenta la ferretería con organigrama?
9. ¿Cuál cadena de mando?
10. ¿Qué líneas de comunicación utiliza para el desempeño de las funciones de la empresa?
11. ¿Cuáles son los valores que se practican en la ferretería?
12. ¿Cuáles son sus funciones como gerente?
13. ¿Explique cuál es el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal utilizado en la ferretería?
14. ¿Realizan evaluaciones al desempeño del personal?, ¿cada cuánto lo realizan?
15. ¿Cuáles son los requisitos que se necesitan para trabajar en su ferretería?
16. ¿Se les asignan las funciones a los colaboradores de manera escrita o verbal?
17. ¿Son supervisadas las funciones que desempeña los empleados dentro de la ferretería?
18. ¿Se le orienta al trabajador cuando se le atribuyen más funciones en su puesto de trabajo?
19. ¿Cómo se agrupan las tareas de los empleados dentro de la organización?

- Áreas
- Departamentos
- Secciones

20. ¿Cuenta con algún manual que describa cada una de las áreas y puestos de trabajo con los que cuenta la ferretería?

Gracias por su colaboración.



Anexo 2. Entrevista a Colaboradores

Buen día. Somos estudiantes de la carrera administración de empresa UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Estamos realizando una investigación sobre “Análisis de la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones en ferretería Joel Sánchez, del municipio de Jalapa, año 2021”, por esta razón solicitamos su colaboración en la respuesta de las siguientes preguntas. La honestidad en la respuesta de cada pregunta es de mucha importancia para el resultado eficiente de la investigación, por lo que se le agradece su sinceridad.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y la información que nos proporcione será utilizada únicamente para fines académicos.

1. ¿Cuál es su cargo?
2. ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades?
3. ¿Cuenta con un jefe inmediato? ¿considera que tiene buena comunicación para delegar funciones?
4. ¿Cuántas personas están a su cargo?
5. ¿Conoce usted la visión, misión y políticas de la ferretería?
6. ¿Conoce usted el organigrama de la ferretería?
7. ¿Qué valores ponen en práctica en la ferretería?

8. ¿Cuáles son los requisitos que se necesitan en su puesto de trabajo?
9. ¿Se necesita experiencia para desempeñar su puesto de trabajo?
10. ¿Considera que hay funciones que realiza y que no son acorde a su cargo?
11. ¿Cuál es su nivel académico?

Gracias por su colaboración

Anexo 3. Test de liderazgo

Instrucciones: Marque con una X en la columna que considere apropiada (cierto o falso). En la columna “Valor”, irán luego los puntajes de cada respuesta.

PREGUNTAS		C	F	Valor
1.	Aun mando que mantiene relaciones amistosas con su personal les cuesta imponer disciplina.		x	
2.	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que los que no son.		X	
3.	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		X	
4.	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	X		
5.	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	X		
6.	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		X	
7.	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	X		
8.	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	X		
9.	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da un problema, lo mejor es pedir al		X	

	subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.			
10.	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		X	
11.	Un mando debe de mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecta.	X		
12.	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados que se repartan los trabajos y determinan la forma de llevarlos a cabo.		X	
13.	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	X		
14.	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		X	
15.	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	X		
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a problemas a los problemas.		x	
17.	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos del despacho buscar una solución entre los tres.	X		

18.	Los empleados que demuestran sus competentes no deben de ser supervisados.	X		
19.	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifiesta sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	X		
20.	Un mano debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	X		
21.	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que se resuelvan sus diferencias y que avisen del resultado.		X	
22.	Un buen mando es aquel que puedes despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	X		
23.	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar objetivos.		X	
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de su subordinado.		X	
25.	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	X		
26.	Cuando un subordinado critica su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	X		

27.	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias.	X		
28.	Cuando se fijan los objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	X		
29.	Cuando se tienen que fijar los objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencias a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		X	
30.	Son los subordinados mismos quienes deben a procurarse adecuada información para su autocontrol.		X	

REPUESTAS

Para conocer el resultado de sus test, sume su puntuación de acuerdo a la siguiente tabla y verifique cuál es su estilo de liderazgo.

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesto “CIERTO” y sume el número de círculos de cada fila. Su estilo de Liderazgo, será el de la fila donde haya marcado más repuestas como “CIERTO”.

Autoritario													14
Democrático													16
SUMA													30

Anexo 4. Cronograma de actividades

Cronograma																
Actividades	Meses															
	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Propuesta del tema																
Corrección del tema																
Búsqueda de temas similares para elaborar antecedentes																
Elaboración de objetivos planteamiento del problema y justificación																
Correcciones de objetivos planteamiento del problema y justificación																
Elaboración de la fundamentación teórica																
Correcciones de la fundamentación teórica																
Elaboración del diseño metodológico																
Corrección de diseño metodológico																
Corrección del trabajo en general para su presentación final y correcciones																
Envío del protocolo de investigación aplicada para la calificación																

Cronograma

Actividades	MESES																			
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis y discusión de resultado		■	■	■																
Corrección de análisis y discusión de resultado					■	■	■	■												
Conclusiones, recomendaciones y Resumen									■	■										
Correcciones de conclusión y recomendaciones											■									
Entrega para revisión												■		■						
Entrega de diapositiva para pre defensa															■					
Correcciones de diapositiva																■				
Entrega final del trabajo en pdf y word																	■			
Predefensa																		■	■	
Correcciones predefensa																				■

Anexo 5. Evidencia de la duplicidad de funciones

Ilustración 2: colaborador realizando múltiples funciones



Fuente: fotografía tomada en la Ferretería Joel Sánchez en septiembre de 2021

Anexo 6. Logística

Ilustración 3: método de organizar los pedidos en la logística



Fuente: fotografía tomada en Ferretería Joel Sánchez 202

Anexo 7. Capital total de ferretería Joel Sánchez

Ilustración 4: infraestructura

COSTADO ESTE.

COSTADO OESTE.



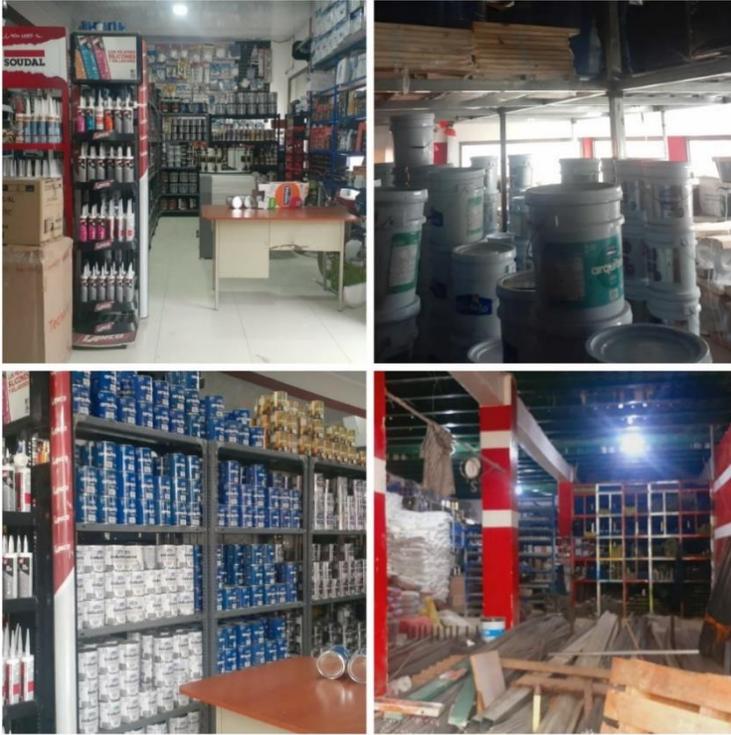
Fuente: fotografías tomadas en Ferretería Joel Sánchez (2021)

Ilustración 5: bienes inmuebles



Fuente: fotografía tomada en Ferretería Joel Sánchez (2021).

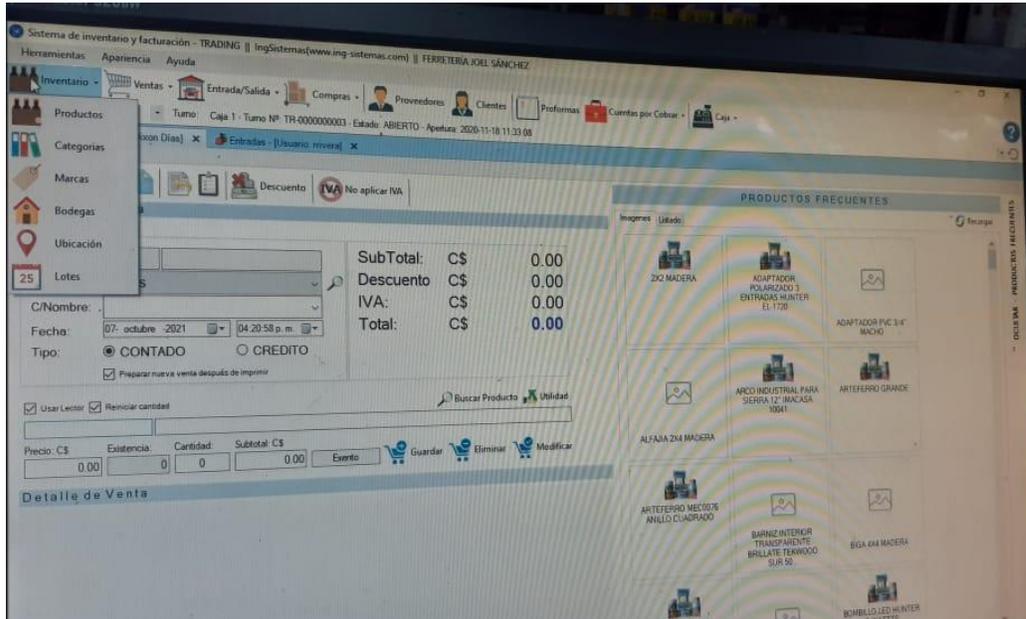
Ilustración 6: almacén de la ferretería



Fuente: fotografías tomadas en ferretería Joel Sánchez, octubre 2021

Anexo 8. Sistema de inventario y facturación de ferretería Joel Sánchez

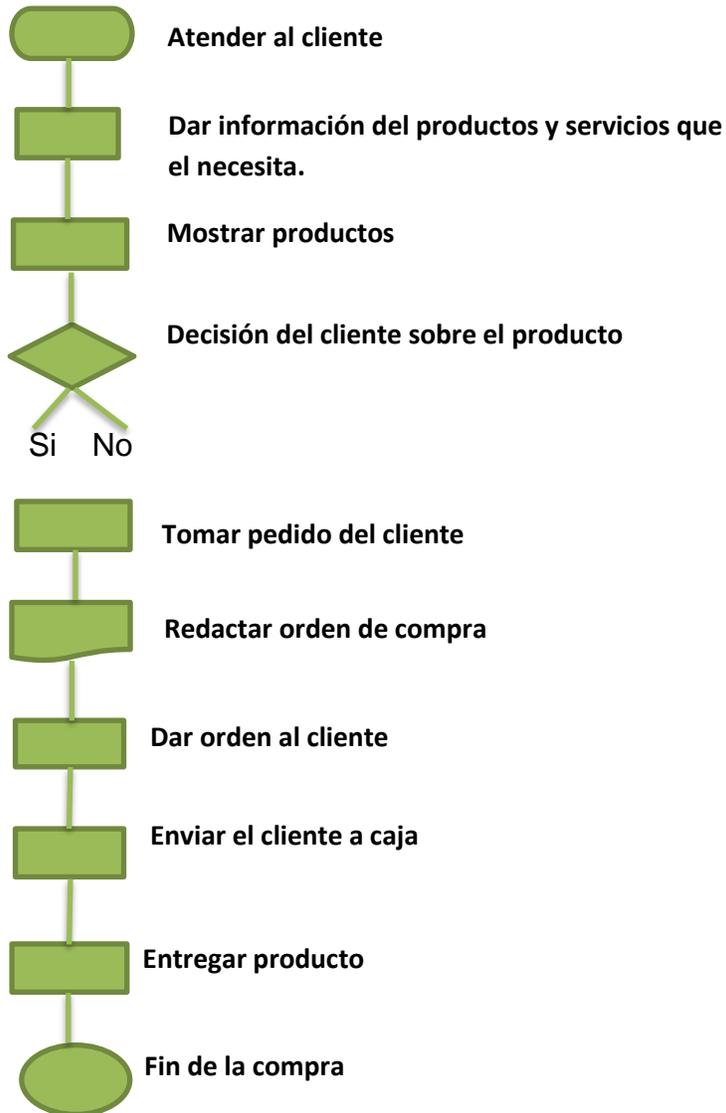
Ilustración 7: Sistema de inventario y facturación trading



Fuente: fotografía tomada en Ferretería Joel Sánchez (2021)

Anexo 9. Proceso ventas

Ilustración 8: proceso de ventas



Fuente: datos según entrevista



Anexo 10. Carta de distribución de trabajo

Buen día. Somos estudiantes de la carrera administración de empresa UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Estamos realizando una investigación sobre Análisis de la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones en ferretería Joel Sánchez, del municipio de Jalapa, año 2021, por esta razón solicitamos su colaboración para llenar la carta de distribución de trabajo con el fin de conocer su cargo, funciones y responsabilidades dentro de la ferretería.

1. Nombre del cargo:		2. Código del cargo:	
3. Ubicación:		4. Responsable inmediato:	
5. Cargos subordinados:			
6. Finalidad del cargo			
7. Funciones y responsabilidades			
8. Requisitos del cargo			
9. Competencias			
10. Condiciones de trabajo			
Elaborado por:			
Autorizado por:			

Fuente: Elaboración propia

chaAnexo 11. Gerente propietario



Fuente: fotografía tomada en Ferretería Joel Sánchez 2021