

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“REDISEÑO ADMINISTRATIVO PARA EMPRESA  
DE DULCES TÍPICOS QUE OPERA EN LA  
ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**JORGE ALBERTO HUEZO MERINO**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2013

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

|                |                                      |
|----------------|--------------------------------------|
| DECANO:        | Lic. José Rolando Secaida Morales    |
| SECRETARIO:    | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  |
| VOCAL PRIMERO: | Lic. Luis Antonio Suarez Roldan      |
| VOCAL SEGUNDO: | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez |
| VOCAL TERCERO: | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso   |
| VOCAL CUARTO:  | P.C. Oliver Augusto Carrera Leal     |
| VOCAL QUINTO:  | P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror |

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

|                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Matematica-Estadística    | Lic. Elvis Roberto Xicara Hernández   |
| Administración- Finanzas  | Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López |
| Mercadotecnia-Operaciones | Lic. Vicente Freixas Pérez            |

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN DE TESIS

|             |                                      |
|-------------|--------------------------------------|
| Presidente: | Lic. Mario Baudilio Morales Duarte   |
| Secretario: | Licda. Blanca Elizabeth Reyes Vargas |
| Examinador: | Lic. Jaime René Ocampo Muralles      |

Guatemala, 18 de febrero de 2013.

Licenciado:  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintinueve de marzo del año dos mil once, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **REDISEÑO ADMINISTRATIVO PARA EMPRESA DE DULCES TÍPICOS QUE OPERA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**, elaborado por el estudiante Jorge Alberto Huevo Merino.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 7328



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 11-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 45-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de abril de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ADMINISTRATIVO PARA EMPRESA DE DULCES TÍPICOS QUE OPERA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante JORGE ALBERTO HUEZO MERINO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



*Ingrid*  
REVISADO

## AGRADECIMIENTOS

- A DIOS: Por su amor incondicional, fortaleza y luz a lo largo de mi vida, porque sin su intervención divina nada es posible.
- A MI PADRE (QEPD): Por enseñarme el camino correcto, forjar mi carácter, el amor al estudio y así lograr esta meta.
- A MI ESPOSA: Por el amor, la paciencia y el apoyo que me brindo durante estos años.
- A MIS HIJOS: Que sirva de ejemplo para que logren sus propias metas.
- A MIS HERMANOS: Por brindarme el apoyo moral en todo momento
- A LA UNIVERSIDAD: San Carlos de Guatemala, por su sabiduría, conocimiento lo cual contribuyo a mi crecimiento académico y profesional.
- A MIS AMIGOS: Amigos y Compañeros de trabajo que en su momento me brindaron mucha fortaleza y apoyo moral para seguir adelante
- A MI ASESOR DE TESIS: Lorena Hernandez, por su apoyo en la investigación.
- A LA TERNA DE TESIS. Licenciada Blanca Elizabeth Reyes Vargas, Licenciados Mario Baudilio Morales Duarte y Jaime René Ocampo Muralles, por sus observaciones y recomendaciones

## ÍNDICE

| Contenido                                   | Página |
|---|--------|
| Introducción                                | i      |
| <b>CAPÍTULO I</b>                           |        |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>                        |        |
| 1.1 Empresa                                 | 01     |
| 1.2 Empresa Industrial                      | 01     |
| 1.3 Administración                          | 02     |
| 1.4 Proceso administrativo                  | 02     |
| 1.5 Planeación                              | 03     |
| 1.5.1 Elementos de planeación               | 03     |
| 1.5.1.1 Misión                              | 03     |
| a) Visión                                   | 04     |
| b) Valores                                  | 04     |
| 1.5.1.2 Objetivos                           | 05     |
| 1.5.1.3 Procedimientos                      | 05     |
| 1.5.1.4 Presupuestos                        | 06     |
| 1.5.2 Instrumentos de planeación            | 06     |
| 1.5.2.1 Plan de acción                      | 06     |
| 1.6 Organización                            | 07     |
| 1.6.1 Elementos de organización             | 07     |
| 1.6.1.1 Funciones                           | 07     |
| 1.6.1.2 Jerarquías                          | 07     |
| 1.6.1.3 Puestos                             | 08     |
| 1.6.2 Estructura organizacional             | 08     |
| 1.6.3 Diseño organizacional                 | 08     |
| 1.6.4 Componentes del diseño organizacional | 09     |
| Tipo de estructura                          | 09     |
| a) Organización funcional                   | 09     |
| 1.6.4.1 Departamentalización                | 09     |
| a) Tipos de departamentalización            | 10     |
| 1.6.4.2 Jerarquización                      | 11     |
| 1.6.4.3 Tramo de control                    | 11     |
| 1.6.4.4 Sistema de organización             | 11     |

| Contenido                                       | Página |
|---|--------|
| a) Tipos de sistema organizacional              | 12     |
| 1.6.5 Instrumentos de organización              | 12     |
| 1.6.5.1 Organigramas                            | 12     |
| 1.6.5.2 Descripción técnica de puestos          | 13     |
| 1.6.5.3 Descripción de procedimientos           | 13     |
| 1.6.6 Diagnóstico administrativo organizacional | 14     |
| 1.6.6.1 Análisis estructural                    | 14     |
| 1.6.6.2 Análisis funcional                      | 15     |
| 1.6.6.3 Análisis procedimental                  | 15     |
| 1.6.6.4 Análisis de facultades                  | 15     |
| 1.6.6.5 Análisis de relaciones                  | 16     |
| 1.6.6.6 Análisis organizacional administrativo  | 16     |
| 1.7 Rediseño administrativo                     | 16     |

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE DULCES TÍPICOS QUE OPERA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

| Contenido                                  | Página |
|--|--------|
| 2.1 Metodología                            | 19     |
| 2.2 Antecedentes                           | 19     |
| 2.3 Filosofía empresarial                  | 21     |
| 2.3.1 Misión                               | 21     |
| 2.3.1.1 Visión                             | 22     |
| 2.3.1.2 Valores                            | 23     |
| 2.3.2 Objetivos                            | 24     |
| 2.4 Análisis estructural                   | 27     |
| 2.5 Análisis funcional                     | 34     |
| 2.6 Análisis procedimental                 | 39     |
| 2.7 Análisis de facultades                 | 42     |
| 2.8 Análisis de relaciones                 | 44     |
| 2.9 Análisis administrativo organizacional | 46     |

## CAPÍTULO III

### REDISEÑO ADMINISTRATIVO PROPUESTO PARA EMPRESA DE DULCES TÍPICOS QUE OPERA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

| Contenido                                   | Página |
|---|--------|
| 3.1 Justificación                           | 47     |
| 3.2 Objetivo                                | 47     |
| 3.3 Filosofía empresarial                   | 48     |
| 3.3.1 Misión                                | 48     |
| 3.3.1.1 Visión                              | 48     |
| 3.3.1.2 Valores                             | 48     |
| 3.3.2 Objetivos                             | 49     |
| 3.4 Diseño organizacional                   | 49     |
| 3.4.1 Componentes del diseño organizacional | 50     |
| 3.4.1.1 Tipo de estructura organizacional   | 50     |
| 3.4.1.2 Departamentalización                | 53     |
| 3.4.1.3 Funciones                           | 53     |
| 3.4.1.4 Tramo de control administrativo     | 55     |
| 3.4.1.5 Sistema de organización             | 55     |
| 3.4.1.6 Instrumentos de organización        | 55     |
| a) Descripción técnica de puestos           | 55     |
| b) Descripción de procedimientos            | 112    |
| 3.5 Plan de acción                          | 127    |
| 3.6 Presupuesto                             | 128    |
| 3.7 Relación Costo / Beneficio              | 128    |
| Conclusiones                                | 129    |
| Recomendaciones                             | 130    |
| Bibliografía                                | 131    |
| Anexos                                      | 132    |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

| Número   | Página |
|--|--------|
| 1. Conocimiento de la misión                           | 21     |
| 2. Conocimiento de la visión                           | 23     |
| 3. Conocimiento de los valores organizacionales        | 24     |
| 4. Conocimiento de los objetivos                       | 26     |
| 5. Organigrama actual de la empresa                    | 28     |
| 6. Organigrama real                                    | 29     |
| 7. Conocimiento del organigrama                        | 30     |
| 8. Conocimiento de los niveles jerárquicos             | 31     |
| 9. Conocimientos de los departamentos en la empresa    | 32     |
| 10. Cumplimiento de la estructura actual de la empresa | 33     |
| 11. Conocimiento de las funciones del área de trabajo  | 35     |
| 12. Relación de funciones entre departamentos          | 37     |
| 13. Duplicidad de funciones                            | 38     |
| 14. Existencia de procedimientos de trabajo            | 39     |
| 15. Dificultades en la realización de las actividades  | 40     |
| 16. Duplicidad de instrucciones por más de un jefe     | 41     |
| 17. Grado de autoridad que ejerce                      | 42     |
| 18. Facultad para tomar decisiones                     | 43     |
| 19. Tipo de comunicación interna                       | 44     |
| 20. Organigrama general propuesto                      | 51     |
| 21. Organigrama nominal propuesto                      | 52     |

## ÍNDICE DE CUADROS

| Número            | Página |
|-------------------|--------|
| 1. Plan de acción | 127    |
| 2. Presupuesto    | 128    |

## INTRODUCCIÓN

El presente documento fue elaborado para dar a conocer los resultados obtenidos de la investigación realizada en la empresa de dulces típicos “Las Delicias de Guatemala”, con el fin de analizar la situación actual de la misma y detectar las causas de las deficiencias que interfieren en el correcto funcionamiento y que están impidiendo su crecimiento.

El trabajo está dividido en tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

El primer capítulo denominado marco teórico sirve de referencia para conocer las teorías y conceptos que se relacionan directamente con el tema de investigación.

El segundo capítulo nombrado diagnóstico administrativo contiene los antecedentes, posteriormente se presentan en gráficas los resultados de las respuestas sobre la filosofía empresarial, análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones, y por último el análisis administrativo organizacional.

El tercer capítulo plantea la propuesta de rediseño administrativo, la cual incluye estructura, departamentalización, tramo de control, funciones, sistema de organización, instrumentos organizacionales como las descripciones de puestos y procedimientos que servirán como guía para el desarrollo de las actividades, también se presenta un plan de acción y el presupuesto aproximado del costo que implicaría llevar a cabo los cambios sugeridos, seguidamente se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, se incluye la bibliografía consultada y finalmente los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico representa el conjunto de conceptos que servirán de base en la investigación, mismos que se describen a continuación:

#### **1.1 Empresa**

“La empresa es la unidad económico – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

La empresa es un lugar para producir bienes y/o servicios que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores que demandan los mismos, por lo tanto, es importante mencionar que en su función principal aseguran su subsistencia dentro del marco de competitividad que existe coordinando adecuadamente los recursos con los que cuenta.

#### **1.2 Empresa industrial**

“Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez son susceptibles de clasificarse en: extractivas, de transformación o manufactureras, estas últimas como su nombre lo indica, transforman las materias primas en productos terminados como los bienes de consumo que son productos que satisfacen directamente las necesidades del consumidor.” (4:190)

La empresa industrial transforma materias primas primarias o secundarias en producto dirigido a satisfacer las necesidades de los consumidores, hay diferentes actividades económicas y entre ellas están las que se dedican a

transformar materias primas en productos, muebles, accesorios, ropa y alimentos que el cliente necesita, ya que dependiendo el tipo de producto así será el mercado en el que se incursione.

### **1.3 Administración**

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos. La tarea fundamental es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas” (1:3)

Es la forma de coordinar los recursos de una empresa para lograr objetivos a corto y largo plazo, su aplicación es importante porque ayuda a mejorar procesos, a través de la coordinación de recursos y esfuerzos de su mano de obra, maquinaria y equipo /, la tarea fundamental de la administración es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas, esto implica emplear los recursos organizacionales para obtener tales objetivos con eficiencia y eficacia.

### **1.4 Proceso administrativo**

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas para la organización.” (1:25)

El proceso administrativo es la guía que las empresas aplican para que su operación sea efectiva y está formado por 5 fases integrales muy importantes las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control que se

deben aplicar para mejor efectividad del proceso y con esto buscar el logro de los objetivos.

Para efectos de la investigación se hará énfasis en la planeación, específicamente en la filosofía empresarial y organización básicamente.

### **1.5 Planeación**

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.” (5:244)

La planeación es una forma de prever y coordinar las actividades que se realizan dentro de un proceso administrativo con el fin de tener mejores resultados, es el punto de partida para que las operaciones se guíen dentro de un plan estructurado que ayude al logro de los objetivos organizacionales, aquí se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa.

#### **1.5.1 Elementos de planeación**

Se analizará la filosofía empresarial compuesta por: misión, visión, valores y objetivos, así también procedimientos y presupuestos:

##### **1.5.1.1 Misión**

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo, se trata de un concepto más limitado que el de propósito, es la finalidad más amplia que una organización escoge para si misma. Dentro de los amplios limites del propósito de una organización, cada empresa escoge su misión específica, que se puede describir en términos del producto y mercado, o del servicio y de la clientela a quien sirve” (1:45)

La misión es la razón de ser de la empresa en ella se describe el fin para el que fue creada, que ofrece a sus clientes y los recursos con los que cuenta para lograr sus objetivos. La misión crea compromiso en los empleados, mejora el clima laboral y asegura un mejor funcionamiento interno de la estructura organizacional.

### **a) Visión**

“La visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros, una declaración de visión dota de “espíritu” a las declaraciones de misión.” (1:46)

La visión es un plan a largo plazo, expresa el futuro que se ha propuesto alcanzar, de acuerdo a la actividad productiva que realiza la empresa, marca el camino a seguir y estimula acciones concretas y el enfoque para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **b) Valores**

“Son un marco de referencia para la actualización individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores son un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional” (1:46)

Los valores son hábitos que la empresa promueve como pilares de una cultura organizacional interna y son de observación general, su aplicación queda a criterio de cada individuo porque están basados en la conducta humana, constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas.

### **1.5.1.2 Objetivos**

“Son los resultados o propósitos deseados, estos guían las decisiones de la administración y forman criterios contra los cuales se miden los resultados, es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que se conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo.” (6:146)

Los objetivos de las empresas son los fines que se proponen alcanzar en un tiempo determinado y son medidos cuantitativa y cualitativamente, se establecen para que las operaciones administrativas se enfoquen en el crecimiento organizacional.

### **1.5.1.3 Procedimientos**

“Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tiende generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas desde el punto de vista del tiempo, esfuerzos y costo, en las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados.” (1:47)

Los procedimientos establecen la secuencia a realizarse, considerando los hechos posibles que influyan en el desarrollo normal de actividades, así el colaborador puede asegurar el estándar de los productos y mantener la fidelidad y confianza de sus clientes.

#### **1.5.1.4 Presupuesto**

“Es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico /los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa.” (4:47)

Para que la empresa funcione es necesario que se tenga claridad de los recursos con que cuenta y los que en determinado momento se irán a necesitar, de ahí la importancia que exista un presupuesto estructurado en donde se tomen en cuenta los recursos que están implícitos dentro del proceso.

#### **1.5.2 Instrumentos de planeación**

Dentro de los instrumentos de planeación están: plan de acción, plan de trabajo, plan operativo, plan operativo anual, para efecto de esta investigación se aplicará el plan de acción:

##### **1.5.2.1 Plan de acción**

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (8:7)

Documento en donde se plasman actividades, objetivos, fechas, responsables y costo de cada actividad, sirve para programar eventos de corto plazo, es una herramienta necesaria que define en forma escrita las actividades a ejecutar y que son prioridad para la organización.

## **1.6 Organización**

“Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (5:277)

La organización es la forma de estructurar una empresa para hacer funcionar los procesos y lograr los objetivos, en la cual se describe la departamentalización, autoridad y tramo de control que se tiene internamente la cual determina el tamaño de la misma.

### **1.6.1 Elementos de organización**

A continuación se presentan los elementos de organización:

#### **1.6.1.1 Funciones**

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (5:28)

Se establecen las actividades de cada unidad administrativa para lograr los objetivos de la empresa, según el tipo de negocio o actividad económica a la que se dedique, las funciones son necesarias para que el personal sepa que le corresponde hacer en su área de trabajo, así como para evitar que se dupliquen las mismas en un mismo departamento.

#### **1.6.1.2 Jerarquías**

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.” (5:28)

Definir jerarquías es aplicar desde un principio niveles de autoridad en cada unidad administrativa de la empresa, esto ayuda a que sus procesos y funciones sean realizados de una manera adecuada en las operaciones de la organización.

### **1.6.1.3 Puestos**

“Son las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (5:28)

Es el nombre que se le da a la actividad que cubre una persona dentro de una organización y por el cual percibe una remuneración económica, el puesto se define según las necesidades de la empresa, esto hace que la misma sea ordenada y que cada quien sepa sus obligaciones.

### **1.6.2 Estructura organizacional**

“Está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.” (3:326)

La estructura organizacional es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan según su grado de complejidad en la toma de decisiones, en especial las que producen alimentos con un esquema donde se muestre los niveles jerárquicos y puestos existentes.

### **1.6.3 Diseño organizacional**

“se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que esta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas, el comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.” (3:326)

Es la forma de cómo está estructurada la empresa, la cantidad de unidades administrativas que existen y como internamente se relacionan; en la realización de las actividades.

#### **1.6.4 Componentes del diseño organizacional**

A continuación se presentan los componentes del diseño organizacional:

##### **Tipo de estructura**

“Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados, y se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas: por función, por producto / mercado o en forma de matriz.” (7:361)

El tipo de estructura organizacional es la representación formal de los puestos dentro de la empresa, las actividades y las relaciones distribuidas, de acuerdo a la actividad que la empresa se dedique.

##### **a) Organización funcional**

“La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.” (7:361)

La organización funcional coordina las actividades de cada unidad administrativa de la empresa agrupándolas por especialidad, y que sean coordinadas y ejecutadas para lograr los objetivos organizacionales.

##### **1.6.4.1 Departamentalización**

“Este término implica la especialización del trabajo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del

personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí y constituyen los elementos principales de la departamentalización.” (2:267)

La departamentalización es agrupar los procesos de las actividades que se realizan en cada unidad administrativa, y con ello se busca establecer la relación entre sí en el logro de objetivos organizacionales, al estar distribuidos por unidades administrativas, productos, procesos o clientes, se supervisan mejor las actividades.

#### **a) Tipos de departamentalización**

Existen distintos tipos de departamentalización, puede ser: por procesos, productos, y clientes; para efectos de la investigación se aplicará la departamentalización por funciones.

##### **✓ Departamentalización por funciones**

“La departamentalización por funciones es la piedra angular de la organización. Todas las demás formas de departamentalización se construyen a partir de este módulo, se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación.” (1:128)

La departamentalización por funciones es la especificación de las actividades en una sola unidad administrativa, que coordina un tipo de trabajo por un jefe para evitar errores en el proceso, este tipo es efectivo donde hay varias unidades administrativas y diferentes tipos de trabajo, ya que ayuda al logro de la eficiencia operativa.

#### **1.6.4.2 Jerarquización**

“La jerarquización es establecer líneas de autoridad (de arriba abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato, esto permite ubicar las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de la autoridad.” (2:268)

La jerarquización sirve para definir líneas de autoridad dentro de una organización, según las unidades administrativas existentes, asegura que los procesos productivos se realicen bajo el control y autoridad requerida, de esta manera las actividades se realizan de una forma adecuada y con el tramo de control requerido.

#### **1.6.4.3 Tramo de control**

“Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.” (2:270)

El tramo de control es la cantidad de personas que dependen de un solo jefe quien las guía, controla y da instrucciones de las actividades que se tienen que realizar.

#### **1.6.4.4 Sistema de organización**

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.” (5:289)

El sistema de organización establece los niveles de autoridad que forman la estructura de la empresa, expresados en los puestos de trabajo y por medio de las divisiones funcionales de las unidades administrativas que existen.

### **a) Tipos de sistemas de organización**

Existen tres tipos de sistemas de organización utilizados dentro de las empresas lineal, funcional y staff, en la presente investigación se utilizará la funcional:

- **Organización funcional**

“Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.” (4:65)

La organización funcional se basa en la agrupación de actividades en las unidades administrativas existentes en la empresa y está orientada a la coordinación de estas, para cumplir con los objetivos de la empresa.

### **1.6.5 Instrumentos de organización**

Los instrumentos de organización utilizados para la presente investigación son: el organigrama, descripción técnica de puestos y procedimientos los cuales se detallan a continuación:

#### **1.6.5.1 Organigrama**

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, y de las relaciones que guarda entre si los órganos que la integran. Contiene así los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades.” (8:63)

Es la herramienta organizacional donde se muestra en forma gráfica como está integrada la empresa en sus distintas unidades administrativas de acuerdo a la actividad que se dedique, además sirve de referencia para tener una idea general de la organización.

### **1.6.5.2 Descripción técnica de puestos**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y porqué lo hace. Es un documento que responde a las preguntas ¿Cuáles son mis responsabilidades?, ¿Qué tipo de autoridad tengo?, ¿Quién es mi superior inmediato?, ¿quiénes son mis subordinados?, ¿con quienes coordino mis tareas?” (1:165)

Es el documento en donde se describe cuales son las responsabilidades, autoridad y el nivel en el que se encuentra cada puesto de trabajo, especifica superiores y/o subordinados así como la coordinación de tareas, es un documento importante para toda empresa porque sirve de base al ejecutivo de la empresa para que la asignación de puestos sea de acuerdo a las cualidades de cada empleado.

### **1.6.5.3 Descripción de procedimientos.**

“Presentación por escrito, en una forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consisten, cómo, dónde y con qué se hacen, señala a los responsables de efectuarlas.” (2:182)

Es la forma formal y escrita de dar a conocer al colaborador la secuencia de actividades del puesto que ocupa dentro de la organización, con el proceso detallado de cómo realizar las tareas eficientemente para evitar errores y en las cuales participa activa y directamente así como de presentar dicho proceso en forma grafica, en donde se especifica quienes interfieren en el procedimiento para que el resultado final sea el esperado,

### **1.6.6 Diagnóstico administrativo organizacional**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuye que afectan a la empresa con el objeto de encontrar alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (8:14)

Es una herramienta administrativa que permite hacer un análisis de la operación de una organización buscando detectar fallas, causas y sus consecuencias que dan como resultado la detección de problemas a los que se presentan alternativas para mejorar, con el fin de que sea más productiva.

#### **1.6.6.1 Análisis estructural**

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, para realizarlo es necesario seguir una secuencia de actividades, como lo es la definición de la estructura organica normada, la estructura real, conocer los órganos administrativos, el objetivo general, los niveles jerárquicos, el tramo de control y el tipo de autoridad existente.” (8:22)

Es hacer un estudio de las unidades administrativas, para conocer la estructura organizacional con la que cuenta la empresa y conocer a fondo el status actual de cada una, como está conformada y si tiene los recursos necesarios para operar eficientemente.

#### **1.6.6.2 Análisis funcional**

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (8:22)

Es hacer un estudio detallado de las funciones de las unidades administrativas de la empresa , su naturaleza, compatibilidad y correspondencia funcional así como de analizar el traslape y afinidad de las mismas en cada puesto y establecer si se están cumpliendo o no en la operación diaria de la empresa.

#### **1.6.6.3 Análisis procedimental**

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (8:23)

El análisis procedimental verifica la secuencia de actividades, el seguimiento al proceso y si estas corresponden a las funciones descritas con lo cual se determina si se cumplen dentro del proceso productivo de la empresa.

#### **1.6.6.4 Análisis de facultades.**

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (8:24)

Es analizar la autoridad adquirida para realizar ciertas actividades como parte de las obligaciones del puesto, como fueron dadas y el nivel de responsabilidad que tienen para tomar decisiones, así también definir si dicha autoridad esta normada por quien, como y desde cuándo.

#### **1.6.6.5 Análisis de relaciones**

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (8:24)

El análisis de relaciones es un estudio de la comunicación entre unidades administrativas y niveles jerárquicos para conocer la conexión que existe y si la misma fluye adecuadamente en la organización distinguir la duplicidad, traslape u omisión de las mismas dentro de la operación de la empresa.

#### **1.6.6.6 Análisis organizacional o administrativo**

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa. se confrontan los hechos determinados con los parámetros organizacionales establecidos al inicio del estudio” (8:25)

El análisis organizacional es donde se hace la comparación de lo técnicamente establecido con la realidad en la operación de la empresa, para dar soluciones viables a los problemas detectados en la investigación y que servirán para mejorar las condiciones de la organización.

### **1.7 Rediseño administrativo**

“Es la decisión de ajustar las estructuras, se basa en la necesidad de hacer frente a nuevas condiciones del mercado, propiciadas generalmente por el aumento en el flujo e intercambio de bienes y servicios, así como por la decisión de sentar las bases para elevar el desempeño y prever la adaptación de la estructura en la medida que esta evolucione.” (2:264)

Es hacer un análisis de cómo está la estructura organizacional de las empresas y si actualmente es la adecuada y están operando eficientemente determinar si se debe cambiar o modificar para que funcione bien, con el fin de mejorar, innovar los procesos internos y crecer económicamente.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE DULCES TÍPICOS QUE OPERA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se describe la situación actual de la empresa, para establecer si existen deficiencias administrativas, derivadas de las relaciones de trabajo que afectan el buen desempeño de las actividades. Se realizó la investigación de campo para determinar la situación actual de la empresa “Las Delicias de Guatemala S.A.”, con el fin de obtener información real y confiable acerca de la filosofía organizacional y la estructura administrativa, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

#### 2.1 Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se tomó una muestra de 50 empleados de un total de 100 estimada por medio de la fórmula para proporciones cuando se conoce el total de la población tomándose una confianza del 95% y un error de

estimación de 0.098 la fórmula utilizada es la siguiente  $n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$ , para ello se utilizó la técnica de encuesta por medio de un cuestionario estructurado con 28 preguntas directas y 2 de selección múltiple la cual fue aplicada a 42 empleados del nivel operativo y se entrevistó a 8 colaboradores del nivel administrativo, las cuales se realizaron en forma individual, estableciendo con cada uno un clima de confianza y diálogo.

También se aplicó la técnica de observación paralela con las encuestas y guías de entrevista, del 1 al 15 de marzo del 2012, para luego hacer la tabulación de datos y el análisis respectivo.

#### 2.2 Antecedentes

La idea de emprender el negocio de los dulces típicos, surgió de una ecuatoriana, hace veinte años; inició con un kiosco en el centro comercial

Montserrat dentro de la cadena de tiendas Paiz, el primer reto fue cubrir las necesidades del mercado de dulces típicos y dar apertura a nuevos puntos de venta, debido a la demanda de dichos productos, se vio en la necesidad de instalar una planta de producción formal.

Posteriormente, conforme la empresa se iba fortaleciendo, se dio la oportunidad de abrir nuevas sucursales y se expandió el negocio, sobre todo en el interior de la república.

La empresa inicia en el año 1985 constituida como Sociedad Anónima, y en 1993, bajo el nombre y razón social de Las Delicias de Guatemala, S.A., teniendo como objetivo la producción de dulces típicos de calidad, con el fin de satisfacer el gusto de un mercado nostálgico, orgullo de los guatemaltecos.

En la actualidad la empresa se encuentra localizada en la zona 13 de la ciudad capital; en la misma laboran 100 personas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: 35 empleados en el departamento de producción, 60 en el departamento de ventas, tomando en cuenta al personal de los kioscos localizados en la ciudad capital, 4 en el departamento de contabilidad y 1 en gerencia general. Además de poseer carretas de concesionarios localizadas en diferentes zonas de la misma; además implementaron un sistema de ventas por ruteo; las cuales tienen una cobertura a zonas apartadas de la ciudad, como lo son Mezquital y Boca del Monte.

La empresa “Las Delicias de Guatemala” ha diversificado los productos y en la actualidad cuenta con más de 40 clases de dulces de las diferentes regiones de Guatemala, tales como: productos enmielados, de coco, horneados, fritos y secos, entre otros.

“Las Delicias de Guatemala” es una empresa privada Sociedad Anónima que fue constituida bajo acta numero 188-93 del registro mercantil el 14 de octubre de 1993 con una organización formal, estructurada en departamentos y una línea jerárquica, enfocada a la elaboración, distribución y venta de dulces típicos.

## 2.3 Filosofía empresarial

Como parte de la investigación se realizó un análisis de la filosofía empresarial para establecer el nivel de conocimiento sobre la empresa que tiene el personal y los resultados obtenidos se detallan a continuación:

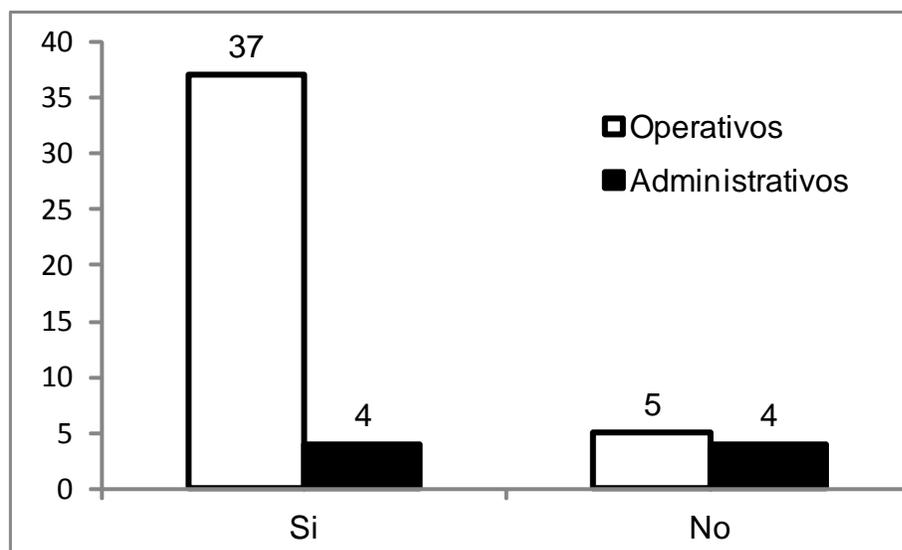
La presente filosofía empresarial fue extraída de la información proporcionada por medio electrónico.

### 2.3.1 Misión

“Somos una empresa líder netamente guatemalteca, con gran experiencia, dedicada a la producción y comercialización de dulces típicos, provenientes de las diferentes regiones de nuestro país; fomentando el mantenimiento de las costumbres y tradiciones, satisfaciendo el gusto de un mercado nostálgico, orgullo de los guatemaltecos”.

Del trabajo de campo se obtuvo los siguientes datos; tomando en cuenta la opinión de los empleados sobre el conocimiento de la misión:

Gráfica 1  
Conocimiento de la misión  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Como se observa en la gráfica, la mayoría del personal respondió que si conocen o asumen conocer la misión; dentro de los comentarios que hicieron al respecto están: “venta de dulce típico”, “producir dulces típicos”, “venta de productos varios”, “hacer dulce típico de la fruta” entre otros, fueron solo 5 colaboradores que no saben a qué se refiere este punto.

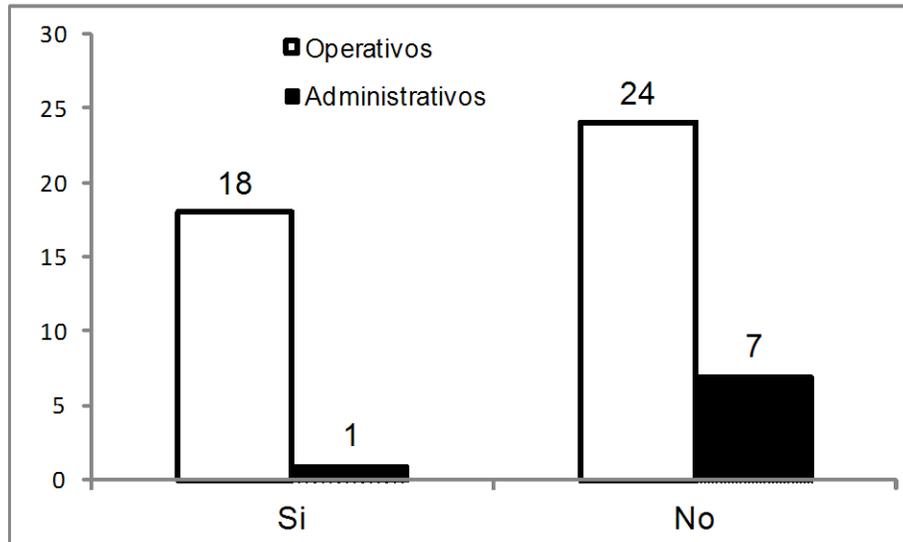
El personal administrativo está dividido, 4 si conocen la misión de la empresa pero solo 2 de ellos realmente la han visto y leído porque tienen acceso a la documentación, los otros 4 no saben a cerca de la misma porque no se las han dado a conocer. En la observación se notó que formalmente no les han dado a conocer la misión aunque en la práctica saben cual es por la actividad a la que se dedica.

#### **2.3.3.1 Visión**

“Expandir el mercado, por medio de la apertura de nuevos puntos de venta en los diferentes centros comerciales y supermercados, a través de la innovación de productos que satisfagan la demanda nacional, logrando la introducción a mercados internacionales que permitan la expansión de la empresa a largo plazo”

Al preguntar al personal si conocían la visión de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 2  
 Conocimiento de la visión  
 Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

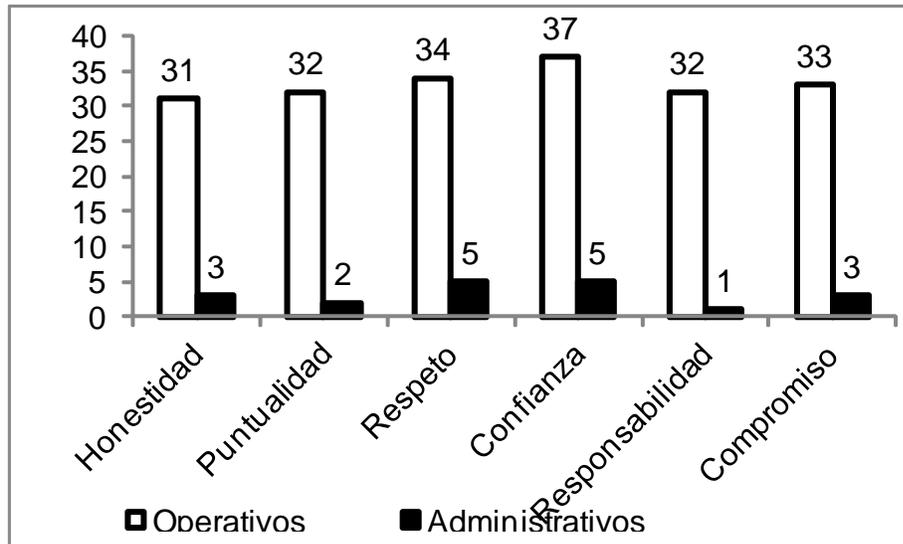
24 de los encuestados no saben que es la visión, porque es mínima la información que reciben sobre la empresa, en la observación se identificó que de los operativos que dicen tener conocimiento de la visión, no tienen ni idea de que es y contestaron que sí porque de igual manera se basan en la actividad a la que se dedica la unidad objeto de estudio, solo 18 contestaron que si la conocen y para ellos la visión es: venta de dulces típicos o producción de dulces típicos, hacían una mezcla de la actividad principal o misión al responder, de los administrativos solo una persona conoce la visión y es porque la vio por escrito en un documento, los otros 7 saben que es una visión pero no saben si la empresa tiene una porque formalmente no se les ha dado a conocer una.

### 2.3.2.2 Valores

La empresa no cuenta con valores empresariales definidos en ningún documento.

Se preguntó al personal respecto a los valores para lo cual se les dio opciones a los encuestados, las respuestas se presentan a continuación:

Gráfica 3  
 Conocimiento de los valores organizacionales  
 Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Con respecto a los valores organizacionales en la empresa, los encuestados marcaron los que ellos conocían; pero no como una práctica organizacional sino porque se les dio opciones, muchos no sabían que es un valor pero al leer se daban una idea de ellos, mientras que en los administrativos, fueron 2 valores el respeto y la confianza, los cuales practican internamente, y de igual forma expresaron que no existe nada definido por la empresa por la falta de una capacitación interna.

#### 2.3.4 Objetivos

A continuación se presentan los objetivos generales y específicos que tiene la empresa y que están por escrito:

#### **2.3.4.1. Objetivo general**

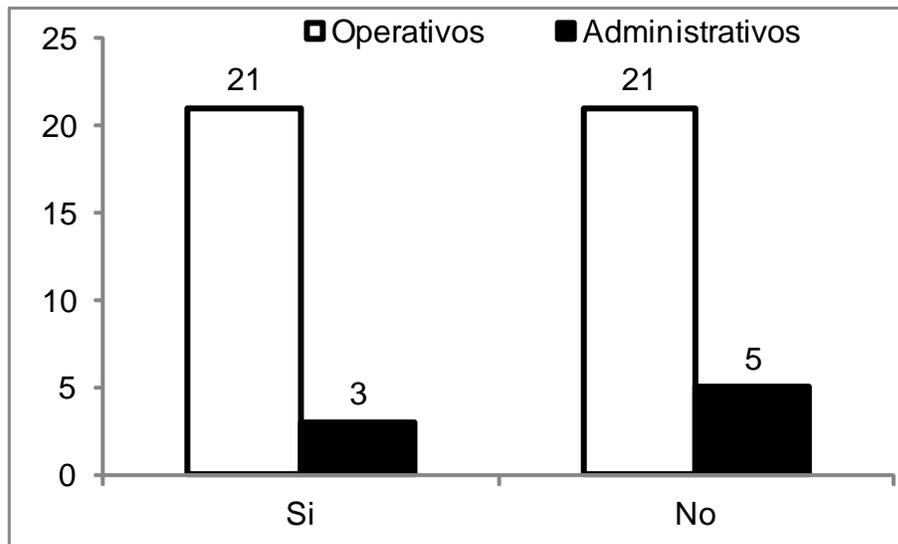
“Ofrecer dulces típicos de calidad a precios accesibles, dirigidos a todo comercio y persona individual; con el fin de que prevalezcan las tradiciones guatemaltecas.”

#### **2.3.4.2 Objetivos específicos**

- “Posicionar los dulces típicos por medio de promociones.
- Incrementar las ventas en la capital y a nivel departamental.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Lograr la apertura de mercados extranjeros.
- Desarrollar la diversificación de nuevos productos.
- Estandarizar el servicio al cliente en los distintos puntos de venta.
- Incrementar la capacidad productiva de la empresa.
- Implementar nuevos procedimientos y tecnología para mejorar la eficiencia de la organización.
- Brindar al cliente productos de calidad.”

Por ello se preguntó sobre el conocimiento de los objetivos organizacionales antes mencionados y los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Gráfica 4  
 Conocimiento de los objetivos organizacionales  
 Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La mitad del personal operativo que se encuestó, expreso que si conocen los objetivos, algunos de los que mencionaron son: “crecer en el mercado”, “producir más para obtener ganancias”, “generar más empleos”, “la supervisión de la empresa”, “ser una empresa grande y distribuir a todos el dulce”, “ seguir adelante y tener éxito”, “dar a conocer las tradiciones típicas de Guatemala y mantener la calidad”, “superarse y sacar adelante a los trabajadores”, el resto no supieron contestar a esta pregunta.

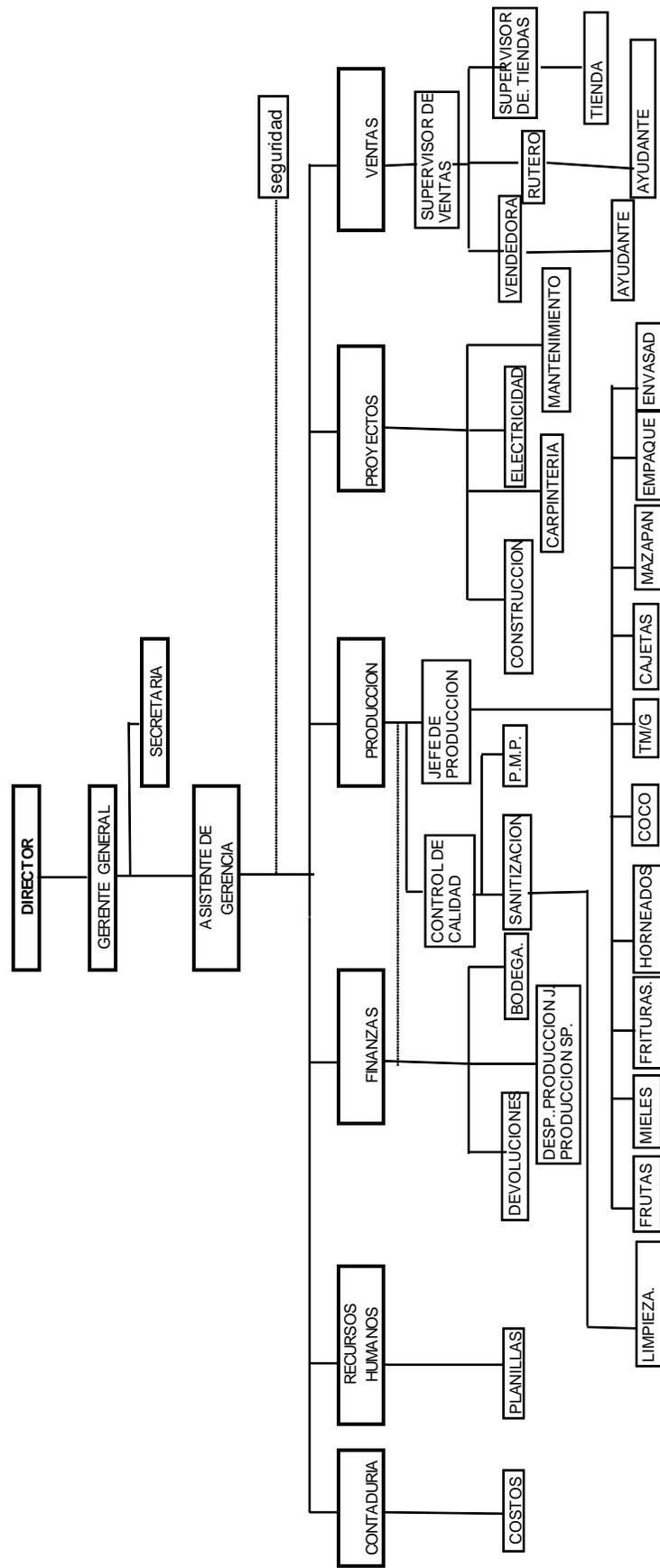
De los administrativos 3 expresaron que si conocen los objetivos, y los que mencionaron son: “crecer más en el mercado”, “vender y dar a conocer el producto” y los otros 5 saben que son objetivos pero no porque en la empresa estén por escrito, en la observación se pudo notar que nadie tiene un pleno conocimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo cuando leían objetivos contestaban basados en la operación de la empresa, porque nadie expreso que se los hubieran dado a conocer en algún documento, capacitación u otro.

## **2.4 Análisis estructural**

A continuación se presentan los resultados obtenidos. los cuales muestran la estructura actual de la empresa, así como el conocimiento percibido del personal sobre la misma.

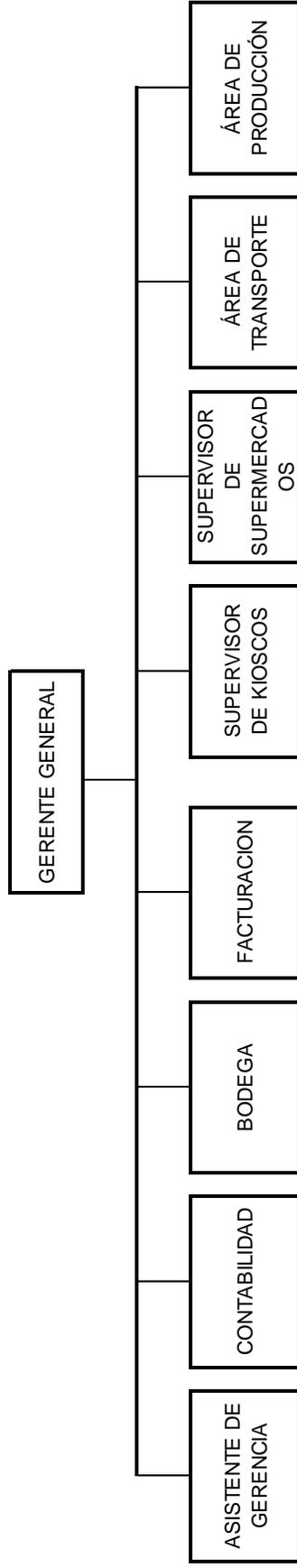
La estructura de la empresa Las Delicias de Guatemala que se tiene por escrito es la siguiente:

Gráfica 5  
 Organigrama general normado  
 Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: documento electrónico proporcionado por administración. Año 2011

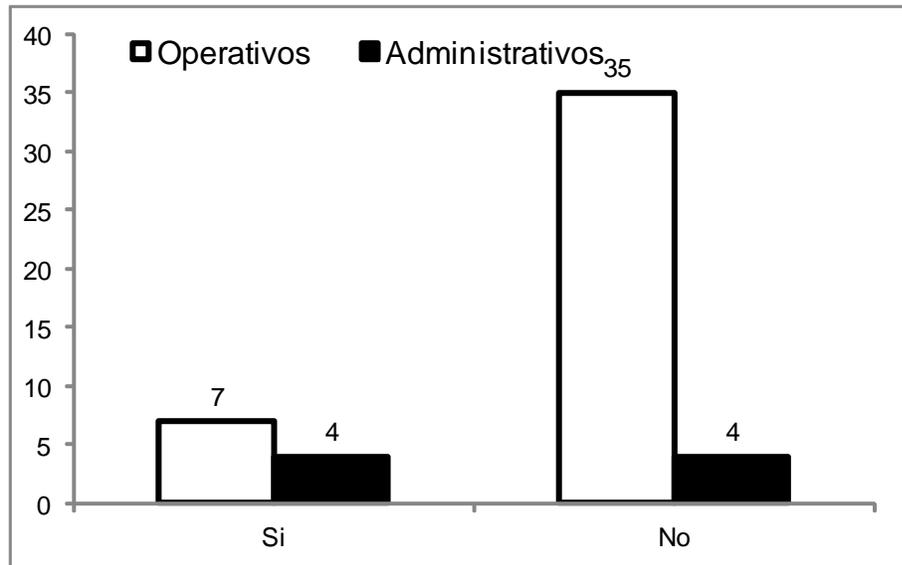
Gráfica 6  
Organigrama real  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

De las respuestas del conocimiento del organigrama de la empresa, se obtuvo la siguiente información:

Gráfica 7  
Conocimiento del organigrama  
Las Delicias de Guatemala S.A.



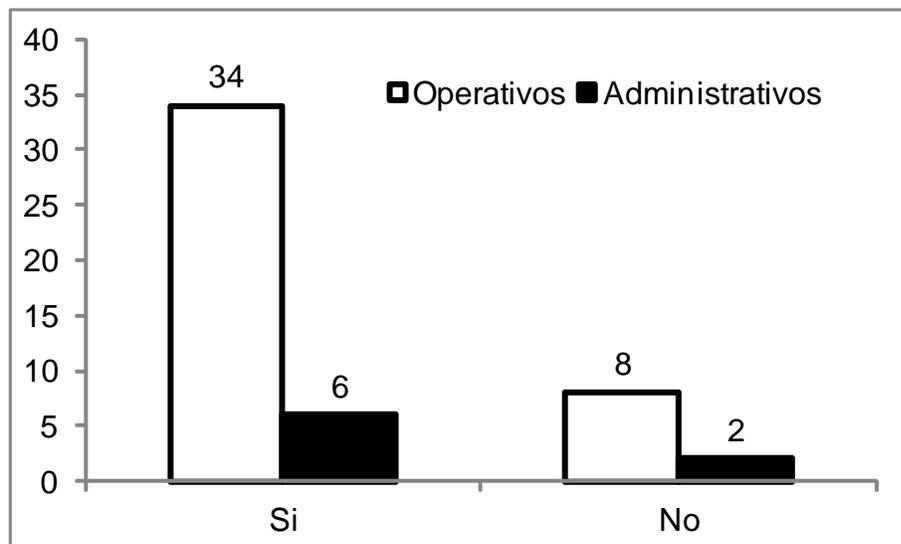
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La gráfica anterior muestra que 7 de los encuestados expresaron si conocer esta herramienta, los otros 35 no las conocen porque no les han mostrado uno, en la observación se pudo notar de los operativos que contestaron que si, no estaban claros que es esto porque cuando contestaban preguntaban a que se refería esta pregunta, nadie tenía conocimiento del organigrama de la empresa, los que contestaron que si conocían el organigrama comentan que a través de capacitación, memo y pegado en la pared, lo cual no es real porque dentro de las instalaciones de la empresa no existe nada así. Sin embargo de los administrativos 4 si conocen el organigrama, el resto aunque saben que existe no lo han visto, los que expresaron si conocer el organigrama es porque tienen acceso a documentos y no porque se haya mostrado formalmente, uno de ellos antes de responder pregunto cuál de todos porque él ha visto 3 versiones.

### 2.4.1 Niveles jerárquicos

Cuando se les pregunto sobre el conocimiento de los supervisores que hay en la empresa se obtuvo la siguiente información:

Gráfica 8  
Conocimiento de los niveles jerárquicos  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

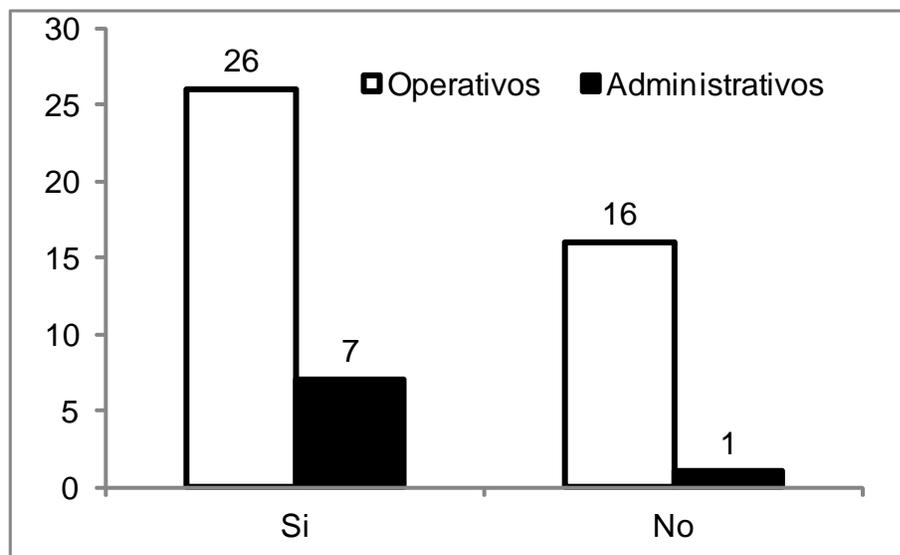
La mayoría de los colaboradores contestaron que si conocen a los supervisores, que son las personas que les dan las instrucciones, el resto expreso que no, porque reciben órdenes de distintas personas y esto los confunde, de los administrativos 6 entrevistados dicen si conocer cuántos supervisores hay porque es a una sola persona a la que le reportan, mientras que los restantes 2 no saben, porque de igual manera hay una confusión en las directrices que reciben de distintas personas.

En la observación se notó que hay supervisores, pero cuantos en realidad el personal no sabe, porque expresaron diversas versiones de la cantidad de supervisores, por falta de un conocimiento de la estructura orgánica de la empresa.

## 2.4.2 Departamentalización

Sobre el conocimiento de cuantos departamentos existen en la empresa a continuación se presenta la información obtenida:

Gráfica 9  
Conocimiento de los departamentos  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

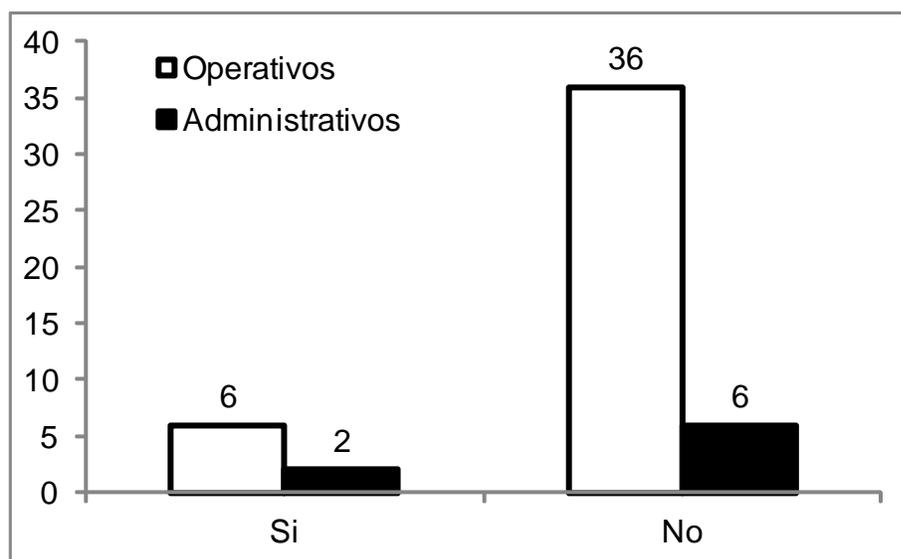
Del personal operativo que si conoce cuántos departamentos existen son 26, mientras que el resto no tiene claro como está estructurada la empresa, porque sus actividades las desarrollan en un solo lugar en donde no se identifican con el resto de la empresa y además, en la observación se identificó que hay una confusión en el personal operativo conoce las áreas productivas, más no los departamentos; en relación con la estructura real solo existen 5 (producción, ventas, contabilidad, empaque y transporte), en el caso de las personas encuestadas de los kioscos, son las que menos conocen la departamentalización de la empresa ya que su relación con la empresa es solo por teléfono, para pedir productos o para consultas de precios y productos y esto hace que el desconocimiento sea mayor, algunos contestaron que solo existía uno, porque es poco el contacto que tienen con las demás áreas.

De los administrativos la mayoría contestaron si conocer cuántos departamentos existen actualmente, ya que a este nivel perciben mejor la estructura de la empresa, solo 1 de los entrevistados dijo no conocer la departamentalización porque a esta persona nadie le ha dado a conocer como está organizada la empresa, a pesar de estar en una área en donde se tiene acceso a información de la empresa.

### 2.4.3 Cumplimiento de la estructura actual

Con respecto al cumplimiento de la estructura actual de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 10  
Cumplimiento de la estructura actual de la empresa  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La mayoría de los operativos expresaron que no se cumple con la estructura actual esto como consecuencia del desconocimiento del organigrama, 6 de los encuestados expresaron que sí conocen la estructura, porque estas personas son las que están más comprometidas por el tiempo que tienen de laborar para la empresa, dentro del personal administrativo de igual manera 2 expresaron

que si se cumple la estructura actual porque lo ven como algo normal y los otros 6 a pesar de conocer más, expresaron que no se cumple y que solo está por escrito, en la observación se noto que del personal operativo no saben que es estructura, se les explico para que contestaran una opción, realmente el nivel de conocimiento es nulo, los administrativos de igual manera no están totalmente claros de esto.

## **2.5 Análisis funcional**

Este análisis se realizó con el objetivo de obtener información de cómo funciona la empresa, la claridad y aceptación que tienen los empleados de sus actividades, así como de la existencia por escrito de funciones de trabajo:

### **2.5.1.1 Funciones:**

Las funciones de las unidades administrativas existentes son:

#### **Gerencia**

- Comprar materia prima
- Comprar material de empaque
- Negociar con proveedores nuevos
- Supervisar toda la operación de la empresa
- Mantener la solvencia de la empresa

#### **Puntos de venta**

- Vender los productos
- Elaborar pedidos de producto
- Ordenar y limpiar área de trabajo
- Depositar dinero en el banco
- Realizar inventario de productos
- Atender a los clientes

#### **Producción**

- Producir y empacar dulces típicos

- Almacenar y Distribuir productos
- Controlar los inventarios de materias primas y productos terminados

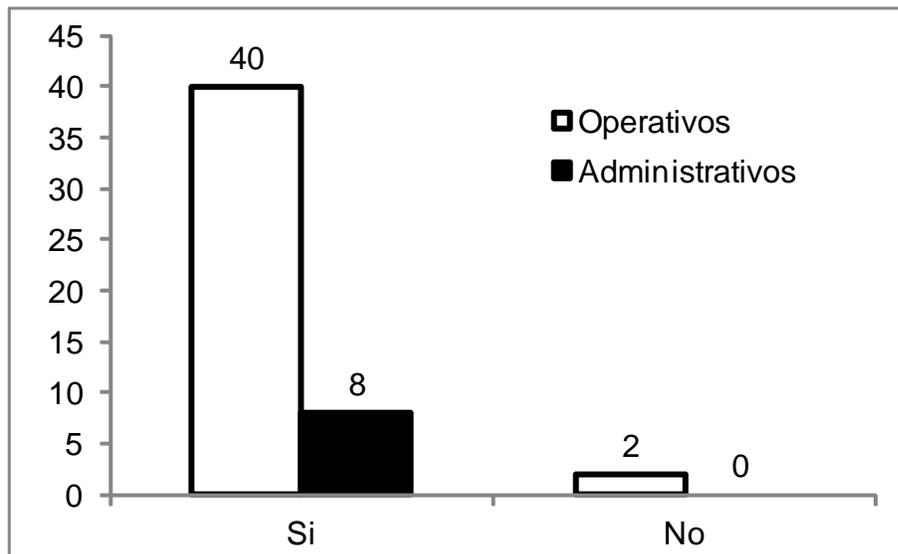
### Contabilidad

- Llevar control de entradas y salidas de productos
- Realizar inventarios en kioscos y planta
- Revisar productos que salen de la planta.
- Llevar control de pagos
- Controlar las devoluciones.
- Tener al día los documentos legales de la empresa.

### 2.5.1.2 conocimientos de funciones

Sobre el conocimiento de las funciones que deben realizar en su área de trabajo, se detallan a continuación los resultados obtenidos:

Gráfica 11  
Conocimiento de las funciones del área de trabajo  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La gráfica muestra que 40 de los operarios si conocen sus funciones, porque mencionaron que se les explicaba que hacer, pero al pedirles que las

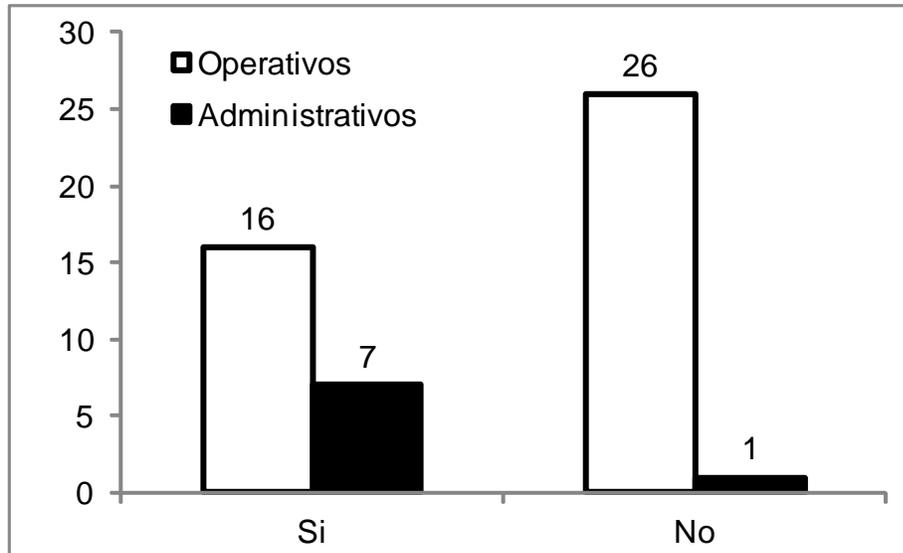
enumeraran hubo varias actividades que se nombraron y no coincidían unas con otras, la totalidad de operativos expresaron que si están de acuerdo con lo que les tienen asignado a diaria porque se sienten bien haciéndolas y además muchas de estas son parte de la costumbre, mientras que los restantes mencionaron que no, porque expresan que hacen más de lo que a su criterio deberían, hacen actividades que no son parte del puesto para el que fueron contratados. En la observación se pudo notar que la mayoría de las personas del área operativa basan sus funciones por las actividades que realizan a diario y no porque estén definidas en algún documento.

Los colaboradores del área administrativa están claros de cuáles son, porque las tienen definidas y por ser un área pequeña. 5 si están de acuerdo porque se sienten cómodos con lo que realizan diariamente, y 3 dicen no por una serie de actividades que a criterio de ellos no son parte del área a la que pertenecen.

### **2.5.2 Relación de funciones entre departamentos**

Respecto a la relación de las funciones entre departamentos fue otra de las preguntas hechas y los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 12  
Relación de funciones entre departamentos  
Las Delicias de Guatemala S.A.



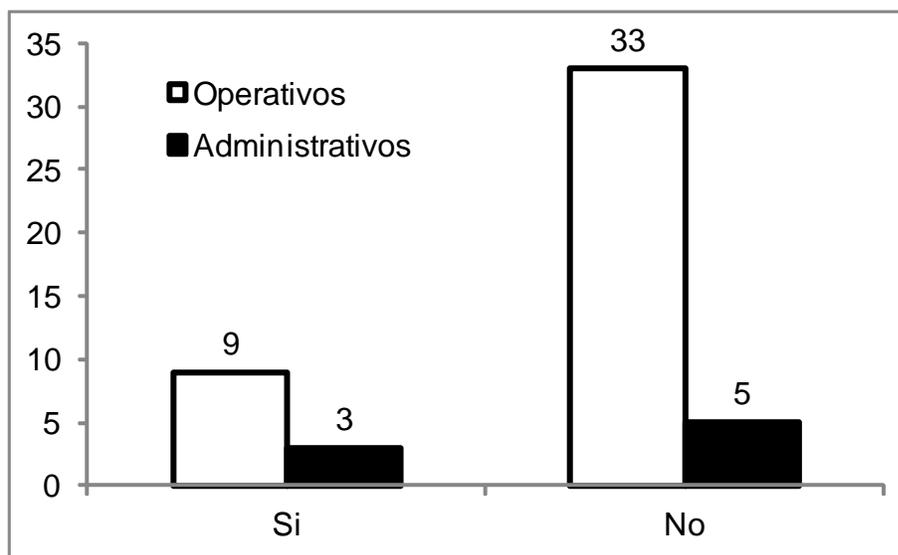
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

De los operativos en su mayoría expresan que no hay relación de su área con otros departamentos cada quien se dedica solo a sus actividades y no se mezclan con las otras áreas a su alrededor, se dio más con el personal de kioscos, porque están en centros comerciales, en la observación se notó que las personas contestaban que si había relación pero solo con un departamento, por ejemplo: los kioscos con contabilidad, o simplemente decían “aquí solo yo hago mi trabajo no tengo relación con nadie”, estas respuestas son parte del desconocimiento que tienen sobre la estructura de la empresa, porque no hay formalmente por escrito una estructura accesible a consultas para el personal, de los administrativos 7 opinan que hay relación de su área con las demás y uno de los entrevistados piensa que no, porque ve como independiente su trabajo y no de apoyo entre sí.

### 2.5.3 Duplicidad de funciones

Después de preguntar a las personas sobre sus funciones, también se les hizo el cuestionamiento si existe duplicidad de las mismas y la información obtenida es la siguiente:

Gráfica 13  
Duplicidad de funciones  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

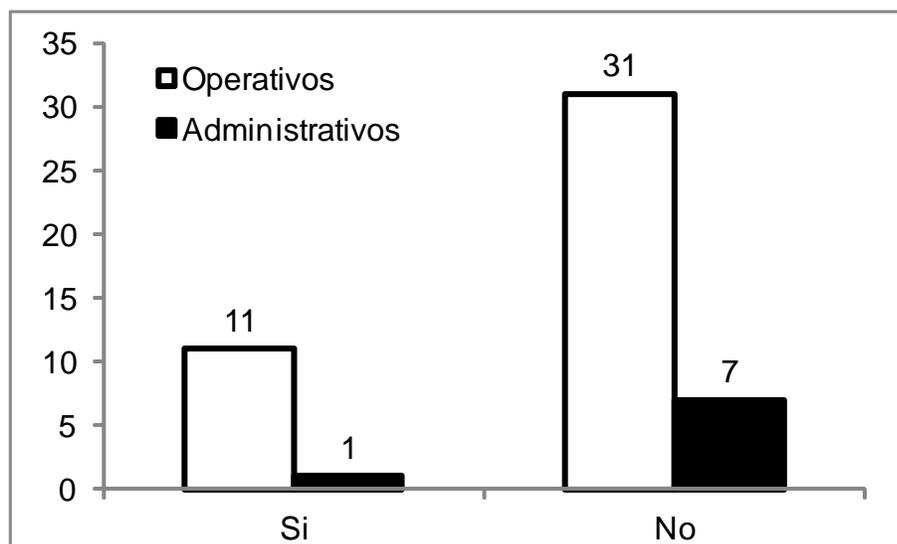
Los operativos en su mayoría, contestaron que no hay duplicidad en las funciones, ya que están bien con lo que realizan diariamente, los que contestaron que si, comentan que es por falta de planificación, horarios extendidos de trabajo y porque falta personal; eso hace que terminen haciendo doble trabajo, se observo que el personal operativo de la planta de producción es el que se ve más afectado con esto, porque las actividades no son coordinadas adecuadamente.

De los administrativos 5 expresan que no hay duplicidad, para ellos todo se hace normal, y los otros 3 comentaron que si y que es por falta de una coordinación de actividades, o porque en algún momento se duplican las instrucciones hacia el personal.

## 2.6 Análisis procedimental

El análisis procedimental ayuda a determinar la existencia de procedimientos en la empresa, si son claros y fáciles de entender y como estos ayudan o afectan a los empleados en sus actividades, los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 14  
Existencia de procedimientos de trabajo  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

11 de los colaboradores del nivel operativo contestaron que existen procedimientos, pero cuando se les pidió que explicaran cuales no supieron decir cuales ni mostrar ningún documento en donde estuviera por escrito, esto da como resultado dificultad en la realización de actividades, los otros 31 expresaron no conocer que son, en la observación se notó que no hay ningún manual de procedimientos de trabajo, las personas realizan sus actividades basados en las instrucciones que reciben a diario.

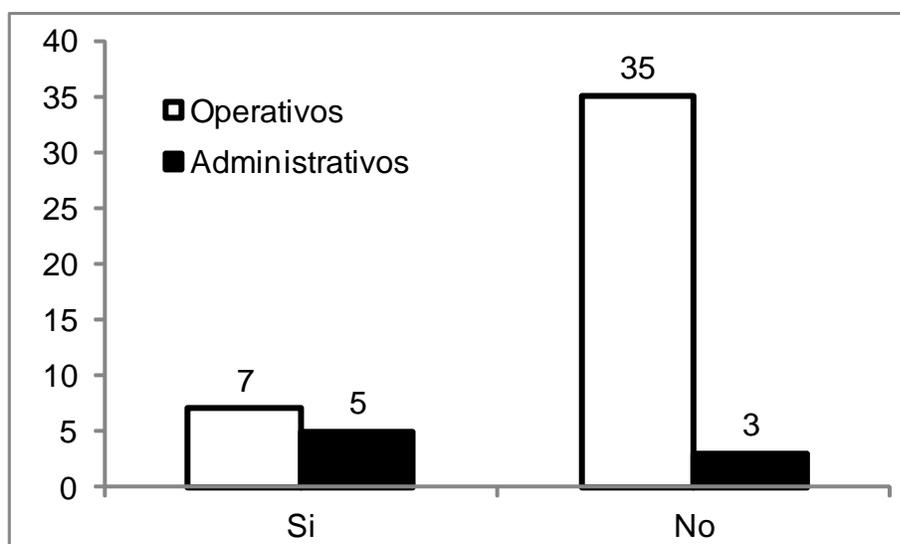
De los administrativos solo 1 contestó que existen procedimientos pero se basa en los memos de instrucciones que pasan dentro de la empresa, cuando hay actividades clave que se deben cambiar o realizar por temporadas; por ejemplo: cambios de precios, promociones, productos nuevos, o de temporada como día

del cariño o navidad, los demás expresaron que no hay procedimientos en la empresa para las actividades que se realizan diariamente.

### 2.6.1 Realización de actividades

Una de las preguntas que se hicieron es sobre la dificultad para realizar sus actividades por no tener instrucciones claras a lo cual respondieron:

Gráfica 15  
Dificultades en la realización de las actividades  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

35 de los operativos al responder esta pregunta expresaron que no tienen dificultades para realizar sus actividades, para ellos todo está bien debido a que reciben instrucciones claras, fueron pocos los que respondieron que si han tenido dificultades, no obstante se pudo identificar que no hay instrucciones claras definidas para las actividades, en ocasiones las instrucciones vienen de personas distintas, esto confunde al personal lo cual redundo en dificultades para realizar las actividades.

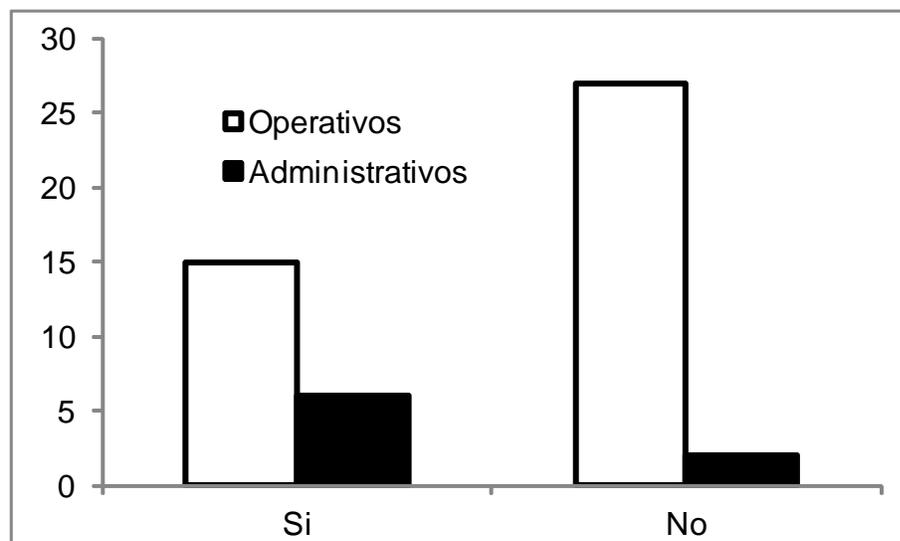
Con los administrativos fue al contrario la mayoría contesto que no tienen una línea de dirección clara reciben órdenes de más de una persona a la vez y si les

dificulta el realizare todas sus actividades adecuadamente, terminan haciendo tareas que no les corresponden y atrasan las normales de su área, el resto contesto que todo está bien y no tienen ninguna dificultad para realizar sus actividades diarias.

## 2.6.2 Duplicidad de instrucciones

Asimismo para conocer la línea de mando dentro de la empresa se pregunto si se duplican las instrucciones hacia el personal por más de un jefe y los datos obtenidos son:

Gráfica 16  
Duplicidad de instrucciones por mas de un jefe  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

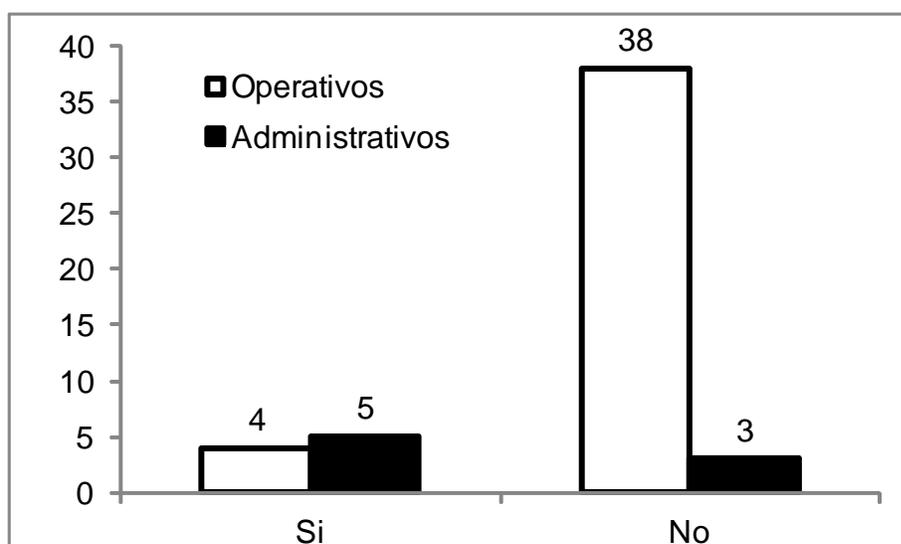
En esta pregunta 15 operativos contestaron que si reciben instrucciones de más de un jefe, siendo la mayoría del área de producción y kioscos, esto debido a que las reciben del jefe de área, asistente de gerencia, de la gerente general y además del contador general, existe una duplicidad marcada en la empresa según se observo, y además por lo cual se noto que si efectivamente las personas recibían más de una instrucción

En los administrativos, 6 expresaron que si tienen dificultades porque ellos dan instrucciones y la gerente general resulta dando otras, entonces sienten que con eso solo confunden al personal en la asignación de las actividades diarias.

## 2.7 Análisis de facultades

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de facultades a través del cual se estableció el grado de autoridad, la jerarquía, la facultad y capacidad de toma de decisiones que tienen los supervisores actualmente en la empresa:

Gráfica 17  
Grado de autoridad que ejerce  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

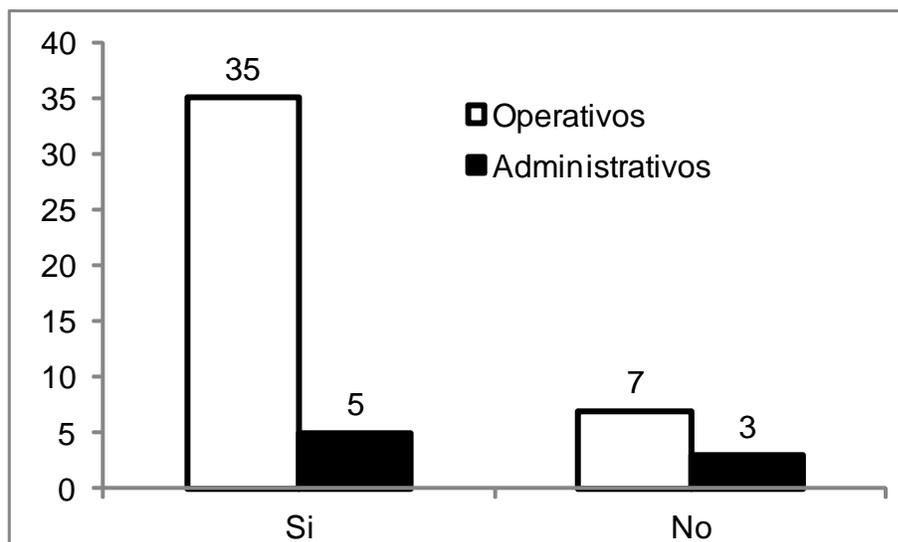
En el caso de los operativos 4 respondieron que si tienen personal a su cargo, más en las áreas de producción, bodega y empaque ya que es necesario tener una persona para coordinar las actividades; el resto de los encuestados hay personal que no está claro de quien es su jefe directo las instrucciones de trabajo, las reciben de más de un jefe y esto los confunde, se observo que los encargados de área solo están nombrados; por ejemplo la encargada de

empaques y el encargado de bodega. Además ninguno dudó para contestar sobre su jefe directo, todos tienen en la mente a la gerente general y dueña de la empresa, porque en ella está centralizada la autoridad. De los administrativos entrevistados 5 son los que tienen personal a su cargo con una mayor claridad de cuáles son las directrices que deben trasladar hacia el personal estando aquí la supervisora de kioscos, la supervisora de ventas para supermercados, el contador general.

### 2.7.1 Facultad y capacidad de toma de decisiones

Se preguntó a los encuestados sobre la facultad y capacidad que tienen los supervisores para la toma de decisiones y los resultados son:

Gráfica 18  
Facultad para tomar decisiones  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Las respuestas fueron amplias de los operativos; porque su jefe directo si tiene la facultad de tomar decisiones, 7 expresaron que no está facultado para esto, aún así tengan la capacidad de hacerlo, en la observación se notó que el personal de nivel operativo ha expresado que la dirección de la empresa está

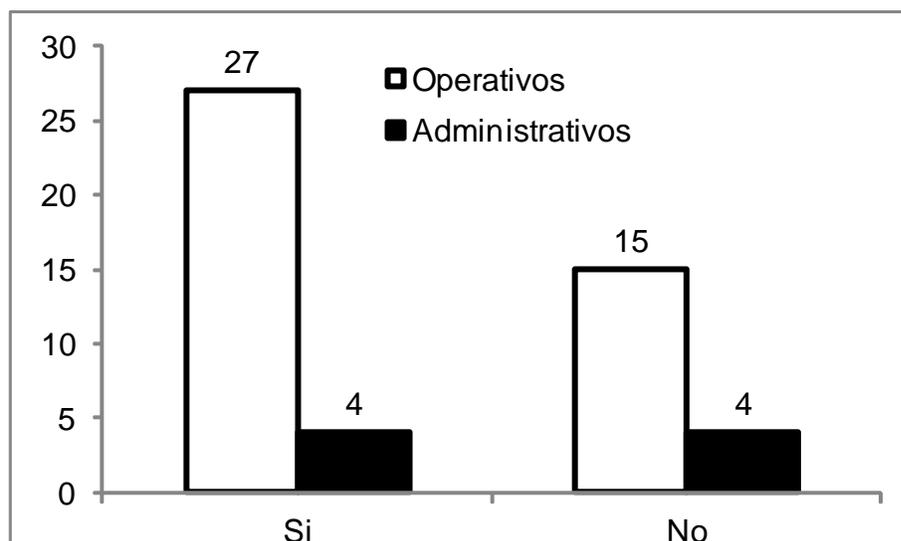
centralizada en una sola persona que es la gerente general, lo que interfiere en el liderazgo de los mandos medios que es tipo autocrático, la toma de decisiones la realiza únicamente esta persona y no da participación al equipo de trabajo.

Los jefes mencionan que la facultad y la capacidad la tienen pero no pueden aplicarla porque deben consultar cualquier decisión que se requiera tomar y la última instrucción siempre viene de la gerente general.

## 2.8 Análisis de relaciones

Este análisis es sobre la comunicación interna dentro de la empresa, se pregunto a los encuestados sobre el tipo de comunicación dentro de la empresa y las respuestas son las siguientes:

Gráfica 19  
Tipo de comunicación interna  
Las Delicias de Guatemala S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

De los operativos encuestados 27 expresaron que existe buena comunicación dentro de la empresa y 15 opinan que no, porque ellos han tenido dificultades por una mala comunicación; ya que es verbal, personal o por teléfono y el resto respondió que es por escrito, por medio de notas y/o memos. Los encuestados

opinaron sobre que hay una variedad de instrucciones que cambian constantemente, por ejemplo: el área de transporte se queja que les dan una ruta y después llaman para cambiarla, los que contestaron que no hay una buena comunicación tienen un descontento sobre esto porque ven que no es efectiva y además las personas como las del kiosco mencionaron que tenían una reunión mensual para información.

Los administrativos en esta pregunta están divididos, porque la mitad opina que no existe buena comunicación, expresan que reciben directrices que se cambian a última hora y esto afecta las actividades, de igual manera la mitad opinaron que la comunicación es verbal y la otra por escrito.

Se observo que la comunicación dentro de la empresa es verbal, se utilizan memos para trasladar información, pero no son relevantes para tomarlos como una forma efectiva de comunicación, además los memos se envían a los kioscos para dar instrucciones especiales como cambio de precios y productos de temporada, entre otros; las demás instrucciones las da el supervisor de tiendas y/o la asistente de gerencia, en la planta de producción no se observó ningún memo. Asimismo se pudo constatar que hay dificultades para comunicarse porque no hay un canal formal definido, y debido a la saturación de actividades de algunos de los empleados, a los que más se les dificulta el tener una comunicación efectiva es al personal de kiosco, comentan que en varias ocasiones necesitan producto, llaman a la empresa y no los atienden perdiendo ventas, o porque no reciben una respuesta adecuada a su solicitud.

Para el personal administrativo es importante que cualquier situación, instrucción o actividad dentro de la empresa quede por escrito, porque así se fomenta la comunicación efectiva.

## 2.9 Análisis organizacional ó administrativo

Las deficiencias organizacionales encontradas después de realizada la encuesta, entrevista y observación son:

- Desconocimiento de la filosofía empresarial de la empresa, por lo cual el personal no conoce la misión, visión, valores y objetivos, que fundamentan la operación de la misma.
- Desconocen la estructura, el organigrama está plasmado en documentos de la empresa pero la mayoría de los encuestados no saben que es porque no se les ha dado a conocer de una manera formal, el organigrama que se tiene plasmado no es el real.
- No conocen la departamentalización, cómo esta desglosada la empresa en las unidades administrativas, ni las líneas de mando, muchos solo ven su área de labores y no se preocupan de las demás actividades de la empresa.
- Hay duplicidad de instrucciones de varios jefes hacia el personal operativo, que los confunde porque reciben órdenes distintas, los más afectados son los de kioscos.
- No hay delegación de toma de decisiones hacia el personal administrativo que tiene colaboradores a su cargo, todas las toma la gerente general.
- La comunicación es informal para trasladar instrucciones sobre actividades, cambio de precios o nuevos productos, el medio utilizado es de forma verbal.

## **CAPÍTULO III**

### **REDISEÑO ADMINISTRATIVO PROPUESTO PARA UNA EMPRESA DE DULCES TÍPICOS QUE OPERA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

El presente capítulo incluye la propuesta de rediseño administrativo para la empresa, basado en los resultados obtenidos a través del diagnóstico.

#### **3.1 Justificación**

Luego de determinar la situación actual de la empresa se nota la inexistencia de instrumentos administrativos y esto ocasiona problemas organizacionales, razón por la cual es necesario realizar un rediseño administrativo para que de forma efectiva la empresa aplique y ordene sus actividades.

#### **3.2 Objetivo general del rediseño**

##### **3.2.1 General**

Proporcionar los criterios técnicos para que se realice una correcta coordinación de las funciones y atribuciones en los puestos de trabajo, a través de la implementación de una nueva estructura que permita aprovechar en un 100% los recursos de la empresa.

##### **3.2.2 Específicos**

- a) Establecer la estructura que mejor responda a la demanda del producto, servicio al cliente y a las necesidades de funcionamiento de la empresa para el logro de los objetivos
- b) Usar los instrumentos administrativos aplicables en el rediseño administrativo para que los empleados realicen su trabajo con mayor eficacia.
- c) Implantar un sistema estructural con el objeto que la jerarquización, supervisión y tramo de control se realicen de forma efectiva.

### **3.3 Filosofía empresarial**

A continuación se presenta la filosofía empresarial propuesta, misma que contempla: misión, visión, valores y objetivos para la unidad objeto de estudio.

#### **3.3.1 Misión**

Somos una empresa líder 100% guatemalteca, con experiencia en la producción y comercialización de dulces típicos de las diferentes regiones del país; con lo cual se mantienen las costumbres y tradiciones, para satisfacer el gusto de un mercado nostálgico, para ello contamos con el personal capacitado, buena relación con proveedores y brindamos los mejores productos al cliente.

##### **3.3.1.1 Visión**

Ser la empresa líder en la producción y distribución de dulces típicos de calidad en el mercado nacional y centroamericano proyectando crecer a largo plazo.

##### **3.3.1.2 Valores**

Se presentan los siguientes valores para que los colaboradores los ponga en práctica:

- **Responsabilidad:** para realizar sus tareas y entregar un producto con la calidad requerida, cumpliendo su horario de labores.
- **Respeto:** tanto en el trato con los compañeros y con los jefes de los departamentos, para laborar en un ambiente agradable donde predomine la armonía.
- **Honestidad:** en la elaboración de cada uno de los productos, se debe mantener la calidad y sabor con las recetas tradicionales que le dan el toque especial.

- **Solidaridad:** para con los compañeros en el apoyo de las tareas, porque el trabajo en equipo brinda mejores resultados.
- **Compromiso:** para la realización de actividades en su área, con esto se busca la identificación del personal con la empresa.
- **Confianza:** para delegar actividades o tareas especiales a los colaboradores.

### 3.3.2 Objetivos

Los objetivos se presentan a continuación:

#### 3.3.2.1 Objetivo general

Hacer una operación más eficiente y ordenada con la aplicación de instrumentos organizacionales a los procesos actuales para mejorar la productividad de la empresa.

#### 3.3.2.2 Objetivos específicos

- Establecer una metodología de medición de la productividad de la empresa.
- Ampliar la cartera de clientes en un 10% en el interior de la república dentro de los primeros 6 meses de aplicación de la nueva estructura..
- Eficientizar el proceso de producción al implementar el manual de procesos de la empresa.

### 3.4 Diseño organizacional

El diseño organizacional que se presenta es para que sea implementado por la empresa, y tenga una mejor estructura, departamentalización, tramo de control y sistema de organización que ayude al logro de los objetivos organizacionales

### **3.4.1 Componentes del diseño organizacional**

Los componentes organizacionales que se implementaran se describen a continuación.

#### **3.4.1.1 Tipo de estructura organizacional**

El tipo de estructura de la empresa será funcional dado que se agrupan a las unidades administrativas de acuerdo a la relación de actividades que desarrollan, lideradas por un jefe que los supervisará para la correcta ejecución de las tareas. La estructura organizacional propuesta para la empresa corresponde a un tipo de organización lineal, en la cual la autoridad y responsabilidad correlativa, se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo de personas.

Para lograr funcionalidad en la coordinación, comunicación, supervisión y ejecución de actividades, la empresa debe contar con una estructura administrativa adecuada por lo que la misma debe estar integrada por una Gerencia General, de la cual dependen el departamento de Ventas, Producción y el Administrativo Contable.

Con esta propuesta en la estructura organizacional ocasionan la capacitación del personal de más experiencia para ocupar los puestos de trabajo siguiente:

- Jefe del departamento de producción
- Jefe del departamento de administración
- Jefe del departamento de ventas

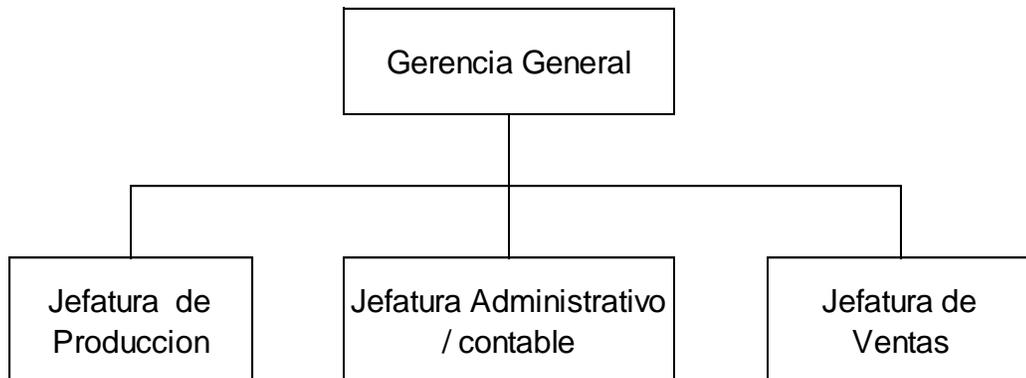
Se considera que teniendo estos tres puestos de trabajo permitirá mejorar los procesos generales de la empresa, al existir un área destinada para cada una de las funciones esenciales y ayudará a eliminar la duplicidad de tareas e instrucciones para el personal, además se tendrá un tramo de control mejor estructurado

Al tener un departamento Administrativo- contable hará posible una coordinación adecuada de los recursos humanos, así también se llevará un control de inventarios y compras.

Además al delegar estas actividades, el gerente general podrá realizar una supervisión del funcionamiento para mejorar las condiciones de trabajo al optimizar los procesos y reducir costos.

La estructura contempla 2 organigramas, el general y el nominal.

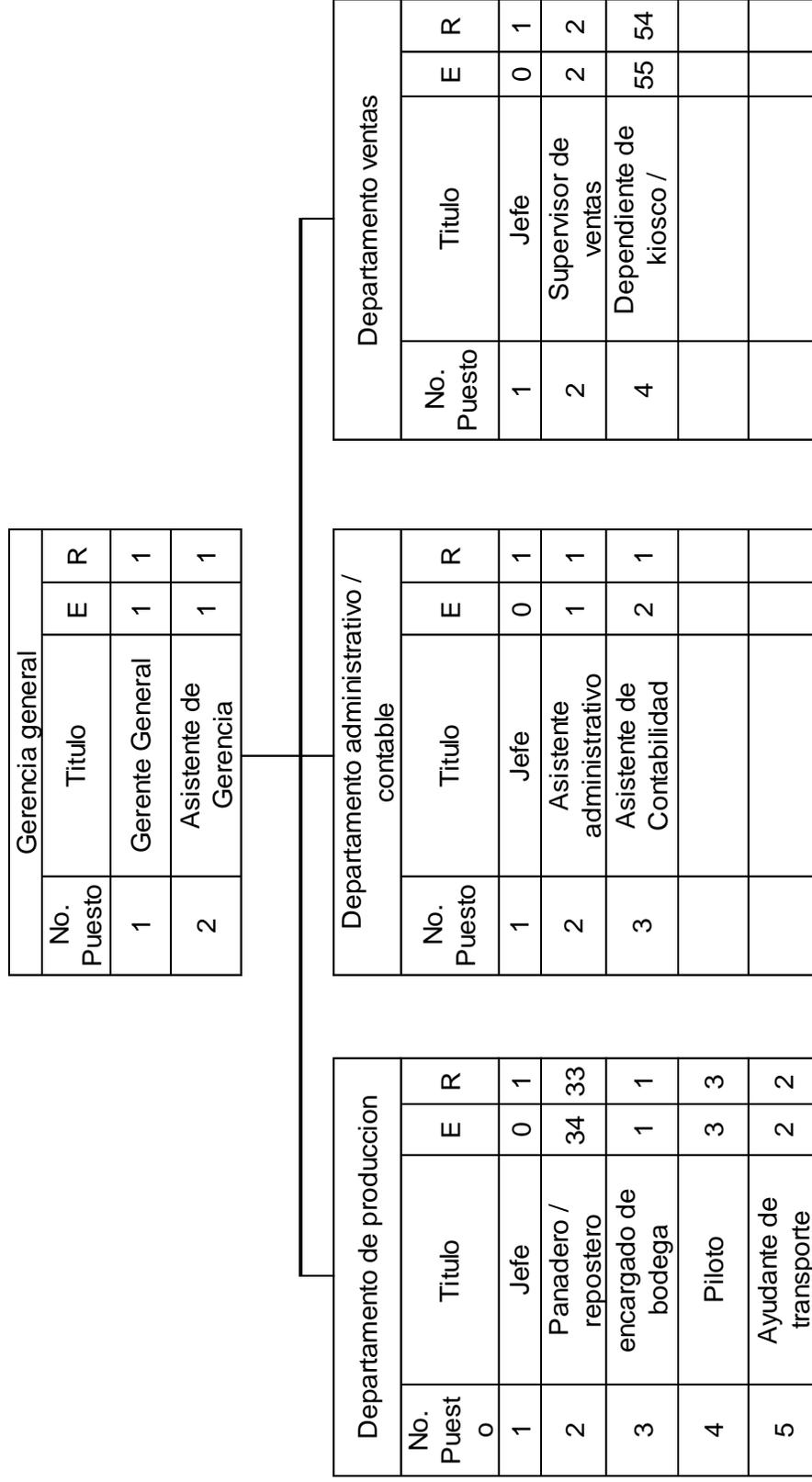
Gráfica 20  
Organigrama general propuesto  
Las Delicias de Guatemala S.A



Fuente: elaboración propia. Año 2012

El organigrama general presenta una estructura enfocada en su función principal que es la producción de dulces típicos, cuenta con niveles jerárquicos definidos por cada departamento para una mejor funcionalidad de la empresa.

Gráfica 21  
Organigrama nominal propuesto  
Las Delicias de Guatemala S.A.



E = existente

R = requerido

Fuente: elaboración propia. Año 2013

En el organigrama nominal se especifica la cantidad de personas necesarias para cada departamento, contando con un jefe cada uno, agrupando a los supervisores de ventas y dependientes, para hacer un grupo de ventas más sólido con, así como la unificación de las actividades administrativo- contable para ser coordinadas por una sola persona, esto hará que la empresa sea más eficiente en la operación.

#### **3.4.1.2 Departamentalización**

La departamentalización es funcional, por el tipo de actividad a la que se dedica la empresa que es la producción de alimentos, con un jefe a cargo de cada departamento lo que hará lineal la cadena de mando para trasladar las funciones a los colaboradores de la empresa.

#### **3.4.1.3 Funciones**

Para hacer funcional la estructura propuesta es necesario describir las funciones de cada departamento mismas que se definen a continuación:

##### **Gerencia general**

- Cumplir con las actividades de planificación, organización, dirección y control de los bienes y recursos de la empresa, para el buen funcionamiento de la misma.
- Implementar los procesos necesarios para la mejor ejecución del trabajo en cada uno de los departamentos.
- Actuar como facilitador con los jefes de departamento en las reuniones, para planificar y tomar decisiones que lleven al logro de los objetivos.

##### **Departamento Administrativo-contable**

- Establecer planes enfocados a hacer eficientes los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa.

- Coordinar con ventas los resultados mensuales de la operación para presentar un informe a gerencia general.
- Llevar el proceso de reclutamiento y selección de personal para plazas nuevas.
- Coordinar las operaciones contables y financieras de la empresa.
- Tener actualizado el reporte de ingresos y egresos buscando la minimización de gastos que ayuden a mejorar la utilidad de la empresa.
- Mantener en orden los trámites legales que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.
- Establecer los controles de inventarios físicos de la empresa.
- Presentar reportes mensuales del movimiento de las operaciones financieras de la empresa.

#### **Departamento de producción**

- Producir y empacar los productos
- Llevar los controles internos necesarios para el mejor funcionamiento operativo de la planta de producción.
- Presentar informes mensuales a gerencia general indicando los resultados generados en la operación.

#### **Departamento de ventas**

- Establecer estrategias para el incremento de las ventas.
- Ampliar la cartera de clientes, buscando nuevos mercados y negocios para la empresa.
- Analizar la competitividad del mercado para generar iniciativas de nuevos productos y proyectos.
- Presentar informe a la gerencia general de ventas mensuales indicando unidades y quetzales.

#### **3.4.1.4 Tramo de control administrativo**

El tramo de control es estrecho en todos los departamentos por lo que se considera un número adecuado de empleados para supervisar eficazmente, esto hará una estructura más sólida para la empresa, aquí se define los niveles de acuerdo al tamaño de la empresa.

#### **3.4.1.5 Sistema de organización**

El sistema de organización es funcional debido a que la autoridad se mantiene a cargo de los jefes de cada departamento quienes podrán ejercer el mando de las unidades administrativas de acuerdo a la especialización que posean.

#### **3.4.1.6 Instrumentos organizacionales**

Los instrumentos organizacionales para llevar a cabo el rediseño son: la descripción técnica de puestos y de procedimientos.

##### **a) Descripción técnica de puestos**

A continuación se presentan las descripciones técnicas de los puestos con los que cuenta la empresa:

- Gerente general
- Jefe de producción
- Jefe de ventas
- Jefe de producción
- Supervisor de ventas
- Supervisor de kioscos
- Asistente de gerencia
- Operativo de producción
- Contador
- Asistente de contabilidad
- Dependiente de supermercado
- Bodeguero
- Receptor de pedidos
- Empacador
- Encargado de mantenimiento
- Dependiente de Kiosco
- Panadero
- Auxiliar de panadería
- Piloto transportista
- Ayudante de transporte

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |  |
|------------------------|--|
| Nombre del puesto:     | Gerente General  |
| Unidad administrativa: | Gerencia General                                       |
| Le reporta a:          | Dueño de la empresa                                    |
| Le reportan:           | Jefe contabilidad, administración, producción y ventas |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012  |

### 2. Objetivo

Puesto estratégico administrativo que es responsable de la administración de las operaciones de la empresa, coordinando con los jefes de departamentos los planes estratégicos de crecimiento para un mejor desarrollo , y es el representante ante distintas entidades y clientes.

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Ser responsable del buen funcionamiento de las operaciones de la empresa.
- Coordinar mensualmente con los jefes de departamento el plan de gastos, producción y ventas.
- Supervisar que se cumpla con los planes.
- Representar legalmente a la empresa.

#### Secundarias

- Revisar asignación de recursos para cada área.
- Ser representante con clientes nuevos para cierre de negociación.
- Negociar con proveedores.

#### Ocasionales

- Participar en eventos que sea invitada la empresa.

### 4. Especificación

| Educación  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Título de Administrador de Empresas o carrera afín</li></ul> |

| <b>Experiencia</b> |
|--------------------|
|--------------------|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares.</li></ul> |
|--|

| <b>Habilidades</b> |
|--------------------|
|--------------------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alta capacidad de relacionarse dentro de la empresa; don de mando y liderazgo, fluidez verbal; alto grado de responsabilidad económica y financiera.</li><li>▪ Excelentes relaciones humanas.</li></ul> |
|---|

| <b>Destrezas</b> |
|------------------|
|------------------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.</li></ul> |
|---|

## 5. Responsabilidad

| <b>Errores</b> |
|----------------|
|----------------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ En la toma de decisiones administrativas.</li></ul> |
|---|

| <b>Equipo</b> |
|---------------|
|---------------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo.</li></ul> |
|---|

| <b>Relaciones con otros</b> |
|-----------------------------|
|-----------------------------|

|   |
|---|
| La relación de trabajo de este puesto es directamente con los jefes de cada departamento. |
|---|

| <b>Información confidencial</b> |
|---------------------------------|
|---------------------------------|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Debe manejar la información de toda la empresa de forma confidencial por la importancia que tiene.</li></ul> |
|--|

| <b>Dinero / valores</b> |
|-------------------------|
|-------------------------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Responsable del manejo de las finanzas de la empresa para mantener la liquidez y solvencia económica.</li></ul> |
|---|

| <b>Supervisión</b> |
|--------------------|
|--------------------|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De las actividades de cada jefe de departamento.</li></ul> |
|--|

## 6. Nivel de esfuerzo

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 95%           | 5%            |

## 7. Condiciones ambientales

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

## 8. Riesgos

- Aumento de estrés por la carga mental.



## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS

### 1. Identificación

|                        |  |
|------------------------|--|
| Nombre del puesto:     | Jefe de Producción   |
| Unidad administrativa: | Departamento de Producción   |
| Le reporta a:          | Gerente General  |
| Le reportan:           | Personal de área de producción panaderos/reposteros, pilotos, ayudantes de camión y encargado de bodega. |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012  |

### 2. Objetivo

Puesto administrativo, responsable de las producción de todos los productos, de crear planes de producción, mantener abastecimiento de materias primas y velar por la productividad de la planta, así como de la coordinación de los recursos

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Planificar la producción de cada una de las áreas productivas.
- Llevar control de producción diaria, entradas y salidas de productos, rotación de materia prima y formulación de productos.
- Llevar análisis de mermas por producto semanal / mensual.
- Desarrollar estrategias para hacer productiva la planta de producción.
- Coordinar el mantenimiento de equipos de la planta.
- Presentar un informe mensual a gerencia general de la producción del mes, indicando producción, despachos por tienda, despachos por producto, gastos generados, materia prima consumida, entre otros.

#### Secundarias

- Llevar los registros de control de limpieza y sanitización de la planta de producción, extracción de basura.
- Llevar el control del personal en: descansos, vacaciones, citas al IGSS, rotaciones entre otros.

**Ocasionales**

- Desarrollar productos nuevos.
- Elaborar rutas de despacho con pilotos.
- Elaborar pedidos de materia prima.

**4. Especificación****Educación**

- Título de Ingeniero industrial o Administrador de empresas.

**Experiencia**

- Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares.

**Habilidades**

- Alta capacidad de planificación de la producción; don de mando y liderazgo, fluidez verbal; alto grado de responsabilidad.
- Conocimiento de normas BPM (buenas prácticas de manufactura), HACCP.
- Conocimiento de control de calidad.
- Excelentes relaciones humanas.

**5. Responsabilidad****Errores**

- En proyección de producción masiva de productos de temporada.

**Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización del equipo de producción .

**Relaciones con otros**

La relación de trabajo de este puesto es directamente con la gerencia general y el personal operativo de la planta, e indirectamente con los otros jefes de departamento.

**Información confidencial**

- Discreción en el uso de la información de recetas y procedimientos de trabajo.

**Dinero / valores**

- No tiene responsabilidades económicas directas.

| <b>Supervisión</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De la producción de la empresa.</li> </ul> |

**6. Nivel de esfuerzo**

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 80%           | 20%           |

**7. Condiciones ambientales**

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones de ambiente en planta de producción, excelente ventilación e iluminación.</li> </ul> |
|---|

**8. Riesgos**

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de estrés.</li> <li>▪ Tener accidentes en el área de planta.</li> <li>▪ Problemas de audición por el ruido que se genera en la planta.</li> </ul> |
|--|

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |   |
|------------------------|---|
| Nombre del puesto:     | Jefe Administrativo - contable              |
| Unidad administrativa: | Departamento administrativo - Contable      |
| Le reporta a:          | Gerente General                             |
| Le reportan:           | Contador General y Auxiliar de contabilidad |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                                 |

### 2. Objetivo

Puesto administrativo, su función principal es llevar el control Administrativo y financiero de todas las operaciones de la empresa, para que esta opere de una forma ordenada y utilice los recursos de una manera adecuada.

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Establecer planes enfocados a hacer eficientes los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa.
- Coordinar con ventas los resultados mensuales de la operación para presentar un informe a gerencia general.
- Llevar el proceso de reclutamiento y selección de personal para plazas nuevas.
- Coordinar las operaciones contables y financieras de la empresa.
- Tener actualizado el reporte de ingresos y egresos buscando la minimización de gastos que ayuden a mejorar la utilidad de la empresa.
- Presentar reportes mensuales del movimiento de las operaciones financieras de la empresa.

#### Secundarias

- Mantener en orden los trámites legales que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.
- Establecer los controles de inventarios físicos de la empresa.

#### Ocasionales

- Apoyar en facturación de productos cuando sea necesario.

### 4. Especificación

|  |
|--|
| <b>Educación</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Graduado de contador publico y auditor</li></ul> |

|                    |
|--------------------|
| <b>Experiencia</b> |
|--------------------|

- Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares

#### **Habilidades**

- Alta capacidad de relacionarse dentro de la empresa; don de mando y liderazgo, fluidez verbal; alto grado de responsabilidad económica y financiera.
- Excelentes relaciones humanas.

#### **Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

### **5. Responsabilidad**

#### **Errores**

- No se permiten errores por el manejo de efectivo que tiene la plaza

#### **Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para realizar bien sus labores

#### **Relaciones con otros**

La relación de trabajo de este puesto es directamente con gerente general y el contador de la empresa e indirectamente con los otros jefes de departamento,

#### **Información confidencial**

- Discreción en el uso de la información de toda la empresa debido a que esta plaza tendrá acceso a los datos financieros de la empresa

#### **Dinero / valores**

- Del flujo de efectivo de la empresa

#### **Supervisión**

- Contador general, auxiliar de contabilidad, receptor facturador .

### **6. Nivel de esfuerzo**

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 90%           | 10%           |

## **7. Condiciones ambientales**

- Excelente ventilación e iluminación

## **8. Riesgos**

- de un mal manejo de los recursos de la empresa, puede ocasionar una operación ineficiente y una pérdida a todo nivel..

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1 . Identificación

|                        |                                |
|------------------------|--------------------------------|
| Nombre del puesto:     | Jefe de ventas                 |
| Unidad administrativa: | Departamento de ventas         |
| Le reporta a:          | Gerente General                |
| Le reportan:           | Supervisor de ventas y kioscos |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                    |

### 2. Objetivo

Puesto administrativo, su función principal es llevar el control de las ventas de la empresa por medio de las estrategias comerciales que se generen para cumplir el presupuesto mensual de cada una de las categorías

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Establecer estrategias para el incremento de las ventas.
- Ampliar la cartera de clientes, buscando nuevos mercados y negocios para la empresa.
- Analizar la competitividad del mercado para generar iniciativas de nuevos productos y proyectos.
- Presentar informe a la gerencia general de ventas mensuales indicando unidades y quetzales.

#### Secundarias

- Hacer reuniones periódicas con el grupo de ventas
- Hacer análisis de rentabilidad de los puntos de venta
- Analizar ventas por punto de venta, por producto
- Establecer los controles necesarios para el control de las ventas.

#### Ocasionales

- Llevar el control de los horarios de atención al público de los puntos de venta.
- Control de la rotación del personal de ventas (fijo y parcial)

### 4. Especificación

#### Educación

- Graduado de Administrador de empresas

#### Experiencia

- Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares

| <b>Habilidades</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta capacidad de relacionarse dentro de la empresa; don de mando y liderazgo, fluidez verbal; alto grado de responsabilidad económica y financiera.</li> <li>Excelentes relaciones humanas, extrovertido y disciplinado</li> </ul> |

| <b>Destrezas</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de equipo de oficina y de cómputo.</li> </ul> |

## 5. Responsabilidad

| <b>Errores</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>En la implementación de estrategias que no generen los resultados esperados para incremento de ventas</li> </ul> |

| <b>Equipo</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para realizar bien sus labores</li> </ul> |

| <b>Relaciones con otros</b>  |
|--|
| La relación de trabajo de este puesto es directamente con gerente general y los supervisores de ventas e indirectamente con los otros jefes de departamento, |

| <b>Información confidencial</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Discreción en el uso de la información de toda la empresa debido a que esta plaza tendrá acceso a los datos de venta de la empresa</li> </ul> |

| <b>Dinero / valores</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>De la documentación que se genera en los puntos de venta, facturas, vales, devoluciones etc...</li> </ul> |

| <b>Supervisión</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisor de ventas y de kioscos</li> </ul> |

## 6. Nivel de esfuerzo

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 90%           | 10%           |

## **7. Condiciones ambientales**

- Excelente ventilación e iluminación

## **8. Riesgos**

- De pérdida de venta por mala estrategia o por falta de productos por una mala proyección.

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| Nombre del puesto:     | Supervisor de supermercados |
| Unidad administrativa: | Jefatura de ventas          |
| Le reporta a:          | Jefe de ventas              |
| Le reportan:           | Colocadores                 |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                 |

### 2. Objetivo

Puesto administrativo, su función principal es llevar el control de las ventas de los productos que se distribuyen a los supermercados, velando por el mantenimiento del inventario en cada punto de venta

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Responsable del abastecimiento de las tiendas.
- Revisión de fechas de vencimiento de los productos
- Revisar la calidad de los productos.
- Tabular pedidos de todas las tiendas.
- Hacer inventarios en tienda para hacer pedidos
- Entregar facturas en las oficinas centrales de los clientes para gestionar pago.
- Revisar que se haya efectuado el pago por medio de transacción en línea

#### Secundarias

- Hacer reuniones periódicas con los colocadores
- Entregar papelería de tiendas a contabilidad
- Apoyar en la implementación de exhibiciones de temporada

#### Ocasionales

- Llevar el control de los horarios de trabajo del personal.

### 4. Especificación

#### Educación

- Graduado a nivel de diversificado perito contador

#### Experiencia

- Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares

### **Habilidades**

- Alta capacidad de relacionarse dentro de la empresa; don de mando y liderazgo, fluidez verbal; alto grado de responsabilidad.
- Excelentes relaciones humanas, extrovertido y disciplinado

### **Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

## **5. Responsabilidad**

### **Errores**

- En las proyecciones de productos, que las tiendas queden desabastecidas o sobre stockeadas

### **Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para realizar bien sus labores

### **Relaciones con otros**

La relación de trabajo de este puesto es directamente con los colocadores, contabilidad y el jefe de ventas,

### **Información confidencial**

- Discreción en el uso de la información de toda la empresa debido a que esta plaza tendrá acceso a los datos de venta de la empresa

### **Dinero / valores**

- De la documentación que se genera en los puntos de venta, facturas, vales, devoluciones etc...

### **Supervisión**

- Colocadores de supermercados

## **6. Nivel de esfuerzo**

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 60%           | 40%           |

## **7. Condiciones ambientales**

- Excelente ventilación e iluminación

## **8. Riesgos**

- De pérdida de venta por mala estrategia o por falta de productos por una mala proyección.

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| Nombre del puesto:     | Supervisor de kioscos |
| Unidad administrativa: | Jefatura de ventas    |
| Le reporta a:          | Jefe de ventas        |
| Le reportan:           | Colocadores           |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012           |

### 2. Objetivo

Puesto administrativo, su función principal es llevar el control de las ventas de los productos en los kioscos de centros comerciales, velando por el mantenimiento del inventario en cada punto de venta

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Responsable del abastecimiento de los kioscos.
- Revisión de fechas de vencimiento de los productos
- Revisar la calidad de los productos.
- Tabular pedidos de todos los kioscos.
- Entregar facturas, vales. Boletas de deposito y devoluciones generados en el kiosco.
- Revisar que se haya efectuado el deposito de la venta del día llamando a todos los kioscos.
- Analizar las ventas de cada kiosco para determinar la rentabilidad

#### Secundarias

- Hacer reuniones periódicas con los encargados de kioscos
- Entregar papelería para uso en kioscos
- Apoyar en la implementación de exhibiciones nuevas en kioscos
- Sugerir productos a cada punto para ampliar surtido en el kiosco

#### Ocasionales

- Llevar el control de los horarios de trabajo del personal, de acuerdo al horario de cada centro comercial.

### 4. Especificación

#### Educación

- Graduado a nivel de diversificado perito contador o bachiller en ciencias y letras

|   |
|---|
| <b>Experiencia</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>Habilidades</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta capacidad de relacionarse dentro de la empresa; don de mando y liderazgo, fluidez verbal; alto grado de responsabilidad.</li> <li>▪ Excelentes relaciones humanas, extrovertido (a) y disciplinado</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>Destrezas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.</li> </ul> |

## 5. Responsabilidad

|  |
|--|
| <b>Errores</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De mala comunicación con la empresa en el traslado de pedidos y que generen desabastecimientos</li> </ul> |

|  |
|--|
| <b>Equipo</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para realizar bien sus labores</li> </ul> |

|  |
|--|
| <b>Relaciones con otros</b>  |
| La relación de trabajo de este puesto es directamente con los encargados de kisocos, contabilidad y el jefe de ventas, |

|  |
|--|
| <b>Información confidencial</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discreción en el uso de la información de toda la empresa debido a que esta plaza tendrá acceso a los datos de venta de la empresa</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>Dinero / valores</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De la documentación que se genera en los puntos de venta, facturas, vales, devoluciones, boletas de deposito etc...</li> </ul> |

|  |
|--|
| <b>Supervisión</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargados de kisocos en centros comerciales</li> </ul> |

## 6. Nivel de esfuerzo

|               |               |
|---------------|---------------|
| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
| 60%           | 40%           |

## 7. Condiciones ambientales

- Excelente ventilación e iluminación

## 8. Riesgos

- De pérdida de venta por mala estrategia o por falta de productos por una mala proyección.

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |  |
|------------------------|--|
| Nombre del puesto:     | Contador                               |
| Unidad administrativa: | Departamento administrativo - Contable |
| Le reporta a:          | Jefe Administrativo contable           |
| Le reportan:           | Auxiliar de contabilidad               |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                            |

### 2. Objetivo

Puesto administrativo, su función principal es llevar el control financiero de la empresa a través del orden lógico de todas las operaciones contables de la empresa, velando por que todo quede registrado adecuadamente respetando las normas y leyes para el efecto

### 3. Atribuciones

#### Principales

- llevar control de facturas.
- Control de las entradas y salidas de dinero de la empresa
- Control del inventario físico en unidades y moneda.
- Responsable de llevar el control de las cuentas por pagar
- Responsable de llevar el control de las cuentas por cobrar
- Elaborar los estados financieros de la empresa.
- Presentar los estados financieros a su jefe inmediato
- Hacer transferencias de pago de planillas
- Control de entradas y salidas de mobiliario y equipo de puntos de venta
- Revisar exportaciones y los trámites legales que estas conllevan

#### Secundarias

- Hacer el inventario físico cada mes
- Hacer arqueos de caja en los kioscos de venta
- Presentar propuestas para hacer más efectivo el proceso de facturación de la empresa

#### Ocasionales

- Apoyar en facturación de productos cuando sea necesario.
- Revisión de mercadería que va a punto de venta

### 4. Especificación

| Educación  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Graduado de perito contador, mínimo 3er año de estudios universitarios en contaduría pública y auditoría</li></ul> |

|  |
|--|
| <b>Experiencia</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 3 años de experiencia como contador general</li> </ul> |

|  |
|--|
| <b>Habilidades</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de relacionarse dentro de la empresa alto grado de responsabilidad económica y financiera.</li> <li>▪ Excelentes relaciones humanas.</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>Destrezas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.</li> </ul> |

## 5. Responsabilidad

|   |
|---|
| <b>Errores</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se permiten errores por el manejo de efectivo que tiene la plaza</li> </ul> |

|  |
|--|
| <b>Equipo</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para realizar bien sus labores</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>Relaciones con otros</b>   |
| La relación de trabajo de este puesto es directamente con el jefe administrativo contable e indirectamente con los otros jefes de departamento, |

|   |
|---|
| <b>Información confidencial</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discreción en el uso de la información de toda la empresa debido a que esta plaza tendrá acceso a los datos financieros de la empresa</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>Dinero / valores</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Del flujo de efectivo de la empresa</li> </ul> |

|  |
|--|
| <b>Supervisión</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De los auxiliares contables.</li> </ul> |

## 6. Nivel de esfuerzo

|               |               |
|---------------|---------------|
| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
| 90%           | 10%           |

### **7. Condiciones ambientales**

- Excelente ventilación e iluminación

### **8. Riesgos**

- de un mal manejo del efectivo y que cause descapitalización o pérdida a la empresa.

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |  |
|------------------------|--|
| Nombre del puesto:     | Auxiliar de contabilidad               |
| Unidad administrativa: | Departamento administrativo - Contable |
| Le reporta a:          | Contador                               |
| Le reportan:           | Ninguno                                |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                            |

### 2. Objetivo

Puesto administrativo, su función principal apoyar al contador de la empresa en todas las operaciones contables que se generen en el mes, contabilizar todos los documentos y mantener toda la papelería ordenada y archivada para un mejor control

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Control de documentos contables
- Control de envíos y facturas
- Control de pagos a proveedores
- Control de pago de planilla
- Control de documentos de gastos

#### Secundarias

- Apoyar en el inventario físico cada mes
- Llevar control de notas de crédito y debito
- Control de notas de devolución

#### Ocasionales

- Apoyar en facturación de productos cuando sea necesario.

### 4. Especificación

#### Educación

- Graduado de perito contador

#### Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia como contador general

#### Habilidades

- Trabajo en equipo, fluidez verbal, alto grado de responsabilidad discreto

- Excelentes relaciones humanas.

#### **Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

### **5. Responsabilidad**

#### **Errores**

- No se permiten errores por el manejo de efectivo que tiene la plaza

#### **Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para realizar bien sus labores

#### **Relaciones con otros**

- La relación de trabajo de este puesto es directamente con el contador e indirectamente con el jefe administrativo contable,

#### **Información confidencial**

- Discreción en el uso de la información de toda la empresa debido a que esta plaza tendrá acceso a los datos financieros de la empresa

#### **Dinero / valores**

- De todos los documentos de la empresa

#### **Supervisión**

- Ninguno

### **6. Nivel de esfuerzo**

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 90%           | 10%           |

### **7. Condiciones ambientales**

- Excelente ventilación e iluminación

## 8. Riesgos

- Perdida de documentos contables si no se lleva un buen sistema de control de los mismos.

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| Nombre del puesto:     | Asistente de Gerencia |
| Unidad administrativa: | Gerencia              |
| Le reporta a:          | Gerente General       |
| Le reportan:           | Ninguno               |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012           |

### 2. Objetivo

Puesto administrativo, su función principal es asistir al gerente general en todas las actividades que requiera para llevar un control y orden.

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Llevar agenda de citas
- Tener un control de actividades
- Trasladar ordenes de la gerencia a los jefes de departamento
- Llevar un orden de la papelería de la gerencia
- Participar en reuniones y llevar la minuta.
- Llevar los procesos administrativos de los supermercados
- Entregar papelería a contabilidad

#### Secundarias

- Atender a clientes
- Pago a proveedores
- Pago de planillas
- Apoyar en la recepción de pedidos.
- Trasladar información importante a todos los niveles de la empresa

#### Ocasionales

- Apoyar en la planta de producción de ser necesario en temporadas pico
- Pago de gastos fijos (rentas, tarjetas de crédito, prestamos)
- Llevar control de los depósitos de tienda

### 4. Especificación

|   |
|---|
| <b>Educación</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Graduado de secretaria ejecutiva o bilingüe</li></ul> |

|                    |
|--------------------|
| <b>Experiencia</b> |
|--------------------|

- Mínimo 1 año de experiencia como asistente administrativa

#### **Habilidades**

- Dinámica, proactiva, capacidad de relacionarse con el personal a todo nivel, trabajo en equipo.
- Excelentes relaciones humanas.

#### **Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

### **5. Responsabilidad**

#### **Errores**

- En la toma de notas en reuniones

#### **Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para realizar bien sus labores

#### **Relaciones con otros**

La relación de trabajo de este puesto es directamente con la gerente general y jefes de departamento, e indirectamente con el personal operativo

#### **Información confidencial**

- Discreción en el uso de la información de toda la empresa ya que todo es confidencial

#### **Dinero / valores**

- Del equipo que utiliza para realizar sus actividades

#### **Supervisión**

- No tiene personal a su cargo.

### **6. Nivel de esfuerzo**

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 70%           | 30%           |

## **7. Condiciones ambientales**

- Excelente ventilación e iluminación

## **8. Riesgos**

- de perder negociaciones o clientes por no pasar información a tiempo

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| Nombre del puesto:     | Receptor de pedidos |
| Unidad administrativa: | Jefatura de ventas  |
| Le reporta a:          | Jefe de ventas      |
| Le reportan:           | Ninguno             |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012         |

### 2. Objetivo

Puesto administrativo, su función principal es la recepción de todos los pedidos que ingresan de los distintos canales y puntos de venta, tabularlos y pasarlos a las áreas de producción para su elaboración, así como de generar los envíos y facturas correspondientes

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Recepción pedidos de puntos de venta
- Tabular pedidos de puntos de venta
- Recepción de todos los documentos de los puntos de venta (vales, boletas de depósito, envíos firmados, facturas firmadas etc..)

#### Secundarias

- Llevar un control de facturas generadas, enviadas y recibidas de regreso
- Llevar control de envíos generados, enviados y recibidos de regreso.
- Control de vales generados.
- Control de cheques recibidos por pago de clientes.

#### Ocasionales

- Apoyar en la chequeada de productos que van para puntos de venta.

### 4. Especificación

#### Educación

- Graduado a nivel de diversificado secretaria comercial, perito contador o bachiller en ciencias y letras

#### Experiencia

- Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares

#### Habilidades

- Alta capacidad de relacionarse dentro de la empresa, ordenado (a)
- Excelentes relaciones humanas, extrovertido (a) y disciplinado

#### **Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

### **5. Responsabilidad**

#### **Errores**

- de echar a perder documentos por una mala operación en sistemas
- de enviar documentos con información errónea a los puntos de venta

#### **Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para realizar bien sus labores

#### **Relaciones con otros**

La relación de trabajo de este puesto es directamente con los encargados de kioscos, contabilidad y el jefe de ventas,

#### **Información confidencial**

- Discreción en el uso de la información de toda la empresa debido a que esta plaza tendrá acceso a los datos de venta de la empresa

#### **Dinero / valores**

- De la documentación que se genera en los puntos de venta, facturas, vales, devoluciones, boletas de deposito etc...

#### **Supervisión**

- Directa ninguna, indirecta a los puntos de venta en con respecto a envió de los pedidos y papelería que deben enviar para la empresa

### **6. Nivel de esfuerzo**

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 80%           | 20%           |

### **7. Condiciones ambientales**

- Excelente ventilación e iluminación

## **8. Riesgos**

- A no enviar información veraz de costos de productos que confundan a los responsables en los puntos de venta.

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Nombre del puesto:     | Panadero                   |
| Unidad administrativa: | Departamento de Producción |
| Le reporta a:          | Jefe de Producción         |
| Le reportan:           | Auxiliar de panadería      |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                |

### 2. Objetivo

Puesto operativo, responsable de la producción de la línea de panes que la empresa vende a todos sus clientes, respetando recetas, cantidades y calidades de los productos para tener un excelente producto final

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Pedir la materia prima
- Preparar los equipos para las mezclas
- Preparar las formulas de pan
- Figurar el producto
- Hornear el producto.
- Pasar el producto al área de empaque
- Limpiar y ordenar su área de trabajo

#### Secundarias

- Llevar control de los productos que se producen a diario
- Hacer inventario de materia prima una vez al mes

#### Ocasionales

- Apoyar en el empaque del pan cuando se le solicite

### 4. Especificación

| Educación               |
|-------------------------|
| • Mínimo tercero básico |

| Experiencia                                    |
|--|
| • Mínimo 1 año de experiencia como panificador |

| <b>Habilidades</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la elaboración de panes de todo tipo.</li> <li>▪ en decoración de panes</li> </ul> |

| <b>Destrezas</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de equipo de panificación, hornos, fermentadores etc..</li> </ul> |

## 5. Responsabilidad

| <b>Errores</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se pueden dar errores en la formulación de los productos</li> </ul> |

| <b>Equipo</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debe velar por la correcta utilización de la amasadora, refinadora, hornos y fermentadores con los que cuenta la empresa</li> </ul> |

| <b>Relaciones con otros</b>  |
|--|
| La relación de trabajo de este puesto es directamente con su jefe inmediato y el auxiliar de panadería |

| <b>Información confidencial</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De las recetas de pan de la empresa y de las cantidades de productos que se producen, y que personas fuera de la misma no se enteren.</li> </ul> |

| <b>Dinero / valores</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Del equipo que utiliza para producir</li> </ul> |

| <b>Supervisión</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auxiliar de panadería.</li> </ul> |

## 6. Nivel de esfuerzo

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 10%           | 90%           |

## 7. Condiciones ambientales

- Área un poco calurosa por los hornos, pero con excelente ventilación e iluminación

## **8. Riesgos**

- De echar a perder materia prima por una mala formulación

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Nombre del puesto:     | Auxiliar de panadero       |
| Unidad administrativa: | Departamento de Producción |
| Le reporta a:          | Jefe de Producción         |
| Le reportan:           | Ninguno                    |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                |

### 2. Objetivo

Puesto operativo, responsable de apoyar al panadero en el proceso de producción de panes de las distintas clases que se producen en la empresa debiendo respetar las normas internas

### 3. Atribuciones

|   |
|---|
| <p><b>Principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener limpias y ordenadas las bandejas para el pan</li> <li>▪ Apoyar en la elaboración de las masas de pan</li> <li>▪ Apoyar en la figuración de los productos.</li> <li>▪ Hornear el pan</li> </ul> <p><b>Secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en empacar los panes</li> <li>• Apoyar en la separación de los productos por punto de venta</li> </ul> <p><b>Ocasionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar como ayudante de transporte si es necesario</li> </ul> |
|---|

### 4. Especificación

|   |
|---|
| <b>Educación</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo sexto primaria</li> </ul> |

|  |
|--|
| <b>Experiencia</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 1 año de experiencia como ayudante de panadería</li> </ul> |

|                    |
|--------------------|
| <b>Habilidades</b> |
|--------------------|

- En la elaboración de panes de todo tipo.
- en decoración de panes

#### **Destrezas**

- Manejo de equipo de panificación, hornos, fermentadores etc..

### **5. Responsabilidad**

#### **Errores**

- Se pueden dar errores en la formulación de los productos

#### **Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización de la amasadora, refinadora, hornos y fermentadores con los que cuenta la empresa

#### **Relaciones con otros**

La relación de trabajo de este puesto es directamente con el panadero y el jefe de producción

#### **Información confidencial**

- De las recetas de pan de la empresa y las cantidades de productos que se producen, y que personas fuera de la misma no se enteren.

#### **Dinero / valores**

- Del equipo que utiliza para producir

#### **Supervisión**

- Ninguno

### **6. Nivel de esfuerzo**

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 10%           | 90%           |

### **7. Condiciones ambientales**

- Area un poco calurosa por los hornos, pero con excelente ventilación e iluminación

## 8. Riesgos

- De echar a perder materia prima por una mala formulación y producto por problemas en horneado o fermentación del producto.

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Nombre del puesto:     | Piloto transportista       |
| Unidad administrativa: | Departamento de Producción |
| Le reporta a:          | Jefe de Producción         |
| Le reportan:           | Ninguno                    |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                |

### 2. Objetivo

Puesto operativo, responsable del traslado de los productos que se elaboran en la empresa a los puntos de venta, velando por utilizar horarios y rutas que le faciliten el traslado y ser más productivo en su tiempo.

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Trasladar los productos a los puntos de venta
- Trasladar la materia prima que se compra directo
- Trasladar las frutas para los dulces mielosos.
- Resguardar la papelería que envían a la empresa
- Llevar el control de los viajes que se hagan semanalmente
- Mantener el control del uso de gasolina del vehículo a su cargo

#### Secundarias

- Regresar todas las cajas vacías a la empresa
- Regresar las devoluciones que envían los puntos de venta
- Mantener limpio el vehículo

#### Ocasionales

- Llevar productos a eventos en los que la empresa participe.

### 4. Especificación

#### Educación

- Mínimo tercero básico

#### Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia como piloto de transporte de alimentos

| <b>Habilidades</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad para manipular productos en transporte</li> </ul> |

| <b>Destrezas</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En conocimiento de rutas en la ciudad para desplazarse mas rápido</li> </ul> |

## 5. Responsabilidad

| <b>Errores</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En dejar productos cruzados en los puntos de venta</li> </ul> |

| <b>Equipo</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debe velar por el uso correcto del vehículo asignado para transportar los productos de la empresa</li> </ul> |

| <b>Relaciones con otros</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación de trabajo de este puesto es directamente con su jefe inmediato y sus compañeros de área</li> </ul> |

| <b>Información confidencial</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De las cantidades que transporta por el valor que tienen y que no se enteren terceras personas..</li> </ul> |

| <b>Dinero / valores</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es responsable de todos los productos que transporta hasta que llegue a su destino</li> </ul> |

| <b>Supervisión</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No tiene personal a su cargo.</li> </ul> |

## 6. Nivel de esfuerzo

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 10%           | 90%           |

## 7. Condiciones ambientales

- Las condiciones ambientales son dentro del transporte y depende del clima

## **8. Riesgos**

- De accidentes o robos en el trayecto hacia los puntos de venta

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Nombre del puesto:     | Ayudante de transporte     |
| Unidad administrativa: | Departamento de Producción |
| Le reporta a:          | Jefe de Producción         |
| Le reportan:           | Ninguno                    |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                |

### 2. Objetivo

Puesto operativo, responsable de apoyar al piloto en el traslado de los productos que se elaboran en la empresa a los puntos de venta, respetando las políticas y normas internas

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Apoyar al piloto en todas las actividades que requiera en las actividades diarias de transporte de productos hacia los puntos de venta

▪

#### Secundarias

- Estar pendiente de subir todas las cajas vacías al vehículo
- Estar pendiente de las devoluciones que envían los puntos de venta

#### Ocasionales

- Llevar productos a eventos en los que la empresa participe.

### 4. Especificación

#### Educación

- Mínimo tercero básico

#### Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia en transporte de alimentos

#### Habilidades

- Habilidad para manipular productos en transporte

#### Destrezas

- en colocación de productos en transporte

## 5. Responsabilidad

### Errores

- En dejar productos cruzados en los puntos de venta

### Equipo

- Debe velar por el uso correcto de los bienes de la empresa que lleva el vehículo en el que se transporte

### Relaciones con otros

- La relación de trabajo de este puesto es directamente con su jefe inmediato y sus compañeros de área

### Información confidencial

- De las cantidades que transporta por el valor que tienen y que no se enteren terceras personas..

### Dinero / valores

- Es co-responsable de todos los productos que transporta hasta que llegue a su destino junto con el piloto

### Supervisión

- No tiene personal a su cargo.

## 6. Nivel de esfuerzo

| Mental | Físico |
|--------|--------|
| 10%    | 90%    |

## 7. Condiciones ambientales

- Las condiciones ambientales son dentro del transporte y depende del clima

## 8. Riesgos

- De accidentes o robos en el trayecto hacia los puntos de venta

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Nombre del puesto:     | Bodeguero                  |
| Unidad administrativa: | Departamento de Producción |
| Le reporta a:          | Jefe de Producción         |
| Le reportan:           | Ninguno                    |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                |

### 2. Objetivo

Puesto operativo, responsable del inventario de materias primas de la empresa, velando porque siempre haya disponibilidad de la misma para la elaboración de todos los productos que en ella se elaboran

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Tener inventario de toda la materia prima
- Llevar una buena rotación de materia prima en bodega
- Pedir para evitar que se quede desabastecida la bodega.
- Lleva control de la documentación de entradas y salidas de materia prima
- Trasladar la materia prima a las áreas productivas
- Sugerir las cantidades a comprar de la materia prima
- Mantener limpia y ordenada la bodega
- Tener bien identificada por categoría la materia prima

#### Secundarias

- Contactar con los proveedores
- Sugerir materia prima nueva

#### Ocasionales

- Apoyar en separación de producto por tienda

### 4. Especificación

#### Educación

- Mínimo 3ro básico

#### Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia en manejo de bodegas de materia prima

| <b>Habilidades</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En manejo de controles internos</li> <li>▪ Numérica para hacer cálculos en control de inventario</li> </ul> |

| <b>Destrezas</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En ordenamiento de bodegas</li> </ul> |

## 5. Responsabilidad

| <b>Errores</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se pueden dar errores en las proyecciones de compra de materia prima</li> </ul> |

| <b>Equipo</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solo de las basculas y balanzas de pesado de materia prima</li> </ul> |

| <b>Relaciones con otros</b>   |
|---|
| La relación de trabajo de este puesto es directamente con el jefe de producción y el personal operativo de cada área productiva |

| <b>Información confidencial</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de los costos de materia prima y las cantidades que se manejan internamente</li> </ul> |

| <b>Dinero / valores</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de la materia prima que debe resguardar</li> </ul> |

| <b>Supervisión</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ninguno</li> </ul> |

## 6. Nivel de esfuerzo

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 30%           | 70%           |

## 7. Condiciones ambientales

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con excelente ventilación e iluminación</li> </ul> |
|---|

## 8. Riesgos

- De que se pierda materia prima por una mala rotación del inventario y las fechas de vencimiento de cada una.

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| Nombre del puesto:     | Colocador de supermercado   |
| Unidad administrativa: | Departamento de ventas      |
| Le reporta a:          | Supervisor de supermercados |
| Le reportan:           | Ninguno                     |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                 |

### 2. Objetivo

Puesto operativo, responsable la colocación, rotulación y limpieza de los productos que se venden en dentro de los supermercados en los que la empresa tiene participación y de que se tengan el suficiente inventario para promover la venta

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Mantener bien exhibidos rotulados los productos en las góndolas
- Tener al día los pedidos de los productos
- Tener el inventario al día de todos los productos que se venden dentro del supermercado.
- Tener limpia las áreas donde se colocan los productos.
- Estar pendiente de las promociones para que los rótulos se cambien en el punto de venta

#### Secundarias

- Apoyar con el manejo de la papelería interna para hacer más fácil la operación de los pilotos.
- Estar pendiente de las devoluciones que envían los puntos de venta

#### Ocasionales

- Hacer los pedidos directos a la empresa

### 4. Especificación

| Educación   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo tercero básico</li></ul> |

| Experiencia  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 1 año de experiencia en manipulación de productos</li></ul> |

| <b>Habilidades</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad para manipular productos alimenticios</li> </ul> |

| <b>Destrezas</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en colocación y rotulación de productos</li> </ul> |

## 5. Responsabilidad

| <b>Errores</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en el manejo de inventarios en los puntos de venta</li> </ul> |

| <b>Equipo</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ esta plaza no tiene equipos a su cargo</li> </ul> |

| <b>Relaciones con otros</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación de trabajo de este puesto es directamente con su jefe inmediato</li> </ul> |

| <b>Información confidencial</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de costos y precios de venta de los productos en el punto de venta y que no se filtre a la competencia</li> </ul> |

| <b>Dinero / valores</b>                                     |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ninguno</li> </ul> |

| <b>Supervisión</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No tiene personal a su cargo.</li> </ul> |

## 6. Nivel de esfuerzo

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 10%           | 90%           |

## 7. Condiciones ambientales

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dependerá del punto de venta en el que sea asignado</li> </ul> |
|---|

## 8. Riesgos

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de perder venta por no hacer bien las proyecciones del punto de venta al que este asignado</li> </ul> |
|--|

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Nombre del puesto:     | Piloto transportista       |
| Unidad administrativa: | Departamento de Producción |
| Le reporta a:          | Jefe de Producción         |
| Le reportan:           | Ninguno                    |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                |

### 2. Objetivo

Puesto operativo, responsable de empaclar todos los productos que se elaboran en la empresa velando porque se utilicen los empaques correctos de acuerdo al tipo de producto.

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Preparar los empaques para los distintos tipos de productos.
- Etiquetar con nombre los diferentes productos
- Poner fecha de producción y vencimiento
- Empacar en el tipo de empaque según sean el producto.
- Separa los productos por punto de venta
- Limpiar y ordenar su área de trabajo

#### Secundarias

- Llevar control de los productos que se empaquen a diario
- Pedir a producción productos para completar pedidos
- Hacer inventario una vez al mes

#### Ocasionales

- Apoyar a transporte en subir el producto a los vehículos

### 4. Especificación

#### Educación

- Mínimo tercero básico

#### Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia en empaque de dulces típicos

| <b>Habilidades</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad para manipular productos respetando las normas de calidad internas de la empresa.</li> <li>▪ Para etiquetado de productos</li> </ul> |

| <b>Destrezas</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de equipo especial para empaque al vacío.</li> </ul> |

## 5. Responsabilidad

| <b>Errores</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se pueden dar errores en la etiquetada que un producto tenga los datos de otro</li> </ul> |

| <b>Equipo</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para el empaque de los productos.</li> </ul> |

| <b>Relaciones con otros</b>  |
|--|
| La relación de trabajo de este puesto es directamente con su jefe inmediato y sus compañeros de área |

| <b>Información confidencial</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solo de las cantidades de productos que se producen y empaquetan, y que personas fuera de la misma no se enteren.</li> </ul> |

| <b>Dinero / valores</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Del equipo que utiliza empaquetar los productos</li> </ul> |

| <b>Supervisión</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No tiene personal a su cargo.</li> </ul> |

## 6. Nivel de esfuerzo

| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
|---------------|---------------|
| 10%           | 90%           |

## **7. Condiciones ambientales**

- Excelente ventilación e iluminación

## **8. Riesgos**

- De echar a perder material de empaque por cambio de empaques en productos

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Nombre del puesto:     | Encargado de mantenimiento |
| Unidad administrativa: | Departamento de Producción |
| Le reporta a:          | Jefe de Producción         |
| Le reportan:           | Ninguno                    |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                |

### 2. Objetivo

Puesto operativo, responsable de mantener todos los equipos y maquinaria de la empresa, así como de las reparaciones menores que se necesiten solventar.

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Llevar control del mantenimiento preventivo del equipo
- Llevar control del mantenimiento preventivo de la maquinaria.
- Revisar todas las áreas y arreglar todas las reparaciones menores (ejemplo: cambiar focos, cambiar tomacorrientes, espigas, cambio de tubería etc..)
- Pintar las áreas que se soliciten

#### Secundarias

- Compra de repuestos para reparaciones
- Cambios menores al transporte de distribución

#### Ocasionales

- Apoyar en llevar producto a los puntos de venta

### 4. Especificación

#### Educación

- Graduado de bachiller en electrónica, mecánica o carrera afin.

#### Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia en mantenimientos de empresas industriales

#### Habilidades

|  |
|--|
| <b>Destrezas</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>en negociar repuestos económicos y de buena calidad para las reparaciones</b></li> </ul> |

**5. Responsabilidad**

|  |
|--|
| <b>Errores</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se pueden dar errores compra de repuestos no adecuados para el tipo de reparación</li> <li>▪ En cambios de repuestos que no queden de acuerdo a las especificaciones de la empresa</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>Equipo</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ solo herramienta básica para las reparaciones</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>Relaciones con otros</b>   |
| La relación de trabajo de este puesto es directamente con el jefe de producción |

|  |
|--|
| <b>Información confidencial</b>                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>ninguna</b></li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>Dinero / valores</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ del efectivo que se le proporciona para la compra de repuestos para las mejoras en la empresa</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>Supervisión</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ninguno</li> </ul> |

**6. Nivel de esfuerzo**

|               |               |
|---------------|---------------|
| <b>Mental</b> | <b>Físico</b> |
| 20%           | 80%           |

**7. Condiciones ambientales**

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con excelente ventilación e iluminación</li> </ul> |
|---|

## 8. Riesgos

- de comprar repuestos que no sean los adecuados para las reparaciones

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Nombre del puesto:     | Operario de producción     |
| Unidad administrativa: | Departamento de Producción |
| Le reporta a:          | Jefe de Producción         |
| Le reportan:           | Ninguno                    |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012                |

### 2. Objetivo

Puesto operativo, responsable de la producción de los productos asignados según el área productiva a la que pertenece, velando por el cumplimiento de los procedimientos y las recetas del producto.

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Elaboración de los productos
- Pedir materia prima
- Conteo de los productos producidos
- Ordenar y limpiar su área de trabajo

#### Secundarias

- Empacar productos
- Hacer inventario una vez al mes

#### Ocasionales

- Separación de productos por tienda

### 4. Especificación

#### Educación

- Mínimo tercero básico

#### Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia en área de producción de dulces típicos

#### Habilidades

- **Capacidad de trabajo en equipo con sus compañeros y facilidad para comunicarse**

**Destrezas**

- En manejo de tiempos de cocción de productos

**5. Responsabilidad****Errores**

- En la elaboración de productos

**Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para la producción de los productos asignados

**Relaciones con otros**

La relación de trabajo de este puesto es directamente con su jefe inmediato y sus compañeros de área

**Información confidencial**

- Discreción en el uso de la información de recetas de productos que se elaboran en la empresa

**Dinero / valores**

- Del equipo que utiliza para la elaboración de los productos

**Supervisión**

- No tiene personal a su cargo.

**6. Nivel de esfuerzo**

| Mental | Físico |
|--------|--------|
| 10%    | 90%    |

**7. Condiciones ambientales**

- Excelente ventilación e iluminación

**8. Riesgos**

- De accidentes en el área productiva.

## DESCRIPCION TÉCNICA DE PUESTOS



### 1. Identificación

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| Nombre del puesto:     | Dependiente de Kiosco  |
| Unidad administrativa: | Departamento de ventas |
| Le reporta a:          | Jefe de ventas         |
| Le reportan:           | Ninguno                |
| Fecha de elaboración:  | Agosto 2012            |

### 2. Objetivo

Puesto operativo, responsable de la administración del kiosco de venta en lo que se refiere a abastecimiento, exhibición y venta de los productos, así como de la adecuada atención al cliente

### 3. Atribuciones

#### Principales

- Atender a clientes
- Elaborar pedidos
- Depositar diariamente el dinero producto de la venta
- Ordenar y limpiar su área de trabajo

#### Secundarias

- Hacer pedidos adicionales a planta
- Hacer inventario una vez al mes

#### Ocasionales

- Asistir a reuniones programadas

### 4. Especificación

#### Educación

- Mínimo tercero básico

#### Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia en atención al cliente y ventas

#### Habilidades

- Excelentes relaciones humanas
- Buen trato a clientes
- Habilidad numérica para los cálculos de costos y ventas diarias

## 5. Responsabilidad

### Errores

- En el inventario de productos

### Equipo

- Debe velar por la correcta utilización de los recursos asignados y que son necesarios para generar la venta

### Relaciones con otros

La relación de trabajo de este puesto es directamente con el cliente, el supervisor de ventas y el jefe de contabilidad

### Información confidencial

- Discreción en el uso de la información de precios de venta y de valores de venta diarias / semanal o mensual, por el carácter del negocio.

### Dinero / valores

- Responsable del dinero de la venta diaria
- Del mobiliario y equipo que está en el kiosco

### Supervisión

- No tiene personal a su cargo.

## 6. Nivel de esfuerzo

| Mental | Físico |
|--------|--------|
| 20%    | 80%    |

## 7. Condiciones ambientales

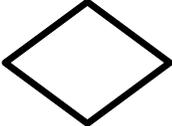
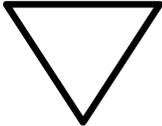
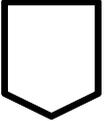
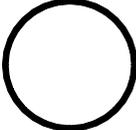
- Excelente ventilación e iluminación

## 8. Riesgos

- De robo por el tipo de negocio

## b) Descripción de procedimientos

Aquí se presentan los principales procedimientos, con el objetivo de aprovechar los recursos disponibles en la empresa, la simbología que se presenta a continuación servirá de referencia para ilustrar el proceso en forma gráfica

| Simbología Norma ANSI   |   |
|---|---|
|    | <b>Inicio o termino:</b> indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información |
|    | <b>Actividad:</b> describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento   |
|   | <b>Documento:</b> representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.  |
|  | <b>Decision o Alternativa:</b> indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.   |
|  | <b>Archivo:</b> indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente  |
|  | <b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.   |
|  | <b>Conector:</b> representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo   |

Fuente: Franklin Fincowsky, Benjamin, Organización de Empresas. Segunda Edición. Año 2004. Pág. 215

Los procesos descritos son:

- Inventario en kiosco.
- Generación de envíos a punto de venta.

- Facturación al crédito.
- Exportaciones
- Pago a proveedores
- Genérico de producción

|  |                                   |                            |
|--|-----------------------------------|----------------------------|
|   | Procedimiento: 1                  | Hoja: 1 de 3               |
| Titulo: Inventario en kiosco   | No. de pasos: 8                   | Fecha: agosto 2012         |
| Inicia: Dependiente de kiosco  | Termina: auxiliar de Contabilidad | Elaborado por: Jorge Huevo |
| <p>Definición:</p> <p>Es un proceso necesario e indispensable para realizar inventario físico de los productos en el área de venta.</p>  |                                   |                            |
| <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un control de los productos existentes en el punto de venta.</li> <li>• Hacer un análisis de los movimientos de venta del mes.</li> </ul> |                                   |                            |
| <p>Normas específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El inventario se debe hacer en unidades y en moneda</li> <li>2. Es indispensable que se cuente uno a uno todos los productos</li> </ol>           |                                   |                            |

|   |                                   |   |
|---|-----------------------------------|---|
|  | Procedimiento: 1                  | Hoja: 2 de 3  |
| Título:<br>Inventario en kiosco   | No. de pasos: 8                   | Fecha: agosto 2012  |
| Inicia: dependiente de kiosco   | Termina: auxiliar de contabilidad | Elaborado por:<br>Jorge Huevo   |
| Puesto  | Paso                              | Actividad   |
| Dependiente de kiosco   | 1                                 | ordenar por categoría de productos  |
|   | 2                                 | Inicia el conteo físico uno a uno   |
|   | 3                                 | Anota las cantidades en formato específico  |
| Auxiliar de contabilidad  | 4                                 | Revisa la papelería de gastos, depósitos, devoluciones, pedidos y facturas emitidas en la operación del mes<br>4.1 SI: se están completas se anotan<br>4.2 NO: se revisa nuevamente |
|   | 5                                 | Se hace conteo de efectivo disponible en el kiosco  |
| Dependiente de kiosco   | 6                                 | Se revisa<br>6.1 SI: está de acuerdo firma.<br>6.2 NO: se revisa nuevamente el inventario   |
| Auxiliar de contabilidad  | 7                                 | Cuadra el inventario<br>7.1 SI: se ingresa a sistema<br>7.2 NO: se revisa nuevamente papelería del kiosco   |
|   | 8                                 | Fin del proceso   |



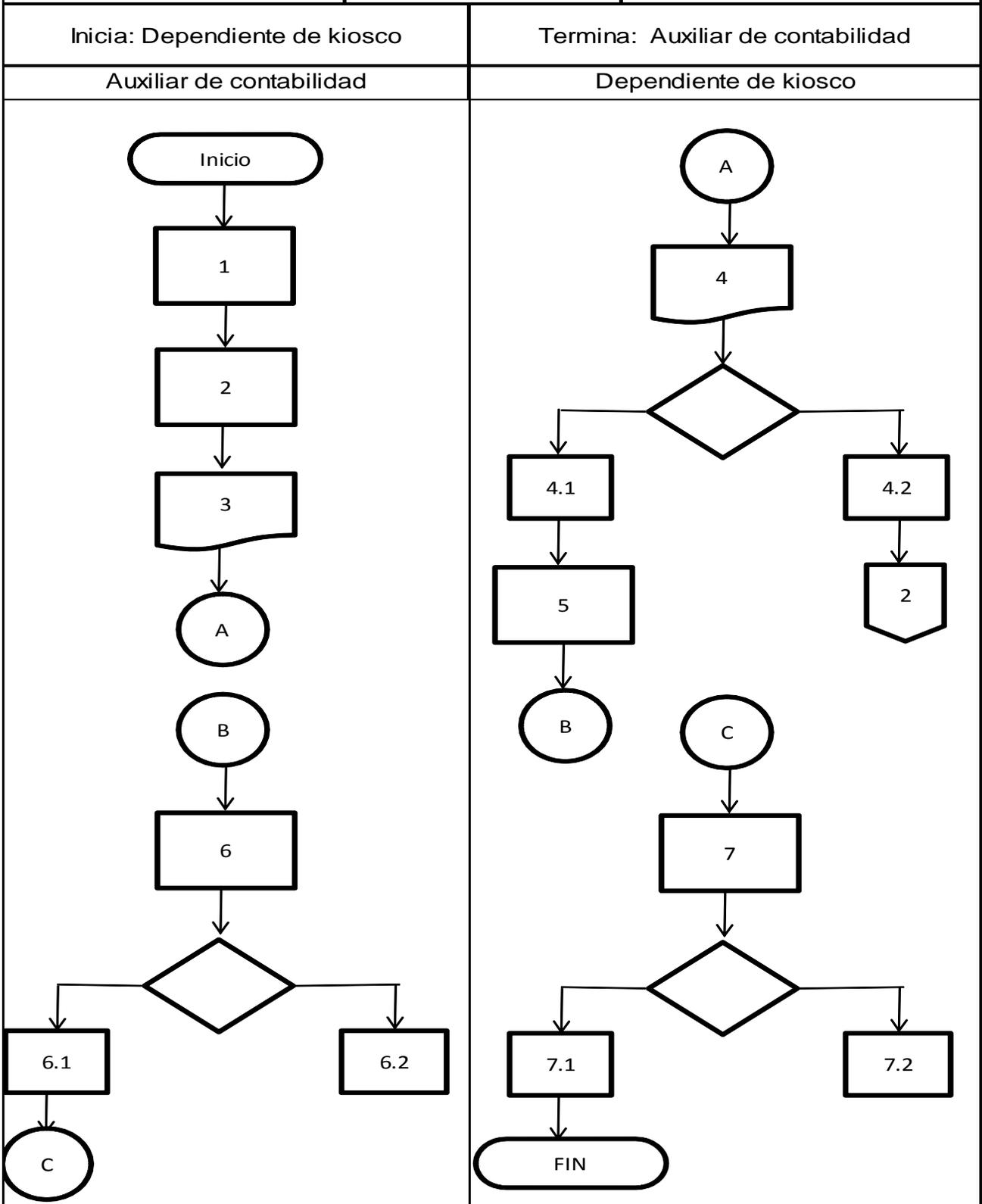
Procedimiento: 1

Hoja: 3 de 3  
Fecha: agosto 2012

Título: Inventario en kiosco

No. de pasos: 8

Elaborado por: Jorge Huevo



|  |                                   |                               |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|
|   | Procedimiento: 2                  | Hoja: 1 de 4                  |
| Titulo: Generación de envíos a punto de venta  | No. de pasos: 14                  | Fecha: agosto 2012            |
| Inicia:<br>Asistente de gerencia   | Termina:<br>Asistente de gerencia | Elaborado por:<br>Jorge Huevo |
| <p>Definición:</p> <p>Es un proceso indispensable para llevar una coordinación de pedidos y horarios de despacho y abastecer oportunamente a todos los puntos de venta, teniendo el registro correlativo de los envíos que se generan.</p>                             |                                   |                               |
| <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un documento de respaldo de salidas de producto de planta.</li> <li>• Llevar un control de documentos por cada punto de venta.</li> </ul>   |                                   |                               |
| <p>Normas específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. No debe salir ningún producto de planta sin el respectivo documento de requisición.</li> <li>4. Todos los envíos generados deben regresar con el sello de recibido del punto de venta.</li> </ol> |                                   |                               |

|   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
|  | Procedimiento: 2               | Hoja: 2 de 4  |
| Título: Generación de envío a punto de venta                                      | No. de pasos: 14               | Fecha: agosto 2012  |
| Inicia: Asistente de gerencia   | Termina: Asistente de gerencia | Elaborado por: Jorge Huevo  |
| Puesto  | Paso                           | Actividad   |
| Asistente de gerencia   | 1                              | Recibe y tabula pedido de punto de venta  |
|   | 2                              | Traslada pedidos a producción   |
| Panadero / repostero  | 3                              | Recibe pedido y lo prepara por punto de venta   |
|   | 4                              | Verifica que este completo<br>4.1 SI: se empaqueta el producto y traslada a área de despacho<br>4.2 NO: se completa el pedido |
| Encargado de despacho   | 5                              | Recibe producto por punto de venta y lo clasifica por ruta de despacho.   |
|   | 6                              | Traslada información de productos a facturación   |
| Asistente de gerencia   | 7                              | Recibe información y genera envíos por punto de venta   |
|   | 8                              | Traslada envíos a área de despacho.   |
| Encargado de despacho   | 9                              | Revisa nuevamente contra envío.<br>9.1 SI: esta completo se envía a punto de venta.<br>9.2 NO: se genera otro envío.          |
| Piloto  | 10                             | Traslada el producto a punto de venta   |

|   |                                   |   |
|---|-----------------------------------|---|
|  | Procedimiento: 2                  | Hoja: 3 de 4  |
| Título: Generación de envíos a punto de venta                                     | No. de pasos: 14                  | Fecha: agosto 2012  |
| Inicia:<br>Asistente de gerencia  | Termina:<br>Asistente de gerencia | Elaborado por:<br>Jorge Huevo   |
| Puesto  | Paso                              | Actividad   |
| Dependiente de kiosco   | 11                                | Recibe producto y chequea contra envío<br>11.1 SI: esta completo firma y regresa envío<br>11.2 NO: está completo hace devolución del faltante y adjunta a envío |
| Piloto  | 12                                | Entrega envío devuelto a asistente de gerencia  |
| Asistente de gerencia   | 13                                | Verifica correlativos de envíos devueltos<br>13.1 SI: Ingresa al sistema y archiva envío<br>13.2 NO: llama al punto de venta para que lo envíe.                 |
|   | 14                                | Fin del proceso   |



Procedimiento 2

Hoja: 4 de 4  
 Fecha: agosto 2012

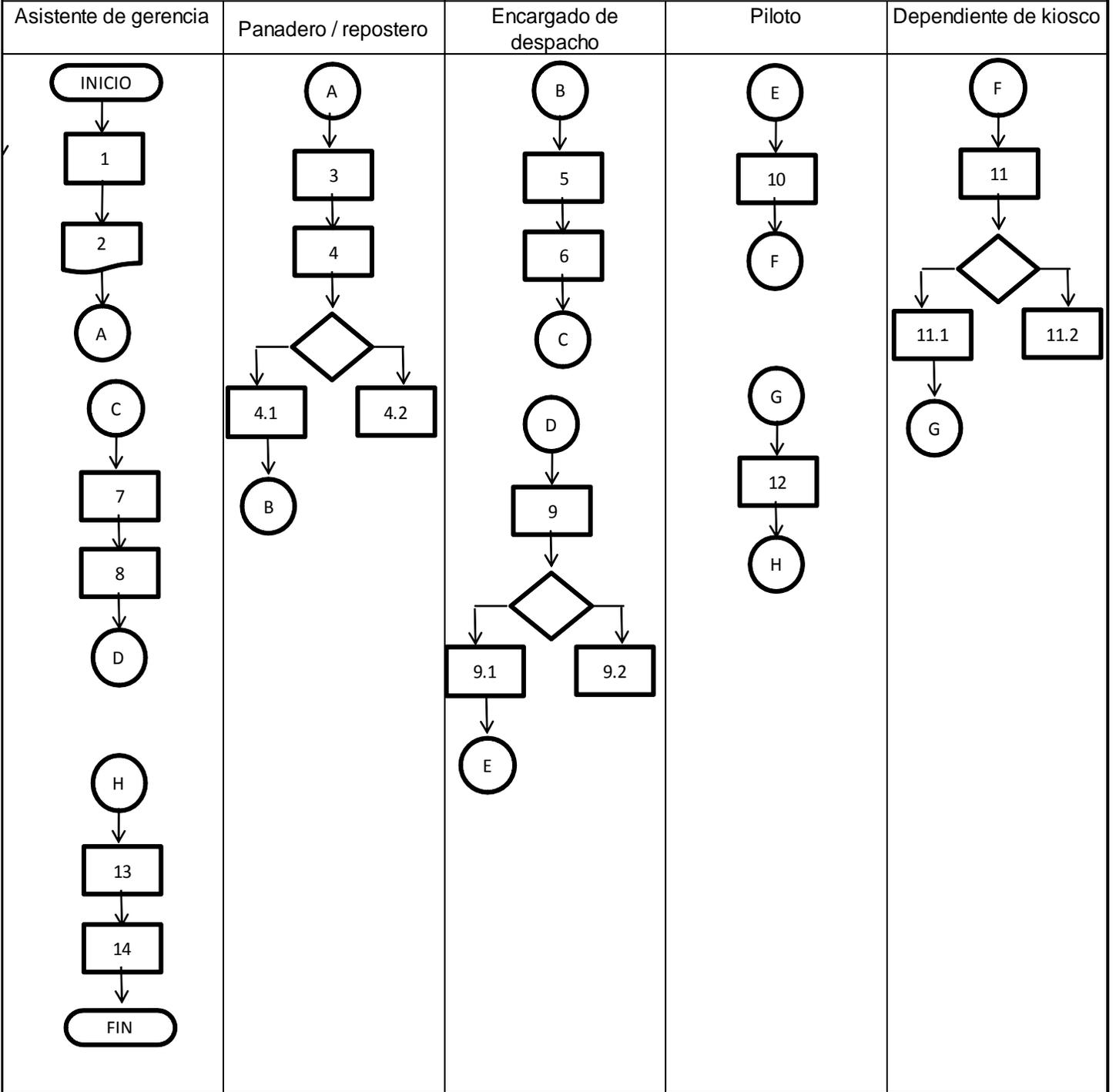
Título: Generación de envío a punto de venta

No. de pasos: 14

Elaborado por: Jorge Huevo

Inicia: Asistente de gerencia

Termina: Asistente de gerencia



|   |                              |                               |
|---|------------------------------|-------------------------------|
|    | Procedimiento 3              | Hoja 1 de 3                   |
| Titulo: Facturacion a credito   | No. de pasos: 11             | Fecha: Agosto 2012            |
| Inicia:<br>Receptor de pedidos  | Termina: Receptor de pedidos | Elaborado por:<br>Jorge Huevo |
| <p>Definición:<br/>Es un proceso indispensable para tener el control de las ventas que la empresa realiza al crédito a distintos clientes</p>   |                              |                               |
| <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control de las ventas al crédito</li> <li>• Tener un control de las cuentas por cobrar de la empresa.</li> <li>• Ofrecer a los clientes una alternativa de compra de los productos.</li> </ul> |                              |                               |
| <p>Normas específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Toda venta al crédito debe quedar por escrito en un documento contable.</li> <li>6. No se puede vender al crédito sin autorización de la gerencia</li> </ol>   |                              |                               |

|   |                              |  |
|---|------------------------------|--|
|  | Procedimiento 3              | Hoja 1 de 3  |
| Título: Facturación a crédito   | No. de pasos: 11             | Fecha: Agosto 2012   |
| Inicia:<br>Receptor de pedidos  | Termina: Receptor de pedidos | Elaborado por:<br>Jorge Huevo  |
| Puesto  | Paso                         | Actividad  |
| Receptor de pedidos   | 1                            | Recibe pedido de cliente   |
|   | 2                            | Digita pedido en sistema uno a uno cada producto   |
|   | 3                            | <b>Imprime factura</b>   |
|   | 4                            | Pasa factura a piloto  |
| Piloto transportista  | 5                            | Revisa los productos facturados<br>5.1. SI: carga el producto en el vehículo<br>5.2 NO: regresa la factura para su corrección  |
|   | 6                            | Traslada producto al cliente   |
|   | 7                            | Espera que le reciban el producto y sellen la factura  |
|   | 8                            | Regresa factura original y copia firmada y sellada   |
|   | 9                            | Entrega factura a receptor de pedidos  |
| Receptor de pedidos   | 10                           | Recibe factura enviada del punto de venta<br>10.1 SI: ingresa la factura recibida al sistema y manual<br>10.2 NO: regresa la factura al piloto para que la corrijan el cliente |
|   | 11                           | Fin del proceso  |



Procedimiento: 3

Hoja: 3 de 3  
Fecha: agosto 2012

Título: Inventario en kiosco

No. de pasos: 11

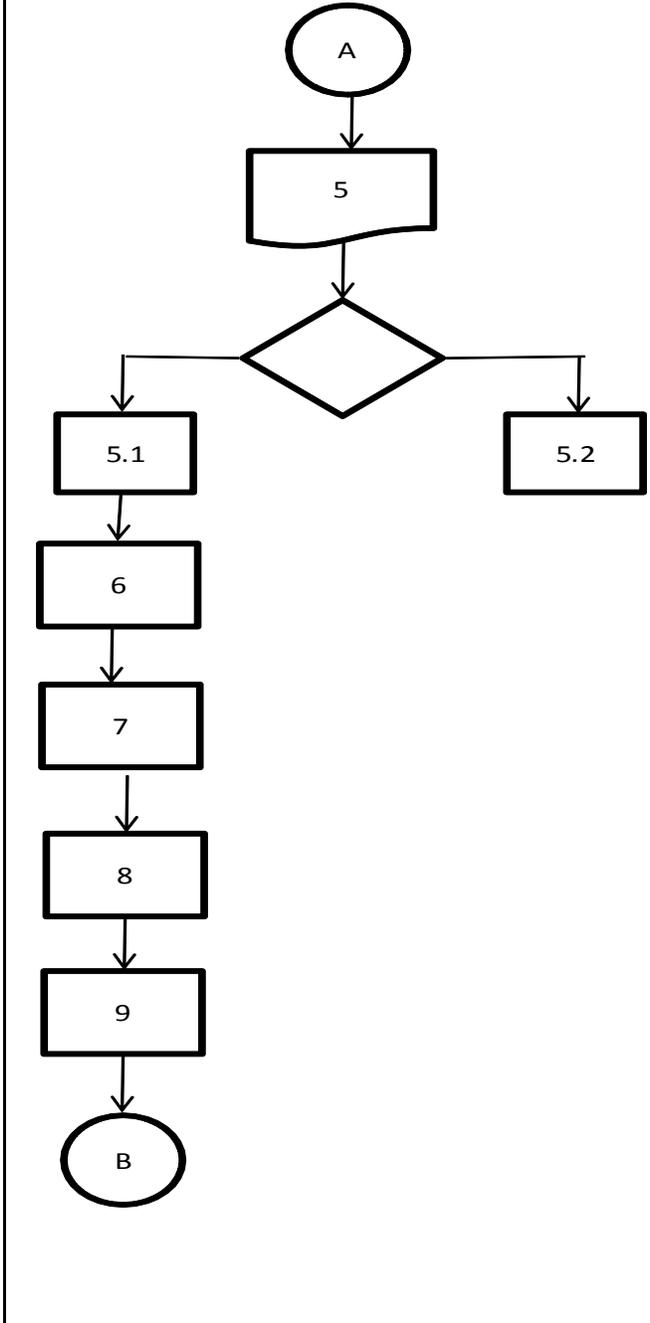
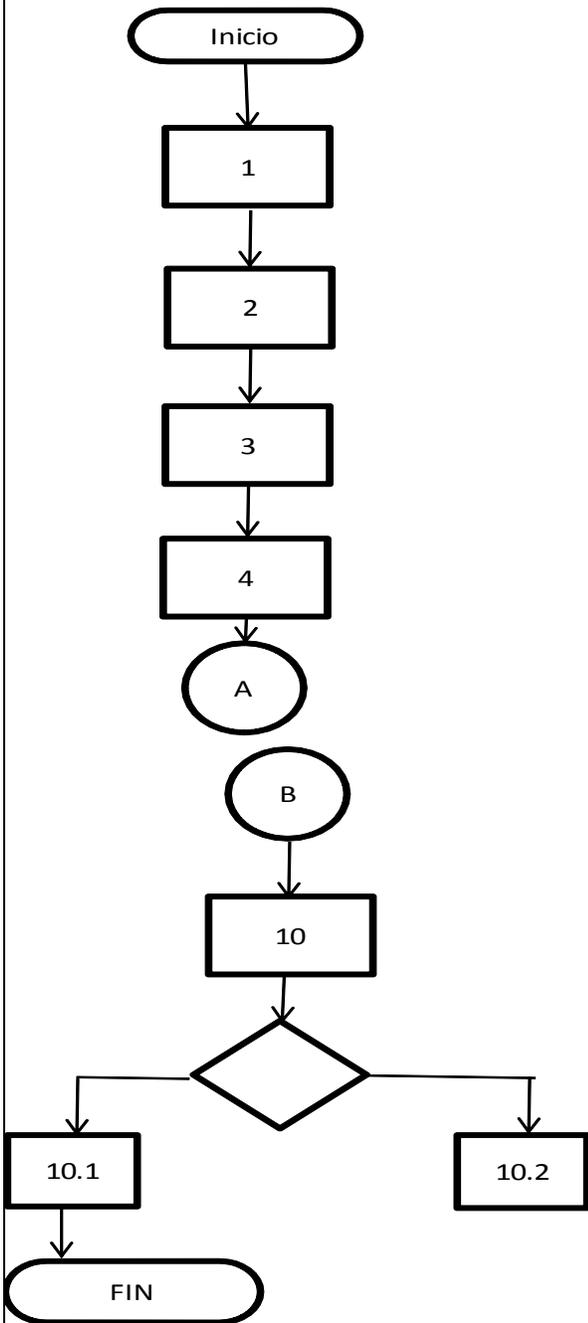
Elaborado por: Jorge Huevo

Inicia: Receptor de pedidos

Termina: Receptor de pedidos

Receptor de pedidos

Piloto transportista



|  |                              |                                      |
|--|------------------------------|--------------------------------------|
|   | Procedimiento 4              | Hoja 1 de 3                          |
| <b>Título:</b><br>Procedimiento genérico<br>producción de dulces típicos   | No. de pasos: 15             | Fecha: Agosto 2012                   |
| <b>Inicia:</b><br>Receptor de pedidos  | <b>Termina:</b><br>Empacador | <b>Elaborado por:</b><br>Jorge Huevo |
| <p style="text-align: center;"><b>Definición:</b></p> <p>Es el proceso de producción general para la elaboración de dulces típicos indispensable tenerlo para llevar un orden en las tareas de cada área productiva.</p>   |                              |                                      |
| <p style="text-align: center;"><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un proceso ordenado para la elaboración de dulces típicos.</li> <li>• Mantener siempre la calidad en la elaboración de dulces típicos.</li> </ul>  |                              |                                      |
| <p style="text-align: center;"><b>Normas específicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Se debe seguir todos los pasos de este procedimiento para lograr los mismos resultados siempre.</li> <li>8. Es indispensable que se supervise aleatoriamente el procedimiento para validar que se respete..</li> </ol> |                              |                                      |

|   |                           |  |
|---|---------------------------|--|
|  | Procedimiento: 4          | Hoja 2 de 3  |
| <b>Título:</b><br>Procedimiento genérico<br>producción de dulces típicos          | No. de pasos: 15          | Fecha: Agosto 2012   |
| <b>Inicia:</b> Receptor de pedidos  | <b>Termina:</b> Empacador | Elaborado por:<br>Jorge Huevo  |
| <b>Puesto</b>   | <b>Paso</b>               | <b>Actividad</b>   |
| Receptor de pedidos   | 1                         | Recepción de pedido en el<br>area operativa  |
|   | 2                         | Traslada pedido a producción   |
| Operario  | 3                         | Recibe pedido y elabora<br>pedido de materia prima.  |
| Bodeguero   | 4                         | Recibe pedido de materia<br>prima  |
|   | 5                         | Prepara materia prima y<br>traslada a área operativa   |
| Operativo   | 6                         | Recibe y chequea materia<br>prima:<br>6.1 SI: Inicia el proceso de<br>elaboración.<br>6.2 NO: regresa a bodega |
|   | 7                         | Pesa ingredientes para<br>elaboración de formula.  |
|   | 8                         | Prepara mezcla de producto   |
|   | 9                         | Deja reposar masa  |
|   | 10                        | Porciona y figura cada<br>producto   |
|   | 11                        | Coloca en bandejas el<br>producto  |
|   | 12                        | Cocina el producto (frie,<br>hornea o cocina)  |
|   | 13                        | Deja enfriar el producto   |
| Empacador   | 14                        | Empaca y clasifica por punto<br>de venta   |
|   | 15                        | Traslada a área de despacho  |
|   |                           | Fin del proceso  |



Procedimiento 4

Hoja: 3 de 3

Fecha: agosto 2012

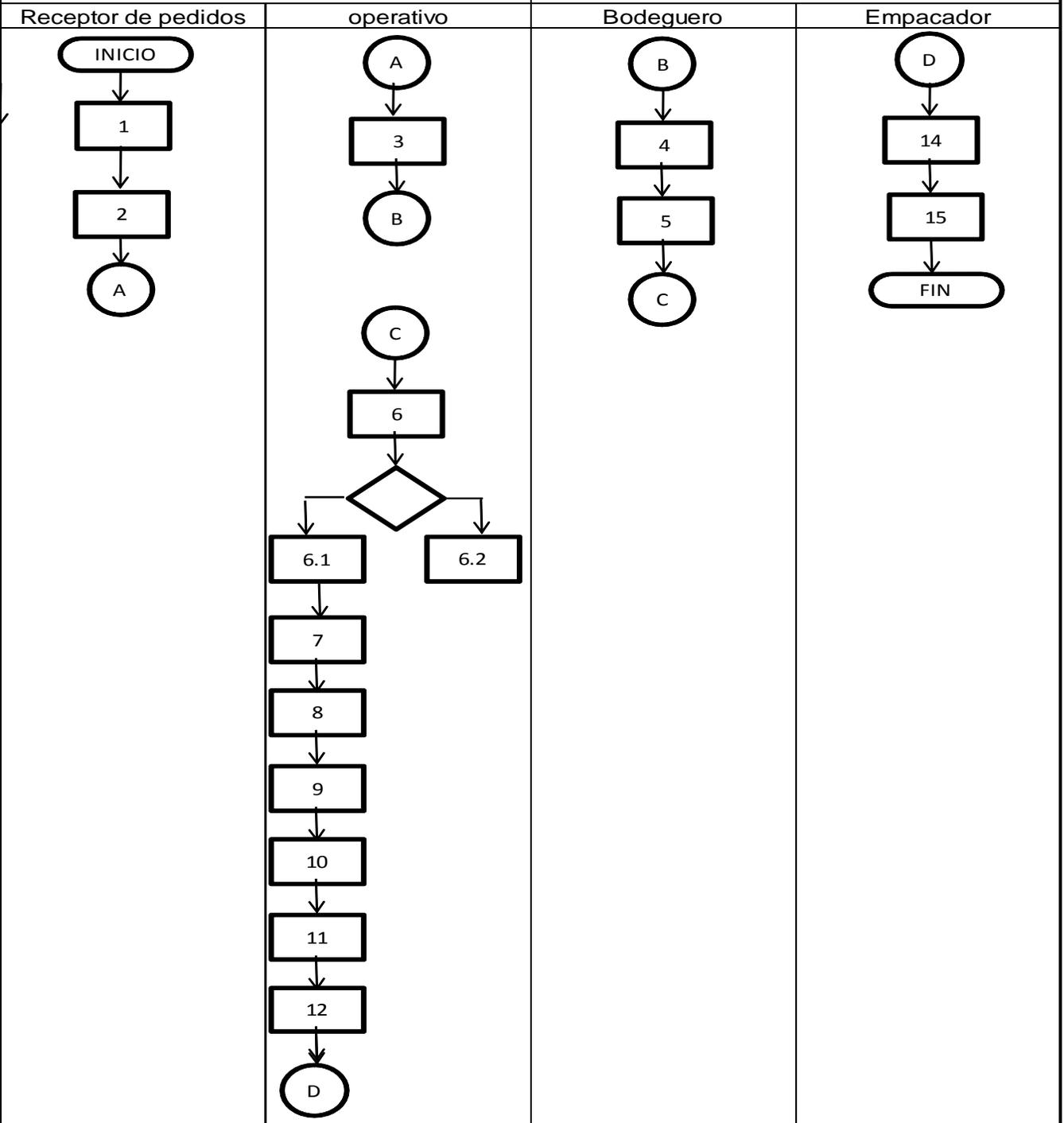
Título: Procedimiento genérico producción de dulces típicos

No. de pasos: 15

Elaborado por: Jorge Huevo

Inicia: Receptor de pedidos

Termina: Empacador



### 3.5 Plan de Acción

Para llevar a cabo la propuesta de rediseño organizacional en la empresa de dulces típicos se elabora el siguiente plan de acción en donde se detallan los pasos a seguir.

Cuadro 1

| Empresa: Las Delicias de Guatemala S.A.   |   |  |   |                 |            |             |
|---|---|--|---|-----------------|------------|-------------|
| Plan de Acción: rediseño administrativo para empresa de dulces típicos que opera en la zona 13 de la ciudad de Guatemala. |   |  |   |                 |            |             |
| Objetivo: brindar una propuesta de estructura mas funcional para la empresa.  |   |  |   |                 |            |             |
| No  | Actividad   | Metas  | Herramientas  | Calendarización |            | Presupuesto |
|   |   |  |   | Inicio          | Final      |             |
| 1   | Presentación de la propuesta a la Gerente general                           | Dar a conocer los objetivos alcances y beneficios del Rediseño             | presentacion en power point   | 05/08/2013      | 09/08/2013 | Q 475.00    |
| 2   | Aprobación de la propuesta  | Aprobación o rechazo de la propuesta en dos sesiones                       |   | 12/08/2013      | 16/08/2013 | Q 800.00    |
| 3   | Dar a conocer la propuesta a los jefes de área y a todo el personal         | que los jefes de area conozcan los objetivos y beneficios del rediseño     | reunion con presentacion de power point con cañonera  | 19/08/2013      | 23/08/2013 | Q 750.00    |
| 4   | Dar a conocer la filosofia empresarial de la empresa a todo el personal     | Logro de identificación del personal con la empresa a corto plazo          | reunion con presentacion de power point con cañonera y entregar bifoliar a cada colaborador (anexo 5) | 02/09/2013      | 06/09/2013 | Q 1,500.00  |
| 5   | Implementación y aplicación de los descriptores de puestos y procedimientos | Mejorar los procesos y ordenar las funciones al detallarlas en corto plazo | Descriptores de puestos y procedimientos  | 02/09/2013      | 06/09/2013 | Q 200.00    |
| 6   | Inducción del personal de Ventas, Administración y Producción               | Dar Inducción al personal idoneo para cubrir las plazas propuestas         | manual de induccion al puesto general y especifico (anexo 4)  | 09/09/2013      | 16/09/2013 | Q 4,000.00  |
| 7   | Evaluación periodica del rediseño organizacional                            | Supervisar la funcionalidad de la estructura organizacional cada año       | boleta de encuesta para evaluacion del desempeño, (anexo 5)   | 01/06/2014      | 30/06/2014 | Q 150.00    |
| Total   |   |  |   |                 |            | Q 7,875.00  |

Fuente: elaboración propia. Año 2013

### 3.6 Presupuesto para la implementación de la propuesta

El presupuesto necesario para hacer el cambio se presenta a continuación en donde se toman en cuenta los gastos en que debe incurrir la empresa con el ascenso del personal, la capacitación y la divulgación de la filosofía empresarial para todo el personal

Cuadro 2  
Presupuesto para la implementación de la propuesta  
Las Delicias de Guatemala S.A.

| No.                                | Descripción   | Tipo de gasto                                       | Costo              |
|------------------------------------|---|---|--------------------|
| sueldos y salarios                 |   |   |                    |
| 1                                  | Ascenso de personal capacitado  | Nuevos sueldos Q6,000 c/u (Q18,000 mes)             | Q216,000.00        |
|                                    |   | prestaciones laborales 43%                          | Q92,880.00         |
| <b>total salarios</b>              |   |   | <b>Q308,880.00</b> |
| Gastos Administrativos             |   |   |                    |
| 1                                  | Capacitación del personal para cubrir los puestos propuestos                  | Gastos de capacitación (materiales, charlas etc..)  | Q4,000.00          |
| 2                                  | Compra de mobiliario y equipo de los nuevos puestos                           | 3 Escritorios, 3 sillas, 3 computadoras entre otros | Q16,000.00         |
| 3                                  | Divulgación de la misión, visión, valores y estructura orgánica de la empresa | Rotulos con la información de la empresa            | Q1,500.00          |
| 4                                  | Elaboración de descriptores de puestos  | Gastos de impresión, encuadernación                 | Q200.00            |
| total gastos administrativos       |   |   | Q21,700.00         |
| <b>COSTO TOTAL DE LA INVERSION</b> |   |   | <b>Q330,580.00</b> |

Fuente: elaboración propia. Año 2013

### 3.7 Relación Costo / Beneficio

Con la implementación de los cambios sugeridos habrá una estructura más funcional, una mejor coordinación de funciones, y órdenes al personal, una línea adecuada de autoridad, disminución de costos de operación, mejor control de los horarios de trabajo, menos desperdicio de materias primas, y un nivel jerárquico adecuado para la actividad de la empresa.

## CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación en la empresa Las Delicias de Guatemala, se identificaron deficiencias administrativas, las cuales se detallan a continuación:

1. No se aplican instrumentos administrativos que sirvan de apoyo en las actividades de los empleados y los procesos no están normados adecuadamente para hacer más efectiva la operación de la empresa aquí se cumple la primera hipótesis plasmada en el plan de investigación.
2. La empresa tiene formalmente establecida la misión y visión pero no son comunicadas al personal y con esto no se logra trasladar la filosofía y buscar el compromiso que sirva para inducir a los empleados a alcanzar los objetivos de la misma.
3. La empresa cuenta con una estructura organizacional inoperante lo cual se evidencia con la ausencia de líneas de autoridad reconocidas por el personal, sobrecargo de trabajo en algunos puestos, desaprovechamiento de los recursos y deficiente comunicación interna
4. El Gerente General tiene centralizada la toma de decisiones a todo nivel y no delega a los mandos medios, esto no le permite enfocarse en sus actividades gerenciales como la administración de todos los recursos, productividad de la empresa, mantener la solvencia y servir de representante en actividades especiales.

## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones de la investigación realizada se recomienda a los directivos de la empresa lo siguiente:

1. La empresa debe poner en práctica las descripciones técnicas de puestos y procedimientos para delimitar las tareas que corresponden a cada empleado y así eliminar el sobrecargo de trabajo, fugas de responsabilidad, suprimir deficiencias en la operación.
2. Los jefes de departamento deben dar a conocer a los colaboradores de la empresa la misión, visión y valores propuestos, para que estos ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales.
3. La gerencia debe implementar la presente propuesta para tener una mejor estructura organizacional interna, con un tramo de control y un sistema de organización que permita a la empresa operar eficientemente.
4. El Gerente su enfoque es la planificación, coordinación y supervisión de las actividades para obtener mejores resultados en la empresa y trasladar las funciones operativas que realiza a los departamentos Administrativo-contable, producción y ventas

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, R.J. 2004. **Administración**. 1a. ed. México. Mc Graw Hill interamericana editores, S.A. de C.V. 353 páginas.
2. Franklin Fincowsky, E.B. 2003. **Organización de Empresas**. 2a. ed. México, D.F. Mc Graw Hill interamericana editores, S.A. DE C.V. 369 páginas.
3. Franklin, E.B, Krieger M. 2011. **Comportamiento Organizacional, enfoque para America Latina**. 1a. ed. Pearson educación de México, S.A De C.V. 550 páginas.
4. Münch, L. 2010. **Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1a. ed. México. Pearson educación de México, S.A. de C.V. 303 páginas.
5. Reyes Ponce, A. 2008. **Administración Moderna**. 1a. ed. México. Limusa S.A. de C.V. grupo noriega editores. 480 páginas.
6. Robbins, Stephen P, Coulter M. 2010 **Administracion**. 10a. ed. Pearson educación de México S.A. de C.V.565 páginas.
7. Stoner F, James a, Freeman R. Edward. y Gilbert, Daniel R jr. 1996, **Administracion**. 6a. ed. Prentice hall hispanoamericana S.A. 688 páginas.
8. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de empresas. S.F. **Material bibliográfico de apoyo para el curso administración II**. Guatemala. Litoproducciones de Guatemala, S.A. 154 páginas.



# Anexos



# ANEXO I

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA</b><br><b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</b><br><b>ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b><br><b>BOLETA DE ENCUESTA</b> | No. <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> |
|---|--|---|

**INSTRUCCIONES:** a continuación se le presenta una serie de cuestionamientos sobre su área de trabajo los cuales se le pide por favor contestar objetivamente con una "X" en la respuesta que más se apegue a la realidad. Asimismo la información obtenida es confidencial y con fines estudiantiles.

**DATOS GENERALES**

Tiempo de laborar en la empresa (años)

1- 5  6 - 10  10 o mas

sexo M  F

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

Área Administrativa  Operativa

Especifique \_\_\_\_\_

- 1 ¿Conoce la actividad principal a la que se dedica la empresa? SI  NO   
Especifique \_\_\_\_\_
- 2 ¿Conoce que fin tienen las operaciones de la empresa ? SI  NO   
Especifique \_\_\_\_\_
- 3 ¿De los siguientes valores cuáles son los que se practican en la empresa?  

|                           |  |                                      |  |
|---------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Marque los que se aplican | Honestidad <input type="checkbox"/>      | Puntualidad <input type="checkbox"/> |  |
|                           | Respeto <input type="checkbox"/>         | Confianza <input type="checkbox"/>   |  |
|                           | Responsabilidad <input type="checkbox"/> | Compromiso <input type="checkbox"/>  |  |
| Otros _____               |  |                                      |  |
- 4 ¿Sabe cuales son los objetivos de la empresa? SI  NO   
Describalos \_\_\_\_\_
- 5 ¿Conoce el organigrama de la empresa? SI  NO
- 6 Si la respuesta es si a través de que medio lo conoce  

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
| Memo <input type="checkbox"/> | Pegado en la pared <input type="checkbox"/> | A través de capacitación <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------|---|---|
- 7 ¿Tiene conocimiento cuántos supervisores hay en la empresa? SI  NO   
Enumere los \_\_\_\_\_
- 8 ¿Sabe cuantos departamentos hay en la empresa? SI  NO   
Describalos \_\_\_\_\_
- 9 ¿Conoce bien todas las funciones que hacen en su área de trabajo? SI  NO   
si su respuesta es si describalas \_\_\_\_\_
- 11 ¿Esta de acuerdo con las funciones que desarrolla su área de trabajo? SI  NO   
¿Explique? \_\_\_\_\_
- 12 ¿Las funciones que realiza estan por escrito ? SI  NO   
¿en que documento? \_\_\_\_\_
- 13 ¿Las funciones que realiza tienen relacion con otras áreas? SI  NO   
Especifique \_\_\_\_\_
- 14 ¿Considera que se duplican sus funciones dentro de la misma área? SI  NO   
¿Cómo? \_\_\_\_\_

- 15 ¿Existen procedimientos claros y entendibles para que realice su trabajo? SI  NO   
 ¿Porque? \_\_\_\_\_
- 15 ¿Los procedimientos para realizar el trabajo son claros y entendibles? SI  NO   
 ¿Porque? \_\_\_\_\_
- 16 ¿A través de que medio le trasladan las instrucciones para realizar sus actividades diarias? ORAL  ESCRITO   
 ¿Especifique? \_\_\_\_\_
- 17 ¿Ha tenido dificultades para realizar sus actividades por no tener instrucciones claras? SI  NO   
 ¿Porque? \_\_\_\_\_
- 18 ¿Ha recibido instrucciones de más de un jefe? SI  NO   
 ¿De quién? \_\_\_\_\_
- 19 ¿Los procedimientos estan por escrito para la realizacion de actividades? SI  NO   
 ¿En que documento? \_\_\_\_\_
- 20 ¿Tiene personal bajo su cargo? SI  NO   
 ¿Cuántas personas? \_\_\_\_\_
- 21 ¿Conoce quien lleva el control del trabajo que usted realiza? SI  NO   
 ¿Especifique? \_\_\_\_\_
- 22 ¿Considera que su jefe inmediato esta capacitado para tomar decisiones sobre las actividades que realiza? SI  NO   
 ¿En cuales? \_\_\_\_\_
- 23 ¿Las decisiones que toma su jefe son adecuadas para las actividades que realiza? SI  NO   
 ¿Porque? \_\_\_\_\_
- 24 ¿Considera que existe una canal de comunicación adecuado dentro de la empresa? SI  NO   
 Especifique \_\_\_\_\_
- 25 ¿Cuál es el canal de comunicación para trasladar las instrucciones al personal? Verbal  Escrito   
 Especifique \_\_\_\_\_
- 26 ¿Considera que hay dificultades para comunicarse adecuadamente dentro de la empresa? SI  NO   
 ¿Cualés? \_\_\_\_\_
- 27 ¿Considera que la comunicación no es la adecuada y esto afecta sus actividades? SI  NO   
 ¿Porque? \_\_\_\_\_
- 28 ¿Su jefe fomenta la buena comunicación dentro del area de trabajo? SI  NO   
 Especifique \_\_\_\_\_
- 29 ¿Cuál cree que es la mejor forma de comunicarse dentro de la empresa? Verbal  Escrito   
 Especifique \_\_\_\_\_
- 30 ¿Actualmente la comunicación ha hecho que se dupliquen las instrucciones de trabajo? SI  NO   
 Especifique \_\_\_\_\_

"GRACIAS POR SU COLABORACIÓN"

## ANEXO II



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

No.

### GUÍA DE ENTREVISTA

#### DATOS GENERALES

Tiempo de laborar en la empresa (años)

1- 5  6 - 10  10 o más

sexo M  F

Área Administrativa  Operativa

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

especifique \_\_\_\_\_

- 1 ¿Conoce la misión de la empresa?
- 2 ¿Conoce la visión de la empresa ?
- 3 ¿Cuáles valores son los que se practican en la empresa?
- 4 ¿Cuáles son los objetivos de la empresa ?
- 5 ¿Cómo esta estructurado el organigrama de la empresa?
- 6 ¿como se da a conocer el organigrama de la empresa al personal?
- 7 ¿cuántos niveles jerarquicos hay en el organigrama?
- 8 ¿cuantos departamentos hay en la empresa?
- 9 ¿Qué funciones se hacen en su área dentro de la empresa?
- 10 ¿Describa las funciones que realiza el área a la que pertenece?
- 11 ¿Esta de acuerdo con las funciones que se desarrollan en su área de trabajo?
- 12 ¿Las funciones estan por escrito ?
- 13 ¿Las funciones de su área tienen relacion con otras áreas?
- 14 ¿existen duplicacion de funciones dentro de la misma área?
- 15 ¿existen procedimientos de trabajo claros y entendibles?
- 16 ¿A través de que medio traslada las instrucciones al personal?
- 17 ¿Ha tenido dificultades por no trasladar instrucciones claras?
- 18 ¿Ha habido duplicacion de instrucciones con otro jefe de otra area?
- 19 ¿Los procedimientos estan por escrito para la realizacion de actividades?
- 20 ¿Cuánto personal tiene bajo su cargo?
- 21 ¿ lleva el control del trabajo del personal a su cargo?
- 22 ¿Qué clase de controles lleva en su area de trabajo?
- 22 ¿Tiene empoderamiento para tomar decisiones sobre las actividades de su area?
- 23 ¿Las decisiones que toma son adecuadas para las actividades que realiza su area?
- 24 ¿Considera que existe una canal de comunicación adecuado dentro de la empresa?
- 25 ¿Cuál es el canal de comunicación para trasladar las instrucciones al personal?
- 26 ¿Considera que hay barreras para que la comunicación fluya adecuadamente?
- 27 ¿Considera que la comunicación no es la adecuada y esto afecta sus actividades?
- 28 ¿Fomenta usted la buena comunicación de su area de trabajo?
- 28 ¿Cuál cree que es la mejor forma de comunicarse dentro de la empresa?
- 29 ¿Actualmente la comunicación de la empresa ha hecho que se dupliquen las instrucciones?

"GRACIAS POR SU COLABORACION"





**“MANUAL DE INDUCCION PARA MANDOS MEDIOS Y SUPERVISORIOS**

LAS DELICIAS DE GUATEMALA S.A

ELABORADO POR

JORGE ALBERTO HUEZO MERINO

GUATEMALA, AGOSTO DE 2,013

## Introducción

El presente manual esta elaborado para que sirva de base en la capacitación e inducción del personal supervisorio para optar al puesto de Jefe de departamento y asi poder cumplir con los requerimientos que la empresa necesita para lograr los objetivos.

Este manual comprende un poco de historia, la filosofía empresarial, en donde se muestra la misión, visión, y objetivos de la empresa, la estructura general y específica de cada departamento, y las funciones de cada uno, con esto se espera que los colaboradores queden claros de cómo deben afrontar los retos de la plaza a la que están optando.

## Historia

La idea de emprender el negocio de los dulces típicos, surgió de una ecuatoriana, hace veinte años; inició con un kiosco en el centro comercial Montserrat dentro de la cadena de tiendas Paiz, el primer reto fue cubrir las necesidades del mercado de dulces típicos y dar apertura a nuevos puntos de venta, debido a la demanda de dichos productos, se vio en la necesidad de instalar una planta de producción formal.

Posteriormente, conforme la empresa se iba fortaleciendo, se dio la oportunidad de abrir nuevas sucursales y se expandió el negocio, sobre todo en el interior de la república.

La empresa inicia en el año 1985 constituida como Sociedad Anónima, y en 1993, bajo el nombre y razón social de Las Delicias de Guatemala, S.A., teniendo como objetivo la producción de dulces típicos de calidad, con el fin de satisfacer el gusto de un mercado nostálgico, orgullo de los guatemaltecos.

En la actualidad la empresa se encuentra localizada en la zona 13 de la ciudad capital; en la misma laboran 100 personas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: 35 empleados en el departamento de producción, 60 en el departamento de ventas, tomando en cuenta al personal de los kioscos localizados en la ciudad capital, 4 en el departamento de contabilidad y 1 en gerencia general. Además de poseer carretas de concesionarios localizadas en diferentes zonas de la misma; además implementaron un sistema de ventas por ruteo; las cuales tienen una cobertura a zonas apartadas de la ciudad, como lo son Mezquital y Boca del Monte.

La empresa “Las Delicias de Guatemala” ha diversificado los productos y en la actualidad cuenta con más de 40 clases de dulces de las diferentes regiones de Guatemala, tales como: productos enmielados, de coco, horneados, fritos y secos, entre otros.

“Las Delicias de Guatemala” es una empresa privada Sociedad Anónima que fue constituida bajo acta numero 188-93 del registro mercantil el 14 de octubre de 1993 con una organización formal, estructurada en departamentos y una línea jerárquica, enfocada a la elaboración, distribución y venta de dulces típicos.

## **1. Filosofía empresarial**

A continuación se presenta la filosofía empresarial propuesta, misma que contempla: misión, visión, valores y objetivos para la unidad objeto de estudio.

### **1.1. Misión**

Somos una empresa líder 100% guatemalteca, con experiencia en la producción y comercialización de dulces típicos de las diferentes regiones del país; con lo cual se mantienen las costumbres y tradiciones, para satisfacer el gusto de un mercado nostálgico, para ello contamos con el personal capacitado, buena relación con proveedores y brindamos los mejores productos al cliente.

#### **1.1.1. Visión**

Ser la empresa líder en la producción y distribución de dulces típicos de calidad en el mercado nacional y centroamericano proyectando crecer a largo plazo.

#### **1.1.2. Valores**

Se presentan los siguientes valores para que los colaboradores los ponga en práctica:

- **Responsabilidad:** para realizar sus tareas y entregar un producto con la calidad requerida, cumpliendo su horario de labores.
- **Respeto:** tanto en el trato con los compañeros y con los jefes de los departamentos, para laborar en un ambiente agradable donde predomine la armonía.
- **Honestidad:** en la elaboración de cada uno de los productos, ya que se debe mantener la calidad y sabor con las recetas tradicionales que le dan el toque especial.
- **Solidaridad:** para con los compañeros en el apoyo de las tareas, ya que el trabajo en equipo brinda mejores resultados.

- **Compromiso:** para la realización de actividades en su área, con esto se busca la identificación del personal con la empresa.
- **Confianza:** para delegar actividades o tareas especiales a los colaboradores.

## **1.2. Objetivos**

Los objetivos se presentan a continuación:

### **1.2.1. Objetivo general**

Hacer una operación más eficiente y ordenada con la aplicación de instrumentos organizacionales a los procesos actuales para mejorar la productividad de la empresa.

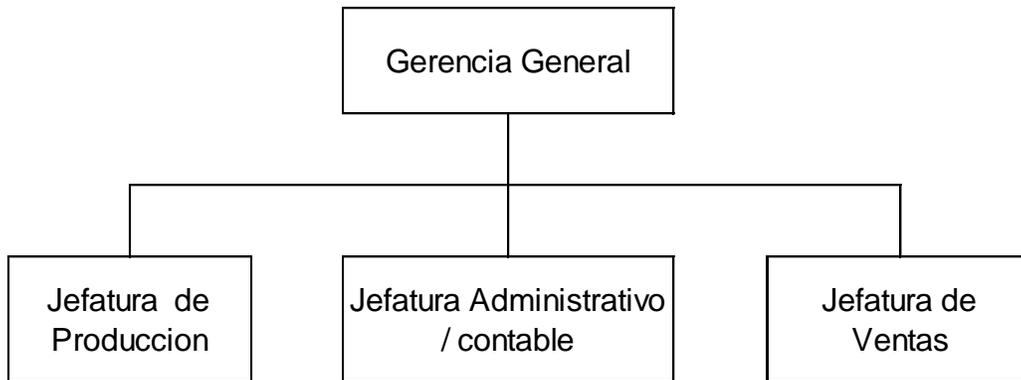
### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Establecer una metodología de medición de la productividad de la empresa.
- Definir las funciones de cada empleado con la implementación del manual de puestos.
- Ampliar la cartera de clientes en un 10% mayoristas en los primeros 6 meses de aplicación de la nueva estructura..
- Eficientizar el proceso de producción al implementar el manual de procedimientos de la empresa.

## 2. Estructura organizacional

El organigrama general de la empresa.

Organigrama general propuesto  
Las Delicias de Guatemala S.A



Fuente: elaboración propia. Año 2012

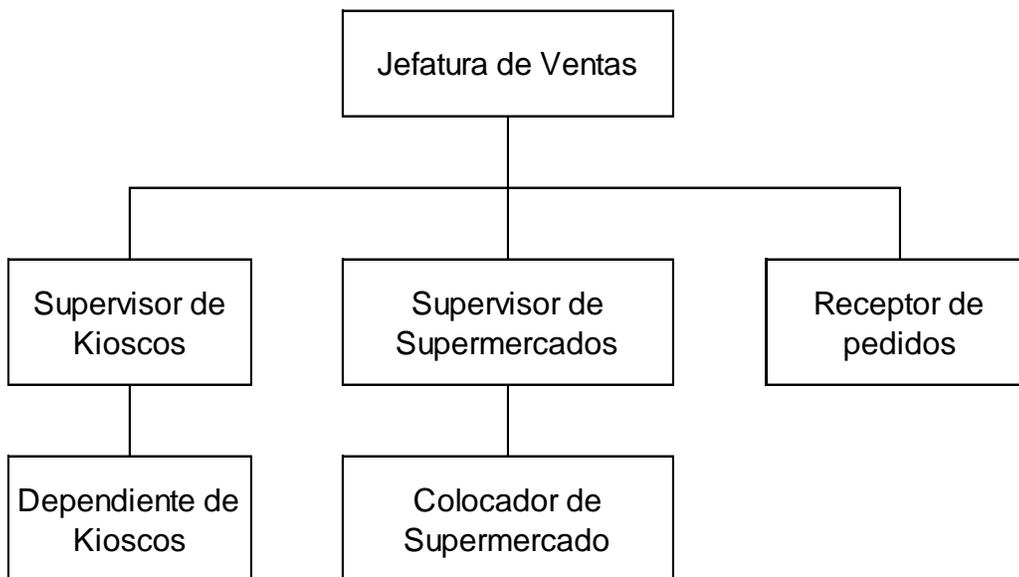
El organigrama general de la empresa muestra los departamentos por los que esta conformado y las líneas jerárquicas para que cada quien sepa que posición ocupa dentro del mismo

### Funciones específicas de departamento de ventas

- Establecer estrategias para el incremento de las ventas.
- Ampliar la cartera de clientes, buscando nuevos mercados y negocios para la empresa.
- Analizar la competitividad del mercado para generar iniciativas de nuevos productos y proyectos.
- Presentar informe a la gerencia general de ventas mensuales indicando unidades y quetzales.

### Estructura específica del departamento de Ventas

#### Organigrama Especifico Jefatura de ventas Las Delicias de Guatemala S.A



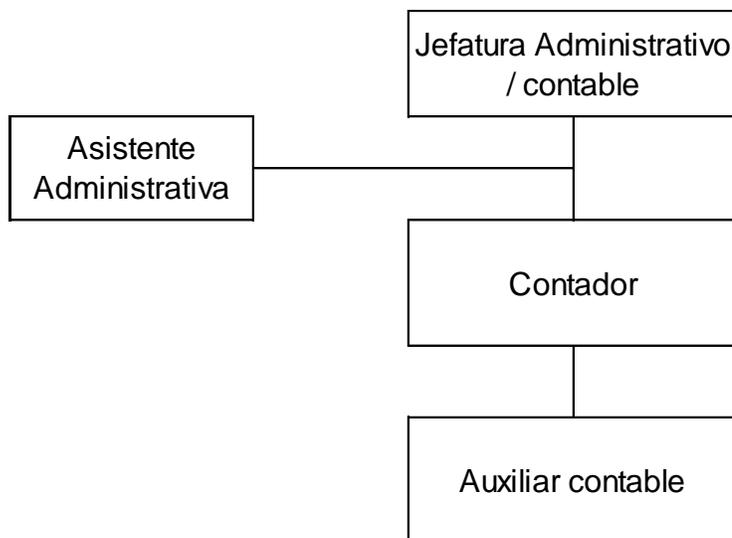
Fuente: elaboración propia. Año 2012

## Funciones Administrativo contables

- Establecer planes enfocados a hacer eficientes los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa.
- Coordinar con ventas los resultados mensuales de la operación para presentar un informe a gerencia general.
- Llevar el proceso de reclutamiento y selección de personal para plazas nuevas.
- Coordinar las operaciones contables y financieras de la empresa.
- Tener actualizado el reporte de ingresos y egresos buscando la minimización de gastos que ayuden a mejorar la utilidad de la empresa.
- Mantener en orden los trámites legales que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.
- Establecer los controles de inventarios físicos de la empresa.
- Presentar reportes mensuales del movimiento de las operaciones financieras de la empresa.

## Estructura especifica Jefatura Administrativo – Contable

Organigrama específico Jefatura Administrativa Contable  
Las Delicias de Guatemala S.A



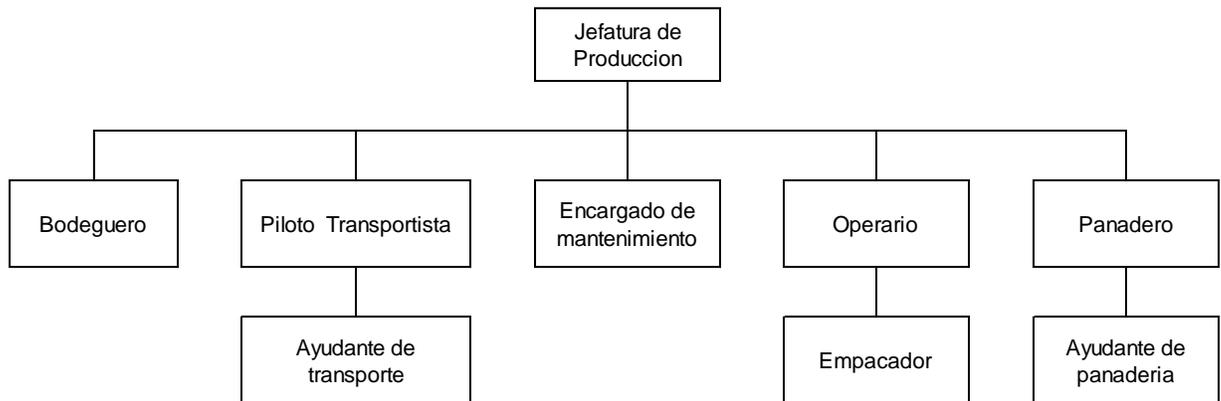
Fuente: elaboración propia. Año 2012

## Funciones Jefatura de Producción

- Producir y empaacar los productos
- Llevar los controles internos necesarios para el mejor funcionamiento operativo de la planta de producción.
- Presentar informes mensuales a gerencia general indicando los resultados generados en la operación.

## Estructura Específica Jefatura de Producción

Organigrama Especifico Jefatura de Produccion  
Las Delicias de Guatemala S.A



Fuente: elaboración propia. Año 2012

ANEXO IV



## 1. Filosofía empresarial

A continuación se presenta la filosofía empresarial propuesta, misma que contempla: misión, visión, valores y objetivos para la unidad objeto de estudio.

### 1.1 Misión

Somos una empresa líder 100% guatemalteca, con experiencia en la producción y comercialización de dulces típicos de las diferentes regiones del país; con lo cual se mantienen las costumbres y tradiciones, para satisfacer el gusto de un mercado nostálgico, para ello contamos con el personal capacitado, buena relación con proveedores y brindamos los mejores productos al cliente.

### 1.1.1 Visión

Ser la empresa líder en la producción y distribución de dulces típicos de calidad en el mercado nacional y centroamericano proyectando crecer a largo plazo.

### 1.1.2 Valores

Se presentan los siguientes valores para que los colaboradores los ponga en práctica:

- **Responsabilidad:** para realizar sus tareas y entregar un producto con la calidad requerida, cumpliendo su horario de labores.

- **Respeto:** tanto en el trato con los compañeros y con los jefes de los departamentos, para laborar en un ambiente agradable donde predomine la armonía.
- **Honestidad:** en la elaboración de cada uno de los productos, ya que se debe mantener la calidad y sabor con las recetas tradicionales que le dan el toque especial.
- **Solidaridad:** para con los compañeros en el apoyo de las tareas, ya que el trabajo en equipo brinda mejores resultados.
- **Compromiso:** para la realización de actividades en su área, con esto se busca la identificación del personal con la empresa.
- **Confianza:** para delegar actividades o tareas especiales a los colaboradores.

## 1.2 Objetivos

Los objetivos se presentan a continuación:

### 1.2.1 Objetivo general

Hacer una operación más eficiente y ordenada con la aplicación de instrumentos organizacionales a los procesos actuales para mejorar la productividad de la empresa.

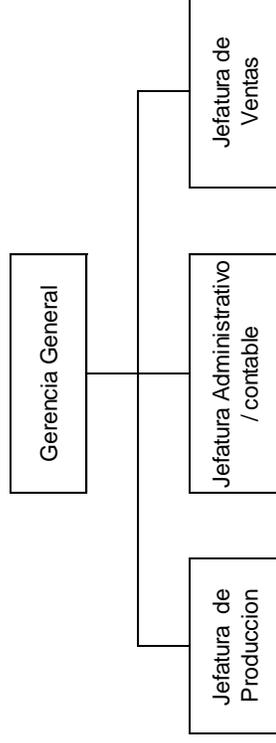


Las delicias de Guatemala S.A

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer una metodología de medición de la productividad de la empresa.
- Ampliar la cartera de clientes en un 10% mayoristas en los primeros 6 meses de aplicación de la nueva estructura..
- Eficientar el proceso de producción al implementar el manual de procedimientos de la empresa.

Organigrama general propuesto  
Las Delicias de Guatemala S.A



Fuente: elaboración propia. Año 2012

## Filosofía y Estructura Empresarial

Guatemala Agosto 2013

## ANEXO V

En este apartado se presenta la boleta de encuesta para el seguimiento de la propuesta en donde se deben tomar los siguientes criterios

De los resultados obtenidos se tomaran los positivos (si) para evaluar el resultado

De 0 a 50% Estructura no aplicada eficientemente

De 51 a 75% Mejorando pero falta

De 76 a 90% Estructura bien aplicada

De 91 a 100% Estructura funcional

|  |  |
|--|--|
|   | No. <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>  |
| <b>BOLETA DE ENCUESTA DE SEGUIMIENTO</b>   |  |
| <p><b>INSTRUCCIONES:</b> a continuación se le presenta una serie de cuestionamientos sobre su área de trabajo los cuales se le pide por favor contestar objetivamente con una "X" en la respuesta que más se apegue a la realidad. Asimismo la información obtenida es confidencial.</p>   |  |
| <p><b>DATOS GENERALES</b></p> <p>Tiempo de laborar en la empresa (años)</p> <p style="text-align: center;">1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 10 o mas <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/></p> <p>Puesto que ocupa _____ Área Administrativa <input type="checkbox"/> Operativa <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Especifique _____</p> |  |
| <p>1 ¿Conoce la Filosofía la empresa?<br/>Especifique _____</p> <p>2 ¿Conoce los objetivos de la empresa ?<br/>Especifique _____</p> <p>3 ¿Que valores se practican en la empresa?<br/>_____<br/>_____<br/>_____<br/>_____</p>   | <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>  |
| <p>4 ¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron induccion al puesto?<br/>Especifique _____</p> <p>5 ¿Le explicaron la descripción de su puesto?<br/>¿Explique? _____</p> <p>6 ¿Le explicaron los procedimientos de su area de trabajo ?<br/>Especifique _____</p>  | <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> |

"GRACIAS POR SU COLABORACIÓN"