

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
APLICADOS A UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
SABORIZANTES Y VITAMINAS PARA LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA Y DE ALIMENTOS UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

JOSÉ LUIS DE LEÓN BÚRBANO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2016

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

**“LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
APLICADOS A UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
SABORIZANTES Y VITAMINAS PARA LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA Y DE ALIMENTOS UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JOSÉ LUIS DE LEÓN BÚRBANO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS

PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Administración – Finanzas	Lic. Julio Mauricio Gonzalez Ruiz
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Laura Aideé Lainfiesta Escobar
SECRETARIA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 08 de febrero de 2016

Licenciado:
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

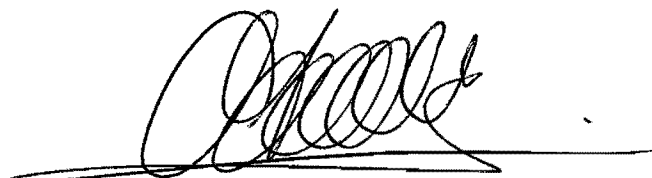
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **“LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADA A UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SABORIZANTES Y VITAMINAS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA Y DE ALIMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante **JOSÉ LUIS DE LEÓN BÚRBANO**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la empresa objeto de estudio.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que el estudiante José Luis De León Búrbano, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado
No. De Colegiado 1804
Asesor de Planes de Investigación y Tesis

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECINUEVE DE ABRIL DE DOS MIL DIECISIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 05-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de marzo de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 083-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de septiembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADOS A UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SABORIZANTES Y VITAMINAS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA Y DE ALIMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **JOSÉ LUIS DE LEÓN BÚRBANO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ
DECANO EN FUNCIONES

m.ch

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO A QUIEN DEDICO

A DIOS

Por darme la sabiduría y perseverancia necesaria para poder culminar esta etapa.

A MI ABUELITA MARTITA

Te dedico este logro, estoy seguro que estás orgullosa de mí como yo lo estoy de ti, porque eres como una segunda madre para mí.

A MI MADRE

Por su ejemplo de esfuerzo, perseverancia y sacrificio. De ti aprendí a valorar cada logro alcanzado.

A MI PADRE

Por el apoyo incondicional en todo momento de mi vida.

A MIS HERMANOS

Por acompañarme en todos los momentos importantes de mi vida.

A MARIESMERALDA ARRIAGA

Te dedico este logro, es un paso importante para los dos, gracias por ser mi inspiración y motivo para luchar, por apoyarme a alcanzar esta meta, eres mi vida, te amo.

A LA UNIVERSIDAD

Por contribuir con mi crecimiento académico y profesional.

A MIS AMIGOS

Por ser parte de mi pasado y presente, por su afecto incondicional y apoyo en todo momento.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas	1
1.2 Administración	1
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
a) Misión	4
b) Objetivos	4
c) Estrategias	5
d) Políticas	5
e) Reglas	5
f) Programas	6
g) Procedimientos	6
h) Presupuesto	6
1.2.1.2 Instrumentos de planeación	6
1.2.1.3 Plan de acción	6
1.2.1.4 Organización	7
a) Elementos de la organización	8
b) Estructura organizacional	8
c) Instrumentos de organización	13

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SABORIZANTES Y VITAMINAS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA Y DE ALIMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología de investigación	15
2.2 Antecedentes	16
2.3 Situación actual de los elementos de planeación y organización	18
2.3.1 Resultados de la entrevista con el Jefe Administrativo	20
2.4 Planeación	21
2.4.1 Filosofía Empresarial	21
2.4.1.1 Lineamientos administrativos	25
2.4.1.2 Programas, procedimientos, presupuesto y plan de acción	27
2.5 Organización	29
2.5.1 Lineamientos organizacionales	30
2.6 Análisis y discusión de resultados	33
2.7 Análisis de la competencia	34

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SABORIZANTES Y VITAMINAS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA Y DE ALIMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Objetivo general	36
3.1.1 Objetivos específicos	37
3.2 Propuesta de mejora	37
3.3 Fase de planeación	38
3.3.1 Misión	38
3.3.1.1 Visión	39
3.3.1.2 Valores	39
3.3.2. Objetivos	40
3.3.2.1 Objetivo general	40
3.3.2.2 Objetivos específicos	40
3.3.3 Políticas	41
3.3.3.1 Política de comisión ventas	41

Contenido	Página
3.3.3.2 Política de comisión cobranzas	41
3.3.3.3 Política financiera	41
3.3.4 Reglas básicas	41
3.3.5 Presupuestos	42
3.3.6 Procedimientos	46
3.4 Organización	53
3.4.1 Organigrama	53
3.4.1.1 Tipo de organización	54
3.4.1.2 Tipo de estructura organizacional	55
3.4.1.3 Dimensión y categorías	55
3.4.1.4 Modelo del diseño	55
3.4.1.5 Tipo de departamentalización	55
3.4.1.6 Tramo de control	56
3.4.1.7 Sistema de organización	56
3.4.2 Organigrama nominal propuesto	56
3.5 Descripciones técnicas de puestos	57
3.6 Plan de acción	83
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	2
2.	Elementos de planeación	3
3.	Elementos de organización	7
4.	Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas	22
5.	Efectos de no tener filosofía empresarial	24
6.	Conocimiento de las estrategias, políticas, normas y reglas de la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas	25
7.	Conocimiento de programas, procedimientos, presupuestos y planes de acción de la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas	27
8.	Organigrama de puestos actual empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas	29
9.	Lineamientos organizacionales empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas	30
10.	Efectos de falta de organización en la empresa distribuidora de Saborizantes y vitaminas	32
11.	Participación de mercado para distribuidores de sabores y vitaminas	35
12.	Organigrama específico propuesto para la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas	54
13.	Organigrama nominal propuesto para la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas	57

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Puestos en la región	18
2.	Plan de acción 1	82
3.	Plan de acción 2	88

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Entrevista gerente general	19
2.	Entrevista jefe administrativo	20

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Formato resumen de propuesta	38
2.	Presupuesto de ventas año 2015	44
3.	Presupuesto de gastos año 2016	45
4.	Guía de procedimientos	48
5.	Ejemplo de procedimiento	50
6.	Simbología para diagramas de flujo	51
7.	Ejemplo de diagrama de flujo	52
8.	Guía de discusión y aprobación del proceso de planeación y organización	85
9.	Guía para implementar la fase de planeación y organización	85
10.	Boleta de evaluación de la propuesta	86
11.	Tabulación de evaluación de propuesta	87

INTRODUCCIÓN

En toda empresa es importante la aplicación eficiente de la planeación y organización, sin considerar el tamaño que la misma posea. Una aplicación errónea de las funciones de planeación y organización, pueden limitar el desarrollo organizacional a través de la utilización de métodos empíricos, desarrollados sin fundamento al no establecer claramente las estrategias a implementar, de acuerdo a una eficiente administración de recursos.

El presente documento ha sido elaborado posterior a una investigación que se llevó a cabo en una empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas para la industria farmacéutica y de alimentos ubicada en zona 12 de la ciudad de Guatemala con el propósito de establecer las deficiencias en las funciones realizadas por los colaboradores así como determinar si cuentan con los elementos básicos de planeación y organización.

De la empresa es importante resaltar que fue fundada en Argentina en 1990 con el objetivo de acercar los productos de Givaudan a las medianas y pequeñas compañías productoras de alimentos y bebidas del país, a través de un sistema de distribución local eficiente, brindando a los clientes el apoyo técnico y comercial necesarios para la innovación de nuevos productos o la mejora de los actuales.

Los buenos resultados obtenidos permitieron repetir el modelo a lo largo de Latinoamérica en Chile, Paraguay, Perú, Ecuador, Colombia y México convirtiéndose así en una multinacional de prestigio y sumar a DSM Nutritional Products como representada, en línea con los objetivos de la empresa de llevar a los clientes sabores, nutrientes, colorantes naturales, antioxidantes, mezclas a medida; todo un completo portafolio de productos avalados por la ciencia y la tecnología de los más importantes productores globales.

En junio del 2011 se crea en Guatemala el centro de distribución para la región de Centroamérica y Caribe

Este documento ha sido dividido en tres capítulos para una mejor comprensión, los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo denominado marco teórico sirve de referencia para conocer las teorías y conceptos de planeación y organización que se relacionan directamente con el tema de análisis y a la vez sirve para comprender mejor el problema objeto de esta investigación.

El segundo capítulo nombrado diagnóstico de de los elementos de planeación y organización, contiene inicialmente los antecedentes e información de la entidad, posteriormente se muestran los resultados obtenidos derivados de las encuestas y entrevista realizada, en donde a través de gráficas se logra identificar los aspectos que resaltan en la recolección de datos.

El tercer capítulo plantea la propuesta de solución a la problemática encontrada, la cual incluye la implementación de elementos administrativas que servirán como guías para el desarrollo de las actividades, tales como descriptores de puestos y plan de acción, también se presenta un aproximado del costo que implica llevar a cabo lo sugerido.

Seguidamente se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, finalmente se incluye la bibliografía consultada en la elaboración del documento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se analizan las definiciones, conceptos y categorías ligadas al tema de investigación:

1.1 Empresa

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

Es todo esfuerzo organizado para producir bienes o servicios que se emprende con el propósito de generar riqueza.

1.1.1 Empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas

Se le llama empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas a la entidad que se dedica a la compra, importación, exportación, distribución y venta de productos para la industria farmacéutica y de alimentos.

1.2 Administración

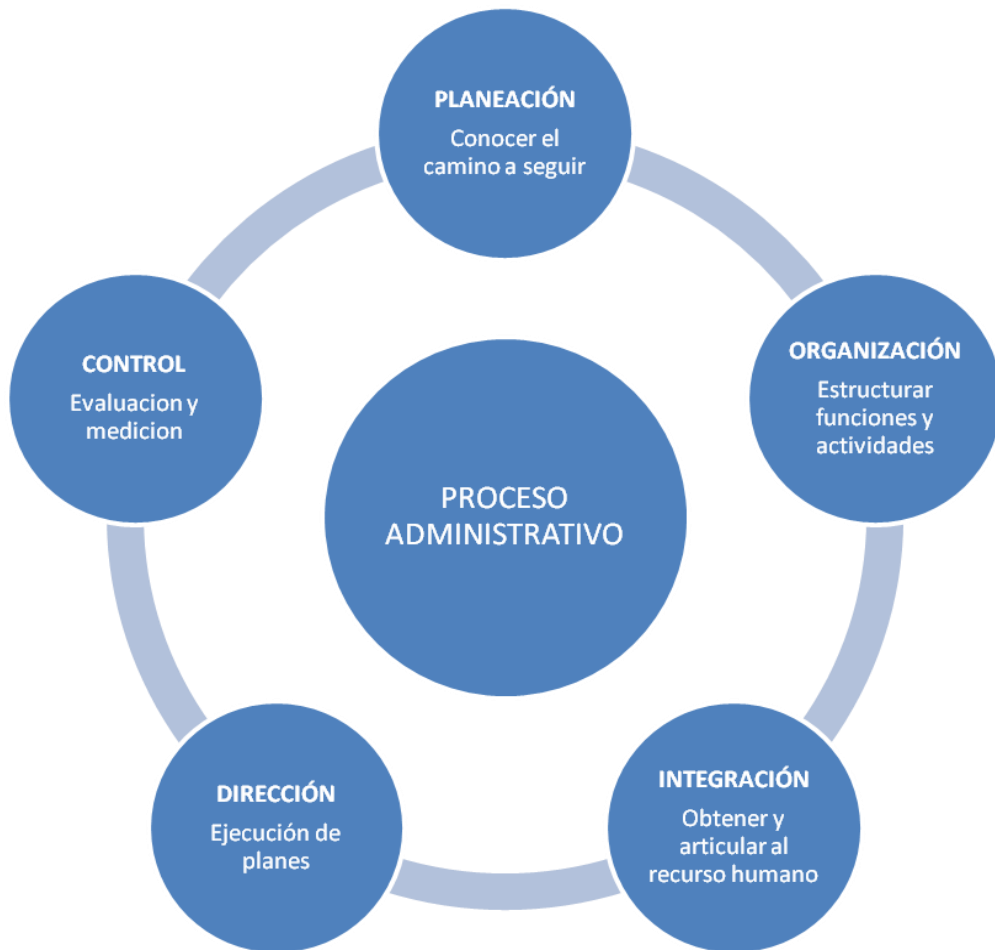
“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

La forma como las organizaciones se administran o se gestionan determina si van a conseguir utilizar con eficacia sus recursos para lograr los objetivos propuestos, por eso la administración tiene un fuerte impacto en el rendimiento de las organizaciones.

1.2.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo es integrado por las siguientes fases:

Gráfica 1
Proceso administrativo



Fuente: elaboración propia. Año 2014

Todo esto desarrollado en la primera parte del siglo XX, es el conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Para efectos de la investigación se hace énfasis en planeación y organización.

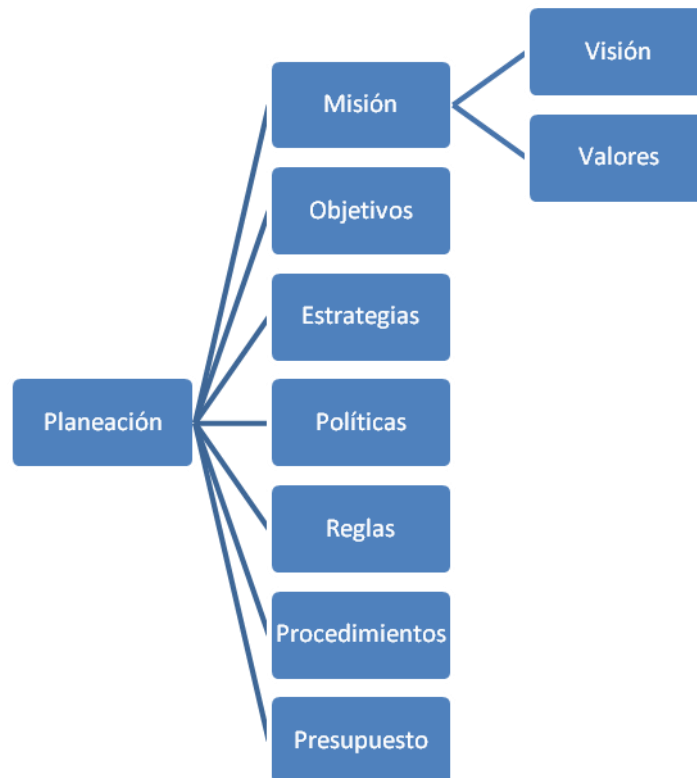
1.2.1.1 Planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

Determina los objetivos que se pretenden alcanzar previendo las condiciones futuras y los elementos necesarios para que la organización funcione eficazmente es la razón del concepto de planeación.

La planeación se compone de los siguientes elementos:

Gráfica 2
Elementos de planeación



Fuente: elaboración propia. Año 2014

a) Misión

También suele usarse el término propósito, “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (1:45)

Describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización, ayuda a que los empleados se sientan identificados con ella y así den a los clientes una imagen uniforme de lo que es la empresa.

- Visión

Es la declaración de donde quiere estar y que quiere ser la organización en el futuro, las instrucciones de cómo lograrlo, con lo que los empleados tienen claro los objetivos a seguir y la manera en cómo obtenerlo. Toda compañía debe tener contemplados logros a largo plazo, que permitan su crecimiento y competitividad en el mercado donde ésta se desenvuelva. La visión consiste en señalar hacia donde se dirige su empresa, en qué lugar la desea posicionar y los mercados que desea abarcar.

- Valores

Son principios que permiten orientar el comportamiento individual y colectivo al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre en el ámbito empresarial.

Dentro de estos se mencionan la honradez, lealtad, compromiso, pro actividad, trabajo en equipo, responsabilidad social, igualdad de derechos, entre otros.

b) Objetivos

Un objetivo es un conjunto de metas que se deben alcanzar para que la organización alcance su misión organizacional. Por su misma naturaleza, los

objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados, estos deben ser definidos en una forma clara y precisa.

c) Estrategias

“Se define como la forma en la que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.” (4:111)

Las estrategias representan la manera de cómo se comporta la empresa en el ambiente que lo rodea, las acciones a tomar o los pasos a seguir para lograr los objetivos y metas planteadas.

d) Políticas

“Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.” (1:46)

También son planes en el sentido que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o dirigen el pensamiento en la toma de decisiones. Ayudan a decidir en ciertos temas antes que se conviertan en problemas.

e) Reglas

Establecen cursos de acción constituyéndose en la forma más simple de un plan; una regla ordena que se realice o no una acción específica y definida con respecto a una situación, su incumplimiento puede llevar a una sanción.

A menudo las reglas se confunden con las políticas, ya que también señalan la manera que se desarrolla algo, pero no dejan margen a las decisiones mientras que la política sirve de base para la toma de decisiones.

f) Procedimientos

Los procedimientos describen detalladamente la secuencia de pasos a seguir para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo, son lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera en que se realizan las actividades.

g) Presupuesto

El presupuesto es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cuales quiera otros términos numéricamente medibles.

Es el elemento de planeación fundamental de las organizaciones, dado que presiona a la compañía a realizar por anticipado una recopilación de flujo de efectivo, utilización de trabajo. Una de las ventajas de elaborar un presupuesto es que obliga a los colaboradores a planear.

1.2.1.2 Instrumentos de planeación

Existen varios instrumentos de planeación pero por motivos del presente análisis se utilizará únicamente el plan de acción.

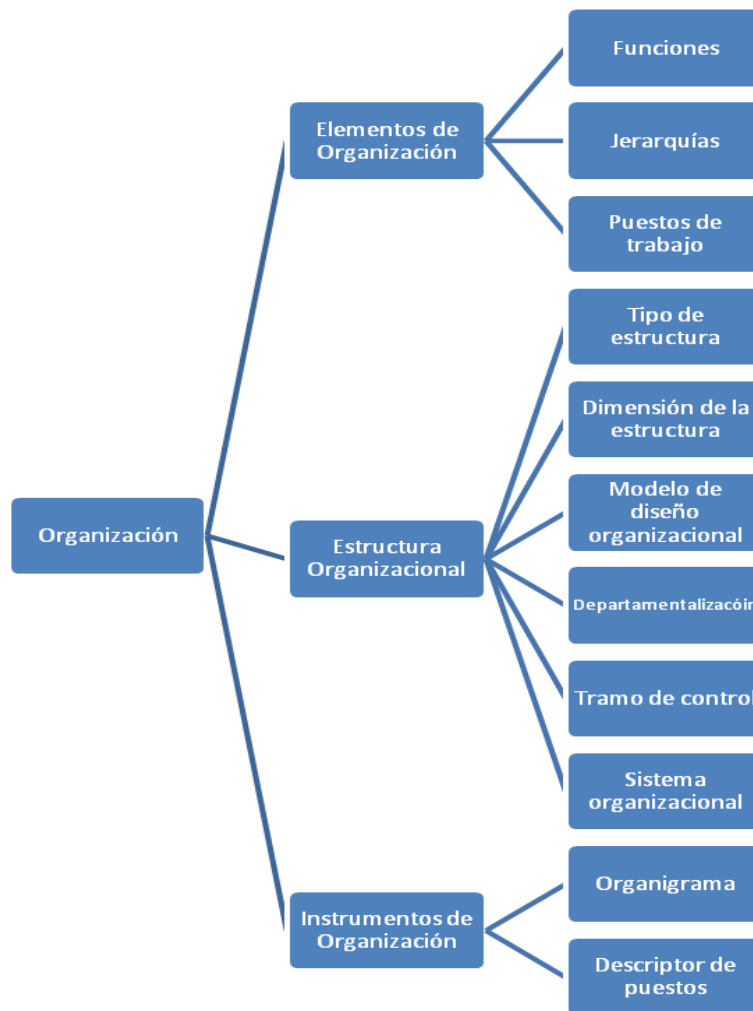
1.2.1.3 Plan de acción

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas a realizarse por ciertas personas en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos humanos, financieros y tecnológicos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se incluyen los recursos, es un espacio para definir qué se realizará, cómo se va a lograr, cuándo y con quien se llevan a cabo las acciones.

1.2.1.4 Organización

La organización consiste en la identificación y clasificación de las funciones requeridas, la agrupación de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos, y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Gráfica 3
Elementos de organización



Fuente: elaboración propia. Año 2014

a) Elementos de la organización

Los elementos de la organización formal son: funciones, jerarquías y puestos de trabajo.

- Funciones

También se le conoce como división del trabajo, se refiere a “la división de una tarea compleja en sus componentes, de modo que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de toda la tarea.” (5:794)

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas de la estructura orgánica necesarias para cumplir con las atribuciones de la organización, se conserva tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales, también simplifica la capacitación y el control.

- Jerarquías

Se refiere a establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, establece que la organización es una pirámide, donde existen líneas claras de autoridad que vayan desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos. Mientras más definidas están las líneas de autoridad, los procesos de toma de decisiones y el de comunicación serán más eficaces en la empresa.

- Puestos de trabajo

Son posiciones de trabajo ocupadas por personas que realizan las tareas propias del cargo. Unidades de trabajo específicas e impersonales constituidas por un conjunto de tareas que realizan quienes los ocupan, aptitudes que poseen, responsabilidades que asumen y condiciones de trabajo.

b) Estructura organizacional

Las estructuras organizacionales son la forma en que están ordenadas las unidades que componen una organización, la relación que guardan dichas

unidades entre sí y los niveles jerárquicos en que están ubicadas. El organigrama representa gráficamente la estructura organizativa de una organización, muestra las diferentes unidades que la componen, los niveles jerárquicos que tiene cada unidad y las relaciones formales que existen entre ellas. Las empresas requieren de una buena estructura para crecer y ser estables, es importante encontrar la estructura organizativa que mejor se adapte a sus necesidades.

- Tipo de estructura organizacional

Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización. Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre gerentes y el resto de colaboradores.

- Dimensión de la estructura

Distingue características internas en una organización, sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones, entre otras, a medida que la organización crece se desarrollan roles más especializados y se definen departamentos formados por el criterio de especialización. Esta puede ser:

- Vertical

Comprende la aplicación de unidad de mando, donde una persona reporta a un solo superior, el intervalo de control que describe el número de personas que un gerente puede supervisar de manera eficaz y eficiente, la responsabilidad que indica la obligación de desarrollar una tarea, y los derechos inherentes de una posición supervisora para dar órdenes y esperar que se cumplan; la centralización–descentralización que describe el nivel de autoridad para toma de decisiones que se delega a niveles inferiores.

➤ Horizontal

Incluye la división del trabajo, que divide una tarea en una serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización, que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

- Modelo de diseño y sus características

Se aplica el modelo de la organización mecánica o burocrática por el tipo de crecimiento que tiene la organización objeto de investigación.

➤ La Organización mecánica (burocracia)

Es una estructura alta en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada.

➤ La organización orgánica (adhocracia)

Estructura que es baja en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: alta adaptabilidad, ligeramente acoplada y flexible, colaboración, deberes adaptables, baja formalización, comunicación informal, autoridad de decisión, descentralizada.

- Departamentalización

“El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.” (4:202)

Departamentalización es la agrupación de empleados y tareas, combinando éstas en forma lógica y eficiente, para alcanzar las metas y objetivos organizacionales; se hace de acuerdo a las relaciones formales de la organización, lo cual sirve para:

- Evitar la duplicidad y el esfuerzo innecesario.
- El conflicto y mal uso de los recursos.
- Proporciona un flujo lógico de las actividades de trabajo.
- Establece canales de comunicación.
- Enfoca el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos, mejorando la planificación y control.

De acuerdo al tamaño de la empresa de estudio y por los resultados que se esperan, el punto de vista clásico es el que se describe a continuación:

- Funcional

Agrupar actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización. Ejemplo: producción, mercadeo, recursos humanos, ventas, finanzas, etc.

- Producto o servicio

Agrupar las actividades por línea de lo que se elabora o presta bajo la autoridad de un gerente que será responsable de que todo tenga relación a dicha línea. Se da sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples.

- Cliente

Desarrolla actividades de acuerdo a los clientes específicos que atiende o sirve, muchas empresas suelen agrupar sus actividades para que reflejen un interés primordial en los clientes que son claves para la organización.

- Geográfica o territorio

Desarrolla actividades con base al área geográfica o territorio que se cubre, es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias.

➤ Proceso

Agrupar las actividades con base en los flujos para elaborar el producto o atender clientes.

- Tramo de control

Es el número de subordinados que dependen directamente de un gerente específico. Puede afectar la rapidez de las decisiones que se tomen en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Puede ser de dos tipos:

➤ Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)

En la empresa objeto de estudio se aplica el tramo de control estrecho. Menos personal que supervisar por tramo, da lugar a muchos niveles organizacionales, producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operarios). La cadena de mando más lenta demora la toma de decisiones, tramo corto se torna ineficiente porque se sub-utilizan a los gerentes. Algunos inconvenientes que suelen darse son: muchos niveles administrativos, altos costos y excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

- Sistema organizacional

Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales está establecida la organización. Estos pueden ser:

➤ Sistema lineal ó militar,

Aquella en la cual la autoridad y responsabilidad correlativa se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo, esta es la más simple en la cual la dependencia entre jefes y subordinados se presenta en línea recta.

➤ Sistema funcional,

Aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización. Ejemplo: producción, mercadeo, recursos humanos, ventas, finanzas, entre otros.

➤ Sistema lineal-staff

Es un derivado de las dos anteriores, conserva la autoridad responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional). Conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, muchas de las responsabilidades requieren que se reciba consejo o asesoría.

c) Instrumentos de organización

La organización del trabajo se muestra en forma clara y concreta a todas las personas comprometidas con los objetivos de la empresa, esta es una labor de la administración, para ello cuenta con los siguientes instrumentos:

➤ Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, entre otras, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría.

➤ Descriptores de puestos

Son herramientas útiles de organización debido a que permiten delimitar las atribuciones asignadas a cada empleado, ubicarlo en la estructura organizacional de la empresa, especificando jefes inmediatos, subalternos, naturaleza de su puesto y relaciones de trabajo, autoridades y responsabilidades, entre otras. También sirve para establecer los requisitos indispensables que a cumplir por la

persona que ocupa cada una de las plazas, se detallan las habilidades y destrezas que poseen los candidatos a ocupar los puestos.

Como habilidad se entienden la capacidad mental que permite a un empleado comprender, procesar y ejecutar determinada actividad.

La destreza consiste en realizar una tarea manual con efectividad a través de la constante práctica en su ejecución.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SABORIZANTES Y VITAMINAS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA Y DE ALIMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Este capítulo tiene la finalidad de dar a conocer lo que es la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas y la manera en que está operando. Por ello se realizó una investigación a través de una boleta de encuesta y entrevista que toma en cuenta a todos los empleados de la empresa, usando como base los elementos de planeación y organización.

2.1 Metodología de investigación

En la empresa objeto de investigación se aplicó el método científico, se desarrolló un proceso de recolección de información relacionada a la empresa y de temas de planeación y organización para conocer la situación actual, naturaleza del negocio, procesos y personas, se desarrolló una investigación de campo, la cual se dividió en dos etapas: la primera consistió en una visita preliminar en la que se obtuvo generalidades de la empresa, los empleados y recursos disponibles. La segunda, con datos recabados en la visita preliminar se elaboró dos cuestionarios y dos entrevistas, éstas fueron utilizadas como investigación de campo, en el que se abordó a la totalidad de colaboradores, a quienes se les plantearon las preguntas redactadas en el cuestionario en mención. Debido a que se realizó un censo, no fue necesario establecer una muestra estadística para la investigación de campo, también se elaboró una guía de entrevista dirigida al Gerente General y Jefe Administrativo con base a los temas requeridos en la investigación de planeación y organización.

En la presente investigación participaron los 18 colaboradores de la empresa, el gerente general, jefe administrativo y 16 operativos, se realizó la presentación de la investigación a través del informe final para lo cual se aplicó análisis de los

datos obtenidos y posteriormente se sintetizó, donde se deja evidencia de la comprobación de la hipótesis principal, planteada previamente, en el plan de investigación.

2.2 Antecedentes

La empresa objeto de investigación fue fundada en Argentina en 1990 con el objetivo de distribuir los saborizantes de una compañía multinacional en Argentina a las medianas y pequeñas compañías elaboradoras de alimentos y bebidas, a través de un sistema de distribución local eficiente, brindando a los clientes el apoyo técnico y comercial necesarios para la innovación de nuevos productos o la mejora de los actuales.

Los buenos resultados obtenidos permitieron expandir la empresa a lo largo de Latinoamérica en Chile, Paraguay, Perú, Ecuador, Colombia y México convirtiéndose así en una multinacional de prestigio y sumar a otra compañía multinacional como representada, en línea con los objetivos de la empresa de llevar a los clientes sabores, nutrientes, colorantes naturales, antioxidantes, premezclas a medida; todo un completo portafolio de productos avalados por la ciencia y la tecnología de los más importantes productores globales.

En junio del 2011 se crea en Guatemala el centro de distribución para la región de Centroamérica y Caribe para comercializar sabores e ingredientes a la industria en general. La empresa cuenta con los siguientes principios:

Satisfacción del Cliente: Orientados a estar actualizados y comprender las necesidades de los clientes, en forma individual, con el objetivo de brindar un servicio integral, que distinga y ayude a diferenciar la calidad de sus productos en el mercado.

Satisfacción de los colaboradores: Se ofrece a los empleados un entorno de trabajo estimulante e innovador con oportunidades para desarrollarse personal y

profesionalmente, entendiendo que la calidad del servicio es función directa de la calidad de los empleados.

Comunicación: Un sistema de comunicación fluida con los clientes, proveedores y empleados a fin de que interpreten y participen de la filosofía del negocio.

Por temas de logística se construyó oficina dentro de la Almacenadora Integrada donde se tiene disponibilidad de almacén general y almacén fiscal. En noviembre del 2011 se inicia con facturación local atendiendo negocios transferidos por el proveedor de saborizantes, en julio de 2012 se inicia a facturar vitaminas y premezclas vitamínicas de igual manera con clientes transferidos por el proveedor.

Actualmente a nivel regional la empresa cuenta con 18 colaboradores y 11 puestos de trabajo, los cuales son: gerente general, jefe administrativo, auxiliar administrativo, ejecutivos de cuenta, técnico de laboratorio, auxiliar logístico, auxiliar contable, recepcionista, mensajero, repartidor, conserje.

La empresa cuenta con razón social en Guatemala que es el centro de distribución para Centroamérica y Caribe y en Costa Rica para facturar localmente en este país debido a las exigencias del mercado. Para mayor claridad se presenta el siguiente esquema de puestos de la región:

Cuadro 1

Puestos en la región de la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas

Puesto	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá
Junta Directiva	Argentina					
Gerente General	Colombia					
Jefe Administrativo	1					
Auxiliar Administrativo	1				1	
Auxiliar Logístico	1					
Auxiliar Contable	1				1	
Técnico de Laboratorio	1					
Ejecutivo de Cuenta	1	1	1	1	1	1
Recepcionista	1					
Mensajero	1					
Repartidor	1					
Conserje	1					

Fuente: elaboración propia. Año 2014

El personal de Guatemala y Costa Rica están en planilla, los Ejecutivos de Cuenta de El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá trabajan bajo el modelo de “home office” contratados a través de una reclutadora que le factura a Guatemala los servicios de manejo de planilla.

La ventaja competitiva que ofrece la empresa objeto de estudio frente a sus competidores es la calidad de los productos pues se distribuyen las dos marcas más grandes del mundo en sus respectivas áreas, asumir la logística de importaciones, facturación local y la capacidad de despachos parciales manejando inventarios de seguridad y re empaques de ser necesarios.

2.3 Situación actual de los elementos de planeación y organización

En la investigación, estos temas fueron abordados tomando en cuenta los elementos enumerados en la parte del marco teórico. Se entrevistó al gerente general de la organización objeto de estudio, para establecer la información base que luego se comprobó con los colaboradores, los resultados se pueden apreciar en el siguiente esquema:

Esquema 1

Entrevista gerente general de la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas

Temas	Análisis de respuestas
Filosofía empresarial	El gerente general tiene conocimiento de la filosofía empresarial pues redactó sus conocimientos de las filiales de México y Colombia que tiene a su cargo. La compañía aun no ha creado su filosofía empresarial, debe trabajarse según las necesidades de la región porque las demás industrias no se comportan igual a las de Centroamérica.
Lineamientos administrativos	Las estrategias que conoce el gerente general son las que le proporciona la casa matriz para el año pero se comparten de forma verbal a inicio de año y no se vuelve a tocar el tema. No se tiene claridad sobre las políticas empresariales y no han sido comunicadas a los colaboradores. Las reglas de la compañía no han sido elaboradas, se trabaja bajo sentido común.
Procedimientos	Al no contar con un manual de procedimientos se tiene una inducción deficiente porque no se describen en forma detalladas las actividades de cada puesto.
Estructura organizacional, puestos de trabajo y jerarquías	No existe un organigrama para la empresa pero el gerente general tiene claro cuál es la estructura, puestos de trabajo y las jerarquías dentro de la organización, a pesar de ello los colaboradores no tienen claro quién es su inmediato superior ni donde está ubicado su puesto dentro de la organización.
Crecimiento de la empresa sin Planeación y Organización formal	La empresa ha crecido según lo requiere el mercado actual, la estructura está diseñada para pocas personas, cuando la carga laboral aumenta se justifica agregar una persona más al equipo de trabajo.
Efectos actuales de crecer sin estos elementos	Falta de identificación con la compañía, duplicidad de funciones, desconocimiento de inmediato superior
Efectos a futuro de seguir sin los elementos de planeación y organización	Las consecuencias a futuro pueden ser una caída de la rentabilidad, incremento de costos (directos, indirectos), costos no contemplados, costos financieros no imputados, falta de planificación, recursos productivos no optimizados, mala gestión.

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Como se confirmó en la entrevista con el gerente general que la planeación y organización se lleva a cabo básicamente informal, pues no se cuenta con

documentos en los cuales quede plasmado cada tema que es discutido para su ejecución. Los conocimientos que se tienen se han adquirido a través de explicaciones de su jefe inmediato o del gerente general, en el total de los casos de manera verbal.

2.3.1 Resultados de la entrevista con el Jefe Administrativo

Se entrevistó al Jefe Administrativo de la organización objeto de estudio, los resultados se puede apreciar en el siguiente esquema:

Esquema 2
Entrevista jefe administrativo

Temas	Análisis de respuestas
Filosofía empresarial	No ha sido presentada formalmente la filosofía empresarial a los colaboradores, la empresa tiene cuatro años de funcionamiento y se encuentra en etapa de crecimiento, se considera necesario contar con filosofía organizacional para que los colaboradores se identifiquen con su empresa y sepan a donde se quiere llegar.
Lineamientos administrativos	No están formalmente establecidos los lineamientos administrativos, todo se trabaja de manera empírica y al momento de presentarse alguna situación donde se debe tomar decisiones, estas se hacen por sentido común.
Procedimientos	No se han elaborado los manuales necesarios para el adecuado funcionamiento, se trabaja sin guías a ejecutar, solamente con lo enseñado en la inducción.
Estructura organizacional, puestos de trabajo y jerarquías	El jefe administrativo tiene conocimiento de la estructura organizacional, puestos de trabajo y jerarquías ya que de el dependen los colaboradores de la región, pero no existe un organigrama donde este formalmente establecido.
Crecimiento de la empresa sin Planeación y Organización formal	Se ha crecido sin lineamientos y de manera desordenada según van surgiendo las necesidades de puestos nuevos.
Efectos actuales de crecer sin estos elementos	No se tiene claro las actividades que debe realizar cada colaborador, comunicación informal, desconocimiento del jefe inmediato.
Efectos a futuro de seguir sin los elementos de planeación y organización	Desorden estructural, desconocimiento del inmediato superior, desconocimiento de las atribuciones del cargo, conflictos entre los colaboradores al no estar enfocados en los objetivos organizacionales.

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Como se verificó en la entrevista con el jefe administrativo, la planeación y organización que se lleva a cabo es básicamente informal, pues no se cuenta con documentos en los cuales quede plasmado cada tema que es discutido para su ejecución.

Para analizar estos temas en la ejecución diaria de la empresa se presenta a continuación las respuestas de los 16 colaboradores.

2.4 Planeación

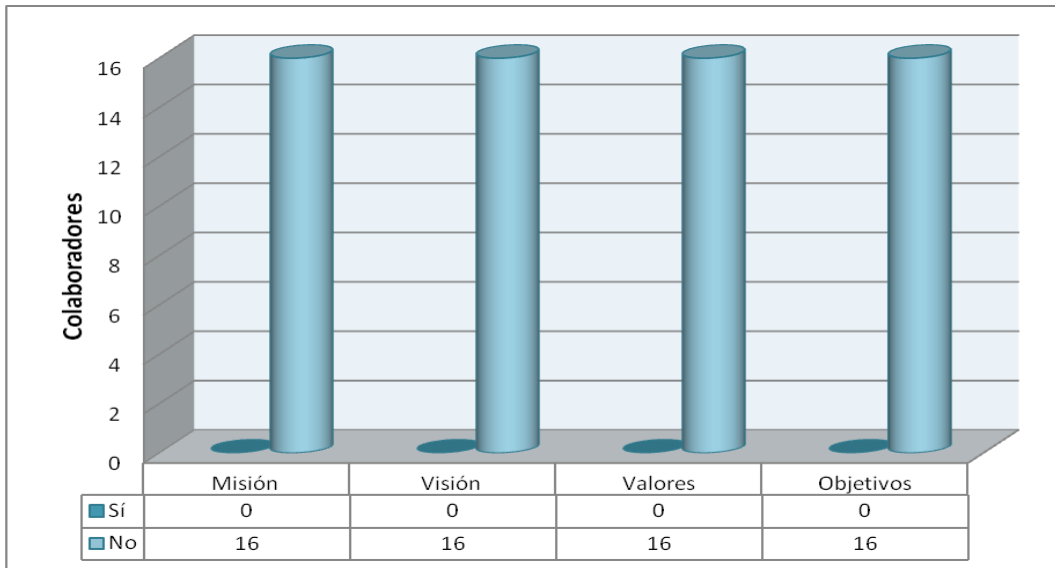
La planeación que se lleva a cabo en ésta unidad de análisis es básicamente informal, pues no se cuenta con documentos en los cuales quede plasmado cada tema que es discutido para su ejecución. Existen reuniones en las que de manera verbal planean las acciones a seguir durante la semana o mes, tanto para actividades técnicas como para las gestiones administrativas.

2.4.1 Filosofía empresarial

Según la encuesta realizada se determinó que en la unidad objeto de análisis no ha sido formalmente establecida una misión, visión, valores y objetivos como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 4

Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas



Fuente: elaboración propia. Año 2014

La ausencia de filosofía empresarial no permite conocer el propósito principal de la organización, este es probablemente la mayor causa de no obtener los crecimientos estimados por la junta directiva porque no se proyecta a futuro, el personal no está identificado con la compañía ni con su puesto de trabajo, laboran según las necesidades del día y esto pone en riesgo los resultados de la organización y aumenta la posibilidad de decrecer en participación de mercado.

Si los colaboradores no están identificados con la empresa, se incurre en una rotación de personal alta debido a que no se encuentran satisfechos con sus actividades o no saben si lo que hacen está en línea con lo que requiere la organización.

- Misión

La gráfica señala que todos los colaboradores respondieron no tener conocimiento de la misión de la entidad. Lo anterior demuestra la falta de criterios técnicos para la administración de la compañía al no contar con elementos de planeación que

sirvan de base para la obtención de objetivos. La ausencia de una misión no permite conocer la razón de ser de la empresa, el propósito para la cual fue creada y principalmente no motiva a los colaboradores a trabajar con calidad y puntualidad para satisfacer los requerimientos de los clientes.

- Visión

Se observa que la totalidad de colaboradores desconocen la visión de la empresa. Esto refleja que el personal de la unidad objeto de análisis no cuentan con un enunciado que sirva de base para proyectar el crecimiento esperado de la organización, a través de determinar la posición actual que ocupa en el mercado y establecer hasta dónde se quiere llegar.

- Valores

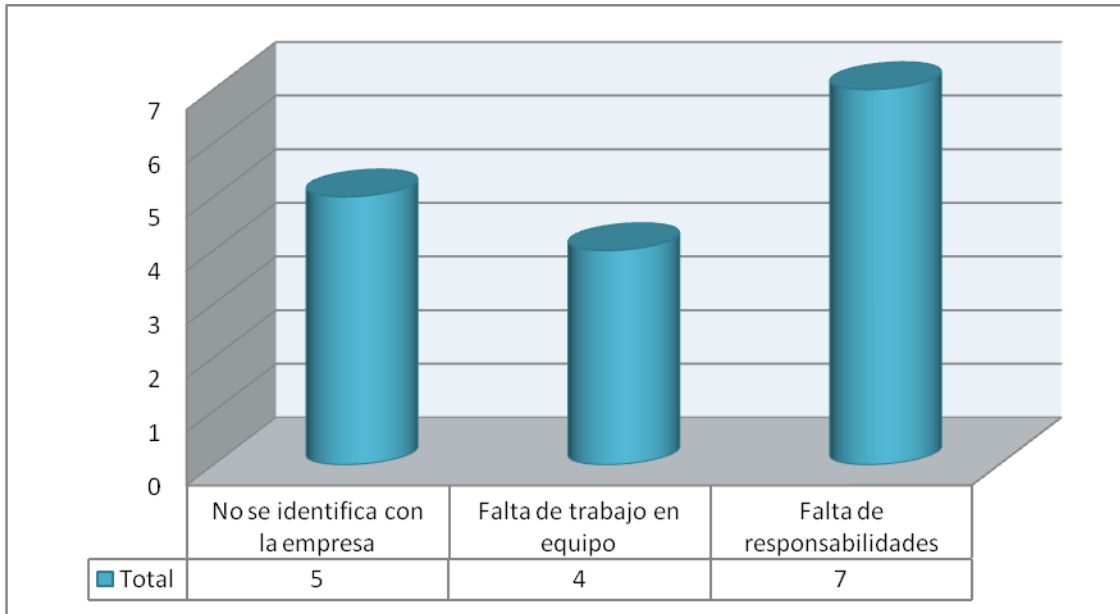
Se observa en la gráfica que los colaboradores respondieron no tener conocimiento de los valores empresariales y de ello depende el comportamiento de la organización, a un individuo se le conoce por sus valores personales, que los colaboradores no conozcan los valores organizacionales da mala impresión de la empresa.

- Objetivos

Se observa que a los colaboradores no se les han transmitido los objetivos generales y específicos pues el total del personal respondió no conocerlos y el gerente general si cuenta con estos, si se deja a la imaginación de los colaboradores los objetivos, cada uno tendrá su propia concepción y luchará contra otros por defender lo que él cree mejor para la empresa. Cuando todos los colaboradores se enfocan en el un objetivo, con el mismo entusiasmo, es un clima adecuado que se presenta cuando un líder presenta los objetivos a sus colaboradores, los convence y motiva de tal manera que ellos cumplirán sus metas.

Gráfica 5

Efectos de no tener filosofía empresarial



Fuente: elaboración propia. Año 2014

Las tres respuestas son efectos de no contar con una filosofía empresarial debidamente estructurada, la mayoría de los colaboradores cree que el principal problema de no tener filosofía empresarial es la falta de responsabilidades, como no están establecidas, al presentarse un inconveniente nadie se hace cargo o todos quieren solucionarlo, esto crea conflictos internos y falta de trabajo en equipo, pero se evidencia que no saben que es filosofía empresarial porque lo que argumentan que más les afecta es un tema de la fase de organización; con relación a la segunda opción de mayor puntaje se observa que es un tema de la fase de planeación.

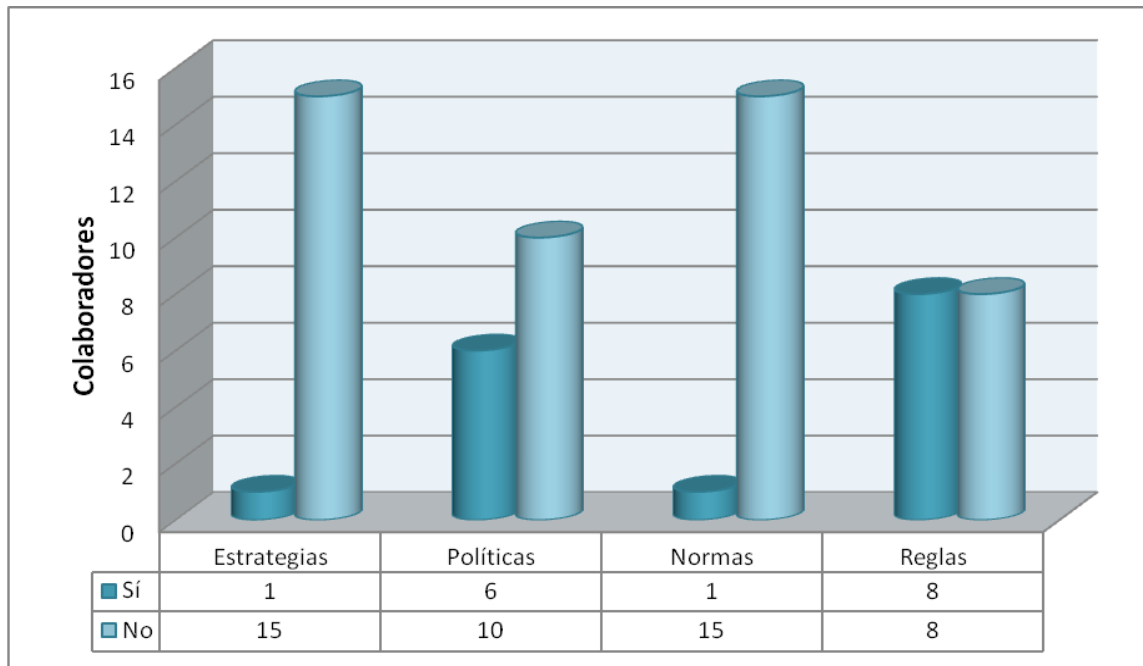
El tener siete colaboradores fuera de Guatemala hace que la dificultad de identificarse con la compañía, relacionarse con los compañeros de trabajo y cumplir con las responsabilidades del cargo sea aun mayor debido a que la comunicación con ellos es de manera virtual.

2.5.1 Lineamientos administrativos

A continuación se presenta el resultado de los otros elementos de planeación:

Gráfica 6

Conocimiento de las estrategias, políticas, normas y reglas de la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas



Fuente: elaboración propia. Año 2014

El poco conocimiento de los lineamientos organizacionales provocan que el comportamiento se torne incongruente ya que no se tiene limitado cual es el rumbo a seguir que es lo que se quiere lograr ni cómo se va a lograr.

Los empleados que actúan de manera inadecuada pueden dañar la empresa al crear descontento entre los compañeros de trabajo o, peor aún, entre los consumidores o clientes. Aunque se podría pensar que es obvio qué es adecuado y qué no lo es, es arriesgado suponer que todos los colaboradores compartirán sus opiniones. Una de las mejores maneras de aclarar lo que espera es mediante un conjunto de reglas generales de trabajo.

- Estrategias

La gráfica señala que solo un colaborador respondió tener conocimiento de las estrategias de la entidad, la empresa cuenta con formulación de estrategias de forma empírica, impuestas por la casa matriz las cuales no son formales porque se presentan verbalmente al iniciar el año y van llevándose a cabo sin ningún orden específico. Las mismas buscan ser desarrolladas en los próximos años para el alcance de objetivos, principalmente en las áreas de expansión del negocio, y aunque estas no han sido formuladas por escrito, ya se realizan las gestiones necesarias para su desarrollo.

- Políticas

La respuesta fue que 10 colaboradores no conocen las políticas de la empresa, 6 de ellos afirma si conocerlas, no obstante al solicitar redactar las mismas, las respuestas fueron solo del personal de ventas, por lo tanto no son del conocimiento general. La descripción que se obtuvo de política fue de cobros.

- Normas

La gráfica señala que solo un colaborador respondió tener conocimiento de ellas, la misma cuenta con normas de forma empírica, impuestas por la casa matriz las cuales no están oficializadas en ningún documento ni presentadas al total de los colaboradores. Al no tener patrones aceptables de comportamiento dentro de la empresa, los colaboradores no tienen seguridad de lo que deben hacer o no en determinadas situaciones, actúan sentido común.

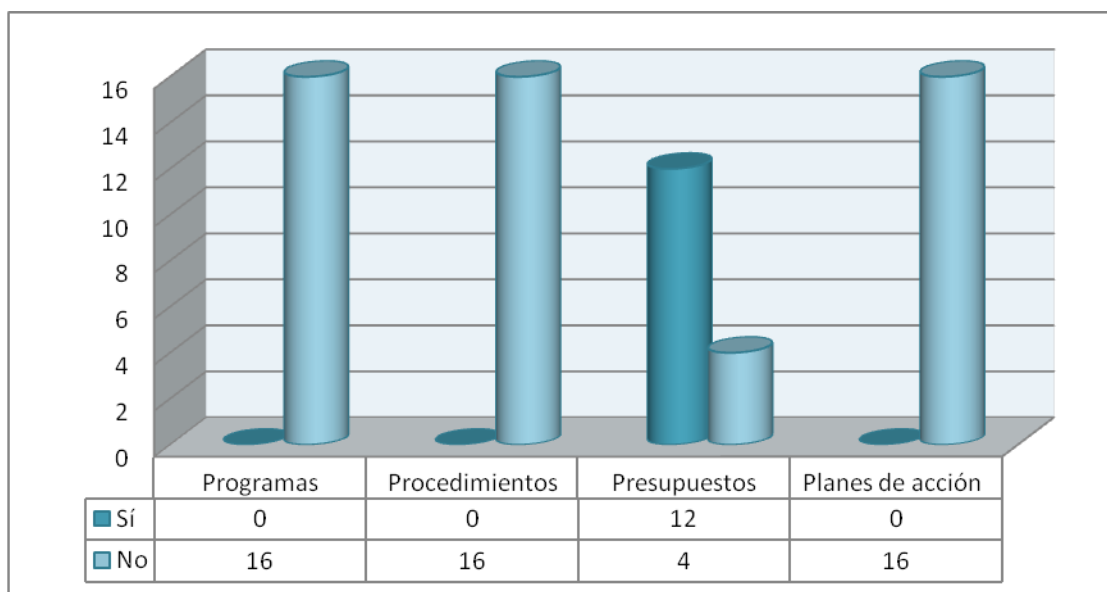
- Reglas

Se estableció que no han sido definidas y comunicadas las reglas a todo el personal, estas ordenan que se realice o no una acción específica y definida con respecto a una situación, la respuesta fue que 8 colaboradores no conocen las reglas de la empresa, 8 de ellos afirman si conocerlas, no obstante al solicitar redactar las mismas, las respuestas fueron únicamente el horario de ingreso y salida del trabajo. Esto indica que no están oficializadas en ningún documento.

2.4.1.2 Programas, procedimientos, presupuesto y plan de acción

Gráfica 7

Conocimiento de programas, procedimientos, presupuestos y planes de acción de la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas



Fuente: elaboración propia. Año 2014

Los colaboradores han sido reemplazados en varias oportunidades lo que propicia que cada quien agregue un estilo personal al momento de ejecutar las tareas, la responsabilidad de capacitar y guiar al personal es del gerente general y jefe administrativo, se considera que el tiempo invertido por el personal para realizar las labores y esfuerzos que deben hacer los encargados adiestrándolos debe reducirse. De seguir así pudiera afectar el rendimiento económico de la organización incurriendo en costos excesivos y graves pérdidas de tiempo, incluyendo en este punto la inversión de muchas horas hombre para la orientación de los nuevos trabajadores.

- Programas

El total de colaboradores menciona no conocer ningún programa, se dan a conocer algunos que se realizan en las reuniones de Ventas (a través de

exposiciones del equipo de ventas y del gerente general), con la finalidad de determinar los pasos a seguir para concretar proyectos y para resolver inconvenientes que hayan surgido. Esto muestra que no existen programas formalmente establecidos, y que los pocos que suelen aplicarse se efectúan de manera improvisada.

- Procedimientos

Debido a que los procesos no se encuentran normados y a la falta de conocimiento de los empleados, se dan deficiencias en los mismos, atrasos, desorganización, falta de responsabilidad, ausencia de lineamientos son algunas de las causas que inciden negativamente en la correcta aplicación de los mismos. Al no tener estos planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades puede caerse en errores, actualmente se trabaja según capacitaciones dadas al inicio de la relación laboral donde se aprenden todas las funciones y procedimientos que realiza cada puesto de trabajo.

- Presupuesto

Se estableció que 12 colaboradores tienen conocimiento acerca de los presupuestos de la empresa, solo cuatro personas ignoran la existencia de estos. Anualmente se elabora un presupuesto de ventas que se revisa mensualmente y de igual manera un presupuesto de gastos, estos determinan en forma anticipada el origen de los recursos monetarios y su asignación, adicional a estos se realiza un flujo de efectivo diario, en el cual se anota lo que ingresó a la cuenta bancaria y en base a eso se hacen las asignaciones de pago.

- Plan de acción

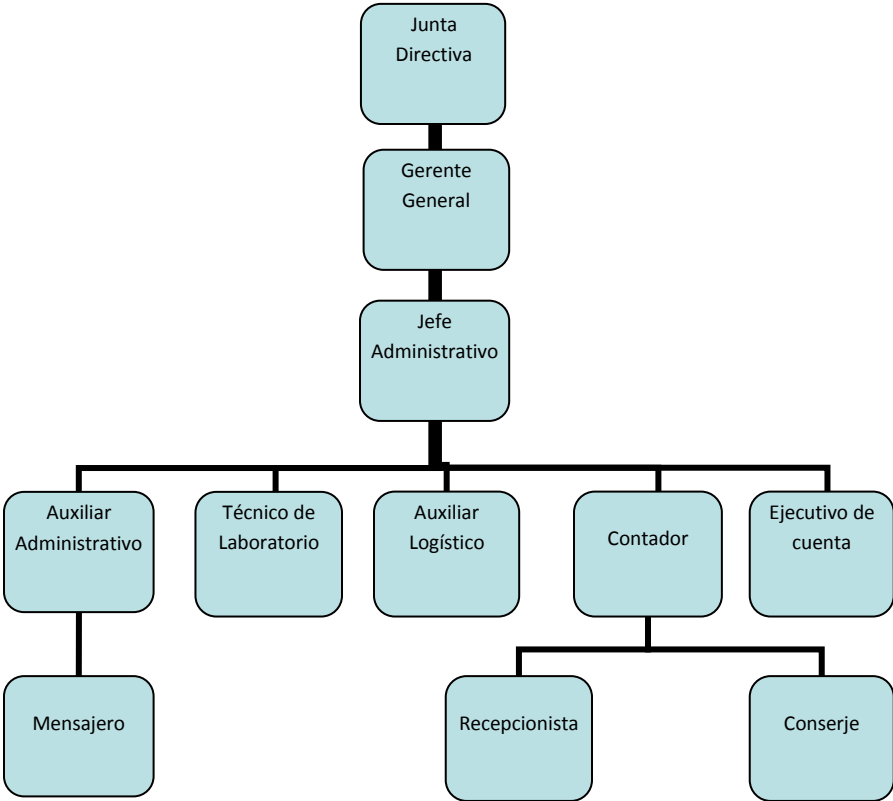
La empresa no ha formulado ningún plan de acción para el alcance de sus objetivos, es decir, aún no tienen definidas las actividades a desarrollar, las metas a alcanzar, los responsables de cada una de estas actividades, la calendarización y el análisis de costos para llevarlas a cabo. Esto es lo que se pudo verificar al

responder todos los colaboradores que la empresa no tiene planes de acción según los datos que demuestra la gráfica.

2.4 Organización

A continuación se presenta un análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas en lo que se refiere al apartado de organización, se estableció que la empresa carece de una estructura organizacional en la que se pueda identificar líneas de mando, jerarquías y atribuciones para cada uno de los puestos, la mayoría de los elementos de organización se aplican de manera informal, incluso algunos no son conocidos o no han quedado claros, pero al entrevistar al gerente general se pudo obtener la información para elaborar el siguiente organigrama.

Gráfica 8
Organigrama de puestos actual empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas



Fuente: elaboración propia. Año 2014

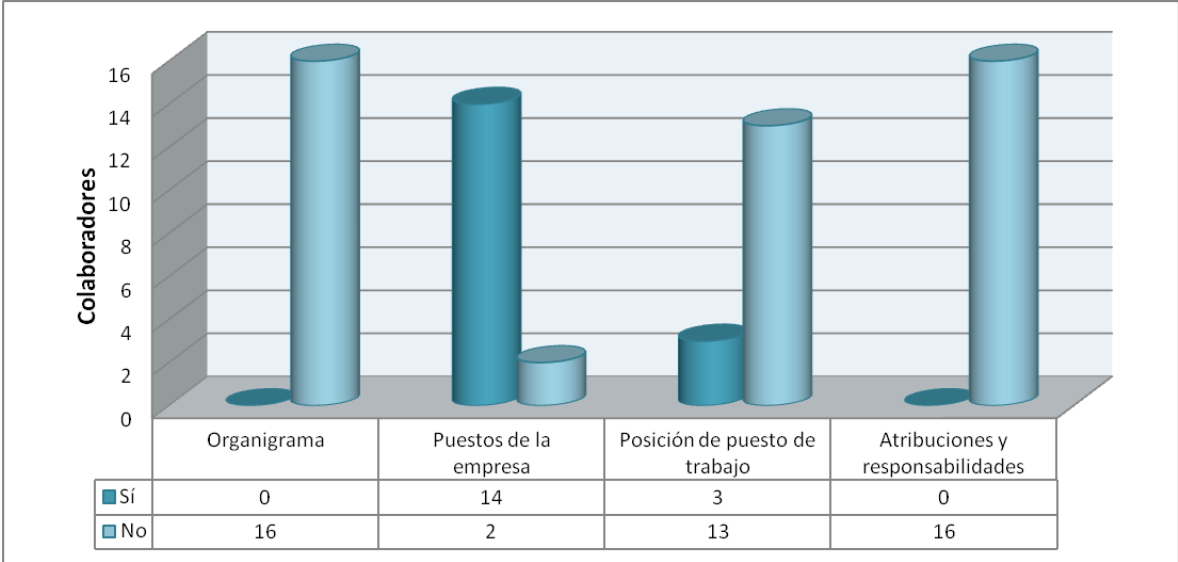
La estructura organizacional está establecida de manera informal, se da una breve explicación de ésta a los empleados cuando ingresan a la empresa, pero no hay nada que respalde esta inducción, por lo que no existe un organigrama claramente definido.

2.4.1 Lineamientos organizacionales

Conocimiento de la existencia de organigrama, puestos de trabajo, posición del puesto de trabajo, atribuciones y responsabilidades del cargo de los colaboradores de la organización.

Gráfica 9

Lineamientos organizacionales empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas



Fuente: elaboración propia. Año 2014

Las funciones y puestos de trabajo son desarrollados informalmente, esto provoca que el personal no esté enfocado en la dirección que la organización desea, que haya una mala comunicación entre ellos, falta de productividad, falta de iniciativa por parte de los colaboradores.

Por no elaborar el descriptor de puestos los trabajadores no saben cuáles son exactamente sus tareas y funciones, se selecciona a los candidatos que no son

idóneos para el cargo, no saben los colaboradores si tienen autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones o personas a su cargo.

- Organigrama

Al total de los colaboradores no se les ha presentado un organigrama, este sirve de mapa para los colaboradores de la empresa, para que conozcan sus responsabilidades y obligaciones, por eso las líneas de autoridad no se siguen adecuadamente, provocando omisiones de trabajo o duplicidad de funciones, también un proceso de comunicación deficiente. El nivel jerárquico es conocido al momento de la presentación de su jefe inmediato cuando se ingresa a la empresa.

- Puestos de trabajo

De acuerdo a la información presentada en la gráfica anterior, el número de empleados que declaró conocer los puestos de trabajo que tiene la organización fue de 14, únicamente dos empleados no los conocen. El motivo de que la mayoría tenga este conocimiento fue argumentado en el sentido de que fueron instruidos al iniciar relación laboral con la organización objeto de análisis por los colaboradores, conociendo así todos los puestos de trabajo; sin embargo, no han sido oficializados de una manera formal.

- Conocimiento de posición de puesto de trabajo

Lo que indica la gráfica anterior es que, un alto número de los colaboradores no tiene conocimiento de la posición de su puesto de trabajo dentro de la organización, al consultarles sobre la razón de este desconocimiento, respondieron no haber sido informados formalmente. Por su parte, tres empleados argumentaron sí conocer los puestos; sin embargo, son los puestos de conserje, repartidor y mensajero dicen estar de último en el nivel jerárquico, el gerente administrativo también afirmó conocer la ubicación de su puesto, esto ha sido por los años que tiene de laborar ya que formalmente no han recibido información sobre este tema.

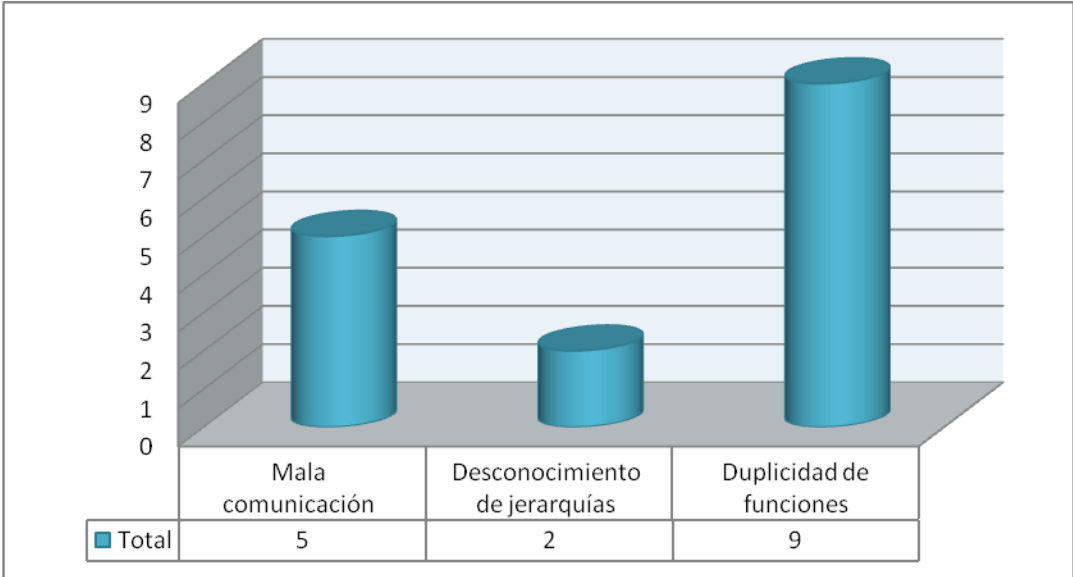
Esto crea desorden en la coordinación de actividades y desconfianza en cuanto a quién se debe reportar ya que no está establecida la línea de mando y responsabilidad para presentar resultados de las tareas que se realizan.

- Atribuciones y responsabilidades

Según la encuesta realizada se determinó que en la entidad no ha sido formalmente establecido un descriptor de puestos, en donde se determinen las atribuciones, objetivos, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que estos requieren, además de que ayuden a aclarar dudas o que faciliten la adaptación de un nuevo empleado. Los conocimientos que se tienen acerca de las funciones y atribuciones de cada puesto, se han adquirido a través de explicaciones de su jefe inmediato o del Gerente General, en el total de los casos de manera verbal y de las situaciones que día a día se viven.

Gráfica 10

Efectos de falta de organización en la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas



Fuente: elaboración propia. Año 2014

El principal efecto de no tener establecida la organización empresarial que expresaron los colaboradores es la duplicidad de funciones debido a que creen

que algunas actividades que realizan les corresponden a otros puestos de trabajo. La mala comunicación va relacionada con la duplicidad de funciones pues al no estar clara la definición de atribuciones de los cargos se juntan con las mismas actividades, este resultado une y confirma el de la gráfica número tres que indica que el principal problema que detectan los colaboradores está en que no tienen claro cuáles son sus funciones y responsabilidades.

2.5 Análisis y discusión de resultados

Por medio de la investigación de campo realizada en la empresa se encontraron diversos problemas, los cuales se analizan de la siguiente forma:

El total de colaboradores no tiene conocimiento de la filosofía empresarial, esto comprueba la falta de identificación y pertenencia que existe entre el personal y la organización, así mismo el personal no conoce los objetivos.

No existen reglas en la organización, es importante resaltar que la descripción proporcionada por los colaboradores estaba lejos de lo presentado por el gerente general pues no están oficializadas en ningún documento.

Se establece que existen presupuestos de gastos y ventas que se llevan de manera informal, el gerente y junta directiva, utilizan este presupuesto como guía para planificación y coordinación, posteriormente, evaluar si los resultados obtenidos por la organización corresponden a los presupuestados para que, en caso de que ello no suceda, tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

Otra de las razones que afecta a la organización es el desconocimiento del organigrama, la falta de un documento que plasme la organización gráficamente, ha ocasionado que el personal no tenga la capacidad de ubicar su puesto jerárquicamente. La organización no proporciona la información necesaria para que cada persona se desempeñe correctamente, aunque la gerencia reconoce

que el no tener plasmados los descriptores de puestos ocasiona pérdida de tiempo, confusión, inequidad en la asignación de tareas.

La empresa tiene 8 de colaboradores en Guatemala y 10 virtualmente en el resto de Centroamérica, esto debido al modelo de negocio y la necesidad de cubrir el mercado centroamericano, por esto se complica la comunicación, las responsabilidades, organización, dificultades para coordinar y controlar.

Se comprueba la hipótesis No. 1 del plan de investigación porque existen deficiencias en las actividades realizadas por los colaboradores ocasionadas por no estar establecidas las funciones de planeación y organización, esto justifica desarrollar un plan de mejora para éstas fases del proceso.

Derivado de la problemática anterior se presenta el capítulo III donde se proponen acciones correctivas con la intención de dar una solución viable a dicha problemática.

2.7 Análisis de la competencia

Se realizaron visitas a los competidores de la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas, con el fin de comparar la participación de mercado. Los resultados obtenidos son aproximados, por motivos de privacidad no fueron proporcionadas las cifras exactas.

Gráfica 11

Participación de mercado para distribuidores de sabores y vitaminas

Cifras en millones de dólares

Distribuidora objeto de investigación	Firmenich/ Aromateca	Cramer / Distribuidor a del Caribe	Cosco	Aseal	Aroma / Frut Arom	Symrise / Divsa	Otros	Total		
Total Potencial	25.3 USD	1.04	7.08	1.26	4.07	2.47	4.50	2.27	2.59	25.3
% de participacion de mercado	4%	28%	5%	16%	10%	18%	9%	10%	100%	

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Al visitar a las compañías competidoras se observó en el ingreso de sus instalaciones la misión, visión y objetivos empresariales, lo cual ayuda en que su personal se encuentre identificado con la compañía y conozcan hacia dónde se desea llegar con el trabajo colectivo y cómo se va a lograr, en Aromateca y Frut Arom se observó incluso el organigrama general, siendo estos los dos más grandes distribuidores de la región por lo que llevan a cabo una adecuada planeación y organización.

La compañía objeto de investigación, es la de menor participación con 4%, lo cual es provocado por la falta de los dos primeros elementos del proceso administrativo, planeación y organización. Si la empresa objeto de estudio no diseña estos elementos, no incrementará su participación en el mercado, en virtud de que carece de objetivos y de planes de acción que le permitirían una adecuada optimización de los recursos disponibles.

Se estableció que la distribuidora de saborizantes y vitaminas no socializa la filosofía empresarial entre sus colaboradores, como lo hacen los otros competidores, por tanto, estos no logran identificarse totalmente con fines de la compañía, lo cual afecta negativamente a la organización. También se observó que carece de descriptores de puestos en comparación con las empresas de la competencia, por lo cual, los colaboradores no cuentan con una guía clara de las actividades, responsabilidades y atribuciones de sus puestos de trabajo.

Derivado de lo anterior, no llevar a cabo la planeación y organización como elementos fundamentales del proceso administrativo, repercute negativamente en el desarrollo de las actividades y en la toma de decisiones improvisadas, provocando la falta de crecimiento y una escaso 4% de participación en el mercado de distribuidores de saborizantes y vitaminas en la región.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SABORIZANTES Y VITAMINAS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA Y DE ALIMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Seguido al diagnóstico que fue presentado en el capítulo anterior en el cual se determinó que no existen plasmados en ningún documento formalmente los elementos de planeación como misión, visión, valores y objetivo y así mismo se ha evidenciado que la parte de organización presenta deficiencias, a continuación se detalla la propuesta que formalizará estos dos componentes del proceso administrativo, planeación y organización, como base para que dentro de la empresa las actividades por realizar se lleven a cabo dentro de un marco de orden administrativo.

En la propuesta se han establecido los elementos básicos de la planeación y organización tomando en cuenta la información de la entrevista con el Gerente General, dando claridad a la división del trabajo, niveles de jerarquía, departamentalización y líneas de mando, lo que en conjunto conforma la estructura de la organización.

3.1 Objetivo general

Para elaborar el objetivo general se utilizaron las variables tiempo y porcentaje para que pueda ser medido y facilitar su evaluación, debe ser realizable pues es la solución al problema central. Debe responder las preguntas de ¿qué se va hacer?, ¿para qué se va hacer?, se escribe con un verbo que indique acción terminando en infinitivo: ar, er, ir. En base a lo anterior descrito se elaboró el siguiente objetivo general:

Desarrollar elementos de planeación y organización que orienten y coordinen a la empresa objeto de investigación en un 100% para el mes de marzo de 2017.

3.1.1 Objetivos específicos

Para elaborar los objetivos específicos se necesita que sean medibles para su seguimiento y evaluación, con un periodo de tiempo específico para alcanzarlos, con base a esto se proponen los siguientes para la empresa objeto de investigación:

- Dar a conocer la filosofía empresarial, para que los colaboradores tengan una visión compartida de la organización y se identifiquen con ella para julio del 2016.
- Realizar una correcta coordinación de las funciones, jerarquías y puestos de trabajo a través la adecuada aplicación de los descriptores de puestos que permitan aprovechar en un 100% los recursos humanos, materiales, físicos y financieros de la empresa objeto de la investigación para julio del 2016.

3.2 Propuesta de mejora

A continuación se presenta un formato resumen de lo que se propone para las fases de planeación y organización

Formato 1
Formato resumen de propuesta

Fase de planeación	Fase de organización
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión <ul style="list-style-type: none"> • Visión • Valores ✓ Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • General • Específicos ✓ Políticas <ul style="list-style-type: none"> • Comisión de ventas • Comisión de cobros • Financiera ✓ Reglas básicas ✓ Presupuestos <ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Gastos ✓ Procedimientos ✓ Planes de acción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organigrama <ul style="list-style-type: none"> • General • Nominal ✓ Descriptores de puestos

Fuente: elaboración propia. Año 2014

3.3 Fase de planeación

Los resultados obtenidos en el diagnóstico efectuado en la empresa objeto de investigación sirven para realizar la siguiente propuesta.

3.3.1 Misión

En la realización de la misión empresarial se describe el rol que desempeña actualmente la organización distinguiéndola de todas las demás, esta responde a las preguntas siguientes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?

- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Derivado de lo anterior se propone la siguiente misión:

Somos una empresa multinacional que provee materias primas para la industria farmacéutica y de alimentos de la mejor calidad, prestando servicio técnico y logístico para contribuir al crecimiento de nuestros clientes y constituyéndonos en su socio estratégico, asegurando el aumento en la participación del mercado en forma rentable, para beneficio de sus accionistas, proveedores y colaboradores.

3.3.1.1 Visión

Para elaborar la visión empresarial se tomo como base el sueño de la empresa porque debe ser la imagen a futuro de cómo sea la empresa a mediano o largo plazo, con lo cual se propone la siguiente visión:

Ser la empresa líder en comercialización de sabores, nutrientes y materias primas en general para la industria farmacéutica y de alimentos, obteniendo la mayor participación en el mercado regional.

3.3.1.2 Valores

Se formularon 4 valores principales, no es recomendable más de 6 para no perder claridad en los principios éticos sobre los que se centra la cultura de la empresa, de acuerdo con la misión y visión desarrollada, los valores que se proponen son los siguientes:

- Honestidad: comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad. Los colaboradores se comprometen a ser honestos en las negociaciones con los proveedores y clientes de forma tal que seamos fuente para generar riqueza en forma ética.

- **Disciplina:** los colaboradores disciplinados hablan por sí mismos, ser ordenado en los negocios significa ponerse objetivos y luchar hasta alcanzarlos, respetar los recursos de la empresa, tener convicción de cumplir con lo encomendado. Su palabra es sinónimo de garantía y credibilidad ante los demás.
- **Proactividad:** los colaboradores aportan su iniciativa sobre las oportunidades que se presentan a diario, prever, intuir y actuar de manera positiva y creativa sobre todos los problemas que puedan ocurrir en el negocio para generar mejoras.
- **Responsabilidad:** se aplica al momento de brindar atención personalizada a los clientes en proyectos que ofrece la organización de desarrollo y mejoras en productos alimenticios y farmacéuticos.

3.3.2 Objetivos

Para alcanzar a nivel global y a largo plazo lo que la empresa quiere se plantearon los objetivos tomando como base la participación de mercado que se desea alcanzar y el tiempo en el que se quiere lograr.

3.3.2.1 Objetivo general

Lograr una participación de mercado del 25% en la región centroamericana para el año 2018.

3.3.2.2 Objetivos específicos

- Visitar 4 veces al mes a los clientes top para concretar proyectos que hagan diferencia significativa en las ventas anuales.
- Obtener un incremento anual del 20% en las ventas de la región centroamericana manteniendo la fidelidad de los clientes.

3.3.3 Políticas

La propuesta es formalizar la práctica actual que tiene la empresa en las áreas sobre comisiones de ventas, cobranzas y política financiera.

3.3.3.1 Comisión de ventas

Se otorga el 3% de comisión de ventas sobre el valor total de la factura antes de impuestos durante el primer año corrido de los negocios nuevos en clientes nuevos o asignados inicialmente, posterior al año corrido opera el esquema de 1% en ventas antes de impuestos.

3.3.3.2 Comisión de cobranzas

Se otorga el 1% de comisión en cobros sobre el valor total de la factura antes de impuestos para negocios actuales en clientes asignados y transferidos de alguna de las empresas representadas y para negocios nuevos.

3.3.3.3 Política financiera

Se debe facturar cualquiera de los productos del portafolio con mínimo 30% de margen para alcanzar el mayor resultado posible por dólar invertido según requerimiento de casa matriz. Se utiliza el método de las rentabilidades con base en el flujo de efectivo.

3.3.4 Reglas básicas

Los puntos clave que fueron tomados en cuenta para elaborar las reglas básicas de la empresa son:

- Establecer los límites del comportamiento laboral
- Declarar derechos, deberes, incentivos y sanciones
- Promover la armonía entre el empleador y los empleados
- Establecer reuniones periódicas con el personal

Se presentan las reglas que van a regir las conductas de la empresa, las siguientes se considera inaceptables, si se descubre a un empleado involucrado

en estas conductas, estará sujeto a medidas disciplinarias que incluyen amonestaciones, advertencias, suspensiones o despido:

- No presentarse al lugar de trabajo listo para trabajar, a hora normal de inicio de la jornada.
- Dañar, destruir o robar intencionalmente bienes de sus compañeros de trabajo o de la empresa.
- Pelear, hacer bromas pesadas o tener conductas escandalosas.
- No aceptar las instrucciones de un superior.
- Abandonar su lugar de trabajo (excepto por necesidades personales razonables) sin el permiso de su superior.
- Pasar por alto las obligaciones laborales o haraganear durante las horas de trabajo.
- Presentarse al trabajo bajo la influencia de alcohol o drogas, o ingresar bebidas alcohólicas o drogas a las instalaciones de la empresa.
- Dar intencionalmente información falsa o engañosa para obtener un empleo o permiso para ausentarse.
- Usar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse a un compañero de trabajo.
- Llegar tarde o ausentarse del trabajo injustificadamente.
- No cuidar adecuadamente, desatender o maltratar los equipos y herramientas de la empresa.
- Poseer armas de fuego o armas de cualquier tipo en las instalaciones de la empresa.

3.3.5 Presupuestos

Para crear el presupuesto de ventas primero se determinó cuales serán las ventas proyectadas de enero a diciembre del siguiente año, a dicha cantidad se suman los potenciales de proyectos que se estima ganar durante el año para obtener las ventas totales; al resultado se le debe restar el costo de ventas para lograr el

margen bruto de la compañía. Seguido se restan las comisiones por venta, fletes y gastos bancarios para obtener el margen neto de la compañía.

Para elaborar el presupuesto de gastos se deben considerar todos los gastos administrativos como sueldos, cargas sociales, alquileres, etc. y los gastos de comercialización, almacenaje y ventas mensuales para obtener el total de gastos del año.

Actualmente se manejan para la región presupuestos de ventas y de gastos anuales y comparativos de manera informal, se proponen los siguientes formatos a utilizar para llevarlos de manera adecuada.

Formato 2
Presupuesto de ventas año 2015
Cifras en Quetzales

2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	350,000	420,000	400,000	490,000	520,000	490,000	425,000	450,000	440,000	474,000	521,600	450,000	5,430,600
Proyectos	45,600	54,400	60,000	66,000	72,000	66,000	54,000	57,600	60,000	66,000	74,400	54,000	726,000
Total Ventas	395,600	470,400	460,000	556,000	592,000	556,000	579,000	507,600	500,000	540,000	596,000	504,000	6,256,600
Costo	221,700	277,800	270,000	342,000	369,000	342,000	284,250	305,700	300,000	330,000	372,000	303,000	3,717,450
Margen bruto	173,900	192,600	190,000	214,000	223,000	214,000	194,750	201,900	200,000	210,000	224,000	201,000	2,439,150
Comisiones	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500	246,000
GS Bancarios	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	5,100
Fletes	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400
Margen Neto	150,775	169,475	166,875	190,875	199,875	190,875	171,625	178,775	176,875	186,875	200,875	177,875	2,161,650
Margen %	38.1%	36.0%	36.3%	34.3%	33.8%	34.3%	29.6%	35.19%	35.4%	34.6%	33.7%	35.3%	34.5%

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Formato 3
Presupuesto de gastos año 2015
Cifras en Quetzales

2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Administración													
Sueldos	30,100	30,100	30,100	30,100	30,100	30,100	60,200	30,100	30,100	30,100	30,100	60,200	421,400
Cargas Sociales	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	38,640
Servicios	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	150,000
Honorarios	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Casa Matriz	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	174,000
Resto	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Total gastos	70,820	70,820	70,820	70,820	70,820	70,820	100,920	70,820	70,820	70,820	70,820	100,920	910,040
Comercialización y expedición													
Sueldos	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	36,000	18,000	18,000	18,000	18,000	36,000	252,000
Cargas Sociales	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	23,112
Vehiculos	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
Resto	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Almacenaje	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600
Total gastos	29,226	29,226	29,226	29,226	29,226	29,226	47,226	29,226	29,226	29,226	29,226	47,226	386,712

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.3.6 Procedimientos

Para contrarrestar las deficiencias del personal sobre las funciones se deben realizar descripciones detalladas de la secuencia de pasos a seguir para ejecutar las actividades de los cargos. A continuación se presenta una guía para la elaboración del manual de procedimientos.

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos para describirlos e implantarlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos.

- Delimitación del procedimiento: cuál es el procedimiento que se va a realizar, donde se inicia y donde termina. Una vez contestadas estas preguntas se podrá fijar el procedimiento en estudio.
- Recolección de información: consiste en recabar los datos que una vez organizados y sistematizados permitan conocer el proceso como tal y poder operar. Las técnicas que se utilizan para recabar la información necesaria son la entrevista directa y la observación de campo.

Los elementos que se considera deben integrar el manual de procedimientos son: identificación, índice, introducción, objetivos y desarrollo de los procedimientos, este último constituye la parte central o sustancial del manual de procedimientos.

Para realizar los procedimientos se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Políticas y lineamientos: es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento, es decir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar

ante casos que no se presenten habitualmente o que no son previstos en el procedimiento.

- Descripción de actividades: es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que precisan de manera sistemática el cómo realizar una función. Se deberán enumerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión, si el procedimiento inicia con la recepción de documentos se debe mencionar quién los recibe; los responsables de ejecutar el manual de procedimientos deberán describir los procedimientos en el siguiente formato:

Formato 4
Guía de procedimientos

Logotipo	Procedimiento		2. Procedimiento No.
	1. Nombre del procedimiento		3. Fecha:
			4. Versión:
			5. Página:
6. Unidad administrativa:		7. Área responsable:	
Descripción de actividades			
8. Paso	9. Responsable	10. Actividad	

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Instructivo de llenado:

1. Nombre: Anotar el nombre del procedimiento.


2. Clave del Procedimiento: se compone de siglas PR que significa procedimiento y seguido del número consecutivo del procedimiento.

3. Fecha: Anotar el día, mes y año en que se elabora el procedimiento.

4. Versión: anotar el número de documento al realizar actualizaciones del mismo procedimiento con el mismo título, inicia con 1.0
5. Página: Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
6. Unidad Administrativa: Anotar el nombre de la unidad administrativa responsable.
7. Área Responsable: Anotar el nombre del área responsable de la actividad.
8. Paso: Anotar el número de la actividad.
9. Responsable: Anotar el nombre del puesto responsable de la actividad.
10. Actividad: Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona.

A continuación un ejemplo de procedimiento.



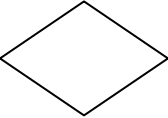
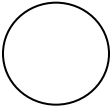
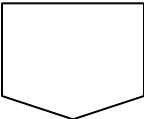

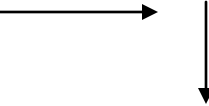

Formato 5
Ejemplo de procedimiento

	Procedimiento		PR No. 1
	Facturación		Fecha: 10/10/2014
			Versión: 1.0
			Página: 1 de 1
Unidad Administrativa: Contabilidad		Área Responsable: Contador	
Descripción de actividades			
Paso	Puesto	Actividad	
1	Ejecutivo de Cuenta	Envía el pedido a contabilidad autorizando la facturación.	
2	Contador	Recibe el pedido de facturación, confirma de recibido	
3	Contador	Verifica que el pedido contenga todos los requisitos para proceder a la facturación.	
3.1	Contador	Si está correcta la información continua el proceso	
3.2	Contador	No está correcta la información, regresa al ejecutivo de cuenta	
4	Contador	Elabora la factura y sella	
5	Contador	Entrega la factura a despacho.	
		Termina procedimiento	

Fuente: elaboración propia. Año 2014

- Diagrama de Flujo: esta herramienta es fundamental para la elaboración de un procedimiento, a través de ellos se puede ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada, también muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, a continuación se presenta la simbología a utilizar, existen varias opciones por lo que se colocaron las más generales y básicas para realizar este procedimiento.

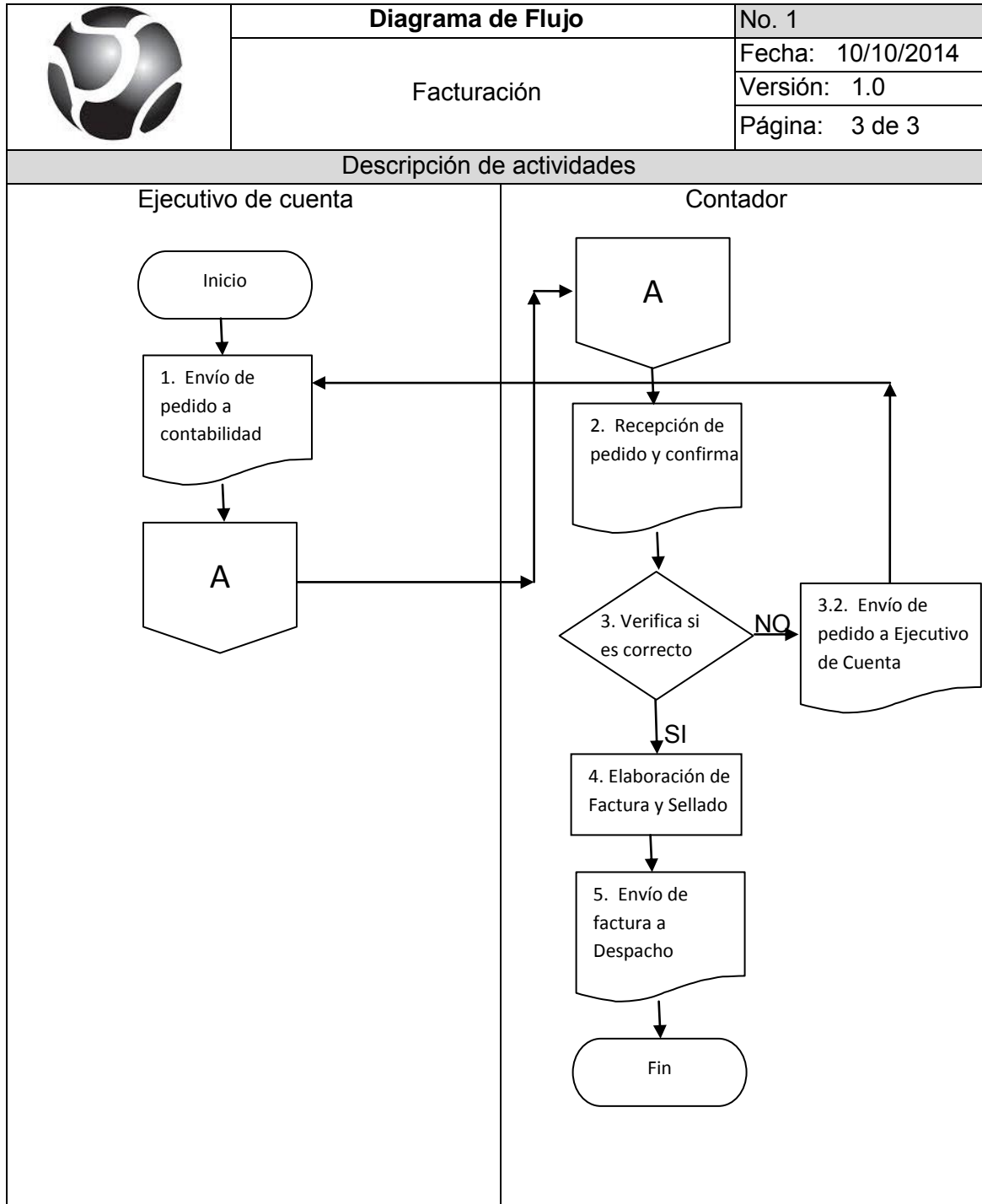
Formato 6
Simbología para diagramas de flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número indicando la tarea con que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas, dentro del símbolo se utiliza un número que indicara la tarea a la cual continúa el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Proceso	Indica procedimiento de la información.

Fuente: elaboración propia. Año 2014

A continuación se presenta un ejemplo de diagrama de flujo

Formato 7
Ejemplo de diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia. Año 2014

3.4 Organización

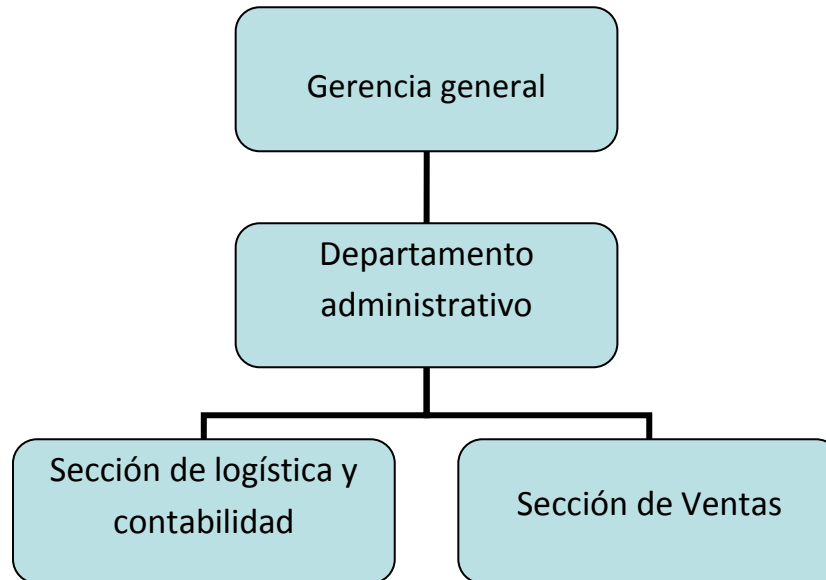
Para mejorar el funcionamiento administrativo de la empresa, es necesario tener clara la estructura organizacional funcional, en donde se detallen de forma ordenada las unidades de trabajo de la empresa, así como las funciones específicas de cada una y plasmarla gráficamente en un organigrama.

3.4.1 Organigrama

Para un organigrama es necesario un proceso de análisis, estructura y definición. Los diferentes puestos de trabajo a definir, organizar y jerarquizar. Después se deben estipular los centros de responsabilidad, desde donde se coordinará y organizarán. Y luego en un manual de descriptor de puestos se especificará uno con sus responsabilidades, atribuciones, inmediato superior, y subalternos.

El organigrama facilitará que se identifique la autoridad y responsabilidad que es transmitida de un jefe a sus sub alternos y así favorecer la especialidad para cada actividad que sea realizada, que la empresa funcione de manera ordenada para lograr plena identificación del inmediato superior, líneas de mando para garantizar el cumplimiento de las tareas asignadas, niveles de jerarquía que garanticen obediencia de todos los subordinados hacia la jefatura correspondiente y claridad de los puestos existentes.

Gráfica 12
Organigrama específico propuesto para la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas



Fuente: elaboración propia. Año 2014

3.4.1.1 Tipo de organización

El tipo de organización propuesto es formal, pues la comunicación deberá ser descendente, es decir, de la junta directiva o gerencia general hacia los demás niveles jerárquicos de la empresa, de la misma forma, la responsabilidad deberá originarse en la gerencia general para luego trascender hacia los demás niveles jerárquicos. Por el tipo de organización a implementar, se identificarán fácilmente las tareas que tiene que desarrollar cada puesto de trabajo, además de delegar responsabilidad y autoridad adecuada al establecer cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, así como la implementación de la comunicación escrita, por medio de correos electrónicos, memos, circulares y avisos que desarrollen una comunicación directa dentro de la organización y así también evitar malos entendidos entre las unidades de trabajo.

3.4.1.2 Tipo de estructura organizacional

La estructura planteada pretende eliminar los problemas organizacionales existentes al contar con una estructura definida la cual tendrá las siguientes características: será formal dado la inclusión de documentos administrativos y permanecerá centralizada en aquellas decisiones de suma importancia que tendrá que tomar la Gerencia.

3.4.1.3 Dimensión y categorías:

La dimensión es vertical, en la cual los subordinados de la empresa, deberán reportarse según el puesto que desempeñan al encargado de cada unidad administrativa y así mantener el equilibrio de la autoridad y responsabilidad de la organización. Las categorías de cada una de las unidades se desarrollan en dos niveles:

- a) Nivel estratégico o de alta gerencia.
- b) Nivel táctico o gerencia de primera línea.
- c) Nivel operativo

3.4.1.4 Modelo del diseño

El modelo del diseño organizacional que se propone es mecánico (burocrático), pues como se mencionó anteriormente, cuenta con tres niveles o categorías que dividen la empresa jerárquicamente, con lo cual se pretende mantener canales de comunicación formales, puestos y niveles jerárquicos rígidos, autoridad y decisión centralizada, para dar como resultado una estructura organizacional bien definida.

3.4.1.5 Tipo de departamentalización

Para la empresa el tipo de departamentalización propuesto es funcional, agrupando puestos por funciones. Esto resulta provechoso para la toma de decisiones y para el aprovechamiento de los recursos de la empresa, se evita la duplicidad de funciones y el esfuerzo innecesario, así como un flujo lógico de las actividades de trabajo que establezca los canales de comunicación.

3.4.1.6 Tramo de control

De acuerdo al organigrama específico desarrollado, el tramo de control administrativo es estrecho, de estructura alta y de crecimiento vertical, existiendo una rápida toma de decisiones y pronta comunicación entre subalternos y superiores, con el fin de facilitar la función de supervisión.

3.4.1.7 Sistema de organización

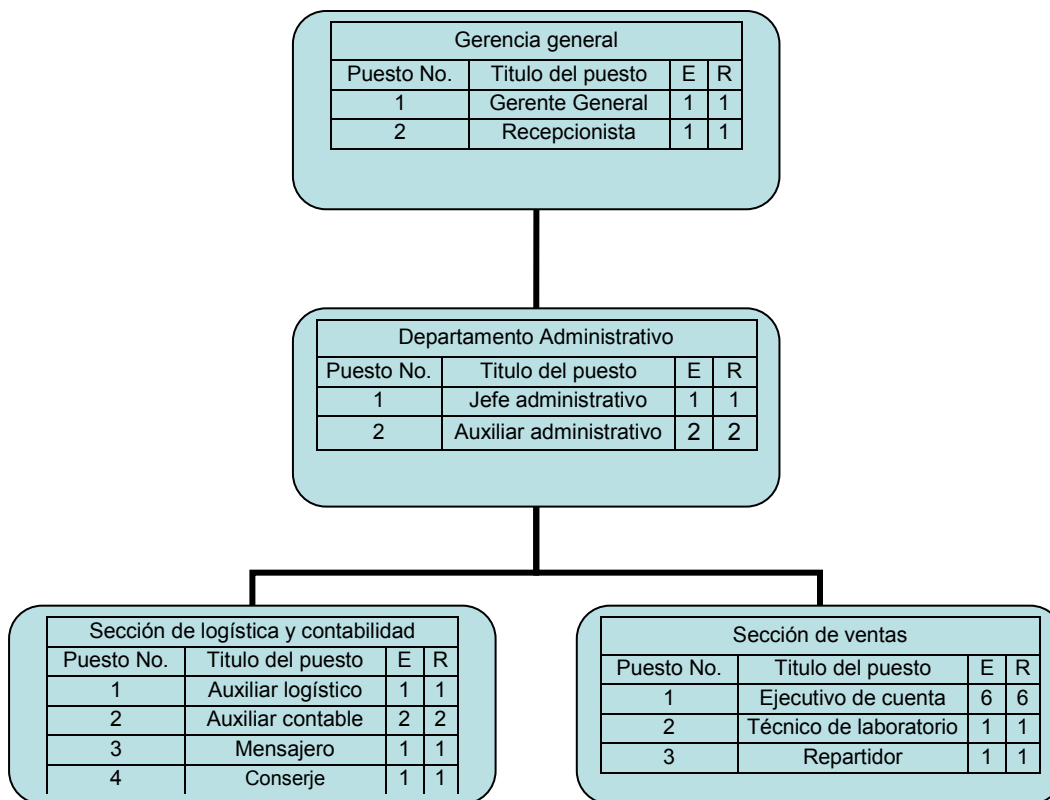
El sistema que se adecua a lo antes descrito es el funcional, pues en la estructura se refleja la división por unidades especializadas. Es el Gerente General quien representa la máxima autoridad de la empresa y será el puesto encargado de extender el alcance de objetivos y metas de la empresa hacia los demás niveles jerárquicos de la organización. La autoridad y responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea, para cada persona o unidad de trabajo.

3.4.2 Organigrama nominal propuesto

Se presenta a continuación el organigrama nominal propuesto, que establece para cada unidad de trabajo los distintos puestos necesarios para la realización de funciones de la empresa.

Gráfica 13

Organigrama nominal propuesto para la empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas



Fuente: elaboración propia. Año 2014

3.5 Descripciones técnicas de puestos

Para elaborar la descripción técnica de puestos fue necesario hablar con cada empleado y preguntarle sobre las diferentes tareas que desempeña en su puesto. También fue necesario hablar con el jefe de cada empleado para saber cuáles de esas tareas no son parte de su trabajo. Adicional a cada colaborador se le pidió que diera una corta descripción del puesto, para ser utilizada como punto de partida de la descripción de puestos oficial.

La descripción de puesto debe ser breve y directa, incluye la identificación del puesto, el objetivo, atribuciones, especificaciones, responsabilidad, nivel de esfuerzo, condiciones ambientales y nivel de esfuerzo que le compete al colaborador.

A continuación se presentan las descripciones técnicas de los puestos existentes en la entidad:

1. Gerente General
2. Jefe Administrativo
3. Auxiliar Administrativo
4. Técnico de Laboratorio
5. Auxiliar Logístico
6. Auxiliar Contable
7. Ejecutivo de Cuenta
8. Recepcionista
9. Mensajero
10. Repartidor
11. Conserje

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Gerente general
Código del puesto:	HFI-GG.01
Unidad administrativa:	Gerencia general
Le reporta a:	Junta directiva
Le reportan:	Jefe administrativo
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de nivel estratégico, es el encargado de la toma de decisiones para la aplicación de estrategias en relación a la planificación y organización de la empresa. Ese el representante legal, en tal sentido es el responsable de las áreas de trabajo que se desenvuelven dentro de la misma.

3. Atribuciones:

Principales:

- Comunicar a la dirección los resultados obtenidos en los diversos puestos que conforman la empresa.
- Planear y organizar para lograr los objetivos de la empresa.
- Representar a la empresa ante las filiales y otras compañías que formen parte de la operación de la misma.
- Elaborar presupuestos con cada uno de los responsables de los diversos puestos.

Secundarias:

- Controlar y dar seguimiento a los presupuestos
- Aprobar presupuestos e inversiones
- Controlar los gastos e inversiones
- Promover el desarrollo de planes comerciales, y estratégicos para el incremento de las ventas y utilidades en la región.
- Generar proyectos para el desarrollo de nuevas líneas o productos.
- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Tomar la última decisión en contratar o promover al recurso humano.
- Dirigir el desarrollo de la ejecución de las estrategias.

Ocasionales:

- Autorizar órdenes de compra.
- Asignar precios mínimos de venta.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Profesional preferiblemente ingeniero químico con maestría en mercadeo.

Requisitos de experiencia
Conocimiento y experiencia en el sector de ventas de ingredientes para la industria farmacéutica y de alimentos mínima de 5 años.

Habilidades
Trabajo por objetivos, liderazgo y trabajo en equipo, alta capacidad de negociación, sentido de la organización y administración, creatividad y objetividad, disponibilidad para viajar, tolerancia al trabajo bajo presión, altos estándares de compromiso, responsabilidad, confiabilidad, alto sentido de pertenencia, alto sentido de pertenencia.

Destrezas
Manejo de equipo de computo, de oficina y de laboratorio.

5. Responsabilidad:

Errores
En la toma de decisiones sobre los proyectos, presupuestos e inversiones.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
Por la naturaleza del puesto, el gerente general mantendrá estrecha relación con el gerente administrativo y con los representantes de cada una de las áreas de trabajo de la empresa, así como con clientes y proveedores de la empresa, también con el personal potencial de la empresa que se presente a entrevistas de trabajo.

Información confidencial
Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.

Dinero / valores
Responsable de las cuentas bancarias de la empresa

Supervisión
Supervisa al jefe administrativo

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe administrativo
Código del puesto:	HFI-JA.01
Unidad administrativa:	Departamento Administrativo
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Auxiliar administrativo, auxiliar contable, técnico de laboratorio, auxiliar logístico, ejecutivo de cuenta.
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de carácter táctico, es el encargado de llevar la correcta administración de la operación de la empresa en función interna, así como de carteras con distribuidores, proveedores, clientes externos, clientes internos y personal de la empresa, también tendrá que proporcionar elementos de análisis y evaluación confiables de los estados financieros que permitan acertadas tomas de decisiones.

3. Atribuciones:

Principales:

- Analizar e interpretar de los estados financieros de la empresa.
- Administrar los recursos económicos de la empresa.
- Llevar el control de la cartera de pagos con los proveedores nacionales e internacionales.
- Establecer normas y procedimientos que dicten la forma de actuar del personal de la empresa, que permitan la optimización de los recursos y el alcance de los objetivos.

Secundarias:

- Elaborar presupuestos.
- Revisar notas de crédito y débito emitidas.
- Revisar incentivos y comisiones a pagar.
- Revisar los ingresos y egresos de la empresa.
- Revisar importaciones y exportaciones.
- Aprobaciones de pagos.

Ocasionales:

- Organizar de actividades de recreación como convivios y cumpleaños.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Licenciatura en Administración de Empresas.

Requisitos de experiencia
Experiencia mínima de tres años en el área administrativa y o contable.

Habilidades
Trabajo por objetivos, liderazgo y trabajo en equipo, tolerancia al trabajo bajo presión, sentido de responsabilidad, organización y administración del tiempo, proactivo, flexibilidad de tiempo.

Destrezas
Manejo de equipo de oficina, manejo de equipo de computación, conocimiento de sistemas aduaneros, conocimiento de sistemas tributarios.

5. Responsabilidad:

Errores
En la toma de decisiones sobre los estados financieros.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
Mantendrá estrecha relación con el auxiliar administrativo, ejecutivos de cuenta y auxiliar contable, para rendir informes con el gerente general, para transmitir información importante con los demás trabajadores de la empresa. También estará en contacto con clientes y proveedores nacionales e internacionales, así como con los nuevos empleados de la empresa.

Información confidencial
Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.

Dinero / valores
Responsable de las cuentas bancarias de la empresa

Supervisión
Supervisa al auxiliar administrativo, auxiliar contable, técnico de laboratorio, auxiliar

logístico, ejecutivo de cuenta

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Auxiliar administrativo
Código del puesto:	HFI-JA.02
Unidad administrativa:	Departamento administrativo
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Recepcionista, mensajero, conserje
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de carácter operativo, de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades de asistir al Jefe Administrativo en lo que requiera. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita.

3. Atribuciones:

Principales:

- Llevar el control del archivo de la Jefatura Administrativa.
- Alimentar el sistema contable con los pedidos y elaboración de órdenes de compra para los proveedores.
- Coordinar la mensajería para los cobros de cartera, entrega de documentos y pagar proveedores.
- Tramitar los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
- Llevar control de la caja chica.

Secundarias:

- Mantener informado al supervisor sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada

4. Especificación:

Requisitos de educación
Estudiante de tercer año en Administración de empresas o carrera afín.

Requisitos de experiencia
Experiencia mínima de dos años en puesto similar.

Habilidades

Manejo y control de archivos, excelentes relaciones interpersonales, proactivo.

Destrezas

Manejo de equipo de cómputo, de oficina.
--

5. Responsabilidad:

Errores

En la alimentación del sistema contable.
--

Maquinaria / equipo

Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.
--

Relaciones con otros

El auxiliar administrativo mantendrá estrecha relación con el Jefe Administrativo, de quien recibe instrucciones directamente. También se relacionará con mensajería y los demás puestos de trabajo que integran la empresa.
--

Información confidencial

Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.
--

Dinero / valores

Responsable de manejar caja chica

Supervisión

Recepcionista, mensajero, conserje

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Auxiliar logístico
Código del puesto:	HFI-SLC.01
Unidad administrativa:	Sección de logística y contabilidad
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de carácter operativo, será el encargado de la logística de importaciones y exportaciones de producto, comité de compras y también elaborar pre costeos y costos finales.

3. Atribuciones:

Principales:

- Coordinar el abasto en cantidad, calidad y tiempo desde el almacén hacia los clientes nacionales y/o extranjeros
- Administrar y controlar de los inventarios
- Mantener comunicación con los proveedores y clientes en cuanto a sus órdenes de compra, modificaciones, precios, despachos y reclamos.
- Costear las compras y ventas.

Secundarias:

- Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales.
- Optimizar el transporte, reducir el costo, plazos e itinerarios.
- Utilizar el sistema para el control logístico.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Estudiante de tercer año en comercio internacional o carrera afín.
Requisitos de experiencia
Experiencia mínima de dos años en importaciones y exportaciones.
Habilidades
Manejo y control de archivos, excelentes relaciones interpersonales, proactivo.

Destrezas
Manejo de equipo de cómputo, de oficina.

5. Responsabilidad:

Errores
En el ingreso de información al sistema contable.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
Por la naturaleza del puesto, mantendrá relación estrecha con el jefe administrativo y el gerente general para rendir informes, estará en contacto con clientes y proveedores nacionales e internacionales.

Información confidencial
Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.

Dinero / valores
Ninguno

Supervisión
Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Auxiliar contable
Código del puesto:	HFI-SLC.02
Unidad administrativa:	Sección de logística y contabilidad
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de carácter operativo, el cual estará a cargo de la recopilación de datos para el registro contable, pago de planillas, pago de impuestos, así como proporcionar toda la información que requiera el jefe administrativo para el análisis financiero.

3. Atribuciones:

Principales:

- Pagar impuestos fiscales a los que este sujeto la empresa.
- Registrar la información contable.
- Pagar planilla de sueldos de la empresa.
- Facturar a los clientes según disposiciones de la fuerza de ventas de ambas coordinaciones.
- Emitir notas de crédito y débito.
- Emitir pagos a proveedores nacionales e internacionales.

Secundarias:

- Revisar que las compras sean las autorizadas.
- Utilizar el sistema para el control contable.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Graduado de perito contador, estudiante de segundo año de C. P. A.

Requisitos de experiencia
Amplia experiencia como contador en otras empresas, mínimo dos años.
Habilidades
Manejo y control de archivos, excelentes relaciones interpersonales, proactivo.

Destrezas
Manejo de equipo de cómputo, de oficina, conocimiento de sistemas tributarios

5. Responsabilidad:

Errores
En la alimentación del sistema contable.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
Mantendrá estrecha relación con el jefe administrativo y el gerente general para rendir informes. Estará en contacto con la fuerza de ventas para la recepción de pedidos y con el personal de despacho y consejería.

Información confidencial
Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.

Dinero / valores
Maneja las cuentas bancarias de la empresa para pagos y conciliar bancos

Supervisión
Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Ejecutivo de cuentas
Código del puesto:	HFI-SV.01
Unidad administrativa:	Sección de ventas
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de carácter operativo, dedicado al cumplimiento del presupuesto de ventas determinado por la empresa.

3. Atribuciones:

Principales:

- Prospectar clientes
- Visitar clientes
- Obtener proyectos de desarrollo proactivo o reactivo.
- Trabajar en conjunto con el técnico de laboratorio sobre aplicaciones y perfiles a presentar.
- Presentar proyectos a clientes.
- Seguir proyectos.
- Elaborar cotizaciones.
- Negociar precios y tiempos de entrega a clientes.
- Dar seguimiento post venta.

Secundarias:

- Apoyo con las muestras que ingresan al sistema.
- Cobranza de cartera.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Ingeniero químico o tecnólogo en alimentos.
Requisitos de experiencia
Experiencia en ventas de saborizantes o vitaminas de mínimo dos años.

Habilidades
Tolerancia al trabajo bajo presión, sentido de responsabilidad, sentido de la administración del tiempo y de organización, proactivo, poder de negociación.

Destrezas
Manejo de equipo de cómputo, de oficina.

5. Responsabilidad:

Errores
En la alimentación del sistema contable.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
Por la naturaleza del puesto, mantendrá relación estrecha con el jefe administrativo y el gerente general para rendir informes, estará en contacto con clientes y proveedores.

Información confidencial
Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa y alta confidencialidad en el manejo negocios.

Dinero / valores
Ninguno

Supervisión
Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Técnico de laboratorio
Código del puesto:	HFI-SV.02
Unidad administrativa:	Sección ventas
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de carácter operativo, dedicado a la innovación y desarrollo de nuevos productos alimenticios o mejoras a productos actuales.

3. Atribuciones:

Principales:

- Manipular alimentos.
- Elaborar formulaciones.
- Realizar aplicaciones.
- Efectuar control de inventario de muestras.
- Liderar reuniones de proyectos con proveedores.

Secundarias:

- Realizar cotizaciones de compras para equipo de laboratorio.
- Realizar cotizaciones para compras de materia prima para aplicaciones.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Estudios de ingeniería química o químico farmacéutico de tercer año como mínimo
Requisitos de experiencia
Experiencia en alimentos de mínimo un año.
Habilidades
Sentido de responsabilidad, administración del tiempo, proactividad, compromiso.
Destrezas
Manejo de equipo de cómputo, de oficina y laboratorio.

5. Responsabilidad:

Errores
En la alimentación del sistema.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
Por la naturaleza del puesto, mantendrá estrecha relación con el jefe administrativo para rendir informes, también estará en contacto con los ejecutivos de cuenta para trabajar proyectos y con el mensajero para solicitar compras o enviar muestras.

Información confidencial
Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de proyectos.

Dinero / valores
Ninguno

Supervisión
Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
85%	10%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Recepcionista
Código del puesto:	HFI-GG.02
Unidad administrativa:	Gerencia general
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de carácter operativo, de apoyo, tiene a su cargo la ejecución de actividades secretariales y de asistir al personal en lo que requiera. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita.

3. Atribuciones:

Principales:

- Elaborar cartas, informes, memorándums, cuadros, notas que asistan la comunicación del personal dentro y fuera de la empresa.
- Llevar la agenda de citas y reuniones.
- Sacar llamadas cuando se requieran y contestar el teléfono.
- Coordinar actividades extra laborales.

Secundarias:

- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Titulo de secretaria oficinista o nivel medio.

Requisitos de experiencia
Experiencia mínimo un año en puesto similar.

Habilidades
Excelentes relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, proactiva, confiabilidad.

Destrezas
Manejo de equipo de cómputo de oficina.

5. Responsabilidad:

Errores
Comunicados oficiales.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
Por la naturaleza del puesto mantendrá relación estrecha con todo el personal.

Información confidencial
Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.

Dinero / valores
Ninguno

Supervisión
Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Mensajero
Código del puesto:	HFI-SLC.03
Unidad administrativa:	Sección de logística y contabilidad
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de carácter operativo, de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades de mensajería.

3. Atribuciones:

Principales:

- Entregar de documentos en lugares diversos.
- Realizar pagos.
- Recolectar cheques.
- Entregar muestras a clientes.

Secundarias:

- Apoyar en las actividades que se le soliciten.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Tercero básico como mínimo

Requisitos de experiencia
Experiencia de mínimo un año en puesto similar.

Habilidades
Sentido de responsabilidad, administración del tiempo y organizado, compromiso.

Destrezas
Licencia de conducir para motocicleta.

5. Responsabilidad:

Errores
En la entrega equivocada de documentos o muestras

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
Mantendrá estrecha relación con recepción y asistente administrativa.

Información confidencial
Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa

Dinero / valores
Cheques, pagos y cobros.

Supervisión
Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
60%	40%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Despacho
Código del puesto:	HFI-SV.03
Unidad administrativa:	Sección de ventas
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de carácter operativo, logístico, tiene a su cargo la ejecución de despachos de mercadería.

3. Atribuciones:

Principales:

- Entregar mercadería en bodega de los clientes.
- Recoger importaciones en depósitos fiscales de la ciudad de Guatemala.
- Tramitar contraseñas de pago.

Secundarias:

- Apoyar en temas de mensajería esporádicamente.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Tercero básico como mínimo

Requisitos de experiencia
Experiencia de mínimo un año en puesto similar.

Habilidades
Excelentes relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, administración del tiempo.

Destrezas
Licencia de conducir tipo B

5. Responsabilidad:

Errores
En la entrega equivocada de productos.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
Mantendrá relación estrecha con el auxiliar contable.

Información confidencial
Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa

Dinero / valores
Mercadería

Supervisión
Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
30%	70%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Conserje
Código del puesto:	HFI-SLC.04
Unidad administrativa:	Sección de logística y contabilidad
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2014

2. Objetivo:

Puesto de carácter administrativo, el cual estará a cargo de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

3. Atribuciones:

Principales:

- Barrer las instalaciones de trabajo.
- Trapear y sacudir las instalaciones de trabajo.
- Manejar de material de limpieza.
- Mantener en buenas condiciones las instalaciones de la empresa.

Secundarias:

- Realizar actividades que le sean asignadas.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Sexto primaria como mínimo

Requisitos de experiencia
Experiencia de un año en puesto similar

Habilidades
Excelentes relaciones interpersonales, proactivo, sentido de responsabilidad.

Destrezas
Manejo de equipo de limpieza

5. Responsabilidad:

Errores
En limpieza de muestras de sabores.

Maquinaria / equipo

Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.
--

Relaciones con otros

Por la naturaleza del puesto, el conserje mantendrá estrecha relación con el auxiliar administrativo para rendir informes.
--

Información confidencial

Exigente discreción sobre el manejo de la información de la empresa.
--

Dinero / valores

Ninguno

Supervisión

Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tránsito y padecer de estrés.
--

3.6 Plan de acción

Se propone el siguiente plan de acción para implementar los elementos de planeación y organización.

Cuadro 2
Plan de acción 1

Objetivo del plan: Dar a conocer las actividades a desarrollar para la implementación los elementos de planeación y organización en la empresa en un 100% a corto y mediano plazo.

Actividades	Meta	Responsable	Fecha	Costo	Presupuesto
1. Presentación de la propuesta de planeación y organización.	Presentar la propuesta de planeación y organización en una sesión al 100%	Consultor	Inicio octubre 2015 Finaliza Octubre 2015	Paperería y Útiles Q100.00	Q. 100.00
2. Discusión y aprobación de la planeación y organización propuesta.	Discutir y aprobar el desarrollo e implementación de los elementos de planeación y organización propuestos en una sesión al 100%	Gerente general	Inicio marzo 2016 Finaliza marzo 2016.	A definir por la empresa	Q. 0.00
3. Socialización del plan a implementar para llevar a cabo la propuesta.	Estar preparado para la implementación de la planeación y organización propuestas dentro de la empresa para marzo 2016.	Jefe administrativo	Inicio marzo 2016 Finaliza marzo 2016	Paperería y Útiles Q500.00	Q500.00
4. Desarrollar un mecanismo que señale los pasos para comunicar las actividades para la implementación según la conveniencia de la empresa.	Implementación de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias establecidas por la empresa.	Consultor	Inicio marzo 2016 Finaliza marzo 2016	Materiales Q300.00 Refacción Q 200.00	Q500.00

Actividades	Meta	Responsable	Fecha	Costo	Presupuesto
5. Comunicación a todos los empleados de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos y estrategias establecidas por la empresa.	Implementar la propuesta de planeación para abril 2016.	Jefe administrativo	Inicia abril 2016 Finaliza abril 2016	Materiales Q1,000.00 Refacción Q500.00	Q1,500.00
6. Capacitación por parte de cada departamento a todo el personal de la empresa acerca de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias formuladas por la empresa.	Lograr la participación efectiva de todo el personal dentro de la empresa para julio 2016.	Consultor	Inicia julio de 2016 Finaliza julio 2016	24 Horas x Q500 / h Q12,000.00	Q12,000.00
7. Dar a conocer las descripciones de puestos para cada una de los puestos de trabajo.	Que todo el personal conozca sus labores, jefe inmediato y sub alternos para julio 2016.	Jefatura administrativa	Inicia julio de 2016 Finaliza julio 2016	A definir por la empresa	Q 0.00
8. Evaluación de la propuesta.	Revisar periódicamente, que las atribuciones de cada puesto se estén llevando a cabo según las descripciones de puestos establecidas y revisar una vez cada tres meses el cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias establecidos por la empresa.	Jefatura administrativa	La fecha a implementar la designa la Gerencia General	A definir por la empresa	Q 0.00
9. Evaluar las actividades realizadas de la propuesta.	Evaluar el 100% de las actividades de la propuesta cada dos meses.	Jefatura administrativa	Inicia marzo 2016 Finaliza septiembre 2016	A definir por la empresa	Q0.00
Fuente: elaboración propia. Año 2014					Total Q14,600.00

Nota: al cumplir un año la ejecución de la propuesta se debe realizar otro diagnóstico para ver el impacto de mejora en las fases de planeación y organización implementados.

Se presentan a continuación los formatos necesarios para la correcta elaboración del plan de acción antes mencionado.

Formato 8

Guía de discusión y aprobación del proceso de planeación y organización

i. Explicación introductoria de la sesión	Esta parte será expuesta en un tiempo aproximado de 10 minutos. Se trata de aclarar la dinámica, deben participar el Gerente General y el Jefe Administrativo, hablar uno a la vez, no hay respuestas buenas ni malas, solo se trata de escuchar opiniones.
ii. Cuestionamientos acerca de las fases de planeación y organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación: ¿es importante contar con filosofía organizacional? ¿el no tenerla es una desventaja ante la competencia? • Organización: ¿es importante contar con la estructura organizacional? ¿el no tenerla es una desventaja ante la competencia?
iii. Conclusiones generales	Si se llegó a algún acuerdo, hacer comentarios y tomar un tiempo para hacer una reflexión final.

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Formato No. 9

Guía para implementar la fase de planeación y organización

a) Explicación introductoria de la sesión	Esta parte será expuesta en un tiempo aproximado de 10 minutos. Se trata de aclarar la dinámica, deben participar todos los colaboradores de la empresa.
b) Entrega de folleto de las fases de planeación y organización.	Cada colaborador leerá un punto del folleto y se realizará un breve comentario acerca de lo entendido donde participarán todos y aclaran dudas.
c) Conclusiones generales	Dar por terminado la sesión dando por entendido que las dudas fueron aclaradas y los comentarios resueltos. Cada colaborador firma de recibida la información.

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Formato 10
Boleta de evaluación de la propuesta

1- ¿Cuál es la filosofía empresarial de la empresa?

9. ¿En qué le beneficia conocer y poner en práctica la filosofía empresarial?

10. Describa el organigrama de la empresa:

11. ¿Quién es inmediato superior?

12. ¿Cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?

13. ¿Cuáles son las atribuciones de su puesto de trabajo?

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Después de realizar la evaluación de los colaboradores el Jefe administrativo tabula la información sobre el formato que se presenta a continuación.

Formato 11
Tabulación de evaluación de propuesta

Contenido	Número de colaboradores	
	Comprende el concepto	No comprende el concepto
Filosofía empresarial		
Beneficios de filosofía empresarial		
Descripción de organigrama		
Inmediato superior		
Responsabilidades del puesto de trabajo		
Atribuciones del puesto de trabajo		
Total:		
Porcentaje:		

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Seguido de esto, el jefe administrativo analiza, si el 90% de las respuestas muestran que si comprenden los colaboradores el concepto, se toma como aceptada la capacitación, si es menor a este porcentaje se realiza el punto número 10 del plan de acción, se debe repetir el procedimiento del formato 9 para dar solución a las dudas o cuestionamientos que tengan los colaboradores.

Cuadro 3
Plan de acción 2

Objetivo del plan: establecer las actividades necesarias para implementar la planeación y organización en un 100% a corto y mediano plazo.

Actividades	Meta	Responsable	Fecha	Costo	Presupuesto
1. Presentación de las actividades para implementar planeación y organización.	Presentar las actividades de planeación y organización en una sesión al 100%	Consultor	Inicia julio de 2016 Finaliza julio 2016	Papelería y Útiles Q100.00	Q. 100.00
2. Discusión y aprobación de las actividades para implementar planeación y organización propuesta.	Discutir y aprobar el desarrollo e implementación de los elementos de planeación y organización propuestos en una sesión al 100%	Gerente general	Inicio marzo 2016 Finaliza marzo 2016.	A definir por la empresa	Q. 0.00
3. Impresión y enmarcado de filosofía empresarial	Tener a la vista la misión y visión en la empresa para que los colaboradores se familiaricen con ellas para julio 2016.	Auxiliar administrativo	Inicia julio de 2016 Finaliza julio 2016	Impresiones Q500 enmarcados Q. 1,000.00	Q. 1,500.00
2. Impresión de folletos que contengan la propuesta de planeación y organización a implementar.	Tener disponible el material didáctico de la propuesta de planeación y organización para julio 2016.	Auxiliar administrativo	Inicia julio de 2016 Finaliza julio 2016	Impresiones Q300 empastados Q200.00	Q500.00
3. Alquiler de salón que tenga capacidad para 17 personas.	Obtener espacio físico que cuente con las comodidades básicas para reunir al total de los colaboradores para julio 2016.	Auxiliar administrativo	Inicia julio de 2016 Finaliza julio 2016	Alquileres Q 1,000.00	Q 1,000.00
4. Entrega de folletos, lectura de las fases de planeación y organización.	Que los colaboradores conozcan, entiendan y se identifiquen con la empresa y con su puesto de trabajo para julio 2016.	Consultor	Inicia julio de 2016 Finaliza julio 2016	Honorarios Consultor Q 12,000.00	Q 12,000.00

5. Comentarios y aclaración de dudas.	Que los colaboradores comprendan y resuelvan sus dudas acerca de la filosofía empresarial y la fase de organización de la empresa para julio 2016.	Consultor, Colaboradores	Inicia julio de 2016 Finaliza julio 2016	Q 0.00	Q 0.00
6. Evaluar las actividades realizadas de la propuesta.	Evaluar el 100% de las actividades de la propuesta cada dos meses.	Jefatura administrativa	Inicia marzo 2016 Finaliza septiembre 2016	A definir por la empresa	Q0.00
Total:					Q 15,100.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2014

CONCLUSIONES

Al finalizar cada uno de los capítulos que contiene este informe y al analizar la información recabada empresa objeto de investigación, se concluye lo siguiente:

1. La razón por la que se presentan deficiencias en las funciones realizadas por los colaboradores de la empresa son ocasionadas porque no están establecidas las funciones de planeación y organización dentro de la organización, con lo cual se comprueba la hipótesis número uno planteada en el plan de investigación.
2. El carecer de elementos de planeación y organización provocan que la forma de funcionamiento sea empírica, por ende la aplicación de la planeación es desarrollada sin ningún objetivo que identifique a la organización, sin tener establecidos la misión, la visión, los valores y los objetivos, por lo cual los colaboradores no tienen conocimiento claro de los fines que la empresa espera alcanzar.
3. La estructura organizacional tiende a ser desconocida para la mayoría de los colaboradores y confusa para los que dicen conocerla, así también las atribuciones de cada uno de los puestos no se encuentran definidas de manera formal y escrita, todo esto hace que se dé duplicidad de atribuciones, lo que no permite una eficiente administración.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar los elementos de planeación y organización propuestos, así como el seguimiento respectivo del plan de acción formulado en este informe, con el fin de dar seguimiento a la propuesta al definir objetivos, actividades, responsables, calendario y recursos a utilizar, así como dejar lineamientos que sirvan de guía para futuras decisiones.
2. A fin de contribuir con una eficiente administración para la empresa y obtener mejores resultados, es necesario implementar la propuesta para dar a conocer los elementos de misión, visión, valores y objetivos formulados por la empresa, cual es la naturaleza de la misma, que metas se desean alcanzar, tomar una dirección clara y objetiva para facilitar los resultados esperados. Esto se deberá promover a través de reuniones periódicas.
3. Aplicar la estructura organizacional, de donde se derivan líneas de mando, delegación de funciones y los descriptores de puestos que ayudarán a tener claridad en cuanto al tramo de actividades que cada departamento y sección deberá llevar a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. México D.F. McGraw-Hill. 354 p.
2. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. 5ta. Edición. Santa Cruz de Bogotá, Colombia Mc Graw – Hill, 2,002 475 p.
3. Robbins, Stephen P. **Administración: teoría y práctica**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1987. Primera edición en español. 560 p.
4. Koontz, Harold Wehrich, Heinz y Cannice, Mark **Administración una perspectiva global y empresarial**. Mc-Graw – Hill interamericana editores, S.A. de C.V. México 2,008. Décimo cuarta edición. 651 p.
5. Stoner, James A. F. y Wahnkel, Charles. **Administración**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1989. Tercera edición. 826 p.
6. Reyes Ponce, A. 2008. **Administración moderna**. 1ª. Ed. México. Limusa, S. A. de C. V. Grupo noriega editores. 480 p.
7. Egografía <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/liderazgo.htm> fecha de consulta 20 de octubre 2016, Guatemala, Guatemala.