



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA LOGÍSTICA SOL

Mario Andrés Del Cid Morales

Asesorado por la Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola

Guatemala, mayo de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA
LA EMPRESA LOGÍSTICA SOL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MARIO ANDRÉS DEL CID MORALES

ASESORADO POR LA INGA. ALBA MARITZA GUERRERO SPÍNOLA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Huberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Helen Rocío Ramírez Lucas
EXAMINADORA	Inga. Sindy Massiel Godínez Bautista
EXAMINADORA	Inga. Yoselin Niyam Mackenzie Gómez
SECRETARIO	Ing. Hugo Huberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA LOGÍSTICA SOL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 6 de septiembre de 2019.

Mario Andrés Del Cid Morales

Guatemala, 06 de junio de 2020

Ingeniero
Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente

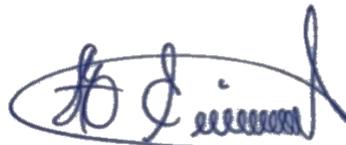
Estimado Ingeniero Urquizú:

Por este medio informo a usted que he revisado y aprobado el trabajo de graduación titulado "DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA LOGÍSTICA SOL", del estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial Mario Andrés Del Cid Morales, identificado con número de registro académico 201404238 y Documento de Identificación CUI 2688 39751 0101.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.

Atentamente,

"Id y enseñad a todos"



Ing. Alba Maritza Guerrero Spínola Ph.D.
Asesora
Colegiado 4611



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.010.022

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA LOGÍSTICA SOL**, presentado por el estudiante universitario **Mario Andrés Del Cid Morales**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Aldo Ozaeta Santiago

Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Ing. Aldo Ozaeta Santiago
Ingeniero Industrial
Colegiado: 1850

Guatemala, febrero de 2022.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.091.EMI.2022

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA LOGÍSTICA SOL**, presentado por: **Mario Andrés Del Cid Morales**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Motivo: Dirección Ingeniería Industrial
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de
Ingeniería Mecánica Industrial, USAC
Colegiado 4,272
Periodo: Abril a mayo año 2022

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2022.



Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.302.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA LOGÍSTICA SOL**, presentado por: **Mario Andrés Del Cid Morales**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



ing. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, mayo de 2022

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por siempre guiarme y cuidarme en cada paso que doy.
Mis padres	Patricia Morales y Mario Del Cid, por su apoyo y amor incondicional.
Mis abuelos	Carlos Morales y Regina Méndez, por su gran amor, apoyo y ejemplo.
Mis tíos	Por su ejemplo de trabajo duro y apoyarme en el trascurso de mi carrera universitaria.
Mis amigos	Por su amistad, apoyo y los momentos vividos en esta etapa.

AGRADECIMIENTOS A:

Mi asesora	Alba Guerrero, por su apoyo y guía en la realización de mi trabajo de graduación.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por darme la oportunidad de formarme como profesional en la mejor universidad del país.
Facultad de Ingeniería	Por llenarme de conocimientos y metas alcanzadas y prepararme como profesional.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Administración	1
1.1.1. Características de la administración	2
1.1.2. Elementos de la administración	3
1.2. Organización	5
1.2.1. Estructura organizacional	6
1.2.2. Elementos de la organización.....	6
1.2.3. Organización efectiva	8
1.2.4. Clima organizacional	9
1.2.5. Áreas de mando	10
1.3. Organigrama.....	10
1.3.1. Estructura organizacional	13
1.3.2. Organización lineal	13
1.3.3. Organización funcional	14
1.4. Departamentalización	14
1.4.1. Departamentalización por funciones.....	15
1.4.2. Departamentalización por clientes.....	16
1.4.3. Departamentalización por procesos	17

1.4.4.	Departamentalización por productos o servicios	17
1.5.	Análisis y diseño de puestos	18
1.5.1.	Manuales de puestos	21
1.5.2.	Manuales de normas y procedimientos	26
1.5.3.	Descripción de puestos	27
1.5.4.	Especificaciones de puestos	29
1.5.5.	Diseño de puestos.....	31
2.	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	33
2.1.	Descripción de la empresa.....	33
2.1.1.	Descripción general.....	33
2.1.2.	Misión	34
2.1.3.	Visión.....	34
2.1.4.	Ubicación.....	34
2.2.	Análisis de estructura organizacional	35
2.2.1.	Análisis de departamentalización actual	36
2.2.2.	Análisis de organigrama actual	40
2.3.	Análisis de puestos	43
2.3.1.	Análisis de perfiles	43
2.3.2.	Análisis de atribuciones.....	46
2.4.	Análisis de procedimientos.....	49
2.4.1.	Descripción de procesos	49
2.4.2.	Análisis de costos actuales	58
2.5.	Diagnóstico de necesidades	59
3.	DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	69
3.1.	Diseño de planeación estratégica	69
3.1.1.	Estrategia organizacional	70
3.2.	Departamentalización.....	71

3.2.1.	Tipo de departamentalización óptima	72
3.3.	Puestos necesarios	74
3.3.1.	Administrativos	75
3.3.2.	Operativos	89
3.4.	Organigrama.....	95
3.4.1.	Organigrama gráfico	95
3.4.2.	Descripción de organigrama	97
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	101
4.1.	Manual organizacional.....	101
4.2.	Manual de normas y procedimientos	102
4.3.	Proceso de selección de personal.....	103
4.4.	Programa de capacitación y orientación de personal	111
4.5.	Costo estimado de implementación.....	116
4.5.1.	Costo de puestos administrativos	116
4.5.2.	Costo de puestos operativos	118
4.5.3.	Costo de infraestructura	119
5.	SEGUIMIENTO	127
5.1.	Evaluación del desempeño.....	127
5.2.	Resultados.....	130
5.2.1.	Evaluación de resultados.....	131
5.3.	Clima organizacional	132
5.3.1.	Evaluación de factores e indicadores	133
	CONCLUSIONES	137
	RECOMENDACIONES	139
	BIBLIOGRAFÍA.....	141
	APÉNDICES	145

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Departamentalización por funciones	16
2.	Departamentalización por clientes	17
3.	Departamentalización por producto	18
4.	Ubicación geográfica.....	35
5.	Organigrama	41
6.	Logística del servicio actual de transporte pesado.....	51
7.	Logística actual del mantenimiento de vehículos	53
8.	Logística actual del proceso de compras	55
9.	Logística actual de la gestión de recursos humanos.....	57
10.	Organigrama propuesto	96
11.	Gráfica de proyecciones de ventas	123

TABLAS

I.	Matriz FODA	39
II.	Atribuciones del gerente general.....	47
III.	Atribuciones del gerente administrativo.....	47
IV.	Atribuciones de pilotos	48
V.	Análisis de costos.....	58
VI.	Diagnóstico de necesidades del actual servicio de transporte pesado	60
VII.	Diagnóstico de necesidades del actual servicio de mantenimiento de vehículos	63

VIII.	Diagnóstico de necesidades del actual servicio de proceso de compras	65
IX.	Diagnóstico de necesidades del actual proceso de recursos humanos	66
X.	Estimación de costos	73
XI.	Perfil del puesto gerente general	75
XII.	Perfil del puesto gerente administrativo	77
XIII.	Perfil de la secretaria	78
XIV.	Perfil del puesto de gerente de recursos humanos.....	79
XV.	Perfil del puesto gerente financiero.....	81
XVI.	Perfil del puesto contador general	83
XVII.	Perfil del puesto encargado de compras.....	85
XVIII.	Perfil del puesto gerente técnico operacional	86
XIX.	Perfil del puesto gerente de mantenimiento.....	88
XX.	Perfil del puesto de pilotos.....	90
XXI.	Perfil del puesto técnico mecánico.....	92
XXII.	Perfil del puesto especialista automático	94
XXIII.	Programa de capacitación y orientación de personal	114
XXIV.	Costos puestos administrativos	117
XXV.	Costos puestos operativos.....	119
XXVI.	Costos de infraestructura.....	120
XXVII.	Facturación mensual de los últimos 24 meses	121
XXVIII.	Proyecciones de ventas.....	123
XXIX.	Análisis costo beneficio.....	124
XXX.	Tabla de retorno de inversión	125

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzales

GLOSARIO

Actividad	Conjunto de acciones afines ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, como parte de una función asignada.
Atribución	Cada una de las funciones, actividades o tareas que se asigna a un funcionario o unidad administrativa mediante un instrumento jurídico o administrativo.
Capacidad de almacenaje	Área métrica, calculada en metros cuadrados, o volumétrica, calculada en metros cúbicos, que tiene el almacén de repuestos para el almacenamiento físico de los repuestos de vehículos.
Centralización de funciones	Se caracteriza por la disposición a reunir la autoridad y la toma de decisiones a una sola persona o departamento.
Diagnóstico empresarial	Un medio puesto a disposición de la dirección general, que le permite conocer con claridad la mayoría de los problemas que existentes, y le facilita la toma de decisiones para solucionarlos.
Empresa de servicio de transporte	Persona jurídica que cumple con los requisitos para transportar carga, cuenta con vehículos propios o de terceros, instalaciones y personal técnico capacitado.

Esquema	Representación gráfica de una cosa inmaterial o relaciones y el funcionamiento de un objeto.
Estructura organizacional	Estructura interna de autoridad y comunicación de una organización que define la forma como deben manejarse los programas y departamentos, qué tipos de actividades se llevan a cabo por ciertos departamentos o programas y las relaciones funcionales y de supervisión entre el personal y el administrador de dichos departamentos.
FODA	Análisis que se efectúa para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de alguna empresa.
Función	Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de una institución de cuyo ejercicio, generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico-administrativos.
Implementación	Acción y efecto de llevar a cabo, realizar algo, aplicar, poner en práctica.
Jerarquía	Relación de subordinación que existe entre las personas que trabajan en una organización.
Lineamiento	Orientación o directriz.

Logística	Manipulación de bienes y servicios que requieren o producen las empresas mediante las funciones de transporte, almacenaje y aprovisionamiento o distribución de mercancías hasta llegar al consumidor final.
Manual	Herramienta o medio de comunicación escrita, normalmente impreso que, por lo general, contiene información fija y espacio para concluir información variable.
Manual de puestos y funciones	Versión detallada por escrito de la institución formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.
Organigrama	Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.
Organización	Sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.
Procedimientos	Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, se constituyen en una unidad o tarea específica dentro de un ámbito de aplicación.

Puesto	Lugar o sitio señalado o determinado para la ejecución de algo.
Vehículo de carga	Vehículo autopropulsado o no, destinado al transporte de mercancías por carretera. Puede contar con equipos adicionales para la prestación de servicios especializados.

RESUMEN

La falta de documentación que respalde la planificación estratégica que tiene la empresa Logística Sol, ubicada en Santiago Sacatepéquez, ha limitado el correcto desarrollo de esta, a pesar de que no ha traído consecuencias graves, hasta el momento, la empresa afronta dificultades al participar en los nuevos proyectos que ingresan, lo cual está provocando estancamiento. Esto también ha derivado en saturación de trabajo para la Gerencia General y la Gerencia Administrativa, quienes dirigen la empresa como gerentes y propietarios.

Por lo que, con el presente estudio se implementará una propuesta de reestructuración organizacional con enfoque estratégico, ya que presta servicios de transporte pesado en todo el país.

Se inició con el análisis y estudio de la situación actual de la empresa, su estructura organizacional informal, la cual era escasa; se desenvuelven de manera espontánea para solventar las necesidades del diario que hacer. No cuentan con apropiada descripción de funciones, procedimientos y actividades que se llevan a cabo para el correcto funcionamiento de la empresa y provoca el mal manejo de los recursos: materiales, económicos, financieros y humanos; por ello interna y externamente complica el logro de las metas.

La propuesta de reestructura organizacional describe detalladamente cada uno de los departamentos y define quienes sus encargados, funciones y responsabilidades.

Se propuso un manual organizacional definiendo los perfiles de puestos, las funciones de cada departamento y las normas de la empresa. También se define un proceso de selección de personal y programa de capacitación y orientación de personal, especificando las actividades y tiempos que este proceso debería tomar. Luego se realizó un análisis costo-beneficio entre la forma en que la empresa funciona actualmente y la propuesta.

Por último, se desarrolló una propuesta para el seguimiento de la empresa Logística Sol, resaltando la importancia de la evaluación de desempeño y el proceso a seguir para la obtención de los resultados, continuando con la medición de clima organizacional.

OBJETIVOS

General

Definir estratégicamente una nueva estructura organizacional que satisfaga las necesidades de la empresa Logística Sol, para contribuir a su crecimiento y rentabilidad.

Específicos

1. Analizar la forma en que la empresa realiza sus procesos actualmente, para identificar las necesidades, deficiencias y oportunidades de mejora que aporten a la propuesta de la nueva estructura organizacional.
2. Diseñar una propuesta de estructura organizacional que sea capaz de satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa.
3. Crear la departamentalización ideal mediante el análisis y definición de las funciones necesarias para la correcta operación y desarrollo de la empresa.
4. Definir los perfiles de los puestos necesarios para el óptimo funcionamiento de la nueva estructura organizacional.
5. Realizar un análisis costo-beneficio entre el funcionamiento actual y la propuesta.

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas tienen una estructura organizacional definida en la que se pueden encontrar las responsabilidades de los departamentos y unidades de organización. Sin embargo, cuando los cambios del mercado, el aumento de trabajo y el surgimiento de nuevas oportunidades de negocio superen la capacidad operativa de la empresa, surgirán problemas y la estructura organizacional establecida tendrá dificultades para cumplir con las necesidades, este es el objetivo de esta investigación.

Ante esta problemática, se diseñó una nueva estructura organizacional para potenciar las capacidades y mejorar los procesos de la empresa, enfocándose en buscar la máxima eficiencia para mantener su competitividad en el mercado y alcanzar nuevas metas.

Las empresas que tengan una estructura organizacional definida en función de sus necesidades se beneficiarán por el conocimiento de la cantidad de recurso humano necesario para operar de manera óptima y hacer la empresa más eficiente y productiva para alcanzar sus objetivos.

En este trabajo de investigación se analizó la situación actual de la empresa Logística Sol y se identificaron las necesidades y deficiencias que presenta debido a su estructura organizacional informal y con base en los resultados de la investigación, se diseñó una propuesta de estructura organizacional adecuada para su óptimo desarrollo, permitiendo la consecución de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

1. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se procede a presentar un marco conceptual con fundamentos teóricos de la administración y los elementos que la conforman, posteriormente se muestra en general la organización desde la estructura, elementos, la organización efectiva, el clima organizacional, continuando con el desarrollo de las generalidades de un organigrama, la importancia de la departamentalización, finalizando el presente capítulo con el análisis y diseño de puestos para una empresa.

1.1. Administración

La administración es de suma importancia para toda empresa y organización, para cumplir con la misión que le da razón de su existencia. Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de sociedad unipersonal, responsabilidad limitada e ilimitada, anónima.
- También se utiliza por todos los gerentes de los distintos niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es maximizar la riqueza de los dueños.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia¹.

¹ KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz; CANNICE Marc. *Administración una perspectiva global*. p. 4.

Administrar puede definirse como: “Tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control”².

Es decir, que la administración se puede entender como un proceso que consiste en una serie de actividades y operaciones como planear, decidir y evaluar. Administrar implica, también, estructurar y utilizar un conjunto de recursos, entre los cuales están el recurso humano, financiero, materiales y de información. Además, la administración actúa hacia una meta u objetivo, es decir, que no se realizan actividades al azar, sino actividades con un propósito bien definido, estos objetivos son los de la organización que dirige el administrador. La administración se lleva a cabo en el seno de una organización, sin importar el servicio o producto que ofrezca.

1.1.1. Características de la administración

Según lo indica Torres, las características de la administración son:

- **Universalidad:** Debido a que existe en cualquier sociedad y puede ser aplicado a cualquier empresa.
- **Valor instrumental:** Esto se debe a que es práctica y es utilizada para alcanzar un objetivo determinado, el cual es medido por medio de los resultados.
- **Unidad temporal:** Esto debido a que todas las fases del proceso se realizan al mismo tiempo y no de forma aislada.
- **Amplitud de ejercicio:** Es aplicado a todos los niveles jerárquicos y en todos los departamentos de la organización formal.
- **Especificidad:** Presenta características propias, lo cual hace que sea claro y no se confunda con otras actividades.
- **Interdisciplinariedad:** La administración sirve de apoyo a otras disciplinas y métodos relacionados con la efectividad en el trabajo.

² HELLRIEGEL, Don. *Administración, un enfoque basado en competencias*. p. 8.

- Flexibilidad: Esta es adaptable a cualquier grupo social al cual se pretenda aplicar, esto ayuda a que su flexibilidad no sea rígida y se adapte a cualquier situación que se necesite³.

1.1.2. Elementos de la administración

La función de la administración es la de ayudar a las empresas, organizaciones e instituciones en aprovechar al máximo los recursos que posee, para conseguir sus metas. Fayol define cinco elementos básicos:

Planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

- La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
- La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.
- La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.
- La coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.
- El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido⁴.

Para tener una mejora continua, en la administración de calidad se pueden seguir cuatro pasos, según el ciclo PHVA, también conocido como ciclo Deming.

- Planificar

La Norma ISO 9001 2015 dice que se debe:

- Establecer los objetivos del sistema y sus procesos.
- Establecer los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Esto es porque el Sistema de Gestión de Calidad tiene que planificarse teniendo en cuenta el contexto de las empresas, las necesidades y las expectativas de las partes interesadas, así como todos los requisitos del cliente.

³ TORRES HERNÁNDEZ, Zacarías. *Teoría general de la administración*. p. 12.

⁴ ESPINOZA SOTOMAYOR, Roberto. *El fayolismo y la organización contemporánea*. p. 55.

En la Norma ISO 9001 2008 se planteaba la planificación como el establecimiento de todos los objetivos y los procesos necesario para conseguir los resultados, según los requisitos de los clientes y la empresa. En la Norma ISO 9001 2015 se añade que se deben establecer también los recursos que vamos a necesitar y es necesario identificar los riesgos y las oportunidades, asignándoles recursos.

- Hacer

Implementar lo planificado. En este paso las empresas tienen que determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

La empresa tiene que considerar:

- Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.
- Necesita obtener de los proveedores externos los recursos necesarios.

- Verificar

Es necesario realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados. En este paso las empresas deben determinar:

- Qué elementos necesitan darle seguimiento y medición.
- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.
- Cuando se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.
- Cuando se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.
- Evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

- Actuar

Es necesario tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. Las empresas tienen que determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implantar cualquier acción que sea necesaria para cumplir con los requisitos del cliente. Deben incluir:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Los ejemplos de mejora se pueden incluir en la corrección, las acciones correctivas, la mejora continua, el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

En la nueva ISO 9001:2015 desaparece el concepto de acciones preventivas, ya que la norma se vuelve preventiva en sí misma con un enfoque basado en riesgos⁵.

1.2. Organización

Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos. Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos. Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional⁶.

La palabra organización viene del griego *órganon*, que significa instrumento. Pero quizá ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra: organismos. Este implica necesariamente:

- Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional: esas partes diversas tienen, con todo, un fin, común e idéntico.
- Coordinación y autoconstrucción: precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse⁷.

Una buena organización depende de qué tan bien se halla elaborado la función de la planeación y de la forma cómo las personas hayan hecho su trabajo. Hay 5 pasos básicos:

- Dividir el trabajo, es decir, jerarquizar las actividades a las que se tiene que recurrir para el cumplimiento de los objetivos.
- Agrupar las actividades estructuralmente, es decir realizar una departamentalización coherente con lo que se tiene que hacer.
- Repartir actividades al personal encargado para que las lleven a cabo.
- Asignar los recursos.
- Coordinar los esfuerzos⁸.

⁵ ISOTools Excellence. *La norma ISO 9001 2015. ¿En qué se basa el ciclo PHVA?*. <https://www.isotools.com.co>. Consulta: 4 de julio de 2021.

⁶ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Marc. *Administración una perspectiva global*. p. 200.

⁷ REYES PONCE, Agustín. *Administración moderna*. p. 276.

⁸ RICO GARCÍA, María de Guadalupe; SANCRISTÁN NAVARRO, María. *Fundamentos empresariales*. p. 116.

1.2.1. Estructura organizacional

El proceso de diseñar o rediseñar todos los elementos que componen una organización, para que, en conjunto, puedan funcionar de manera más eficiente. También dice que es “el medio del que se sirve una organización cualquiera, para conseguir sus objetivos con eficiencia y que la creación de una estructura se realiza con el fin de determinar las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, para simplificar las tareas y las funciones⁹.

Es necesario definir quién se hará cargo de velar por el cumplimiento de los objetivos y del manejo del personal; y que la autoridad es el derecho propio de un puesto y por lo tanto de la persona que lo ocupa, al tener autoridad es indispensable hacer conciencia en la responsabilidad que requiere, no es posible darle autoridad a un empleado sin exigirle responsabilidad y viceversa¹⁰.

Es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles¹¹.

1.2.2. Elementos de la organización

Las tareas de la empresa, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir; la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad.

La división del trabajo es la base de la organización; de hecho, es la razón de ser de la organización. La división del trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. La idea básica de este supuesto estriba en que las organizaciones con mayor división del trabajo serían más eficientes que las que presentaban poca división¹².

Entre los elementos de la organización se encuentran los que a continuación se describen:

⁹ HANNA, David P. *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. p. 41.

¹⁰ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Marc. *Administración una perspectiva global*. p. 272.

¹¹ *Ibíd.* p. 31.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. p. 74.

- Núcleo operativo: “Abarca aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios”¹³. Sus funciones básicas son: Asegurar los insumos para la producción, transformar los insumos en productos terminados, distribuir los productos. Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción.
- Cumbre estratégica: está compuesta por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y todos aquellos que suministran apoyo directo. La cumbre estratégica tiene una perspectiva amplia y abstracta de la organización. Sus funciones son: Formular y asegurar el cumplimiento de la forma más efectiva la misión de la organización, satisfacer las necesidades de quienes controlan o ejercen influencia sobre la organización, implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando se designan a los responsables de las distintas unidades, diseñar la estrategia global y administrar las relaciones con el contexto.
- Línea media: es el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descienden en la cadena de autoridad, se vuelven más detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales, más centradas en la corriente de trabajo misma.
- Tecnoestructura: incluye a los analistas que se ocupan de la estandarización, como los que estandarizan las destrezas llamados analistas de personal, los que estandarizan procesos son analistas de

¹³ RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés. *Psicología de las organizaciones*. p. 85.

estudios de trabajo, los que estandarizan los resultados son los analistas de planeamiento y control.

- Staff de apoyo: son las unidades especializadas que brindan servicios adicionales.

1.2.3. Organización efectiva

Para alcanzar que los procesos sean efectivos, se debe basar en la limitación y separación de actividades con el propósito de ejecutar una función de forma precisa y eficiente, realizando el menor de esfuerzo, así de esta forma alcanzar la perfección y especialización en el trabajo. La representación gráfica de la división en el trabajo, por medio de organigramas permite visualizar el grado de especialización de las áreas de la empresa. Si se analiza la división del trabajo en las empresas, este es el resultado de factores internos y externos tales:

- La necesidad de agrupar las distintas actividades.
- Aprovechar la especialización, la cual fomenta la productividad.
- El desarrollo tecnológico.
- El factor geográfico, que define el tipo de trabajo para zonas en particular.
- Necesidad de hacer eficientes los factores de la producción.
- División del trabajo vertical: la división del trabajo vertical se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura organizacional funcional; este tipo de división permite un mayor flujo de información y establece más claramente las líneas de autoridad.
- División del trabajo horizontal: este tipo de división se fundamenta en el grado de especialización de las áreas, puestos y actividades¹⁴.

En ambos casos es importante contemplar dos requisitos:

- Volumen de trabajo
- Estabilidad en el volumen de trabajo

¹⁴ LUNA GONZÁLEZ, Alfredo C. *Proceso administrativo*. p. 98.

1.2.4. Clima organizacional

“Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas en forma directa o indirecta por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado¹⁵”.

La importancia de esto radica en que:

El clima organizacional es importante porque nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de los empleados y a su vez es de gran importancia para un gerente, porque analiza y diagnostica el clima de la empresa, por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir¹⁶.

Las características del clima organizacional, se puede indicar que son:

- El clima crea referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El clima de una organización tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones oportunas.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la empresa, que a su vez causan deficiencia en sus áreas de trabajo.

¹⁵ HALL, Richard H. *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. p. 83.

¹⁶ *Ibíd.* 85.

- El ausentismo y la rotación excesiva son indicadores de un mal clima organizacional.

1.2.5. Áreas de mando

La estructura organizacional proporciona un patrón de relaciones estable, lógico y claro, dentro del cual los gerentes y los empleados pueden trabajar a efecto de alcanzar las metas organizacionales. Sin embargo, solo se trata de un marco, pues no trabaja solo. Las personas que interactúan dentro de la estructura organizacional necesitan reglas, debido a su autoridad y poder que les permitan hacer que la estructura funcione con eficacia.

1.3. Organigrama

Utilizar diagramas puede ayudar a visualizar mejor algunos aspectos de la organización de una empresa. Cuando estos diagramas se refieren a aspectos globales o parciales de la estructura organizacional, se denominan organigramas; cuando se refieren a aspectos globales o parciales de la rutina o procedimientos se denominan flujogramas. Los organigramas son estáticos, en tanto que los flujogramas reflejan la dinámica de los procedimientos y las operaciones¹⁷.

Los organigramas son diagramas que representan la estructura formal de la organización, en ellos se especifican de forma clara los siguientes puntos:

- Estructura jerárquica
- Órganos de la estructura
- Canales de comunicación que unen los órganos
- Los nombres de quienes ocupan los cargos

¹⁷ DAFT, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. p. 129.

Una característica primordial de los organigramas es que reflejan con total claridad y simplicidad, la estructura de la empresa, en él no se describen las funciones de los representantes. Los componentes del organigrama son los rectángulos o círculos o cuadros, unidos entre sí mediante líneas horizontales y verticales.

Los rectángulos simbolizan los cargos y las líneas los canales de relación entre ellos. Cuando las líneas van de forma descendente indican autoridad, pero cuando van en forma ascendente el organigrama indica responsabilidad. La expresión de autoridad en los organigramas se expresa de tres formas:

- Autoridad de línea: confiere al poseedor el derecho de impartir órdenes directas a los subordinados y delegar directamente parte de su autoridad.
- Autoridad de asesoría o de staff: la autoridad de asesoría es aquella en la que un especialista técnico brinda asesoría a su superior jerárquico, el cual basándose en estas da órdenes a los empleados.
- Autoridad funcional: permite que un cargo o un órgano que actúe sobre elementos no ligados directamente a ellos, solo en asuntos específicos de su función en la organización. Es decir, un departamento puede actuar sobre otros que no son de su incumbencia, siempre y cuando su autoridad se lo permita.

Es importante saber que los organigramas deben mantener la mayor simplicidad posible y evitar el cruce excesivo de líneas. Los cargos del mismo nivel jerárquico deberán tener nombres equivalentes o que indiquen el nivel.

Existen diferentes tipos de organigramas como:

- Organigramas verticales: Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel surgen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él, y así sucesivamente.

Entre las ventajas se encuentran:

- Ser las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- Indican en forma objetiva las jerarquías del personal¹⁸.

- Organigramas horizontales: Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Las ventajas son:

- Siguen la forma en que se acostumbra a leer. De izquierda a derecha.
- Disminuyen de forma considerable el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad normal¹⁹.

- Organigramas circulares: Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa a cuyo alrededor se trazan los circuitos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad²⁰.

Este tiene algunas desventajas, entre las cuales están:

- No señalan bien los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.
- Organigrama escalar: Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, y ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Para mayor claridad pueden usarse distintos tipos de letras²¹.

¹⁸ REYES PONCE, Agustín. *Administración moderna*. p. 301.

¹⁹ *Ibíd.* p. 302.

²⁰ *Ibíd.* p. 303.

²¹ *Ibíd.* p. 304.

1.3.1. Estructura organizacional

“Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñan la estructura de su organización²²”.

La capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

Toda organización debe contar con una estructura sólida, diseñada por el empresario o sus directivos en función de sus necesidades primarias para poner en marcha en su empresa, que la proteja para asegurar su buen desempeño y dinámica en sus operaciones porque será la base que la sostenga²³.

1.3.2. Organización lineal

Es aquella en que la autoridad fluye verticalmente en una línea directa, desde el ejecutivo más alto hasta el empleado más bajo dentro de la organización. Las decisiones son tomadas en la cúpula de la estructura organizacional y se convierten en reglas para toda la organización. Cada ejecutivo posee la plena autoridad y responsabilidad para que las actividades de su departamento se lleven a cabo.

Esta estructura representa una fácil comprensión y cada uno de los empleados sabe claramente quien es su jefe y la respectiva autoridad que tiene cada persona para dar órdenes a los demás.

²² ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A. *Comportamiento organizacional*. p. 519.

²³ NAUMOV GARCÍA, Sergio Luis. *Organización total*. p. 57.

Esta opción solo es aplicable a empresas pequeñas, dado que en la medida que va creciendo la empresa, se debe descentralizar la toma de decisiones y esta no lo permite por su rigidez.

1.3.3. Organización funcional

En este punto el trabajo es planeado sobre una base funcional con personas encargadas de cada actividad, su base es la especialización. El encargado debe ser responsable de la realización de una función determinada y brindar resultados de las actividades a un número de especialistas, que varía de acuerdo con las actividades a su cargo, en lugar de hacerse con un solo jefe como la estructura lineal.

Esta estructura permite que los trabajadores aprendan de otras funciones enseñadas por los expertos.

1.4. Departamentalización

La departamentalización como las actividades que una organización debe de especializar y agrupar en sus departamentos, basadas en las funciones del trabajo que realiza, el producto o servicio que ofrece, el cliente o comprador objetivo, el territorio geográfico que cubre o el proceso que utiliza para convertir los insumos en productos o servicios²⁴.

“Un departamento es el área o división de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de los objetivos específicos²⁵”.

²⁴ ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A. *Comportamiento organizacional*. p. 521.

²⁵ REYES PONCE, Agustín. *Administración moderna*. p. 313.

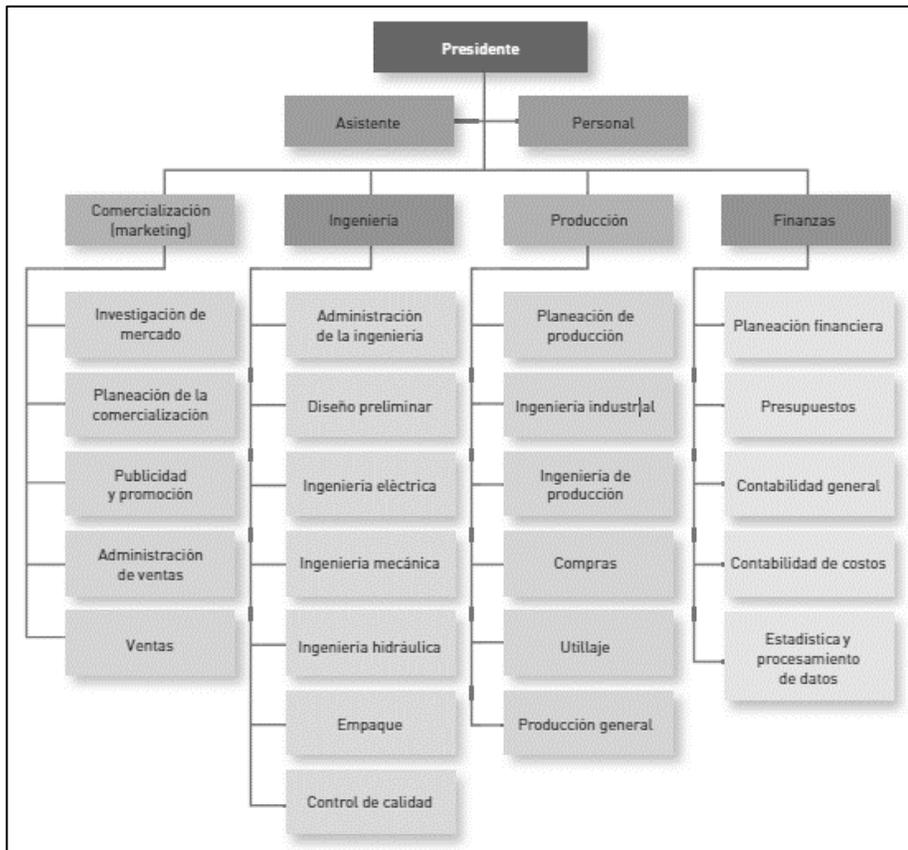
“Agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido; sin embargo, los departamentos difieren respecto de los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo²⁶”. Por lo tanto, los administradores deben determinar cuál es el mejor, partiendo de la situación a la que se enfrentan las labores por realizar y el modo en que se deben llevar a cabo.

1.4.1. Departamentalización por funciones

Este tipo de departamentalización es muy común. Constituye el agrupamiento de personas y órganos de acuerdo con sus funciones o especialidades.

²⁶ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Marc. *Administración una perspectiva global*. p. 218.

Figura 1. **Departamentalización por funciones**

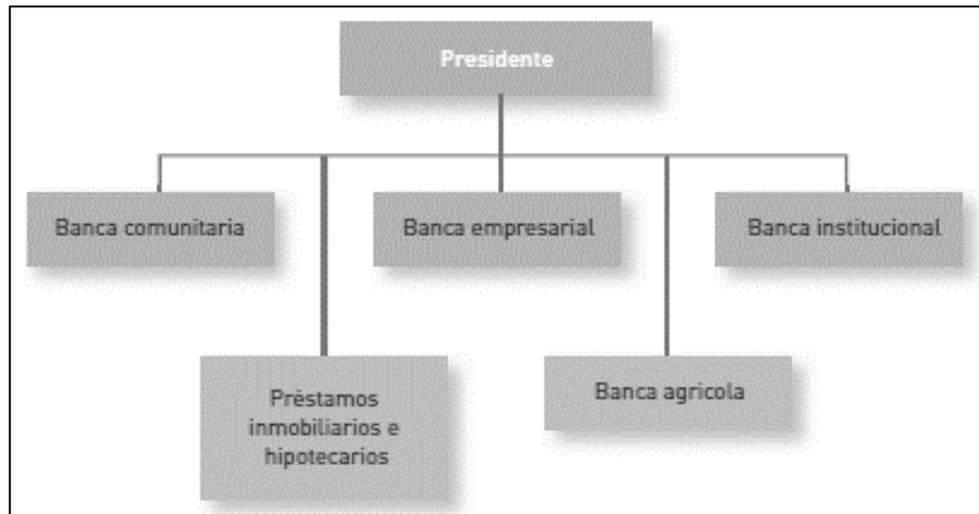


Fuente: KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz; CANNICE, Marc. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. p. 219.

1.4.2. **Departamentalización por clientes**

Representa a la agrupación de personas y organismos de acuerdo con el tipo de cliente que se pretende atender. Esta busca adaptar la empresa a la clientela.

Figura 2. **Departamentalización por clientes**



Fuente: KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Marc. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. p. 221.

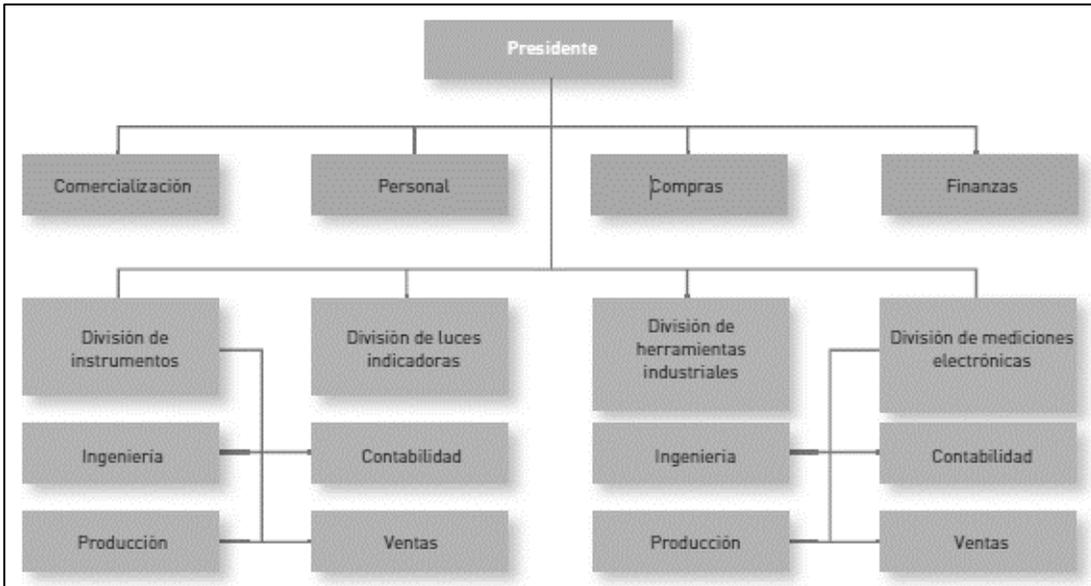
1.4.3. Departamentalización por procesos

Es llamada también departamentalización por flujo de proceso. La cual constituye el agrupamiento de personas y organismos a lo largo de las fases del proceso de producción o de prestación de servicios. Es la secuencia del proceso productivo.

1.4.4. Departamentalización por productos o servicios

También se le llama departamentalización por servicios. Es el agrupamiento de personas y órganos de acuerdo con el producto producido o con el servicio prestado.

Figura 3. **Departamentalización por producto**



Fuente: KOONTZ, Harold; WEIRICH, Heinz; CANNICE, Marc. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. p. 219.

1.5. **Análisis y diseño de puestos**

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo.

El análisis de puestos, es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

El análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”²⁷.

Pero el análisis y descripción de puestos como su nombre lo indica, está conformado por dos términos: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos. Algunos autores como Cuesta, fusionan ambos términos; pero la mayoría de la literatura trata los términos por separado para definirlos minuciosamente. Por consiguiente, existen dos puntos de vista.

Ahora bien, se puede definir el análisis de cargos como: “El proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”²⁸.

El análisis de puestos el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto²⁹.

- Se funda una organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.
- Se crean nuevos puestos.
- Se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas³⁰.

En síntesis, los autores coinciden en afirmar que, con el análisis de puestos se pretende determinar por un lado las tareas, responsabilidades y requisitos que

²⁷ RUBIO GIL, Ángeles; ÁLVAREZ IRARRETA, Almudena. *Formación de formadores después de Bolonia*. p. 313.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. p. 149.

²⁹ MONDY, R. Wayne; NOÉ, Robert M. *Administración de recursos humanos*. p. 86.

³⁰ *Ibíd.* p. 87.

el puesto exige y por otro, los conocimientos y habilidades para desempeñarlo adecuadamente.

De tal forma, el análisis de puestos es un proceso de determinación de las funciones o actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente.

Todas esas tareas, requisitos, responsabilidades, conocimientos y habilidades son plasmados en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos: descripciones y especificaciones de puestos.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones³¹.

La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto³².

Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse, no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. p. 76.

³² MONDY, Wayne; NOÉ, Robert. *Administración de recursos humanos*. p. 87.

1.5.1. Manuales de puestos

Es un documento que contiene información general y específica indispensable de cada puesto de trabajo dentro de una organización, institución o empresa; incluye funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel de competencia requerida, organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional y las interrelaciones que se dan en una actividad laboral.

Un manual de funciones es herramienta administrativa que orienta al capital humano en la realización de actividades para establecer los beneficios al aplicarlo en todas las secciones área administrativa y así reducir la duplicidad de funciones existentes.

El manual de puestos y funciones es el instrumento mediante el cual el personal conoce las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, permite trabajar de forma ordenada y segura; en el que cada miembro conoce a cabalidad sus funciones y obligaciones bajo su responsabilidad con la intención de obtener los resultados necesarios, evitando con ello el realizar esfuerzos indebidos y optimizando el flujo interno de comunicación entre diferentes departamentos.

Son documentos que contienen la información general y específica indispensable de cada puesto de trabajo dentro de la organización, incluyendo funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel y competencia requeridos, además de organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional³³.

El manual de puestos y funciones laborales es un instrumento aporta herramientas administrativas que serán de beneficio para una mejor proyección

³³ OCHOA OSORIO, Ana Jimena. *Diseño del manual de puestos y funciones de la institución Intervida Guatemala*. p. 18.

y desempeño de los integrantes de la institución. En conclusión, conlleva a beneficiar al director del establecimiento a realizar revisiones y actualización para optimizar y mejorar la funcionalidad de esta herramienta administrativa.

El objetivo primordial del manual de puestos y funciones es diseñar la descripción de los puestos de trabajo de la empresa, asimismo, diseñar el perfil con el cual se tendrá un mejor control para medir el rendimiento de cada uno de los trabajadores y también es de ayuda para los colaboradores, ya que existirá un documento en el que se encuentren con exactitud sus funciones y responsabilidades por cuales serán evaluados en sus puestos de trabajo.

La descripción de puesto como la estructuración de un trabajo en términos de su contenido, funciones y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.

Se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales. E indica factores que se deben tomar en cuenta, tales como las habilidades requeridas (técnicas humanas, conceptuales y de diseño) así mismo indica que estas varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales que necesitan los gerentes³⁴.

“La descripción de puesto es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes al mismo”³⁵.

La descripción del puesto se obtiene por medio del análisis de las actividades, es crucial para el desarrollo de la descripción de puestos, la descripción debe contener declaraciones concisas de lo que se espera que hagan los empleados e indicar exactamente lo que estos realizan; como lo llevan a cabo y las condiciones en que se desempeñan sus deberes.

³⁴ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Marc. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. p. 300.

³⁵ WERTHER, William; DAVIS, Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. p. 241.

La descripción de puesto adquiere una importancia mayor, porque enuncia las funciones esenciales y es crucial para una defensa respecto del razonable acomodo de las personas ante las actividades desarrolladas.

Los usos y aplicaciones frecuentes del manual de puestos y funciones son:

- Proveer información para la elaboración de los anuncios, la demarcación de la mano de obra, donde se debe reclutar como base para el reclutamiento de personal.
- Determinar el ideal del perfil del ocupante del cargo, a través del cual se aplicará la escogencia adecuada del test, como bases para la selección del personal.
- Suministro del material necesario para el entrenamiento de personal.
- Determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los cargos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estímulo de la motivación del personal, para facilitar la evaluación del mérito funcional y la promoción.
- Determinar el valor relativo de las diversas posiciones en un departamento y alineación de los cargos similares en otros.
- Guiar la supervisión del trabajo de los subordinados.

- Servir de guía para el empleado en el desempeño de sus funciones.

La descripción de puesto tiene las siguientes ventajas:

- Obliga al personal a tomar en cuenta lo que se debe hacer y quien debe hacerlo, de igual manera compensa su esfuerzo.
- Asesora y proporciona capacidades a nuevos administradores para determinar los requisitos de los candidatos, así como para fijar niveles de remuneración.
- Analiza los trabajos, hace hincapié en deberes y responsabilidades y clarifica las áreas de traslapé o de deberes descuidados³⁶.

Las ventajas generadas al desarrollar un manual de puestos y funciones de manera ordinaria son:

- Al estar establecido por escrito, existe una mayor predisposición por parte del personal a asumir su tarea con más responsabilidad.
- Aumenta la eficiencia en la realización de las actividades.
- Con frecuencia se descubre que hay actividades superpuestas y se eliminan las duplicaciones.
- Es fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la institución.
- Las normas no escritas son en general, de difícil institucionalización, en cambio, no ocurre lo mismo si están incluidas en el manual, ya que nadie puede aducir desconocimiento.

³⁶ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Marc. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. p. 261.

- Posibilita una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento, por parte del supervisor, se puede circunscribir el control por excepción, es decir, actuar exclusivamente ante las cosas que salen del círculo normal.
- Se fija una meta de operaciones satisfactoria y cada funcionario puede comparar su actuación con los requisitos del puesto.
- Sirven de base para el adiestramiento.

Entre las desventajas de los manuales de puestos se pueden mencionar:

- De no actualizarse de manera permanentemente, pierde su vigencia y se vuelve obsoleto.
- El costo de la preparación y de revisión puede ser muy alto.
- Los manuales son incompletos, en cuanto a los informes prácticos que suministran, no incluye todo lo que conviene a una estructura de organización. Por lo que se debe de complementar con el manual de procedimientos y con el reglamento interno laboral.
- Son difíciles de mantener al día, las variaciones en la organización crean este problema. Son en general poco flexibles.
- Su mala preparación puede traer serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las tareas que se realizan en la organización.
- Una redacción deficiente puede hacer dificultoso su uso.

1.5.2. Manuales de normas y procedimientos

El manual de normas es el documento donde se especifican todas las reglas y políticas que los colaboradores deben cumplir dentro de la empresa para alcanzar los objetivos definidos en la misma.

Entre los beneficios de los manuales, se puede indicar que:

Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar, ya que, ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, entre otros.

Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo e incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

Permiten delegar en forma efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción³⁷.

“Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”³⁸.

El manual de procedimientos es un instrumento administrativo que facilita el quehacer cotidiano de las diferentes áreas. En los manuales de procedimientos son consignadas metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para cumplir con las funciones generales. Los procedimientos son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas, que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito o sistema predeterminado de aplicación.

³⁷ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Marc. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. p. 78.

³⁸ DELGADO, José Víctor. *¡Planificando estratégicamente!* p. 125.

Con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades programadas en orden lógico y en un tiempo definido. Permiten contar con métodos y criterios de trabajo uniformes, evitar errores y retrasos y repeticiones en la operación.

“Todo procedimiento implica además de las actividades y tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, la cantidad y el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros y la aplicación de métodos de trabajo y de control”³⁹.

Es el instrumento de carácter informático en el que se presenta la secuencia de procedimientos para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

En el curso normal de las operaciones contables y administrativas, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito.

1.5.3. Descripción de puestos

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

³⁹ FLEITMAN, Jack. *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. p. 282.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- Función: es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.
- Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.
- Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama⁴⁰.

“Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama”⁴¹.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

⁴⁰ ALLES, Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos*. p. 116.

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. p. 266.

1.5.4. Especificaciones de puestos

En las especificaciones de puestos se realiza un análisis de las tareas y trabajo, se conocen los requisitos que demanda cada puesto, así como las atribuciones y responsabilidades que se tendrán.

“Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo⁴².

Cada uno de los requisitos se encuentra dividido en varios elementos. Los factores son puntos referentes que permiten el análisis de una gran cantidad de cargos de forma objetiva.

Requisitos intelectuales: se encuentran relacionados íntimamente con lo que existe cada puesto, a lo que se refieren este tipo de requisitos es a quien ocupe el puesto contar con las aptitudes necesarias para el desempeño adecuado del puesto para el que fue requerido.

“Los factores de especificación para un cargo son los siguientes:

- Instrucción básica
- Experiencia básica anterior

⁴² ROMERO GUTIÉRREZ, Gemma Ma. *Dirección y recursos humanos en restauración*. p. 167.

- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias⁴³

Los requisitos físicos tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidades
- Complejidad física necesaria⁴⁴

Las responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con las herramientas o equipos, patrimonio de la empresa.

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipos
- Dinero, títulos o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial⁴⁵

Las condiciones de trabajo, se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

⁴³ FERNÁNDEZ LÓPEZ, Felisa. *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. p. 30.

⁴⁴ ROMERO GUTIÉRREZ, Gemma Ma. *Dirección y recursos humanos en restauración*. p. 167.

⁴⁵ FERNÁNDEZ LÓPEZ, Felisa. *Op cit.* p. 30.

1.5.5. Diseño de puestos

“Es un proceso en que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarían a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y como se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización⁴⁶”.

Diseñar un puesto de trabajo significa establecer cuatro condiciones fundamentales.

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad)); es decir, la relación con su jefe.
- A quien deberá supervisar, dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados⁴⁷.

⁴⁶ MONDY, R. Wayne; NOE, Robert M. *Administración de recursos humanos*. p. 106.

⁴⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 294.

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En el presente capítulo, se muestra el análisis de la situación actual de la empresa Logística Sol, se inicia con la descripción general que engloba la misión, visión, ubicación, continuando con la estructura organizacional actual, el análisis de la departamentalización y el organigrama, seguidamente se analizarán los perfiles de puestos y atribuciones de los integrantes de la empresa objeto de estudio; también se describe el análisis de procedimientos y costos actuales y finaliza con el diagnóstico de necesidades de la empresa.

2.1. Descripción de la empresa

Se describe a la empresa Logística Sol, su misión, visión y ubicación exacta, seguidamente se presenta el análisis de la estructura organizacional actual, estudiando la departamentalización y el organigrama actual del mismo; continuando con el análisis de perfiles y atribuciones, finalizando el mismo con el diagnóstico de necesidades.

2.1.1. Descripción general

La empresa Logística Sol se dedica a la prestación de servicios de transporte pesado, principalmente al transporte de bebidas carbonatadas, por contratos de diferentes duraciones a distintas empresas. Sus instalaciones se encuentran en km. 35,5 carretera Interamericana, aldea Santa María Cauque, Santiago Sacatepéquez. La empresa cuenta con una flotilla de 18 trailers y 22 pilotos encargados de manejarlos en turnos rotativos.

La gestión administrativa es tarea de una sola persona, encargada de coordinar y gestionar todo el funcionamiento de la empresa.

2.1.2. Misión

“Transportar bebidas carbonatadas dando soluciones profesionales con el fin de poder satisfacer las necesidades de los clientes mejorando la logística de distribución de sus productos”⁴⁸.

2.1.3. Visión

“En el año 2022 ser la empresa líder en el transporte de bebidas carbonatadas a nivel nacional dando un valor agregado a sus clientes mediante un servicio personalizado, responsable y mejorando la logística del transporte con excelentes tiempos de entrega”⁴⁹.

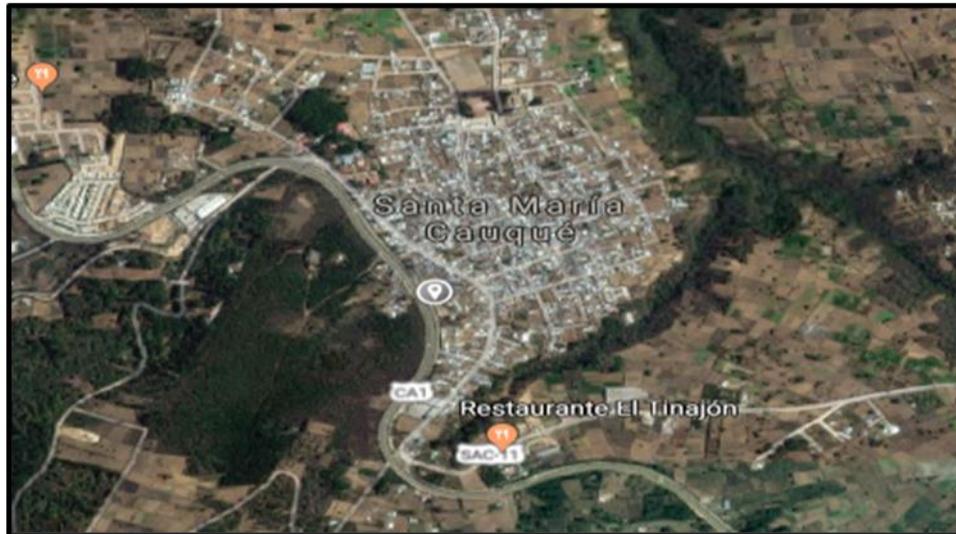
2.1.4. Ubicación

La localización de la empresa es en el km 35,5 carretera Interamericana, aldea Santa María Cauque, Santiago Sacatepéquez, Sacatepéquez. En la figura 4 se muestra la ubicación geográfica de la misma.

⁴⁸ Empresa Logística Sol.

⁴⁹ *Ibíd.*

Figura 4. **Ubicación geográfica**



Fuente: Google Maps. *Ubicación*. [google/imágenes.com](https://www.google.com/maps). Consulta: 20 de agosto de 2019.

2.2. Análisis de estructura organizacional

La empresa Logística Sol utiliza una estructura vertical. Esta fue definida al inicio de las operaciones de la empresa, adaptándose a las necesidades de la misma. El análisis de la estructura organizacional comprende la situación actual, su tamaño, los años laborando, entre otros.

Logística Sol, cada día trabaja mediante una estructura establecida, en la cual se labora bajo la dirección del gerente general y el gerente administrativo.

Se determinó que no aplican correctamente una estructura organizacional; este problema se da porque no tienen una apropiada organización de funciones, procedimientos, actividades que se llevan a cabo para la prestación de sus servicios y el mal manejo de los recursos, materiales y económicos.

Por lo que, afecta el funcionamiento interno y externo de la organización y dificulta el crecimiento de esta.

No existe una correcta departamentalización que sea acorde a las necesidades de la empresa, provocando un mal uso de recursos humanos, materiales y económicos. No existe una entidad y no hay una estandarización en los procesos para optimizar y brindar mejor servicio.

Actualmente cuenta con los siguientes trabajadores:

- Gerente general
- Gerente administrativo: 1 persona encargada
- 22 operarios (pilotos)

2.2.1. Análisis de departamentalización actual

Actualmente, la empresa no cuenta con una departamentalización formal. En ocasiones una sola persona hace el trabajo de los diferentes departamentos que se necesitan en la empresa para su óptimo funcionamiento, ya que no existe un departamento de compras y uno de ventas.

Para realizar el presente estudio se utilizó la herramienta estratégica denominada análisis FODA; herramienta de análisis estratégico, que permitirá analizar los elementos internos o externos de la empresa objeto de estudio. Se conformará por fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas. Este análisis se realizó recabando información importante tanto del dueño de Logística Sol como del gerente administrativo y trabajadores de la empresa; a continuación, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la empresa objeto de estudio.

- Fortalezas
 - Se cuenta con equipo de tráilers y herramientas de primera.
 - La mercadería se transporta segura, permitiendo crear un clima de confianza y tranquilidad para las empresas clientes.
 - Empresa relativamente joven.
 - Excelente cartera de clientes.
 - Disponibilidad de capital para ampliar inversión.

- Debilidades
 - Estructura organizacional informal
 - Falta de planeación en actividades
 - Falta de planeación estratégica
 - Carece de manuales de funciones, procedimientos, entre otros
 - Centralización de funciones

- Las oportunidades
 - Incremento de empresas necesitadas del servicio logístico.
 - Aceleración de la tecnología como medio de soporte para la logística.
 - Crecimiento de exportaciones.
 - Existen contratos pequeños, en comparación con los que estas empresas manejan, donde es más fácil que se acrediten porque las grandes empresas no participan.

- Las amenazas
 - Baja participación del mercado.
 - Asaltos en la carretera. (Inseguridad y violencia en el país).
 - Posibles nuevas empresas de transporte terrestre que podrían entrar al mercado a competir, con más capital, mejor tecnología, mejores contactos o de origen transnacional, que pudieran ofrecer mejores servicios
 - Riesgo de incumplimiento de pago.

Es preciso mencionar que en la empresa Logística Sol:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse
- Las amenazas deben sortearse

En conformidad, el análisis FODA es una de las herramientas esenciales que proveerá los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora continua en la empresa Logística Sol.

Tabla I. **Matriz FODA**

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con equipo de trailers y herramienta de primera. 2. La mercadería se transporta segura, permitiendo crear un clima de confianza y tranquilidad para las empresas clientes. 3. Empresa reactivamente joven. 4. Excelente cartera de clientes. 5. Disponibilidad de capital para ampliar inversión. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional informal. 2. Falta de planeación en actividades. 3. Falta de planeación estratégica. 4. Carece de manuales de funciones, procedimientos, entre otros. 5. Centralización de funciones.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de empresas necesitadas del servicio logístico. 2. Aceleración de la tecnología como medio de aporte para la logística. 3. Crecimiento de exportaciones. 4. Existen contratos pequeños que se pueden ganar más fácilmente en comparación con los procesos de contratos grandes. 	<p>Estrategia FO</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Desarrollar un programa de fidelización, dando seguimiento a clientes actuales y clientes potenciales. (F2, F4) II. Difundir la empresa mediante el empleo de actividades publicitarias. (O1, O4) III. Establecer técnica de mejoramiento de procesos (F1, F5) 	<p>Estrategia DO</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Rediseñar los procesos para cumplir con las prioridades exigidas del servicio y estructuras organizacionales (D1, D2, D3, D4, D5)
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baja participación del mercado. 2. Asaltos en la carretera. (Inseguridad y violencia en el país). 3. Posibles nuevas empresas de transporte terrestre que podrían entrar al mercado a competir, con más capital, mejor tecnología, mejores contactos o de origen trans nacional, que pudieran ofrecer mejores servicios. 4. Riesgo de incumplimiento de pago. 	<p>Estrategia FA</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Promocionar los servicios actuales que generan valor agregado para la utilización del mismo. (F3, A1, A2) II. Modificar el tiempo promesa en los procesos actuales, para brindar, garantizar un servicio más ágil. (A3, A4) III. Ofrecer promociones que resalten los beneficios y la calidad del servicio. (O3) 	<p>Estrategia DA</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Aprovechar los distintos canales de contacto con el cliente para otorgar extrafinanciamiento de forma inmediata. (O2, F5, A4) II. Estandarizar los procesos en los distintos canales desde el punto de costo, tiempo y flexibilidad. (O2, D4) III. Mejoramiento del nivel de satisfacción laboral, mediante el diseño de manuales y estructura organizacional. (D4)

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Actualmente, la empresa Logística Sol dedica sus operaciones con exclusividad a la prestación del servicio de transporte terrestre de carga en el territorio guatemalteco. La asignación del tipo de transporte que utiliza está determinada, fundamentalmente por la información de la carga a transportar, son relevantes características físicas de la carga, tales como su tipo, volumen, peso, dimensiones, entre otras.

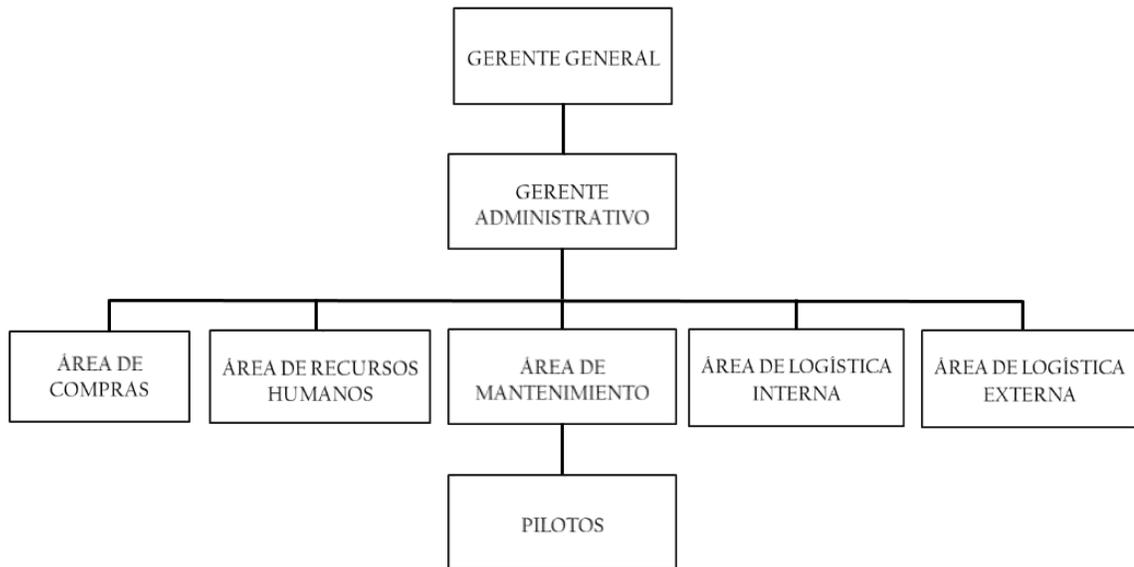
En referencia a la administración de esta, que es la base del presente trabajo, a través de la herramienta del FODA se lograron identificar algunas debilidades, considerando que la administración es necesaria e importante en todas las empresas y los niveles jerárquicos para el adecuado funcionamiento, porque simplifica el trabajo y evita que se ejecuten actividades de forma inadecuada. Se identificó que la empresa objeto de estudio, actualmente tiene una estructura organizacional sencilla, además de la falta de planeación en actividades, la falta de planeación estratégica y además carece de manuales de funciones, procedimientos, entre otros; esto debido a la centralización de funciones.

2.2.2. Análisis de organigrama actual

De acuerdo con el análisis del organigrama actual de la empresa Logística Sol, es imprescindible mencionar que el mercado actual exige una organización eficiente, para la fase productiva de la empresa. El organigrama actual, es una estructura organizacional de carácter funcional, debido a que agrupa a los trabajadores en posiciones similares dentro de la organización, asignando la misma cantidad de recursos. Todos dependientes del gerente administrativo, quién lleva la gestión de todas las áreas la empresa.

El organigrama actual es muy escaso e informal, está compuesto de la como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Organigrama



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2016.

El encargado de la administración de la empresa es una sola persona, el gerente administrativo, y es él quien lleva toda la gestión de la empresa, cayendo en una centralización de funciones, conforme a la misma, es imprescindible describir a través de distintos autores qué es la centralización.

La situación actual de la empresa Logística Sol refleja una centralización, mostrando el conjunto de competencias administrativas concentradas en una sola persona, que reúne las facultades de decisión de la empresa objeto de estudio, esto hace que en ocasiones las contrataciones se retrasen y al solo tener una persona la capacidad de decisión, los procesos no se realizan adecuadamente, por lo cual es necesario que la empresa sea reorganizada, creando nuevos departamentos y con esto minimizar la carga que recae en una persona.

La centralización de funciones implica, la unidad de las distintas áreas de la empresa Logística Sol, existiendo un acomodo jerárquico de subordinación frente al titular del poder. A continuación, se describen algunas de las atribuciones que se cumplen en la empresa Logística Sol.

- Gerente administrativo

Recursos humanos: el gerente administrativo conlleva la gestión de la selección de nuevos trabajadores a través de una entrevista personal para la correcta revisión de sus aptitudes y estudios realizados. La evaluación de desempeño y recompensas la realiza indistintamente dependiendo del área a ocupar.

Logística interna: la programación de vehículos, viajes y clientes, a excepción de alguna emergencia, la gestión interna la gestiona el gerente administrativo.

Logística externa: la programación de los pedidos la realiza a través de la importancia que tiene cada cliente para la empresa, quiere decir que, a su vez como en planta, muchas veces se detiene un pedido para cambiarlo por otro, en que un cliente importante requiere ser atendido con mayor urgencia, proceso descrito por el gerente administrativo.

- Pilotos

Los pilotos de la empresa Logística Sol cumplen con las siguientes funciones:

- Ciudad capital, que consiste en movilizar carga entre dos puntos ubicados en el territorio metropolitano.
- Departamental, incluye la movilización de mercancías entre dos puntos, con la condición de que cuando menos uno o ambos se encuentren en un municipio del departamento de Guatemala o en cualquier ubicación de los restantes departamentos del país.
- Además, son responsables de la conducción de los vehículos de transporte, así como de apoyar el adecuado resguardo y mantenimiento de las unidades de transporte asignadas, es decir, que ellos son los encargados del correcto mantenimiento del tráiler.

2.3. Análisis de puestos

Con frecuencia diversas organizaciones pasan por alto lo imprescindible que es para el logro de los objetivos de esta, que los colaboradores, comprendan claramente lo que se espera de su puesto de trabajo, a través de la aplicación de sus funciones, responsabilidades, nivel de autoridad, entre otros aspectos que conforma el perfil del puesto⁵⁰.

2.3.1. Análisis de perfiles

El análisis de puestos brindará los datos sobre los requerimientos del puesto, entre estos, la educación, experiencia laboral, iniciativa, habilidades y destrezas, que más adelante se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto, que no es más que una relación escrita de lo hace el empleado, cómo lo hace y en qué condiciones lo ejecuta⁵¹.

Los perfiles de los empleados actuales son los siguientes:

⁵⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. p. 241.

⁵¹ *Ibíd.*

- Gerente general

Es un puesto de alto mando de dirección y control, que tiene a su cargo la toma de decisiones operativas y administrativas, según la información proporcionada sobre el rendimiento de cada departamento. Tiene las siguientes funciones.

- Toma decisiones a nivel empresa, que está relacionada con todas las áreas de trabajo.
 - Maneja información altamente confidencial.
 - Responsable del presupuesto asignado a cada departamento, incluye la toma de decisiones económicas a nivel organizacional.
 - Esfuerzo mental elevado derivado del análisis de información para la toma de decisiones.
- Gerente administrativo

El gerente administrativo hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los ingresos y costos de la empresa. Velar por todas las funciones de mercadeo y ventas servicios de la empresa, así como las operaciones de cada día. Frecuentemente, el gerente administrativo es responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico programar, dirigir, controlar y ejecutar todos los servicios que ofrece la empresa en general. Tiene como funciones principales:

- Programar, supervisar el desarrollo y la ejecución de todas las actividades de la empresa.
 - Realizar las gestiones y trámites pertinentes necesarios para la realización de las actividades de la empresa.
 - Proponer y programar las acciones para la renovación e incremento de nuevos servicios a la empresa.
 - Apoyar el desarrollo de las actividades de capacitación de los empleados.
- Pilotos

Estos deben ser personas del sexo masculino, altamente profesionales con licencia tipo A, con conocimientos en cualquier tipo de caja de velocidades. El cargo es un trabajo operativo que consiste en ejecutar tareas específicas de conducción de camiones, para transportar mercadería. Sus funciones son:

- Ejecutar tareas relacionadas con la realización de reparaciones sencillas en las unidades de transporte. Informar a su jefe inmediato acerca de los desperfectos que tengan las unidades de transporte y requieran la atención especial.
- Solicitar combustible y lubricantes para la unidad al supervisor.
- Mantener en buen estado de limpieza y conservación las unidades bajo su responsabilidad. Solicitando que se le entreguen el equipo necesario.

- Aplicar las normas establecidas de control. Respecto a la utilización de la unidad, combustibles y lubricantes.
- Ejecutar otras tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato.
- Llevar el control y resguardo del equipo que esté a su cargo.

2.3.2. Análisis de atribuciones

Las necesidades esenciales de recursos humanos para la organización de la empresa se determinan a través de un análisis de cargos. Por lo tanto, la descripción del cargo se refiere a la especificación de las atribuciones, deberes y responsabilidades de este.

Es decir, que las atribuciones corresponden a cada una de las facultades o poderes que corresponden a cada parte de la empresa, según las normas que las ordenen, en otras palabras, son el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas.

Según el estudio realizado, se han identificado las atribuciones del gerente general de la empresa objeto de estudio, cabe resaltar que este es el socio mayoritario de la empresa, asimismo, es la persona que financia la mayor parte de la operación de la empresa. Tal y como se muestra en la tabla I.

Tabla II. **Atribuciones del gerente general**

Empresa Logística Sol	
1	Planificación de trabajo
2	Asignación de recursos económicos
3	Contacto con clientes

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla II, se especifican las atribuciones que actualmente desempeña el gerente administrativo de la empresa objeto de estudio, quien es el otro socio y financista. Esta tabla refleja una notoria diferencia con los dos puestos más que conforman la misma, demostrando claramente la centralización de funciones hacia el gerente administrativo, dicho fenómeno trasciende en el giro normal de las actividades de la empresa y el alcance de los objetivos planteados.

Tabla III. **Atribuciones del gerente administrativo**

Empresa Logística Sol	
1	Negociación con clientes
2	Contabilidad de la empresa
3	Manejo del recurso humano
4	Control de mantenimiento de los vehículos
5	Contrataciones
6	Manejo de inventarios
7	Compras
8	Revisión y seguimiento de contratos
9	Control de calendarización y disponibilidad
10	Elaboración de planillas de sueldos
11	Cotiza órdenes de trabajo

Continuación de la tabla III.

12	Realizar visitas por ventas a clientes
13	Planificar los viajes
14	Realiza las políticas de venta y crédito
15	Realiza el presupuesto mensual
16	Vela por la calidad del servicio que presta la empresa
17	Vela por la seguridad de los empleados bajo su cargo
18	Realiza otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, asignadas por su jefe inmediato superior

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla III se describen las atribuciones actuales de los 22 pilotos de la empresa objeto de estudio, claramente puede observarse, que estos también cumplen el rol de mantenimiento del tráiler, atribución que debe ser independiente, porque estas personas no tienen el conocimiento de qué es un mantenimiento preventivo, por lo mismo, esto lo hacen de manera empírica, ocasionando días de paro por el mantenimiento del tráiler.

Tabla IV. **Atribuciones de pilotos**

Empresa Logística Sol	
1	Conducir los vehículos en los horarios y fechas asignadas
2	Reportar imprevistos
3	Velar por la integridad de los vehículos y sus cargas
4	Realizar el respectivo mantenimiento del tráiler

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

2.4. Análisis de procedimientos

En este apartado se describe la forma en la que se realizan los procesos y la forma de operar en la empresa de Logística Sol, estos son; la logística del servicio de transporte pesado, el mantenimiento de los vehículos, el proceso de compras y el manejo de recursos humanos. Seguidamente se presenta el análisis de costos actuales.

2.4.1. Descripción de procesos

Conforme la descripción de procesos se presenta a detalle como actualmente la empresa los gestiona, a través del gerente administrativo, es necesario de igual manera mencionar en qué afecta la centralización de funciones que actualmente hay en la empresa.

- Logística del servicio de transporte pesado

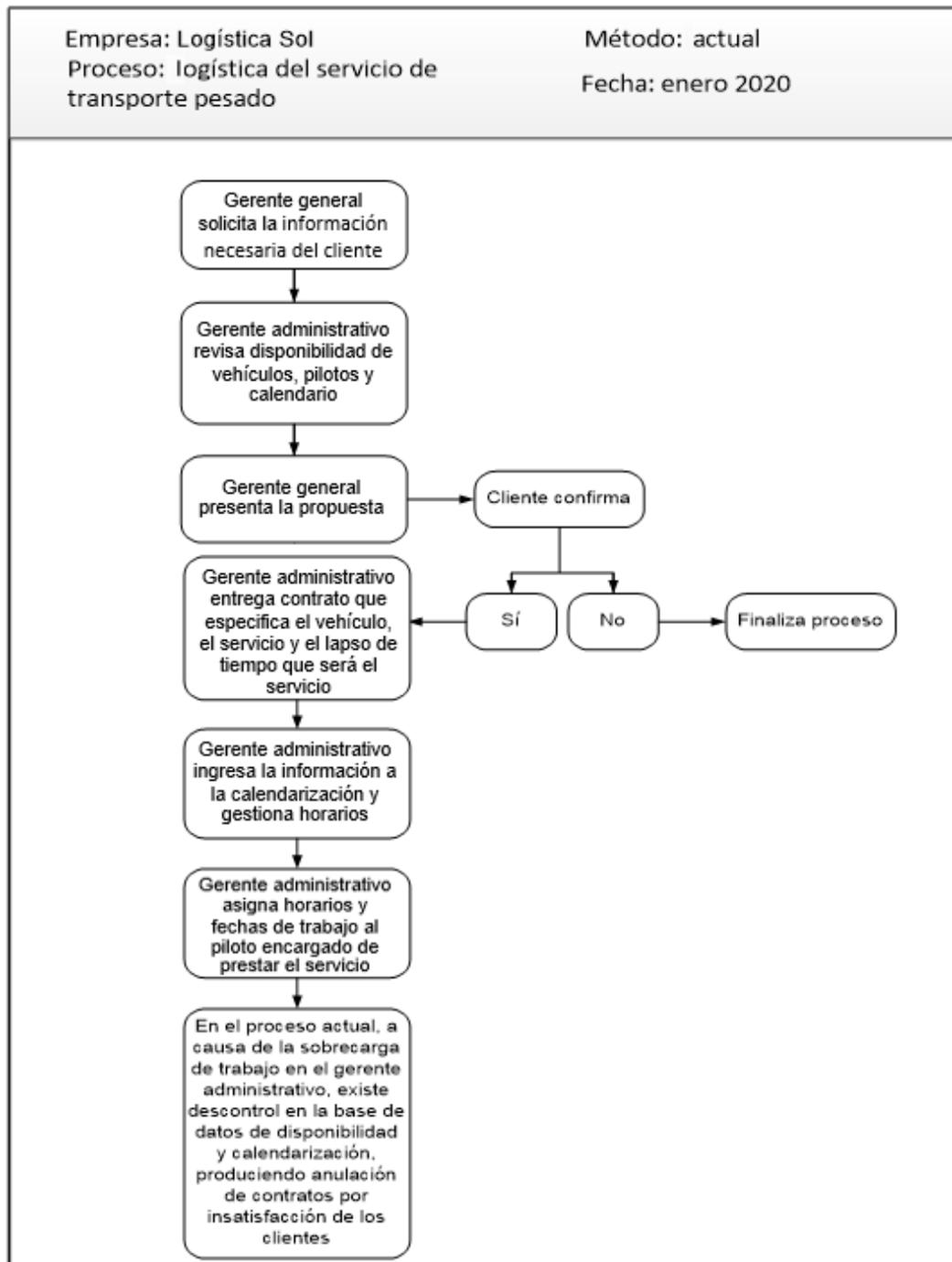
Para prestar este servicio, el gerente general se pone en contacto con el cliente, recolectando información acerca de lo que esperan recibir en el servicio. Cuando se conoce el tiempo que se desea adquirir y el tipo de servicio, el gerente administrativo revisa la disponibilidad de vehículos, pilotos y la calendarización para ofrecer una propuesta de la empresa que contiene fechas y la cantidad de vehículos disponibles.

Si el cliente da una respuesta satisfactoria a la propuesta, se procede a realizar un contrato que especifica el vehículo que estará prestando el servicio y el lapso de tiempo que será prestado el servicio.

Con el contrato cerrado, el gerente administrativo ingresa los datos del trato a la base de datos de disponibilidad de vehículos, pilotos, seguidamente ingresa la información a la calendarización. Posteriormente el gerente administrativo asigna horarios y fechas de trabajo al piloto encargado de prestar el servicio.

Actualmente, debido a la sobrecarga de trabajo que tiene el gerente administrativo, existe un descontrol en la base de datos de disponibilidad y calendarización, lo que provoca traslapes en contratos, atrasos en la prestación del servicio, falta de disponibilidad de vehículos o pilotos y consecuentemente se produce anulación de contratos por insatisfacción de los clientes. Tal y como se muestra en la figura 6.

Figura 6. **Logística del servicio actual de transporte pesado**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

- Mantenimiento de los vehículos

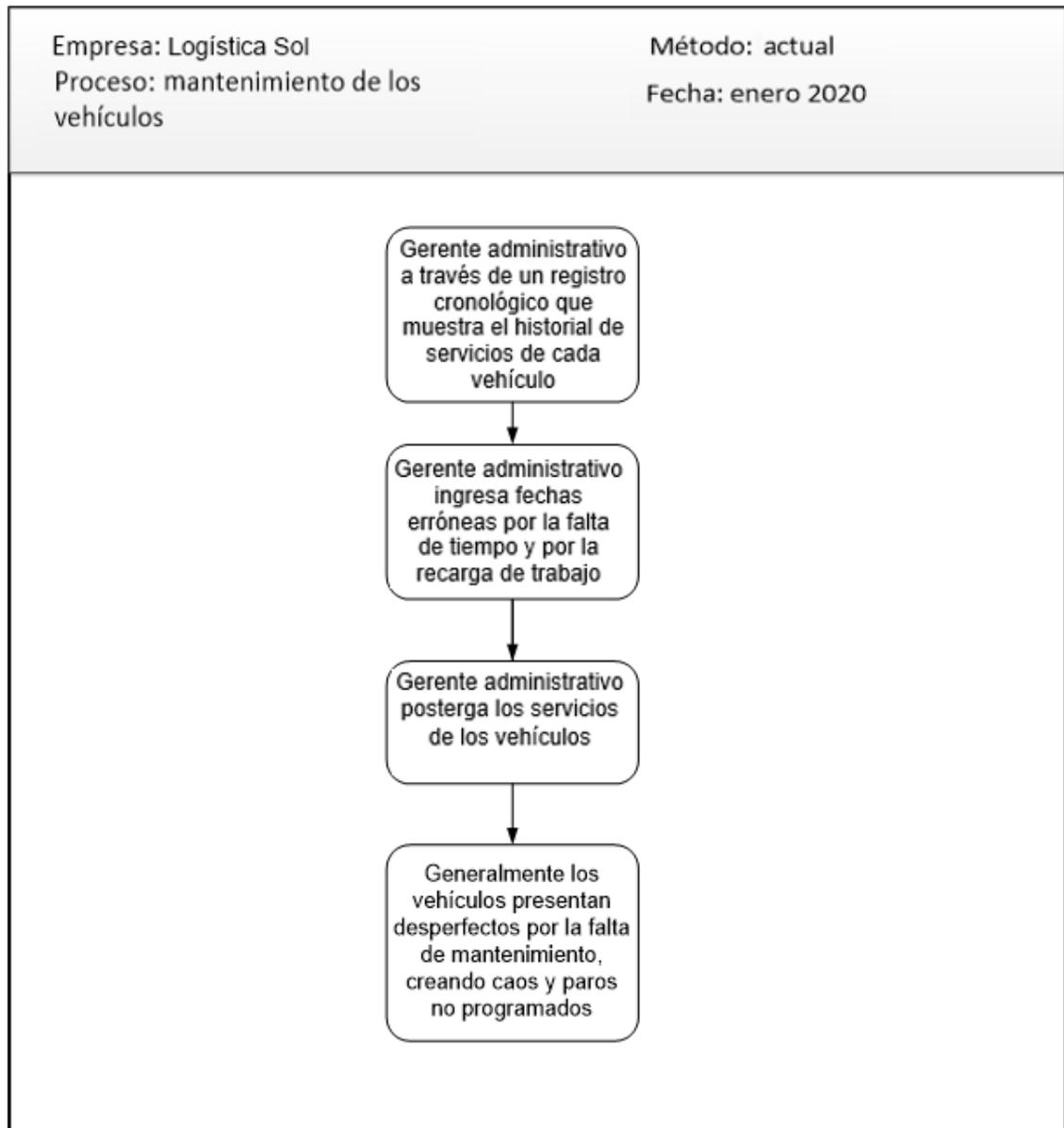
Actualmente, se lleva un registro cronológico que muestra el historial de cada vehículo y especifica las fechas en las cuales se tiene que realizar servicio a cada uno de estos.

Debido a la falta de organización y mal manejo de datos provocado por la sobrecarga de trabajo del gerente administrativo, frecuentemente las fechas indicadas para realizar el servicio a los vehículos coinciden con fechas ocupadas en los contratos. Esta situación provoca que se postergue la realización del servicio, produciendo más descontrol en los registros y mayor deterioro de los vehículos.

Esta situación empeora cuando alguno de los vehículos presenta desperfectos mecánicos inesperados, provocando aún más caos en la logística de disponibilidad de los vehículos.

Actualmente, los servicios y las reparaciones son realizados por talleres ajenos a la empresa. La tercerización de estos procesos aumenta costos y complica un poco más el funcionamiento de la empresa. Es por esto que parte de la inversión que se quiere hacer en la empresa está destinada a un departamento de mantenimiento y taller. En la figura 8 se muestra el proceso antes descrito.

Figura 7. **Logística actual del mantenimiento de vehículos**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

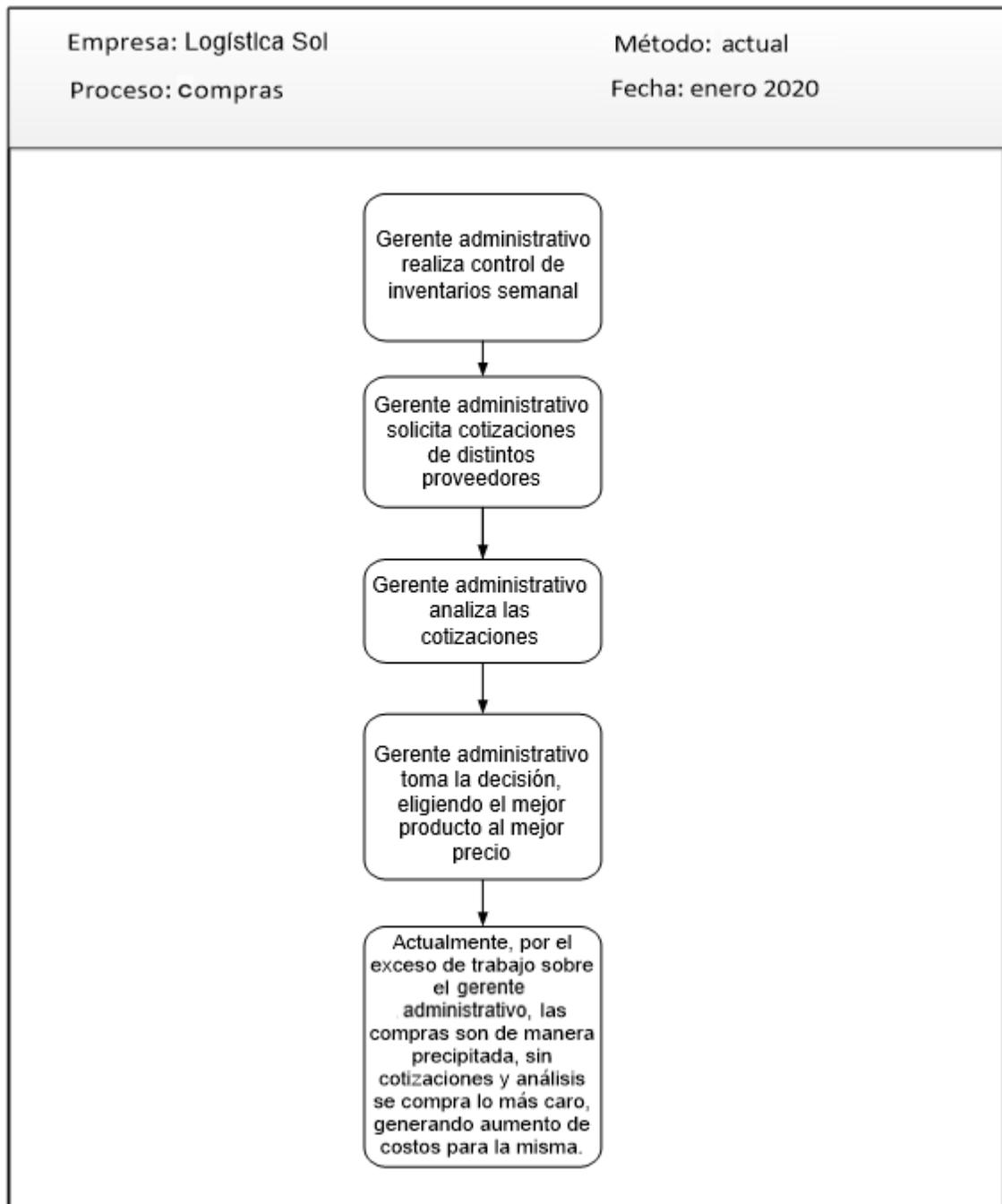
- Compras

En la actualidad, el gerente administrativo es el encargado de realizar las compras necesarias en la empresa. Estas, normalmente son: material de oficina, productos de limpieza, combustibles, lubricantes, repuestos, neumáticos, entre otros.

El proceso para realizar las compras se basa en llevar un control semanal de inventarios. En caso de surgir alguna necesidad, se procede obteniendo cotizaciones de diferentes proveedores, según el producto o necesidad. Posteriormente analiza cada una de las cotizaciones y se opta por la más conveniente con respecto a precio y calidad.

Por el tema de centralización de actividades sobre el gerente administrativo, constantemente no se realiza un correcto proceso de cotización, provocando que se precipite la compra con proveedores que no son los más convenientes para las necesidades de la empresa. Esta situación es otra causa de aumento de los costos. Tal y como se muestra en figura 9.

Figura 8. **Logística actual del proceso de compras**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

- Manejo de recursos humanos

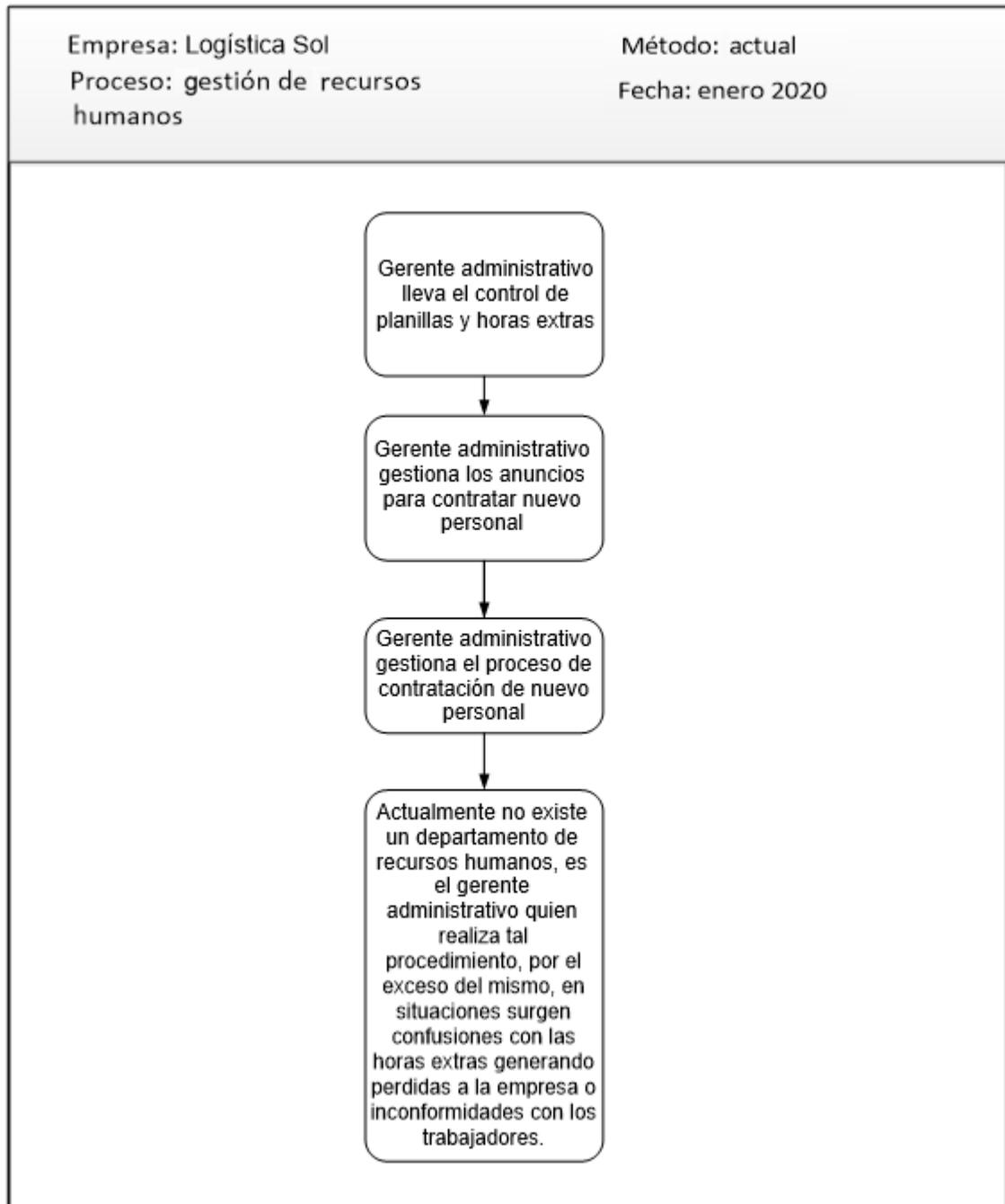
La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos como tal, cualquier inconveniente que surge con respecto al personal se trata directamente con el gerente administrativo o si lo amerita, con el gerente general, para solucionar el problema o inconformidad de parte del personal.

Además, la gestión de planillas de sueldos es realizada por el gerente administrativo. Estas se calculan con base en los reportes de días y horas trabajadas por los pilotos. Normalmente no existen problemas con este proceso, aunque a veces surgen confusiones en los pagos que desfavorecen a la empresa o a los empleados. Estas confusiones surgen por falta de control en los registros ocasionada por la centralización de actividades que tiene el gerente administrativo.

Las contrataciones se realizan cuando ocurre algún inconveniente con el personal actual y surge la necesidad de reemplazar a dicho personal. Otra razón de contratación es el constante crecimiento de la empresa que crea la necesidad de más recursos humanos. Todas estas contrataciones las realiza el gerente administrativo, por medio de anuncios en diferentes medios solicitando los requisitos básicos que son: ser mayores de 25 años, poseer licencia tipo A y antecedentes policíacos en limpio.

La inversión económica que se pretende inyectar a la empresa viene acompañada de crecimiento de ella. Con esta situación será necesaria la creación de diferentes departamentos y la contratación de personal administrativo y operativo, por lo que será necesario tener un procedimiento formal para el reclutamiento. En la figura 10 se muestra el proceso actual de recursos humanos en la empresa Logística Sol.

Figura 9. **Logística actual de la gestión de recursos humanos**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

2.4.2. Análisis de costos actuales

En el presente apartado se presenta el análisis de costos de la empresa Logística Sol, con el propósito de controlarlos, para evitar problemas graves dentro de los objetivos fijados y un mal manejo de presupuestos; que podría generar pérdidas relevantes, por lo que es sumamente importante tener el control de los mismos a través de una planeación estratégica. Los costos mensuales promedio en los que incurre la empresa actualmente son los que se presentan en la tabla V.

Tabla V. Análisis de costos

Puesto	Cantidad	Salario ordinario	Bonificación	Líquido por recibir
Gerente general	1	Q 19 750,00	Q 250,00	Q 20 000,00
Gerente administrativo	1	Q 14 750,00	Q 250,00	Q 15 000,00
Piloto	22	Q 4 042,29	Q 250,00	Q 94 430,38
Totales		Q 38 542,29	Q 750,00	Q 129 430,38
Descripción		Cantidad	Valor Unitario	Total
Gastos varios				
Energía eléctrica	1	Q 300,00		Q 300,00
Servicio de teléfono e internet	1	Q 750,00		Q 750,00
Servicio de agua	1	Q 250,00		Q 250,00
Servicio de extracción de basura	1	Q 60,00		Q 60,00
Compras				
Insumos de oficina	1	Q 5 000,00		Q 5 000,00
Repuestos para vehículos	1	Q 238 000,00		Q 238 000,00
Seguros para los tráilers	18	Q 1 500,00		Q 27 000,00
Mantenimiento y reparaciones				
Servicios de los tráilers	18	Q 444,44		Q 8 000,00
Reparaciones menores	18	Q 833,33		Q 15 000,00
Infracciones				
Por alta velocidad	1	Q 4 000,00		Q 4 000,00
Por conducir en horario de restricción	1	Q 3 500,00		Q 3 500,00
Peajes	1	Q 18 500,00		Q 18 500,00
Imprevistos				
Reparación de neumáticos	1	Q 5 000,00		Q 5 000,00
Caja chica de los pilotos para imprevistos en ruta	22	Q 590,91		Q 13 000,00
Totales				Q 338 360,00
Totales				Q 467 790,38

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Como se puede apreciar en la tabla V, existen costos que son excesivos para la operación mensual de la empresa y esos recursos se podrían enfocar mejor dentro de la misma.

Los costos de compras pueden reducirse, si este proceso se realiza de forma correcta, asignando una persona dedicada específicamente a las compras. Los costos por mantenimiento y reparaciones pueden reducirse al contar con un departamento de mantenimiento y taller propio, que es una de las implementaciones que se quieren realizar con la nueva inversión.

Además de estos costos, la empresa deja de percibir ingresos por problemas administrativos que afectan el rendimiento y la capacidad operativa de la misma. Según el análisis de costos a la empresa Logística Sol, se concluye que la misma está operando a un 55 % de su capacidad operativa y de ventas.

2.5. Diagnóstico de necesidades

El diagnóstico de necesidades de la empresa Logística Sol es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informará de sus puntos fuertes y débiles, por lo tanto, para el diagnóstico de necesidades, es imprescindible centrarse en el análisis de todos los datos relevantes, que sean correctos y exactos, como se presenta en la tabla VI.

Tabla VI. **Diagnóstico de necesidades del actual servicio de transporte pesado**

Empresa Logística Sol				
Hoja de indicadores de diagnóstico de necesidad				
Proceso: logística del servicio de transporte pesado		Fecha de evaluación: enero 2020		
	Indicadores	Insuficiente	Aceptable	Excelente
1	Control de cartera de clientes, tiempo de respuesta a los clientes, tiempo de procesamiento de pedido	x		
2	Control de la disponibilidad de vehículos y pilotos		x	
3	Cuentan con contratos y presupuestos para clientes			x
4	Cumple con calendarización de clientes y actividades			x
5	Control de horarios, fechas de trabajo por piloto		x	
6	Garantía de tiempo de entrega del servicio		x	
7	Control de velocidad promedio de tránsito, tiempo de viaje, número de paradas realizadas, distancias entre destinos, consumo de combustible			
8	Cuenta con ficha de indicadores de satisfacción del cliente con cada servicio	x		
9	Control de mercadería recibida y entregada de los pilotos, control de descarga y entrega de mercadería	x		
10	Cuenta con personal profesional para realizar los procesos anteriores	x		
<hr/> Firma de evaluador				

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Con base en el análisis realizado a la situación actual de la empresa, el problema principal de la misma (tabla VI), es la sobrecarga laboral que tiene el gerente administrativo, una inexistente departamentalización y por consiguiente falta de personal en los diferentes departamentos que se necesitan. Esta situación provoca que, a pesar de que el propietario quiera invertir en la empresa, el crecimiento se vea estancado debido a la incapacidad operativa que resulta por la falta de personal.

El diagnóstico de necesidades del actual servicio de transporte pesado, se realizó a través de una hoja de indicadores, evaluando si el proceso actual, es insuficiente, aceptable o excelente, con el fin primordial de identificar la eficiencia de las actividades y sí se llevan a cabo las que corresponden.

En la tabla VI, se mostró el diagnóstico de necesidades del actual servicio de transporte pesado, se tomaron como indicadores actividades esenciales del proceso de transporte pesado de la empresa Logística Sol. Únicamente se mencionarán los que dieron insuficiente, es decir, las actividades que la empresa no cubre con eficiencia, como que actualmente no llevan un control de cartera de clientes, el cual es imprescindible para la toma de tiempo de respuesta a los clientes, el tiempo de procesamiento de pedido.

La empresa Logística Sol, tampoco cuenta con fichas de indicadores de satisfacción del cliente con cada servicio, es decir, que no hay algún dato de cómo medir si el cliente quedó satisfecho con el servicio y de esta manera proyectar ventas y crecimiento de esta.

Además, los resultados reflejan la ausencia de control de mercadería recibida y entregada de los pilotos, control de descarga y entrega de mercadería, dicho control se realiza con el objetivo de evitar robos si existieran y de igual

manera garantizar el servicio de calidad con el cliente. Por último, se identificó que la empresa Logística Sol, actualmente no cuenta con un departamento o persona específica para realizar y gestionar los procesos del actual servicio de transporte pesado.

En la tabla VII, se muestran los resultados del diagnóstico de necesidades del actual servicio de mantenimiento de vehículos, evaluados a través de una serie de indicadores, con el fin de identificar la eficacia de los mismos en la empresa objeto de estudio.

Tabla VII. **Diagnóstico de necesidades del actual servicio de mantenimiento de vehículos**

Empresa Logística Sol				
Hoja de indicadores de diagnóstico de necesidad				
Proceso: mantenimiento de vehículos		Fecha de evaluación: enero 2020		
Indicadores		Insuficiente	Aceptable	Excelente
1	Control de registro de historial de mantenimiento de vehículos		x	
2	Procesos de Mantenimiento: Cambio de aceite y filtro de motor Fluido de transmisión o sistema de combustible Sistema de refrigeración Soportes de motor y transmisión Ejes de transmisión o juntas homocinéticas Cinturones y mangueras Componentes del sistema eléctrico Sistema de frenado Sistema de dirección y suspensión Neumáticos Sistema de escape Chasis Luces exteriores e interiores Lunas y espejos Sistema de limpiaparabrisas Bocina Cinturones de seguridad y asientos Fugas de fluidos	x		
3	Cuentan con personal o empresa para realizar los procesos de mantenimiento	x		
<hr/> Firma de evaluador				

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

La frecuencia del mantenimiento, se determina con base en las condiciones particulares de operación de vehículo, adecuando los estándares necesarios para el correcto funcionamiento de los tráiler de la empresa, a través de la tabla VII, se identificó que actualmente la empresa Logística Sol, no lleva el proceso correcto de mantenimiento, es decir, los camiones no cumplen con un control de los cambios de aceite y filtro de motor, control de los fluidos de transmisión o sistema de combustible, control del sistema de refrigeración, no llevan un historial de los soportes de motor y transmisión, control de los ejes de transmisión o juntas homocinéticas, de los cinturones y mangueras, entre otros.

Además, se identificó que en la empresa objeto de estudio, no se cuenta con un área específica de mantenimiento, es decir, que los mismos pilotos son los encargados de verificar que el vehículo esté en óptimas condiciones, es importante mencionar, que ellos tampoco cuentan con un manual o guía de estos procesos.

Generando paros no programados, en ocasiones, hasta días de retraso con algún vehículo, retrasando todo el proceso de entregas, estas circunstancias se dan por la falta de normas y procedimientos, por la ausencia de un departamento de mantenimiento, que conlleva la falta de identificación de los repuestos, falta de un orden y control, escasez de personal, entre otras.

Tabla VIII. **Diagnóstico de necesidades del actual servicio de proceso de compras**

Empresa Logística Sol				
Hoja de indicadores de diagnóstico de necesidad				
Proceso: compras		Fecha de evaluación: enero 2020		
	Indicadores	Insuficiente	Aceptable	Excelente
1	Cuenta con planificación de compras		x	
2	Se realizan requisiciones de repuestos para mantener un stock en bodega		x	
3	Se entregan repuestos al área de transporte, cuando lo solicitan	x		
4	Existe gestión de inventarios de repuestos y de llantas	x		
5	Se cuenta con trazabilidad de compras		x	
6	Se reciben solicitudes de compra de materiales	x		
7	Hay selección de posibles proveedores		x	
8	Se realiza cotización de Productos	x		
9	Se cuenta con órdenes de compra	x		
10	Cuenta con personal capacitado para las actividades mencionadas	x		
<hr/> Firma de evaluador				

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla VIII, se mostró la hoja de indicadores de evaluación del actual servicio de proceso de compras de la empresa Logística Sol.

Tabla IX. **Diagnóstico de necesidades del actual proceso de recursos humanos**

Empresa Logística Sol				
Hoja de indicadores de diagnóstico de necesidad				
Proceso: logística actual del recurso humano		Fecha de evaluación: enero 2020		
Indicadores		Insuficiente	Aceptable	Excelente
1	Programa de reclutamiento y selección de personal	x		
2	Incentivos salariales y beneficios sociales		x	
3	Manual organizacional	x		
4	Descripción de rutas		x	
5	Manual de puestos y funciones	x		
6	Personal en constante capacitación		x	
7	Evaluación de ambiente laboral			
8	Evaluación de desempeño de los empleados	x		
9	Administración de cargos y salarios		x	
10	Cuentan con personal de gestión de todas las actividades mencionadas	x		
<hr/> Firma de evaluador				

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla IX, se mostró la hoja de indicadores del diagnóstico de necesidades del actual proceso de recursos humanos en la empresa Logística Sol, se identificó que actualmente la empresa no cuenta con un programa de reclutamiento y selección de personal, de esto depende, en gran parte el éxito que se logra al contratar personal competente es el resultado directo de cuán efectivo es un programa de reclutamiento y selección de personal.

Además, se logró visualizar la ausencia de un manual organizacional, es decir, que no se cuenta con un documento formal que tenga plasmada la forma de la organización que han adoptado y que sirve como guía para todo el personal de la empresa.

También se identificó que la empresa objeto de estudio no cuenta con un manual de puestos y funciones, el cual tiene como finalidad presentar un documento donde se visualice la estructura organizacional y se enmarquen las funciones inherentes a los distintos puestos de trabajo.

La empresa objeto de estudio no lleva a cabo ningún proceso de evaluación de desempeño de los empleados, a causa de la ausencia de un departamento de recursos humanos, no cuenta con una unidad responsable de dirigir, coordinar, facilitar y tomar decisiones para la gestión y ejecución de todas las actividades de la unidad de recursos humanos, basados en la misión y visión de la empresa.

3. DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el presente apartado se desarrolla el diseño de estructura organizacional para la empresa Logística Sol, la cual se conforma de: el tipo de departamentalización óptima, la definición de los puestos necesarios y el organigrama organizacional propuesto para la empresa.

3.1. Diseño de planeación estratégica

Una planeación estratégica consiste en establecer el quehacer y qué camino tomar para alcanzar las metas previstas. Para definir el camino es importante definir la misión, visión y valores de la empresa, ya que son fundamentales para guiar este proceso. Tomando en cuenta las metas de la empresa, se proponen nueva misión y visión, además de definir los valores a los que se apegará la operación de la empresa.

La nueva misión será: incrementar la participación en el mercado local y regional en los servicios para el manejo de bebidas carbonatadas, basados en servicios prestados con honestidad, seriedad, responsabilidad y puntualidad, fomentar la capacitación y desarrollo profesional de su recurso humano para ofrecer un servicio en beneficio de sus clientes, colaboradores y que sea rentable para la empresa.

La nueva visión será: contar con recursos humanos con un alto nivel de satisfacción en su entorno laboral, ser la empresa de servicios de transporte con los estándares de cumplimiento más altos en el medio local de la distribución de bebidas carbonatadas; de origen y destino en Guatemala y Centroamérica,

implementando procesos de mejora continua del servicio proporcionado a los clientes actuales y futuros.

Los valores que rigen la operación de la empresa son: pasión, calidad, responsabilidad, respeto y transparencia.

Con base en el diagnóstico de necesidades, de la situación actual de la empresa y con los resultados obtenidos (figura 5 y tablas V a VIII), se establece que es necesario realizar una reestructura organizacional, con el fin de proponer soluciones a la problemática que enfrenta la empresa objeto de estudio. Además, se determina la importancia de diseñar una estructura que sea apropiada para el personal, en las tareas de la organización. Tomando en cuenta las oportunidades que estos cambios representan, tales como: el incremento de empresas necesitadas del servicio logístico, la aceleración de la tecnología como medio de aporte para la logística, el crecimiento de exportaciones; además, existen contratos pequeños.

3.1.1. Estrategia organizacional

Para eliminar la centralización de funciones que, actualmente hay en la empresa objeto de estudio, se debe contar con una estructura organizacional adecuada, como quedó plasmado en la matriz FODA, que la principal debilidad es la organización informal, por lo que se determinó que como estrategia es el rediseñar los procesos para cumplir con las prioridades exigidas del servicio y estructura organizacional. La empresa deberá estar integrada por los siguientes departamentos: de logística del transporte, de mantenimiento de vehículos, de compras y o de recursos humanos.

La presente propuesta corresponde a un tipo de organización funcional, estructuradas de una forma adecuada para cumplir con los procedimientos de la empresa, se originarán en la Gerencia General y descenderá por cada nivel jerárquico, delegando el derecho a los mandos medios o departamentos, el control de la empresa.

Una de las ventajas al utilizar este tipo de estructura, facilitará la supervisión, debido a que cada jefe o encargado de departamento deberá poseer habilidades, en la gerencia, logística, mantenimiento y recursos humanos, para usarlas en los puntos donde más sea necesario.

3.2. Departamentalización

La departamentalización para la empresa Logística Sol es la necesidad de la división del trabajo y de la de coordinación en la misma. Por lo tanto, este proceso consiste en agrupar funciones para construir unidades departamentales, entendiendo que estos cambios incrementarán los costos de operación de la empresa, los cuales serán benéficos y serán cubiertos con los contratos actuales, entendiéndose que con estos cambios se incrementará la cartera de clientes, lo que derivará en mayores utilidades para la empresa.

La departamentalización será utilizada de una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, la cual acarreará una serie de ventajas que contribuyen con el éxito de la empresa objeto de estudio, porque va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los integrantes de cada departamento propuesto, donde se desenvolverán las actividades.

A través de la propuesta de diseño de estructura organizacional de la empresa Logística Sol, se dividirá el trabajo en diversas actividades subdivididas de la manera más lógica posible para permitir la especialización tanto de una actividad mental como física. El objetivo es incrementar la eficiencia en la ejecución de las funciones en la empresa objeto de estudio.

3.2.1. Tipo de departamentalización óptima

Este tipo de departamentalización, de acuerdo con el acto de coordinar, se agruparán todas las actividades de la empresa para hacer posible tanto el funcionamiento como su éxito. La empresa bien coordinada hará gala de las siguientes características.

- Cada departamento trabajará en armonía con los demás.
- Cada departamento conocerá la parte que le corresponde a la labor común.
- Los programas de trabajo de todos los departamentos y subsecciones se encontrarán adaptados a las circunstancias.

Además, es preciso mencionar algunas de las ventajas de la departamentalización en la empresa objeto de estudio:

- Constituirá una forma lógica de ordenar las actividades de las firmas, facilitando y buen uso de la especialización, lo que conduce a una explotación económica.

- Agrupará funciones que poseen una base común y llevados a cabo por especialistas.
- Se derivarán economías adicionales a la agrupación y combinación de algunas actividades administrativas.
- Mejorará la coordinación dentro de la función al lograr que cada operario tome a su cargo la responsabilidad para toda actividad de igual clase.

Los costos de operación de la propuesta que se describe a continuación son los expresados en la tabla X.

Tabla X. **Estimación de costos**

Puesto	Cantidad	Total
Gerente general	1	Q 14 559,00
Gerente administrativo	1	Q 10 266,30
Secretaria	1	Q 4 292,29
Recursos Humanos	1	Q 5 723,19
Gerente financiero	1	Q 7 046,78
Contador general	1	Q 4 900,43
Encargado de compras	1	Q 4 900,43
Gerente técnico operacional	1	Q 7 046,78
Gerente de mantenimiento	1	Q 6 331,33
Piloto	22	Q 94 430,38
Técnico mecánico	1	Q 4 292,29
Especialista automático	1	Q 4 292,29
Totales		Q 168 066,53

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

La departamentalización de la empresa Logística Sol, se centrará en cuatro departamentos principales:

- Administrativo
- Finanzas
- Técnico Operacional
- Mantenimiento

3.3. Puestos necesarios

De acuerdo a los puestos necesarios para la empresa Logística Sol, es preciso mencionar que desde la época primitiva cuando los seres humanos comenzaban a formar grupos para lograr objetivos que resultaban imposibles de manera individual, la gestión ha sido fundamental para lograr la coordinación de las actividades humanas. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para contratar, seleccionar e identificar personas idóneas, así como para capacitación, entre otros.

Por lo tanto, la manera de llevar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en acorde con la dinámica del desarrollo social, influenciado por acontecimientos y áreas de formación como la revolución industrial, la ciencia y la psicología industrial.

La empresa objeto de estudio, tiene que estar compuesta de departamentos esenciales. El análisis de puestos será el procedimiento para establecer las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. Por lo que, a continuación, se presenta el análisis que produce información acerca de los requisitos para cada departamento administrativo y operativo de la empresa Logística Sol.

3.3.1. Administrativos

Previo a describir los perfiles de puestos administrativos para la empresa de Logística Sol, se puede mencionar que el personal administrativo es el responsable de la planificación, coordinación, supervisión y ejecución de todas las actividades relacionadas a los procesos administrativos de la empresa como, compensaciones, capacitación, desarrollo y crecimiento del recurso humano de la empresa.

Además de mantener actualizada toda la información requerida, entre estos crear reglamentos y políticas para que el trabajo se desarrolle dentro de un ambiente óptimo de higiene y seguridad para preservar la seguridad integral de los empleados y de los bienes e instalaciones de la empresa Logística Sol. A continuación, se presentan los perfiles de puestos del personal administrativo por departamento propuesto.

Tabla XI. **Perfil del puesto gerente general**

Empresa Logística Sol
Descripción del puesto
Referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los ingresos y costos de la empresa. Velar por todas las funciones de mercadeo y ventas de servicios de la empresa, así como las operaciones de cada día. Frecuentemente, el gerente general es responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico programar, dirigir, controlar y ejecutar todos los servicios que ofrece la empresa.

Continuación de la tabla XI.

Funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y administrar los departamentos de la empresa. • Mejorar los ingresos de la empresa. • Garantizar una operación segura con cero accidentes. • Mantener un clima laboral sano. • Garantizar el cumplimiento del programa de viajes y las metas de servicio. • Responsable de las relaciones públicas con los clientes. • Responsable del presupuesto anual.
Competencias (habilidades y destrezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad comunicación verbal y escrita de forma clara y concisa • Tener buenas relaciones humanas • Comunicación • Liderazgo • Neutralidad • Autoridad • Toma de decisiones
Experiencia
5 años en gerencias
Grado académico
Licenciatura en Ingeniería Industrial, Mecánica Industrial, Administración de Empresas o carrera afín. Preferiblemente con maestría.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 365.

En la tabla XII, se muestra el perfil de puestos del gerente administrativo propuesto para la empresa Logística Sol, describiendo de manera detallada las funciones, habilidades, grado académico, entre otros.

Tabla XII. **Perfil del puesto gerente administrativo**

Empresa Logística Sol	
Descripción del puesto	
<p>Conocimiento indispensable en el área de manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercado. Manejar herramientas tecnológicas como el paquete Office e Internet. Tener liderazgo, ser analítico y abierto a escuchar. Con alto grado de responsabilidad y enfocada a resultados. Que sepa resolver problemas.</p>	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el cumplimiento del marco legal de los subcontratos de todos los procesos asociados a recursos humanos, adquisiciones y contabilidad. • Verificar el cumplimiento de los procedimientos administrativos de la empresa. • Controlar el cumplimiento oportuno de suministros y servicios asociados a los contratos adjudicados en la zona centro. • Centralizar la información administrativa de los contratos. • Gestionar la facturación oportuna hacia los clientes. • Liderar todas las actividades de patentes, permisos del servicio nacional de salud, entre otros. • Controlar y visar la emisión de cheques para pago de remuneraciones que se originen en la zona. • Ver que la información contable se registre a manera de cumplir con los procedimientos legales y con las necesidades de control de los contratos existentes y obras adjudicadas. • Distribuir la información de los contratos de manera oportuna y clara (costo de contratos mensual, costo de obras mensual). • Controlar que las provisiones de costo mensual se realicen con base en criterios claros y que reflejen la realidad de los costos que, por devengado aún no se haya recibido factura. • Supervisar mensualmente, antes de los días 7 de cada mes, un informe de resultados basados en la contabilidad. • Revisar mensualmente, antes de los días 10 de cada mes, los inventarios valorizados de las bodegas de suministro y el departamento de vehículos. 	

Continuación de la tabla XII.

Competencias (habilidades y destrezas)
Deseable conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de técnicas de clima organizacional y de entrenamiento.
Experiencia
5 años en Gerencia Administrativa
Grado académico
Licenciatura en Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica Industrial Administración de Empresas o carrera afín.
Jefe inmediato
Gerente general

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla XIII, se presenta el perfil de puestos de la secretaria propuesto para la empresa Logística Sol, detallando cada una de las actividades que corresponden en referencia a su puesto dentro de la misma.

Tabla XIII. **Perfil de la secretaria**

Empresa Logística Sol
Descripción del puesto
Persona con los conocimientos secretariales, brindar apoyo a las demás unidades en la elaboración de órdenes de compra y pago.
Funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Atender llamadas telefónicas. • Atención al público. • Llevar agenda del gerente general. • Realizar llamadas cuando se lo solicitan de los diferentes departamentos. • Elaboración de cartas y documentos que le soliciten. • Elaborar órdenes de compras. • Archivar documentos de la empresa.

Continuación de la tabla XIII.

Competencias (habilidades y destrezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis numérico • Atención al detalle • Comunicación oral y escrita • Trabajo en equipo • Vocación de servicio • Integridad • Juicio • Dinamismo • Planificación y organización
Experiencia
1 año en labores relacionadas con el cargo
Grado académico
Licenciatura en Administración de Empresas, Contabilidad u otras carreras afines.
Jefe inmediato
Gerente administrativo

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla XIV, se muestra el perfil de puestos de recursos humanos, propuesto para la empresa Logística Sol, en el que se especifican las funciones, y requisitos para desempeñar su papel dentro de la empresa.

Tabla XIV. **Perfil del puesto de gerente de Recursos Humanos**

Empresa Logística Sol
Descripción del puesto
Cargo gerencial responsable de dotar a la institución de los recursos humanos, formular políticas, estrategias y programas para dirigir y administrar el personal y fomentar el desarrollo permanente del personal de la institución.

Continuación de la tabla XIV.

Funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina y da seguimiento a la elaboración del presupuesto de personal, reflejado en la reorganización de ley de salarios, jornal diario y contrato de personal de la empresa. • Mantener actualizado el sistema de información gerencial de Recursos Humanos. • Facilitar y administrar el recurso humano, el control y registro de los expedientes del personal. • Administrar salarios, prestaciones y beneficios del personal y dicta normas, directrices y lineamientos a los departamentos. • Coordinar el proceso de reclutamiento y selección de personal para los aspirantes a plazas de la empresa. • Supervisar la elaboración, ejecución y evaluación del plan de capacitación. • Control de un manual de descripción de rutas. • Gestionar el manual de puestos y funciones. • Realizar evaluaciones del ambiente laboral. • Realizar evaluaciones de desempeño laboral de los empleados.
Competencias (habilidades y destrezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Capacidad de trabajar bajo presión • Dinámico • Responsable • Discreto • Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral
Experiencia
1 año en labores relacionadas con el cargo
Grado académico
Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología Industrial
Jefe inmediato
Gerente administrativo

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla XV, se muestra el perfil de puestos del gerente financiero, el cual especifica las habilidades, competencias, funciones, grado académico, los requisitos para desenvolverse dentro de la empresa.

Tabla XV. **Perfil del puesto gerente financiero**

Empresa Logística Sol	
Descripción del puesto	
Encargado de coordinación, control y evaluación de los servicios financieros de la empresa, para la realización de las actividades de la misma, según las políticas específicas de la empresa.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Colocar diariamente los recursos financieros de la empresa. • Crear programas de inversión de los recursos disponibles para la empresa. • Buscar fuentes de inversión y crear el plan de retorno y de factibilidad de las inversiones. • Presentar la debida documentación para las búsquedas de financiamiento. • Controlar los pagos de inversión. • Revisar y aprobar las inversiones a los diferentes departamentos de la empresa. • Elaborar y controlar el presupuesto anual de la compañía. • Revisar los estados financieros y realizar las debidas recomendaciones. • Control del flujo de caja y efectivo de la empresa. • Elaborar los reportes financieros mensuales para la presentación a Gerencia General. 	

Continuación de la tabla XV.

Competencias (habilidades y destrezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades matemáticas, contables y conocimientos avanzados de computación • Ser capaz de realizar cálculos matemáticos. • Tener conocimiento sobre administración de empresas y los procedimientos aplicables. • Manejar bases de datos, hojas de cálculo y programas especializados. • Analítico, con capacidad de resolver problemas y de tomar decisiones • Analizar información numérica, realizar inferencias lógicas y suministrar recomendaciones razonables. • Brindar recomendaciones precisas y asertivas en materia de inversiones y planificación financiera. • Identificar y solucionar problemas de manera efectiva. • Ser capaz de aplicar un pensamiento estratégico y buen juicio. • Excelentes habilidades de comunicación.
Experiencia
2 años en labores relacionadas con el cargo
Grado académico
Licenciatura en Administración de Empresas, Contador o Auditoría
Jefe inmediato
Gerente administrativo
Subalternos
Contador general Encargado de compras

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla XVI, se muestra el perfil de puestos del contador general, propuesto para el Departamento de Finanzas de la empresa Logística Sol, describiendo las habilidades, competencias, funciones, grado académico, requeridos para el mismo.

Tabla XVI. **Perfil del puesto contador general**

Empresa Logística Sol	
Descripción del puesto	
Manejar las inversiones para las adquisiciones de producto para alcanzar las mejores negociaciones de precio, dentro del marco de calidad establecido por la empresa.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el archivo de facturas de compras y ventas de la empresa y cómo ingresarlas al sistema. • Verificar que exista documentación legal de soporte, previo a la emisión de cheques. • Elaborar los documentos para el pago de nómina y contabilizar nóminas de trabajadores, cumpliendo con todas las disposiciones laborales. • Llenar los tanques de combustible a las unidades de transporte en los días asignados únicamente. Esto será en apoyo al supervisor de transporte. • Llevar el control de combustible por medio de vales, para luego ser ingresados al sistema y tener un saldo disponible al día del combustible. • Elaborar cheques con previa autorización. • Realizar todas aquellas funciones propias del cargo u otras que le sean asignadas por su jefe inmediato. • Liquidar viáticos, según sea el viaje largo o corto. • Ordenar la documentación para realizar la contabilidad. • Revisar y solicitar la documentación de respaldo necesaria para la contabilidad a los otros departamentos. • Realizar la digitación de las facturas al sistema contable dentro de los asientos correspondientes. • Revisar la digitación de las facturas a los asientos contables, para chequear por errores antes de imprimir los reportes. • Imprimir los reportes de la contabilidad para la revisión del contador. • Realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias de la empresa, de manera que todos los egresos e ingresos estén documentados dentro de la contabilidad. • Elaborar los reportes tributarios de acuerdo con los estados financieros emitidos por el contador al finalizar el año fiscal. • Supervisar que los inventarios se lleven a cabo en forma correcta 	

Continuación de la tabla XVI.

<p>para que la información sea veraz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar con Tesorería y planillas para los pagos de los impuestos mensuales por concepto de salarios o impuestos mensuales o trimestrales. • Imprimir los estados financieros al finalizar el mes, para que el contador los revise y pasar la información a los gerentes de la empresa.
<p>Competencias (habilidades y destrezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis numérico y juicio crítico • Planificación y organización • Discreción • Orientación a resultados • Trabajo en equipo • Dinamismo • Atención al detalle • Comunicación oral y escrita • Integridad
<p>Experiencia</p>
<p>3 años en labores relacionadas con el cargo</p>
<p>Grado académico</p>
<p>Licenciatura en Contabilidad o Administración de Empresas</p>
<p>Jefe inmediato</p>
<p>Gerente financiero</p>

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla XVII, se muestra el perfil de puestos para el Departamento de Compras de la empresa Logística Sol, detallando las funciones, competencias, habilidades, grado académico, requeridos para desempeñarse dentro de la empresa.

Tabla XVII. **Perfil del puesto encargado de compras**

Empresa Logística Sol	
Descripción del puesto	
Innovación y mejora continua, investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio. Establecer la política de compras de la organización en coordinación con las áreas productiva y financiera. Todo ello en términos de calidad, cantidad y sobre todo, precio.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de compras. • Realizar requisiciones de repuestos para mantener un inventario de existencias en bodega. • Entregar repuestos al área de transporte, cuando lo requieran. • Gestión de inventarios de repuestos y de llantas. • Trazabilidad de compras. • Coordinación de las solicitudes de compra de repuestos. • La selección de posibles proveedores. • Realizar cotización de repuestos. • Gestión de órdenes de compra. • Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo. • Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por sus superiores inmediatos. 	
Competencias (habilidades y destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Análisis de numérico • Atención al detalle • Buenas relaciones interpersonales • Trabajo de equipo • Iniciativa 	
Experiencia	
3 años en labores relacionadas con el cargo	
Grado académico:	
Licenciatura en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas	
Jefe inmediato	
Gerente financiero	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla XVIII, se detalla el perfil de puestos para el gerente técnico operacional de la empresa Logística Sol, el cual especifica las funciones, la experiencia requerida, las competencias, las habilidades, el grado académico, para cumplir con actividades en la empresa.

Tabla XVIII. **Perfil del puesto gerente técnico operacional**

Empresa Logística Sol
Descripción del puesto
Con experiencia en el área de reclutamiento de personal tanto administrativo como operativo, para planificar, dirigir y supervisar; así como formar la selección y evaluaciones de desempeño.
Funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el cliente todos los aspectos relacionados con la ejecución del servicio, para el óptimo resultado de los subprocesos de carga, transporte y descarga. • Mantener informado al gerente general de todos los aspectos relacionados a la ejecución del servicio. • Coordinar el <i>check list</i> de preuso de las unidades asignadas, así como la inspección de unidades y el estándar de seguridad y salud requerido para el servicio con mantenimiento y seguridad, salud y medio ambiente. • Coordinar con el contador general la elaboración de los presupuestos, las ampliaciones y reintegros. • Mantener contacto con el personal en ruta asignado a los servicios identificando cualquier incidencia con el mismo. • Verificar la correcta elaboración del reporte de tránsito. • Elaborar los reportes de servicio, de días acumulados y técnicos. • Colaborar con el control del correcto consumo de combustible en cada etapa del servicio y el nivel de reserva respectivo de gasolina. • Verificar que el personal asignado a los servicios cuente con la documentación necesaria para el viaje (formatos, autorizaciones, cartas pase, procedimientos, manuales, seguros, entre otros). • Verificar que el personal entregue a su retorno, toda la documentación referente al servicio como evidencia de lo sucedido en ruta.

Continuación de la tabla XVIII.

<ul style="list-style-type: none"> • Validar los gastos de viaje de acuerdo al presupuesto correspondiente. • Control de mercadería recibida y entregada de los pilotos, control de descarga y entrega de mercadería. • Contar con ficha de indicadores de satisfacción del cliente con cada servicio. • Control de velocidad promedio de tránsito, tiempo de viaje, número de paradas realizadas, distancias entre destinos, consumo de combustible. • Gestionar la garantía de tiempo de entrega del servicio. • Control de cartera de clientes, tiempo de respuesta a los clientes, tiempo de procesamiento de pedido. • Control de la disponibilidad de vehículos y pilotos. • Control de horarios, fechas de trabajo por piloto. • Gestionar la calendarización de clientes y actividades.
<p>Competencias (habilidades y destrezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de comunicación • Buenas relaciones humanas • Iniciativa • Creatividad • Responsabilidad • Honestidad • Atención al detalle
<p>Experiencia</p>
<p>2 años en labores relacionadas con el cargo</p>
<p>Grado académico</p>
<p>Licenciatura en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas</p>
<p>Jefe inmediato</p>
<p>Gerente administrativo</p>
<p>Subalternos</p>
<p>Pilotos</p>

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla XIX se muestra el perfil de puestos para el gerente del Departamento de Mantenimiento de la empresa Logística Sol, el cual detalla las

funciones, la experiencia requerida, las competencias, entre otros, que debe cumplir al laborar dentro de la empresa.

Tabla XIX. **Perfil del puesto gerente de mantenimiento**

Empresa Logística Sol	
Descripción del puesto	
Es el guardián de los equipos, las instalaciones y todos los activos físicos involucrados en el desarrollo de las actividades productivas de cualquier empresa. Él es el encargado de velar por la continuidad de la producción y por la eficiencia con que se emplean los recursos operativos.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las políticas, estrategias y lineamientos para el mantenimiento de la flota vehicular conforme a las directrices a fin de garantizar la disponibilidad y confiabilidad de la misma. • Elaborar y cumplir con el programa de mantenimiento, velando por su correcta aplicación. • Establecer estrategias, supervisar y controlar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo (propios o de subcontratistas). • Prestar asistencia técnica en materia de mantenimiento a los talleres, obras e instalaciones de la empresa. • Evaluar los vehículos que presenten fallas y tomar las acciones correctivas y preventivas necesarias. • Determinar las necesidades, especificar los pedidos de accesorios y repuestos. • Controlar, elaborar, hacer seguimiento y recepción de pedidos nacionales e internacionales. • Mantener y supervisar el inventario de repuestos y accesorios necesarios. • Hacer la distribución de cuadrillas de trabajo, según la clasificación del personal calificado y obrero. • Realizar el control de asistencia del personal a su cargo. • Evaluar al personal a su cargo. • Cumplir y hacer cumplir con los procedimientos establecidos en los manuales de procesos de mantenimiento, de control de equipos, maquinarias y vehículos y programa de mantenimiento; así como mantener los registros. • Cumplir con todos los parámetros de seguridad, calidad, costo, 	

Continuación de la tabla XIX.

tiempo y protección ambiental. <ul style="list-style-type: none"> • Mantener siempre informado al gerente de Logística de la situación general de la flota. • Cualquier otra actividad inherente al cargo que le sea asignada. • Estar dispuesto y habilitado para viajar en todo el territorio nacional a las obras, talleres e instalaciones de la empresa.
Conocimientos especiales
Técnico en mecánica automotriz
Experiencia
2 años en labores relacionadas con el cargo
Grado académico
Licenciatura en Ingeniería Mecánica o Industrial
Jefe inmediato
Gerente administrativo

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

3.3.2. Operativos

En el diseño de estructura organizacional para la empresa Logística Sol, la cual se describió anteriormente, que carece de la misma, es imprescindible resaltar que, sin personal operativo, se podría quedar solo en ideas y estrategias, sin la fuerza de personas para ejecutarlas. Por lo mismo, quienes ejercen estas funciones son indispensables para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de esta.

El personal operativo es esencial para la empresa, porque este tipo de cargos son los que realmente hacen que las cosas sucedan, los que conocen la operación y el cómo se realiza.

Sin cargos operativos no hay quien haga las cosas, entonces, no habría producción. Cabe agregar que los cargos operativos para la empresa Logística Sol comprende los 22 pilotos, un técnico mecánico y un especialista automático; puestos que deben ser reforzados con inducciones y entrenamiento para una mejor productividad.

Por lo tanto, el personal operativo, desde otra perspectiva, es la fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la misma, para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales de la empresa, en el siguiente apartado se presentan los perfiles de puestos de los pilotos; describiendo las funciones, requisitos académicos y características para optar el puesto. Seguidamente se muestra el perfil de puestos del técnico mecánico que desarrollará actividades en el Departamento de Mantenimiento, y por último, se presenta el perfil de puestos del especialista automático, que también desarrollará funciones en este departamento de la empresa Logística Sol.

Tabla XX. **Perfil del puesto de pilotos**

Empresa Logística Sol	
Descripción del puesto	
Persona del sexo masculino, altamente profesionales con licencia tipo A, con conocimientos en cualquier tipo de caja de velocidades. Es un trabajo operativo que consiste en ejecutar tareas específicas de conducción de camiones para transportar mercadería.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar tareas relacionadas con la realización de reparaciones sencillas en las unidades de transporte. • Informa a su jefe inmediato acerca de los desperfectos que tengan las unidades de transporte y requieran la atención especial. • Solicitar combustible y lubricantes para la unidad al supervisor. 	

Continuación de la tabla XX.

<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en buen estado de limpieza y conservación las unidades bajo su responsabilidad, solicitando que le entreguen el equipo necesario. • Aplicar las normas establecidas de control, respecto a la utilización de la unidad, combustibles y lubricantes. • Ejecutar otras tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato. • Llevar el control y resguardo del equipo que este a su cargo.
Competencias (habilidades y destrezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos del <i>Reglamento de tránsito</i> • Rotación de llantas • Cambios de filtros • Revisión de baterías
Conocimientos especiales
Mecánica automotriz
Experiencia
Mínima de 5 años en la conducción de transporte terrestre de carga, poseer licencia profesional tipo A.
Grado académico
3ro básico
Jefe inmediato
Gerente de mantenimiento

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla XXI , se muestra el perfil de puestos del técnico mecánico para la empresa Logística Sol, describiendo específicamente las funciones necesarias para asumir el puesto, además de detallar los procesos específicos del puesto, entre otros.

Tabla XXI. Perfil del puesto técnico mecánico

Empresa Logística Sol	
Descripción del puesto	
Coordina las actividades de instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria, equipo, construcción de estructuras y áreas.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Inspecciona, diagnostica, modifica y realiza el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo a equipos eléctricos, mecánicos, electrónicos, sistemas electromecánicos e hidráulicos en forma regular para prevenir posibles paros en la operación o daños en los equipos o instalaciones. • Reparación y mantenimiento de la estructura física del establecimiento. • Seguir el plan de mantenimiento desarrollado por el jefe de mantenimiento. • Implementa los procedimientos de seguridad de mantenimiento. • Utiliza instrumentos apropiados de prueba y diagnóstico. • Desmontar maquinaria y equipos tales como <i>conveyor</i>, motores, cilindros de aire y herramientas de mano para instalar piezas nuevas o repararlas. • Fabricación de componentes mecánicos. • Verifica la disposición de maquinaria y equipo. • Reparación y mantenimiento de la estructura física del establecimiento como ventilación y unidades de aire acondicionado. • Responsable de la captura de las órdenes de trabajo. • Responsable de la clasificación de residuos peligrosos en el almacén temporal. • Seguir todas las precauciones y procedimientos de seguridad. • Asegurarse de que todo el equipo es seguro antes de liberar la producción. 	

Continuación de la tabla XXI.

Funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de aceite y filtro de motor • Fluido de transmisión o sistema de combustible • Sistema de refrigeración • Soportes de motor y transmisión • Ejes de transmisión o juntas homocinéticas • Cinturones y mangueras • Componentes del sistema eléctrico • Sistema de frenado • Sistema de dirección y suspensión • Neumáticos • Sistema de escape • Chasis • Luces exteriores e interiores • Lunas y espejos • Sistema de limpiaparabrisas • Bocina • Cinturones de seguridad y asientos • Fugas de fluidos
Experiencia
2 años en labores relacionadas con el cargo
Grado académico
Licenciatura en Ingeniería Mecánica
Jefe inmediato
Gerente de mantenimiento

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla XXII, se muestra el formato del perfil de puestos del especialista automático para la empresa Logística Sol, el cual describe el objetivo, las competencias, conocimientos, la experiencia requerida para el puesto, entre otros.

Tabla XXII. **Perfil del puesto especialista automático**

Empresa Logística Sol	
Descripción del puesto	
Experiencia en mantenimiento electromecánico de equipos de bombeo, desinfección y purificación de aguas, plantas de producción, cálculo de presupuestos, manejo de paquetes de computación, procesadores de texto, hoja electrónica y presentación.	
Objetivo del puesto	
Dar buen mantenimiento a los vehículos, realizar convenios de asesoría con talleres mecánicos externos, particulares para realizar las funciones establecidas en el presente ordenamiento.	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Bitácora de solicitud de servicio • Archivo por cada vehículo • Control de llantas • Mantenimiento preventivo • Programa de lubricación • Programa eléctrico de cada vehículo 	
Experiencia	
2 años en labores relacionadas con el cargo	
Grado académico	
Licenciatura en Ingeniería Electricista, ingeniero mecánico	
Jefe inmediato	
Gerente de mantenimiento	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Una vez presentados los puestos necesarios para complementar la propuesta del diseño de estructura organizacional de la empresa Logística Sol, se procede en el siguiente apartado a presentar el organigrama para la misma.

3.4. Organigrama

En el mismo orden de ideas, en el presente apartado se procede a presentar el organigrama organizacional para la empresa Logística Sol, cabe resaltar que, al planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, estructurar el organigrama, es esencial para agilizar los procesos dentro de la misma.

Por lo que, la estructura organizacional propuesta para la empresa depende de su aplicación y seguimiento. Para la presente fue esencial desarrollar el organigrama gráfico que promueve la interacción y comunicación frecuente entre los distintos departamentos propuestos, administrativo, finanzas, técnico operacional y mantenimiento.

3.4.1. Organigrama gráfico

La propuesta del presente trabajo de graduación es presentar una organización formal, debido a que la empresa objeto de estudio carece de esta. Por lo que el tipo de organización, se centra en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de cada uno de los trabajadores, de acuerdo con algún criterio establecido por el personal administrativo que maneja el proceso decisorio. Es importante aclarar que la organización formal quedará planeada en papel.

Esta será aprobada por el gerente general y el gerente administrativo de la empresa Logística Sol y será comunicada a todo el personal a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de normas y procedimientos, una vez, sean contratados.

En otros términos, esta organización resultará de gran importancia que el personal nuevo de la empresa tenga el suficiente conocimiento del organigrama propuesto al margen del nivel jerárquico al que pertenezca. En gran parte, porque les proporcionará una idea más clara de la responsabilidad que debe asumir cada persona dentro de la empresa, además de formar una identificación entre el empleado y la empresa Logística Sol.

Figura 10. **Organigrama propuesto**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

El organigrama presentado en la figura 10 tiene como fin primordial presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica para la empresa objeto de estudio. Desde la Gerencia General, pasando por los diferentes gerentes de cada departamento y el personal operativo propuesto, todos los cargos y funciones se desglosarán en el siguiente apartado. La presente propuesta del diseño estructural ayudará a la división interna, pero además

contribuirá a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y el mismo personal.

3.4.2. Descripción de organigrama

Al establecer el diseño de estructura organizacional de la empresa objeto de estudio, logrará ventajas importantes respecto a la organización interna. Una de estas es una mejor visualización de los cargos ocupados por cada personal nuevo, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente el empleador. Al utilizarla de manera estratégica, facilitará los procesos dentro de la empresa Logística Sol.

Por lo que, definir claramente la función de cada departamento propuesto, es imprescindible mencionar, que al no aplicar de manera adecuada el proceso de la implementación de la propuesta, una vez contratado el nuevo personal, se pueden sofocar a los nuevos empleados, impidiendo la productividad dentro de la empresa y poniéndoles obstáculos burocráticos. Por lo mismo, vale la pena revisar cada paso y detalle en la aplicación de esta. A continuación, se procede a describir cada departamento propuesto en la estructura organizacional.

- Departamento Administrativo: estará conformado por la secretaría y recursos humanos, se encargará de gestionar y administrar los demás departamentos propuestos para la empresa, enfocado en mejorar los ingresos de la empresa a través de una adecuada gestión, además de garantizar una operación segura con cero accidentes, con el propósito de mantener un clima laboral sano y garantizar el cumplimiento del programa de viajes y las metas de servicio; siendo también responsable de las relaciones públicas con los clientes y del presupuesto anual.

Todo esto se logrará a través de una adecuada planeación, organización, integración, dirección y control.

La secretaría cumplirá una serie de funciones, en referencia a la recepción de los documentos, gestión de listados de viajes, llevará la correspondiente bitácora, el presente departamento como se mencionó anteriormente, se complementa con recursos humanos, que garantizará un excelente recurso humano, que logrará a través del adecuado reclutamiento, cabe resaltar que este departamento es un elemento clave para lograr el éxito de la propuesta.

- Departamento de Finanzas: este será el encargado de la coordinación, control y evaluación de los servicios financieros de la empresa Logística Sol, para la realización de las actividades de esta, según las políticas específicas de la empresa, estará conformado por un contador general y la Unidad de Compras.

El Departamento de Finanzas cumplirá las funciones de colocar diariamente los recursos financieros de la empresa, crear programas de inversión de los recursos disponibles, además de buscar fuentes de inversión y crear un plan de retorno y de factibilidad de las inversiones. Presentar la debida documentación para las búsquedas de financiamiento, controlar los pagos de inversión, revisar y aprobar las inversiones a los distintos departamentos de la empresa. El departamento en mención es un pilar esencial para la empresa, porque llevará el control de la contabilidad general, la contabilidad de costos, los presupuestos, la auditoría interna, las estadísticas de ingresos y egresos, crédito y cobranza, impuestos, entre otros.

- El Departamento Técnico Operacional: formará el nivel más imprescindible para la empresa Logística Sol, porque será el responsable directo de la

ejecución de las actividades operacionales de la misma, conformado por 22 pilotos, que seguirán las instrucciones de un gerente técnico operacional, que planificará, dirigirá y supervisará el desempeño de cada piloto. Además, el personal operativo ejecutará las tareas relacionadas con la realización de reparaciones sencillas en las unidades de transporte, como informar al jefe de área acerca de los desperfectos que tengan las unidades de transporte y requieran la atención especial, mantendrán en buen estado las unidades bajo su responsabilidad, entre estas actividades, los pilotos son el pilar de la empresa de Logística Sol, porque ellos son los que cumplen con entregar la mercadería y de realizar los viajes de entrega a los que se dedica la misma.

- Departamento de Mantenimiento: estará conformado por un técnico mecánico y un especialista automático, el objetivo de implementar este departamento es evitar el retraso de cumplimiento de contratos, pérdidas de clientes, días muertos y otros, que se presentan ahora por la ausencia del mismo. El presente departamento realizará el trabajo operativo que consiste en evaluar, reparar y darle el mantenimiento respectivo a los vehículos, tener bajo su control el cuidado de la maquinaria, herramienta y equipo de trabajo para mantenerlos en buen estado y completo. Además de realizar trabajos de mantenimiento, que por la responsabilidad del mismo tenga que ser evaluados únicamente por este departamento, repararán los camiones y brindar servicios preventivos, para evitar el mantenimiento correctivo; les corresponde revisar y reparar cualquier desperfecto que hay en el sistema eléctrico a todo vehículo propiedad de la empresa. Cada departamento poseerá una bodega una existencia de inventarios con alternadores y *starter* en buen estado.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En la implementación de la propuesta del diseño de estructura organizacional para la empresa Logística Sol, en el presente apartado se muestra el manual organizacional, el manual de normas y procedimientos, el programa de selección de personal, el programa de capacitación y orientación de personal, seguidamente se muestran los costos estimados de la implementación de la presente propuesta.

4.1. Manual organizacional

La implementación del diseño de estructura organizacional en la empresa Logística Sol, se presentan los manuales de organizacional, de normas y procedimientos; seguidamente se desarrolla el programa de selección de personal y el programa de capacitación y orientación personal. A continuación, se muestra el manual organizacional propuesto.

En el manual propuesto se mencionan las características organizacionales que cada departamento propuesto debe tener, fomentando la orientación e integración del personal en el momento de su ingreso a la empresa Logística Sol. A continuación, se describe el manual organizacional para la empresa objeto de estudio.

Departamento Administrativo: estará conformado por el gerente, secretaria y recursos humanos. Las funciones de este departamento se describen en el apéndice 4.

Departamento de Finanzas: estará conformado por el gerente, contador general y la Unidad de Compras, las actividades a cumplir son descritas en el apéndice 5.

Departamento Técnico Operacional: estará conformado por el gerente y los 22 pilotos. Las funciones de este departamento se describen en el apéndice 6.

Departamento de Mantenimiento: estará conformado por el gerente, un técnico mecánico y un especialista automático las actividades a cumplir son descritas en el apéndice 7.

4.2. Manual de normas y procedimientos

En concordancia con la propuesta del diseño estructural para la empresa Logística Sol, se presenta el presente manual de normas y procedimientos que deberán regir el uso y administración para los distintos departamentos propuestos, con el propósito de cumplir con los objetivos del presente trabajo.

Los objetivos y políticas del manual de normas y procedimientos se pueden ver en el apéndice 8. Las medidas disciplinarias y de comportamiento interno, prohibiciones para los trabajadores y normas de jornadas de trabajo y pago de salario son detalladas en los apéndices 9, 10 y 11.

Del apéndice 12 al 15, se muestran de forma ordenada los procedimientos propuestos que deberán cumplir cada departamento y sus integrantes, para la empresa Logística Sol.

4.3. Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personas que se presenta como propuesta para la empresa Logística Sol es una herramienta de fácil manejo, necesaria, debido a que está diseñada para dotar de manera técnica, personas idóneas para la empresa objeto de estudio. Es importante mencionar, que el aplicar de forma correcta dicho proceso, contribuirá a abastecer de personal que responden a las necesidades de la empresa, sin olvidar los intereses de los candidatos. Lo que traerá como resultado, contar con colaboradores competentes, con conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades, y una sana relación laboral.

- **Objetivos**
 - Implementar el proceso selección por competencias laborales para la empresa Logística Sol.
 - Identificar las competencias laborales de los puestos de trabajo, para personalizar las características necesarias e ideales de los colaboradores que laborarán en la empresa.

- **Resultados esperados**

Con la implementación del proceso de selección de personal por competencias laborales, se lograrán obtener los siguientes resultados:

- Suministrar aspirantes que respondan a las características solicitadas en el descriptor del puesto vacante.
 - Establecer un proceso de admisión de personas que responda a las necesidades de la empresa, por medio de la identificación de personas con los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas para la organización.
- Políticas del programa

El propósito de las políticas y normas del programa es establecer los parámetros a seguir para admitir al personal idóneo para cubrir la vacante.

- El funcionamiento del programa deberá ser ejecutado por el asistente de gerencia, en caso de ausencia será la secretaria quien deberá apoyar al jefe inmediato que solicite cubrir la vacante.
- El proceso de reclutamiento se llevará a cabo por medio de fuentes internas y externas.
- El proceso de admisión deberá tener como base la descripción de puesto, dicha herramienta deberá contener los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesaria para el puesto.
- Será necesario verificar las referencias laborales proporcionadas por los aspirantes.
- La decisión de contratación la deberá tomar el jefe inmediato de la plaza vacante.

- La base de datos se deberá actualizar cada seis meses.

El proceso sugerido deberá ser gestionado por personas encargadas del proceso de selección de personal. El proceso define los pasos para reclutar y seleccionar personal, además está diseñado para asegurar la calidad del recurso humano por la empresa. El procedimiento tiene una orientación basada en procesos, por lo que es necesario identificar y gestionar las actividades relacionadas entre sí, una ventaja del enfoque del proceso es el control continuo que proporciona sobre los vínculos de cada paso entre sí. Los pasos a seguir son los siguientes.

- Requisición de personal

El encargado de recursos humanos recibe del encargado de área una requisición de personal, que es un documento que contiene la información sobre el nombre y número de plazas que se necesitará cubrir, información general del puesto, la fecha en que se necesita quede cubierto, departamento, horario y sueldo; además de especificaciones adicionales si fuera necesario, tales como:

- Requerimientos personales: agrupa las exigencias de tipo cognoscitivo del oferente.
- Requerimientos técnicos: son exigencias de tipo técnico-académico que se necesitan para garantizar la excelencia del ocupante del puesto.
- Requerimientos administrativos: se refiere a los requisitos que se requieren para los puestos de jefatura o responsables de personal subalterno.

- Solicitud de empleo

Esta es entregada a las personas cuando lleguen a la empresa a solicitar empleo, la solicitud de trabajo deberá contener:

- Información general de solicitante: nombres, apellidos, edad, fecha y lugar de nacimiento, número de DPI o documentos de identificación, dirección actual, número telefónico, estado civil, peso, altura, religión (opcional), número de NIT, tipo de licencia de conducir (si la tuviera), tipo sanguíneo, entre otros.
- Información sobre estudios: deberá contener nombre de la empresa, año en que terminó y el título o diploma que obtuvo.
- Información general de empleos anteriores: nombre de la empresa (empezar por el último trabajo), dirección y número telefónico. Nombre del puesto que desempeñó últimamente. La fecha en que ingresó y se retiró de dicha empresa, el salario, el nombre del jefe inmediato y la razón por la que terminó la relación laboral. Esta información deberá ser corroborada luego en la entrevista y con las referencias laborales.
- Información socioeconómica y familiar: nombre, edad y ocupación, lugar de residencia de cónyuge (si lo hubiera), hijos (si los hubiera), padres y hermanos, responsabilidades económicas; tipo de vivienda (casa propia o alquilada, vive con parientes), bienes que posee (casa, carro, terrenos, entre otros), esta información es necesaria para corroborar si el salario que devengará será suficiente para cubrir gastos.

- Información general sobre salud: enfermedades recientes, enfermedades crónicas o alergias, si usa o no anteojos, entre otros.
- Referencias personales: los nombres de, por lo menos tres personas que puedan dar referencias personales del solicitante.
- Al revisar una solicitud de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:
 - Observar el orden y limpieza con que fue completado.
 - Revisar fechas de trabajos anteriores, para verificar si coinciden con las cartas laborales entregadas.
 - Revisar las fechas de ingreso y egreso de los trabajos anteriores y los motivos por los que ha cambiado de trabajo, así se podrán evaluar elementos como estabilidad laboral.
- Verificación de papelería para expediente

Este documento contiene información acerca de la papelería que el solicitante está adjuntando para la solicitud del empleo, en este instrumento deberá verificarse y registrarse toda aquella papelería que el postulante está anexando, así como aquella que todavía está en trámite, según fuera el caso, respetando las fechas establecidas por la empresa para la entrega del resto de la papelería.

- Entrevista preliminar

Luego de que el solicitante ha completado la solicitud, se realiza una entrevista preliminar que sirve para corroborar los datos proporcionados por el solicitante en la solicitud de trabajo, así como asegurarse de que el candidato llene los requisitos del puesto para la que está aplicando. Se deberá verificar la papelería dada por el solicitante y se realizará una revisión minuciosa de esta papelería para corroborar que no esté alterada o falsificada.

- Evaluaciones

Luego de la entrevista preliminar los solicitantes que son seleccionados deberán citarse para una serie de evaluaciones, las cuales ayudarán a indagar un poco más sobre aspectos del candidato que no se pueden verificar en la entrevista, estas pueden ser:

- Evaluaciones psicológicas: mide habilidades, aspectos de personalidad e inteligencia, entre otros.
- Pruebas técnicas o de trabajo: mide los conocimientos, capacidades y habilidades que el puesto requiere, el encargado del proceso de selección se ocupará y coordinará con los jefes de departamento para realizar un formato en el que se incluirán todos los aspectos o habilidades que sean necesarios evaluar; tomando como base, principalmente la descripción de puestos. A cada aspecto a evaluar se le dará una calificación y esta se aplicará previamente a la persona que vaya a optar al puesto con el fin de validarla.

- Aplicación de pruebas

Estas son parte de un comportamiento observado de una persona; determina comportamientos habituales significativos o futuros, son pruebas estandarizadas con normas, que tienen una correlación y validez que se pueden expresar cualitativa y cuantitativamente en el momento de la prueba. Existen diferentes tipos de pruebas, entre las cuales están:

- De conocimiento: evaluación de conocimientos generales.
- De inteligencia: mide la capacidad de aprender, percibir la relación entre conjunto y sus elementos y la de descubrir el concepto y llevarlo a cabo en la práctica.
- De aptitudes: demuestra las aptitudes que tiene un individuo para un puesto determinado.
- De personalidad o proyectivas: mide el comportamiento de una persona en determinada situación

- Aplicación de pruebas técnicas

- Vendedores de tienda: realizar un simulacro de venta de un producto, utilizando estrategias de venta y la realización de una exhibición de calzado.
- Secretaria: todo lo concerniente a control de oficina.
- Bodegueros: todo lo relativo a bodega.

Aspectos a tomar en cuenta en las pruebas técnicas

- Establecer un tiempo para la realización de la prueba.

- Preparar el ambiente, el evaluador deberá romper el hielo y crear un ambiente de confianza para evitar que el evaluado este nervioso.
 - Observar al evaluado y anotar al final si hubiera alguna observación sobre él.
 - Exámenes médicos: determina la condición de salud del evaluado, si el abastecimiento será realizado a nivel corporativo, se podría contratar un médico, o si la empresa cuenta ya con un médico de planta, este realizará el chequeo general del evaluado. Si fuere ajeno a la empresa, esta será responsable de realizar los pagos.
- Entrevista de selección

La coordinación de las entrevistas con los jefes de unidad corresponde al órgano reclutador, con la finalidad de facilitar el primer acercamiento entre los candidatos y la unidad interesada en ellos

- Verificación de referencias laborales y personales

Luego de realizar las entrevistas se procede a la verificación de referencias laborales y personales, esto se hace con el propósito de corroborar la información dada por los candidatos en la solicitud de empleo, recomendaciones para la solicitud de referencias.

- Son importantes, pero no son significativas, porque seguramente los candidatos darán nombres de personas conocidas, las cuales no darán malas referencias del candidato.
- Si una persona fue despedida, indagar la razón de su despido.

- Verificar si la persona que ha dado la información ocupa realmente el puesto que dice ocupar.
- Informe de selección

El seleccionador, basándose en las entrevistas, pruebas y referencias escoge de entre los mejores calificados a, por lo menos tres candidatos, de estos se realizará un informe de selección y se enviará al futuro jefe inmediato, quien los entrevistará y escogerá al que más le convenga y será el jefe inmediato quien tome la decisión de contratarlo.

- Notificación y contratación

Ya tomada la decisión final, el encargado de selección de personal se comunicará vía telefónica con los candidatos o candidato que fue elegido y se procede a la contratación. Los no contratados son candidatos potenciales para futuras plazas. En el apéndice 16, se muestra el cronograma con las actividades del programa de selección de personal.

4.4. Programa de capacitación y orientación de personal

En la misma secuencia, se procede a presentar el plan de capacitación y orientación de personal, la presente propuesta está enfocada al desarrollo de la estructura organizacional formal para la empresa Logística Sol, el cual está centrado en su mayor capital: que es el recurso humano, debido a que el fortalecimiento y motivación que pueda tener dicho capital generará un mayor impacto en los resultados de productividad de esta.

Entre los planes más imprescindibles están los de capacitación, para ello, se emplean distintos métodos para detectar las necesidades existentes y futuras que puedan darse en la empresa, tanto como analizar los puestos de trabajo, como también el evaluar el desempeño de los empleados, para optimizar los recursos al máximo.

- Justificación

Debido a la importancia que la estructura organizacional es para la empresa Logística Sol, se hace cada vez más imprescindible contar con personal capacitado para lograr un mejor desempeño en la ejecución de sus funciones. La capacitación ayudará al personal a mantener sus conocimientos y actitudes al máximo nivel. El éxito de las estrategias para la enseñanza, servicio y trabajo en equipo depende de la aplicación de habilidades a través de talleres donde desarrollen los conocimientos y mejoren sus actitudes.

- Alcance

El presente programa de capacitación es de aplicación para todo el personal de la empresa, ya sea el personal nuevo a contratar, como el ya existente en la misma.

- Fines del programa de capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se llevará a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento del personal y, con ello, al incremento de la calidad del servicio que brinda la empresa.

- Mejorar la interacción entre el personal operativo y administrativo, para elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Mantener al personal sobre una misma línea de trabajo y mejorar las relaciones de trabajo dentro de la empresa.
- Objetivos del programa de capacitación
 - Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, e incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
 - Proporcionar orientación e información relativa al conocimiento de estrategias organizacionales.
 - Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

- Estrategias

Se contratará una empresa *outsourcing*, para el desarrollo de las pláticas de capacitación, que su objetivo sea ampliar conocimientos y perfeccionar actitudes con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en el rol que desempeña el trabajador dentro de la empresa.

- Recursos

- Humano

- Facilitadores y expositores
 - Gerente de Recursos Humanos
 - Analistas de recursos humanos y consultores
- Materiales
- Infraestructural
 - Sala de capacitación en la empresa Logística Sol
 - Mobiliario, equipo y mesas de trabajo

Tabla XXIII. **Programa de capacitación y orientación de personal**

Temas de capacitación	Personal receptor	Responsable
Importancia del seguimiento de un manual organizacional	Administrativo operacional	Empresa <i>outsourcing</i>

Continuación de la tabla XXIII.

La productividad a través de estrategias organizacionales	Administrativo	Empresa <i>outsourcing</i>
Planeación de los recursos humanos	Administrativo	Empresa <i>outsourcing</i>
Como brindar un servicio de calidad	Administrativo Operacional	Empresa <i>outsourcing</i>
El trabajo en equipo dentro de la empresa	Administrativo Operacional	Empresa <i>outsourcing</i>
Mantenimiento preventivo de las unidades de transporte	Operacional	Empresa <i>outsourcing</i>

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word 365.

La capacitación efectiva, no solucionará problemáticas presentes, únicamente, también a largo plazo será la mejor práctica, porque los colaboradores de la empresa Logística Sol, con mayor experiencia podrán incorporar a nuevos candidatos de forma más sencilla y rápida. En el apéndice 17, se presenta el cronograma de actividades para el presente programa de capacitación y orientación de personal.

Una vez presentado el desarrollo del plan de capacitación y orientación de personal, se procede a la evaluación y el seguimiento sistemático de los participantes, dentro de la empresa objeto de estudio, esta evaluación permitirá al administrador evaluar la efectividad de la capacitación.

Si utilizan bien sus nuevas habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planear capacitación adicional o refuerzos dentro del trabajo. En el apéndice 18, se puede observar la hoja de seguimiento y control de evaluación.

4.5. Costo estimado de implementación

Realizar cambios estructurales que requieran la creación de nuevos puestos, implica recursos económicos, por lo que se presenta la estimación de costos humanos y de infraestructura, para la implementación de la propuesta de diseño de estructura organizacional para la empresa Logística Sol.

4.5.1. Costo de puestos administrativos

El recurso financiero es imprescindible para llevar a cabo la propuesta de implementación, por lo que se presenta la tabla de costos de puestos administrativos. En ella, los salarios de los gerentes podrían reducirse para aportar a establecer nuevos departamentos que colaboren con el desarrollo de la empresa y así cumplir con las metas establecidas. Esta reducción de salarios se haría con consentimiento de los gerentes, ya que a la vez son los socios propietarios de la empresa y están dispuestos a esta reducción, convencidos de que se puede operar con la creación de los nuevos departamentos. Como socios, ellos serán los principales beneficiados, si la empresa empieza a funcionar de mejor forma. Además de que podrían delegar la mayoría de sus tareas, reduciendo su carga laboral y tomando una responsabilidad más administrativa y de supervisión.

Entre los beneficios asociados a la empresa y la adecuada implementación de la propuesta están los siguientes:

- Mejorar el funcionamiento de la empresa y los niveles de efectividad para que logre la rentabilidad esperada.
- Mantener una estructura formal, organizacional clara y precisa que le permitirá el crecimiento y desarrollo de la organización.
- Aumento de la fidelidad de clientes a través de referencias o recomendaciones de la empresa.
- Mejorar la posición competitiva, expresado en el incremento en el volumen de ventas, ingresos y participación en el mercado.

Tabla XXIV. **Costos puestos administrativos**

No.	Concepto	Descripción	Total
1	Gerente general	Q 10 000,00 + bonificación decreto Q 250,00*1 + pasivo laboral Q 4 309,00	Q 14 559,00
2	Gerente administrativo	Q7 000,00 + bonificación decreto Q 250,00*1 + pasivo laboral Q 3 016,30	Q 10 266,30
3	Secretaria	Q 2 825,00 + bonificación decreto Q250,00*1 + pasivo laboral Q 1 217,29	Q 4 292,29
4	Recursos humanos	Q 3 825,00 + bonificación decreto Q 250,00*1 + pasivo laboral Q 1 648,19	Q 5 723,19

Continuación de la tabla XXIV.

5	Gerente financiero	Q 4 750,00 + bonificación decreto Q 250,00*1 + pasivo laboral Q 2 046,78	Q 7 046,78
6	Contador general	Q 3 250,00 + bonificación decreto Q 250,00*1 + pasivo laboral Q 1 400,43	Q 4 900,43
7	Compras	Q 3 250,00 + bonificación decreto Q 250,00*1 + pasivo laboral Q 1 400,43	Q 4 900,43
8	Gerente técnico operacional	Q 4 750,00 + bonificación decreto Q 250,00*1 + pasivo laboral Q 2 046,78	Q 7 046,78
9	Gerente de mantenimiento	Q 4 250,00 + bonificación decreto Q 250,00*1 + pasivo laboral Q 1 831,33	Q 6 331,33
Total			Q 65 066,53

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

4.5.2. Costo de puestos operativos

A través de la implementación, se pretende un arreglo de funciones que se estiman necesarias para lograr los objetivos de la empresa, además de la implementación de una organización formal. Cabe resaltar la importancia de la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones propuestas, para la implementación de esta.

En el mismo orden de ideas, en la tabla XXV, se muestran los costos del personal operativo de la empresa Logística Sol integrado por 22 pilotos, un técnico mecánico y un especialista automático para el área de Mantenimiento.

Tabla XXV. **Costos puestos operativos**

Núm.	Concepto	Descripción	Total
1	Pilotos	Q 2 825,00 + bonificación decreto Q 250,00*22 + pasivo laboral Q 1 217,29*22	Q 94 430,44
2	Técnico mecánico	Q 2 825,00 + bonificación decreto Q 250,00*1 + pasivo laboral Q 1 217,29	Q 4 292,29
3	Especialista automático	Q 2 825,00 + bonificación decreto Q 250,00*1 + pasivo laboral Q 1 217,29	Q 4 292,29
Total			Q 103 015,02

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

4.5.3. Costo de infraestructura

Los costos de infraestructura para la empresa Logística Sol, se manifiestan tanto en las inversiones como en los costos de operación del proyecto. Toda estructura se puede definir en términos de su tamaño, tecnología administrativa y complejidad de la operación.

Conociendo esto se estimará el dimensionamiento físico requerido para la operación, las necesidades de equipamiento de las oficinas y los requerimientos de materiales, entre otras cosas. La cuantificación de estos elementos en términos monetarios, se presenta en la tabla XLIII.

Tabla XXVI. **Costos de infraestructura**

No.	Descripción	Monto
1	Programa de capacitación y orientación de personal	Q 5 000,00
2	Herramientas para el Departamento Administrativo	Q 3 000,00
3	Herramientas para el Departamento de Finanzas	Q 1 500,00
4	Herramientas para el Departamento Técnico Operacional	Q 2 500,00
5	Herramientas para el Departamento de Mantenimiento	Q 9 000,00
Instalaciones físicas		
6	Habilitación de bodega	Q 5 000,00
7	Habilitación los departamentos de finanzas y técnico operacional	Q 6 000,00
Mobiliario y equipo		
8	8 escritorios de oficina con sillas secretariales	Q 8 800,00
9	4 archivos	Q 6 000,00
10	8 computadoras de escritorio	Q 24 000,00
Papelería y útiles de oficina		
11	Papelería y útiles Departamento Administrativo	Q 1 500,00
12	Papelería y útiles Departamento Financiero	Q 1 500,00
13	Papelería y útiles Departamento Técnico Operacional	Q 1 500,00
14	Papelería y útiles departamento mantenimiento	Q 1 000,00
Total		Q 76 300,00

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

En la tabla XXVI, se pueden observar los costos de la implementación de la propuesta en cuestión de estructura, que incluye el costo del programa de capacitación y orientación de personal, las herramientas necesarias para los departamentos propuestos, Administrativo, Financiero, Técnico Operacional y el de Mantenimiento, de igual manera se presentan los costos de las instalaciones

físicas, que engloba la apertura de la bodega, en la cual se incluye la oficina del Departamento de Mantenimiento, asimismo, se muestran los costos para habilitar las oficinas del Departamento Financiero y Técnico Operacional, los del mobiliario y equipo para los cuatro departamentos, se muestran los costes de papelería y útiles para los mismos. El costo total de la presente infraestructura es de Q 57 200,00. Para calcular el crecimiento en ventas de la empresa se utilizarán los datos de facturación mensual de los últimos 24 meses; ver la tabla XXVII.

Tabla XXVII. **Facturación mensual de los últimos 24 meses**

Mes	Monto facturado
Abril 2018	Q 401 561,89
Mayo 2018	Q 367 837,08
Junio 2018	Q 430 128,98
Julio 2018	Q 587 245,74
Agosto 2018	Q 314 587,19
Septiembre 2018	Q 305 763,35
Octubre 2018	Q 782 464,87
Noviembre 2018	Q 234 125,41
Diciembre 2018	Q 429 235,14
Enero 2019	Q 637 898,36
Febrero 2019	Q 325 658,86
Marzo 2019	Q 500 762,98
Abril 2019	Q 423 869,32
Mayo 2019	Q 458 932,45
Junio 2019	Q 522 184,69
Julio 2019	Q 634 524,13
Agosto 2019	Q 395 796,82
Septiembre 2019	Q 391 169,69
Octubre 2019	Q 1 043 657,93
Noviembre 2019	Q 188 120,52
Diciembre 2019	Q 572 683,81
Enero 2020	Q 898 286,56
Febrero 2020	Q 378 588,94
Marzo 2020	Q 603 310,76

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Año 1: abril 2018-marzo 2019 = Q 5 317 269,85

Año 2: abril 2019-marzo 2020 = Q 6 511 125,62

Para calcular el porcentaje de crecimiento en los contratos se usa la siguiente ecuación:

$$\% \text{ de crecimiento en ventas} = \left(\frac{\text{año 2}}{\text{año 1}} - 1 \right) \times 100$$

$$\% \text{ de crecimiento en ventas} = \left(\frac{6\,511\,125,62}{5\,317\,269,85} - 1 \right) \times 100 = 22,45 \%$$

Al tomar el 22,45 % de crecimiento para el periodo abril 2020 -marzo 2021, se esperaría un incremento total en las contrataciones recibidas de Q 7 972 873,32, pero debido a que la empresa ya encontró su tope operacional con la forma actual en la que operan, no se esperaría aumento en ventas para el próximo período, si no son implementadas las medidas necesarias.

Con la implementación de la nueva estructura organizacional se espera que la empresa opere a un 95 % de su capacidad, como mínimo. Lo que significa un 40 % de aumento de capacidad operacional y de ventas. Con el aumento de capacidad se esperaría un ingreso en ventas de Q 13 771 326,64 para el periodo abril 2020-marzo-2021. Y podría seguir aumentando cada año, debido a que existirán departamentos específicos para cada requerimiento, mientras que de seguir en el mismo sistema se continuará con los atrasos y se dejará de percibir nuevos contratos para la empresa, como ocurre actualmente, que debido a la falta de organización se ha llegado a rescindir contratos por la falta de una adecuada organización.

Tabla XXVIII. **Proyecciones de ventas**

Periodo	Contratos proyectados sin proyecto		Contratos proyectados con proyecto	
Abril-2020-marzo-2021	Q	7 972 873,32	Q	13 771 326,64

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Como se aprecia en la tabla XXVIII, el incremento en los contratos con proyecto y sin proyecto, se estableció que sí es necesario implementar la departamentalización adecuada para alcanzar una mayor cantidad de ingresos en la empresa para seguir creciendo en el futuro.

Figura 11. **Gráfica de proyecciones de ventas**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Tabla XXIX. **Análisis costo beneficio**

Descripción	Costo actual	Costo propuesto	Beneficio
Salarios administrativos	Q 420 000,00	Q 780 798,36	-Q 360 798,36
Salarios operativos	Q 1 133 165,28	Q 1 236 180,24	-Q 103 014,96
Energía eléctrica	Q3 600,00	Q 6 000,00	-Q 2 400,00
Costo de infraestructura	Q 0,00	Q 76 300,00	-Q 76 300,00
Servicio de teléfono e internet	Q 9 000,00	Q 9 000,00	Q 0,00
Servicio de agua	Q 3 000,00	Q 5 000,00	-Q 2 000,00
Servicio de extracción de basura	Q 720,00	Q 720,00	Q 0,00
Compras	Q 2 916 000,00	Q 2 525 000,00	Q 391 000,00
Seguros	Q 324 000,00	Q 250 000,00	Q 74 000,00
Mantenimiento y reparaciones	Q 276 000,00	Q 250 000,00	Q 26 000,00
Infracciones	Q 90 000,00	Q 12 000,00	Q 78 000,00
Peajes	Q 222 000,00	Q 222 000,00	Q 0,00
Imprevistos	Q 180 000,00	Q 95 000,00	Q 85 000,00
Total, gastos anuales	Q 5 577 485,28	Q 5 467 998,60	Q 109 486,68

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

De acuerdo con la información presentada por la tabla XXVI, el costo total de la inversión es de Q 76 300,00, el cual, según el análisis de costo beneficio, retornará en un año. El ahorro se generará, principalmente, por el control mejorado de las operaciones, por la aplicación de mantenimiento preventivo y no reactivo como se maneja actualmente, y por el Departamento de Compras que estará enfocado en realizar los procesos correctos de cotización para todas las adquisiciones que sean necesarias en compra de insumos y seguros.

Al contar con departamentos organizados correctamente se establecerá un orden lo cual tiene como consecuencia que no se harán compras que no sean necesarias, además no habrá atrasos en las entregas de la mercadería adquiridos como los pagos de seguros, se monitoreará de una mejor forma a los pilotos, evitando que estos sean infraccionados.

Tabla XXX. **Tabla de retorno de inversión**

Tiempo años	Inversión	Beneficio	Beneficio acumulado
0	Q 76 300,00		
1		Q 109 486,68	Q 109 486,68
2		Q 109 486,68	Q 218 973,36
3		Q 109 486,68	Q 328 460,04
4		Q 109 486,68	Q 437 946,72
5		Q 109 486,68	Q 547 433,40

Fuente: elaboración propia, empleando programa Microsoft Excel.

5. SEGUIMIENTO

El presente capítulo desarrolla una propuesta para el seguimiento de la empresa Logística Sol, esta engloba la importancia de la evaluación de desempeño, seguidamente se muestra el proceso de obtención de los resultados de la evaluación y la estrategia de medición de clima organizacional de la empresa objeto de estudio.

5.1. Evaluación del desempeño

Luego de conocer la situación actual de la empresa Logística Sol, y evidenciar, la problemática existente, relacionada a la organización informal, es evidente el desempeño ineficiente actual. Como parte de la propuesta y seguimiento dentro de la empresa objeto de estudio, es importante monitorear de manera cuantitativa, el rendimiento o desempeño, de los colaboradores una vez se realice la propuesta, para hacer más eficientes y eficaces los procesos dentro de la empresa, y de esta forma, alcanzar los objetivos propuestos, asimismo, fortalecer de manera interna la empresa Logística Sol, con el fin de establecer una ventaja competitiva dentro del mercado de la logística.

La evaluación del desempeño es un método de retroalimentación que evaluará el comportamiento laboral de cada trabajador de la empresa objeto de estudio, que ayudará a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del diseño de estructura organizacional.

Para esta empresa se recomienda hacer una evaluación 180 grados, que es una evaluación de desempeño más tradicional, en la que los directivos evalúan

a sus subordinados. Se recomienda este tipo de evaluación, ya que los gerentes conocen el enfoque de la empresa y lo que necesitan de sus empleados. Los empleados siempre conocerán la percepción de sus directivos, es decir, de los responsables de sus promociones, incrementos y oportunidades dentro de la empresa.

- Propósito

La razón fundamental de implementar un sistema de evaluación del desempeño destinado al análisis del rendimiento del personal de la empresa objeto de análisis, es para aprovechar el potencial del recurso humano, por medio de una herramienta que facilite información real, confiable y cuantitativa; en relación con el desempeño de los colaboradores para brindar retroalimentación efectiva, enfocada hacia el correcto alcance de los objetivos trazados, asimismo, tomar las mejores decisiones relacionadas con el recurso humano, de manera objetiva.

- Objetivos

Para la correcta aplicación del sistema es necesario implantar lineamientos, que dirijan apropiadamente la propuesta a resultados esperados, a continuación, se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar:

- Proporcionar un sistema de evaluación del desempeño capaz de orientar la adecuada aplicación de este, fortaleciendo el desarrollo de colaboradores y brindando competitividad a la empresa.
- Brindar lineamientos para la correcta aplicación de la evaluación en sus diferentes fases.

- Establecer un método de evaluación del desempeño, que se acople a las necesidades de la empresa para ejecutarlo de la mejor manera.
- Crear una herramienta objetiva de valoración y apreciación cuantitativa, que ayude a conocer el desempeño real y objetivo de los colaboradores.

Estimando la importancia de implementar la evaluación del desempeño, es necesario adaptarlo a la empresa Logística Sol, para que brinde los beneficios esperados, por tanto, en función de la investigación efectuada en los capítulos anteriores, se ha desarrollado un sistema de evaluación, que contiene los indicadores que buscarán guiar la realización óptima de la evaluación, con el fin de facilitar su implementación dentro de la empresa.

- Aplicación de la evaluación

Es la realización de la evaluación directamente a los colaboradores, se utilizará un formato que especifica los indicadores a evaluar, además, se describe cada indicador, bajo la evaluación de escalas que son conceptuales, descriptivas y se ajustan a las necesidades de la empresa.

Para que la aplicación de la evaluación logre los resultados esperados, es imprescindible que los colaboradores conozcan todas las funciones de trabajo, por lo que, se describió detalladamente cada indicador. Considerando la nueva estructura formal propuesta para la empresa Logística Sol, serán los departamentos Administrativo y el de Recursos Humanos quienes realizarán la presente evaluación.

A través del formato propuesto, se evaluará el rendimiento y se asignará el valor cuantitativo al desempeño, contando con la principal responsabilidad de valorar el trabajo del colaborador, por tanto, se deberá realizar con objetividad y profesionalismo.

- Registro de datos

Posteriormente de ejecutar la evaluación a los colaboradores, será importante registrar la información, para tener respaldo de esta, además, de conocer el progreso del colaborador durante la estancia en la empresa y de esta manera, mostrar su desarrollo dentro de la misma. Para evitar problemas futuros, se deberá archivar permanentemente las evaluaciones tanto electrónicas como físicas, con firmas adjuntas en donde se muestre la aceptación de la prueba, con el objetivo de hacer cumplir las políticas establecidas en la planificación del sistema, además de evitar inconvenientes futuros.

Los colaboradores pueden acceder a las evaluaciones realizadas, con previa autorización del Departamento de Recursos Humanos, consultando únicamente la evaluación realizada al solicitante. En el apéndice 19, se puede observar la hoja de evaluación de desempeño.

5.2. Resultados

Una vez finalizado el proceso de evaluación hecho por Recursos Humanos, este deberá presentar los resultados de la evaluación de cada uno de los trabajadores al gerente administrativo, según el puesto evaluado; quien recibirá por medio electrónico todos los resultados de las evaluaciones efectuadas por los colaboradores, mismas que serán ingresadas en el archivo, para obtener resultados generales de cada colaborador del nivel de mando medio y gerencial.

5.2.1. Evaluación de resultados

En la etapa de seguimiento de la presente propuesta del diseño estratégico de la estructura organizacional para la empresa Logística Sol, se realizará la evaluación de desempeño, en consecuencia, de ejecutarla, se procederá a comprender los datos para identificar áreas que requieran atención o felicitación. Se aplicará un análisis de datos porque es importante conocer, de forma individual y colectiva, asimismo, la evaluación de desempeño clasifica a los colaboradores que requieran apoyo, en función de los resultados obtenidos.

Derivado de los datos obtenidos, se deberán analizar detalladamente las evaluaciones, para tomar acciones en relación con dichos resultados. Durante la fase de diseño, la boleta electrónica mostrará los resultados, se deberán realizar gráficas y tablas completas para identificar las áreas a mejorar, por tanto, luego de observar la recopilación de datos se procede a interpretarlos, porque en función de estos, se encuentran las decisiones relacionadas con el capital humano de la empresa Logística Sol.

La evaluación de resultados se realizará posterior a efectuar la evaluación de desempeño, es una manera de comunicar los resultados por parte de Recursos Humanos al gerente administrativo, y este hacia cada colaborador, en relación a los resultados que se consideren resaltar y necesiten refuerzo.

Para desarrollarlo apropiadamente, quien transmita los resultados deberá conocer una estructura para comunicarlo en función al desempeño mostrado, así como un análisis objetivo del mismo, tomando en cuenta que no es un llamado de atención, sino una crítica constructiva y retrospectiva sobre lo acontecido.

La evaluación terminará con una entrevista de evaluación, en la que el supervisor y el colaborador revisarán las calificaciones y harán planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas. En este espacio, el colaborador expondrá inquietudes u observaciones para que el directivo las tome en cuenta. La entrevista es considerada como la parte de mayor importancia e interés, pues transmite resultados y apoya a los colaboradores en las debilidades detectadas.

5.3. Clima organizacional

Para la empresa Logística Sol, resultará importante conocer y medir el clima organizacional, porque esto impactará significativamente en la productividad laboral e impactar en la rentabilidad de esta. Cabe agregar que numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de alto desempeño y otra de bajo desempeño. Por lo tanto, el clima organizacional junto con la cultura de la empresa constituirá la personalidad de la misma y condicionará el comportamiento del personal, este se refiere al conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, según son percibidas por los trabajadores, esto abarcará el sentir y la manera de reaccionar de los trabajadores frente a las características y calidad de la cultura organizacional. Se puede decir entonces, que un buen clima laboral será una fortaleza que encaminará a la empresa hacia la excelencia y el éxito.

La medición del clima organizacional se hará mediante encuestas aplicadas a los trabajadores, de cada departamento propuesto. Las mediciones serán de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que serán posteriormente explorados y corregidos. El clima organizacional para la empresa Logística Sol será la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibirá o experimentará a los miembros de esta, además de influir en su comportamiento.

5.3.1. Evaluación de factores e indicadores

La evaluación del desempeño para la empresa será un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores, la forma en que se estarán desempeñando, a través de la evaluación de personal, se conocerá a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento y qué influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus actividades.

La evaluación de desempeño será de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, así como, la calidad de cada uno de los trabajadores.

- **Objetivos**
 - Realizar una evaluación del clima organizacional en la empresa Logística Sol, para apoyar un mejor desempeño de la misma.
 - Identificar cuáles son las percepciones de los trabajadores en relación con el clima organizacional y el ambiente físico de la empresa.
 - Establecer cómo es el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en la empresa.
 - Determinar el comportamiento organizacional que presenta la empresa.
 - Identificar, establecer y proporcionar las recomendaciones y los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del clima

organizacional y por ende incrementar el rendimiento laboral y los niveles de productividad y calidad en una empresa de servicios

- Justificación

Si el clima organizacional de la empresa Logística Sol, no es favorable para los colaboradores se producirá deterioro en el entorno laboral, que llevará no solo a mayores niveles de desgano, sino también a la indiferencia que produce como consecuencia que el personal se desmotive y se retire psicológicamente de sus labores y, por lo mismo, predomine la actitud de cumplir solamente con el tiempo de la jornada laboral, sin mayor esfuerzo.

Conocer las insatisfacciones de los colaboradores dentro de la empresa permitirá, a largo plazo, mejorar el entorno laboral, manteniendo un ambiente agradable entre los empleados y, por consiguiente, obtener progresos significativos en la productividad y calidad. En el apéndice 21, se muestra la hoja de evaluación de comunicación en el trabajo, la cual reflejará los resultados en la evaluación de la percepción del factor de comunicación interna, la que será en referencia a la forma de expresar las ideas y sentimientos hacia los demás.

En el apéndice 22 se muestra el formato de evaluación de reconocimiento en el trabajo, en la cual se reflejará si la empresa Logística Sol, reconoce y distingue el trabajo bien hecho por parte de sus empleados. Este factor de reconocimiento es el que incidirá de manera directa en la percepción desfavorable.

En el apéndice 23 se muestra la evaluación de relaciones interpersonales dentro de la empresa, el cual evaluará el carácter social del trabajador, expresado en el número de contactos o relaciones que entabla con los miembros de ella, se

refiere expresamente a la interacción entre los trabajadores, a la forma en que se desarrollarán y actuarán mientras se relacionan.

En el apéndice 24 se muestra la hoja de evaluación de la calidad en la empresa Logística Sol, es el factor que evaluará los puntos tales como: tomarse en serio la calidad, evaluar la calidad de las actividades de trabajo, hacer uso óptimo de los recursos, hacer realmente lo mejor y todo lo que se pueda hacer, trabajar para lograr mejoras, orden y disciplina.

El capítulo de seguimiento permitió visualizar la importancia de la evaluación del desempeño, lo que reflejarán los resultados, del porqué realizar la evaluación de resultados y, por último, se presentó el proceso de evaluación de clima organizacional para la empresa Logística Sol, con el objetivo esencial de lograr la satisfacción laboral de cada trabajador de la misma, y con esto motivar a los empleados a mantener una actitud positiva en la misma para el logro de los objetivos de la empresa objeto de estudio. Por lo que, a través del análisis de la satisfacción laboral, los altos mandos propuestos, reconocerán las repercusiones que tienen las normas, procedimientos y disposiciones de cada trabajador.

CONCLUSIONES

1. Se identificó que en la empresa Logística Sol, realiza procesos de forma empírica, bajo la descripción de una sola persona, demostrando claras deficiencias en el desarrollo óptimo de la misma, por la centralización de funciones.
2. Los objetivos y estrategias de la empresa son determinados por el gerente general y el administrativo y no son socializadas al personal, por lo que repercute en la participación de los colaboradores en el logro de estos y funcionamiento de los distintos planes de trabajo.
3. Se realizó el análisis de necesidades y se propuso una departamentalización, agrupando funciones para construir unidades departamentales, ideales para cumplir con las tareas necesarias y los objetivos de la empresa.
4. Se definieron los perfiles de puestos necesarios para que la propuesta de departamentalización de la empresa funcione y las diferentes actividades sean realizadas por personal capacitado.
5. Se demostró por medio de un análisis costo-beneficio, entre el funcionamiento actual y la propuesta, que la propuesta es beneficiosa económicamente, además de aportar mayor capacidad de operación y desarrollo a futuro.

RECOMENDACIONES

1. Realizar estudios de ingeniería sobre diseño estratégico de estructura organizacional para una empresa, ya que permite a las organizaciones mejorar sus procesos administrativos, y a la vez, plantear estrategias para ser más competitivos en el mercado.
2. Formar estructuras más descentralizadas, desconcentradas, flexibles y sumamente competitivas. El rediseño de la estructura organizacional es una consecuencia de la definición de estrategias para alcanzar los nuevos objetivos establecidos para la organización.
3. Implementar la propuesta del diseño estratégico de la estructura organizacional, la empresa deberá llevar a cabo evaluaciones de desempeño para determinar el avance y seguimiento del plan de mejora.
4. Estar siempre a la vanguardia en cuanto a la competencia, mediante su observación se tomarán decisiones y, si se requiere rediseñar los procesos de la empresa para mejorar su funcionamiento, debe estar dispuesta a aceptar cualquier cambio en todo momento.
5. Realizar un análisis costo-beneficio cada vez que se evalúe la posibilidad de hacer cambios o mejoras en la estructura de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos*. 2a ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, 2008. 177 p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5a ed. Bogotá Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 1999. 699 p.
3. _____. *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2017. 524 p.
4. _____. *Introducción a la teoría general de la administración*. 17a ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2006. 562 p.
5. DAFT, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. 11a ed. México: Cengage Learning, 2013. 650 p.
6. DELGADO, José Víctor. *Planificando estratégicamente*. California, Estados Unidos de América: Windmills International Edictions, Inc., 2015. 442 p.
7. ESPINOZA SOTOMAYOR, Roberto. *El fayolismo y la organización contemporánea*. Venezuela, 2009. 62 p.

8. FERNÁNDEZ LÓPEZ, Felisa. *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Logroño España: Tutor Información, 2017. 168 p.
9. FLEITMAN, Jack. *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax, 2008. 410 p.
10. HALL, Richard H. *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1996. 353 p.
11. HANNA, David P. *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. México: Addison-Wesley, 1990. 218 p.
12. HELLRIEGEL, Don. *Administración, un enfoque basado en competencias*. 10a ed. Ed. International Thompson editores, 2005. 627 p.
13. ISOTools Excellence. *La norma ISO 9001 2015 ¿En que se basa el ciclo PHVA?* [en línea]. <<https://www.isotools.com.co>>. [Consulta: 4 de julio de 2021].
14. KOONTZ, Harold, Heinz Weihrich y Marc Cannice. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 14a ed. México: McGraw-Hill, 2012. 651 p.
15. LUNA GONZÁLEZ, Alfredo C. *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria, 2015. 350 p.

16. MONDY, R. Wayne; NOÉ Robert M. *Administración de recursos humanos*. 9a ed. México: Pearson Educación, 2005. 663 p.
17. NAUMOV GARCÍA, Sergio Luis. *Organización total*. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2000. 461 p.
18. OCHOA OSORIO, Ana Jimena. *Diseño del manual de puestos y funciones de la institución Intervida Guatemala*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 230 p.
19. REYES PONCE, Agustín. *Administración moderna*. México: Limusa, 2004. 200 p.
20. RICO GARCÍA, María de Guadalupe; SACRISTÁN NAVARRO, María. *Fundamentos empresariales*. Madrid, España: ESIC, 2012. 238 p.
21. ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamiento organizacional*. 13a ed. México: Pearson Educación, 2009. 701 p.
22. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés. *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España: UOC, 2004. 368 p.
23. ROMERO GUTIÉRREZ, Gemma Ma. *Dirección y recursos humanos en restauración*. Málaga, España: IC, 2016. 246 p.
24. RUBIO GIL, Ángeles; ÁLVAREZ IRARRETA, Almudena. *Formación de formadores después de Bolonia*. Madrid, España: Díaz de Santos, 2011. 344 p.

25. TORRES HERNÁNDEZ, Zacarías. *Teoría general de la administración*. 2a ed. México: Grupo Editorial Patria, 2014. 400 p.
26. WERTHER, William B. y Keith Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. 5a ed. México: McGraw-Hill, 2000. 582 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. **Objetivos y alcance de manual organizacional**

 <p>Empresa Logística Sol</p> <p>Manual Organizacional</p> <p><i>Logística Sol</i></p>
<p style="text-align: center;">Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Brindar a la empresa un manual de inducción, que contenga los elementos necesarios para incorporar al colaborador y lograr un mejor desempeño en sus actividades.• Conocer los valores y políticas que se practican en la empresa y que comparten los miembros en el desempeño de sus actividades diarias.• Enumerar la descripción de cómo se organiza cada departamento propuesto, en la empresa para llevar a cabo sus actividades.
<p style="text-align: center;">Alcance</p> <p>El manual organizacional es aplicable a todos los miembros del personal y autoridades de la empresa Logística Sol, a los directivos y empleados, el presente es un llamado a su sometimiento al presente manual, mientras dure la relación en la empresa.</p>

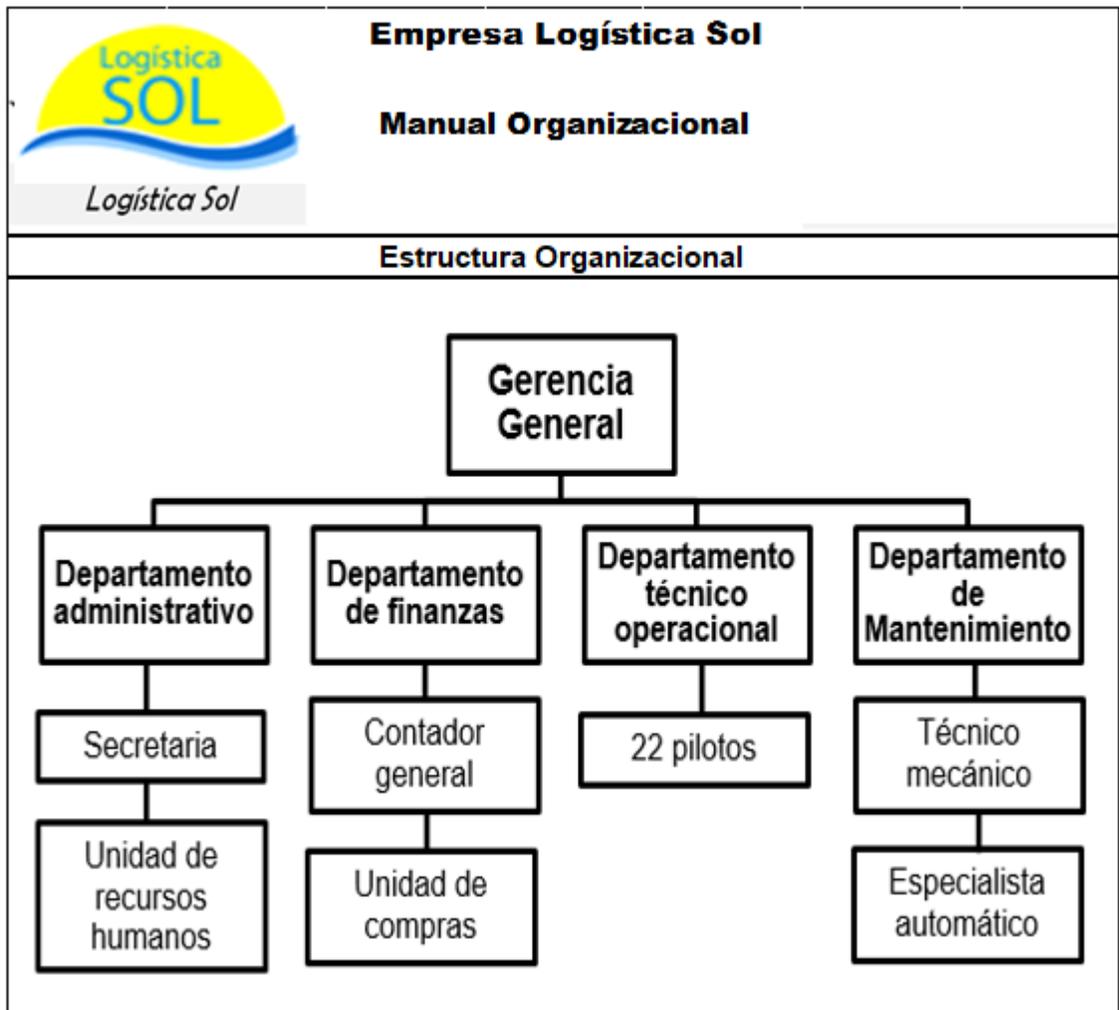
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 2. **Generalidades del manual organizacional**

	<p>Empresa Logística Sol</p> <p>Manual Organizacional</p>
<p>Misión</p>	
<p>Incrementar la participación en el mercado local y regional en los servicios para el manejo de bebidas carbonatadas, basados en servicios prestados con Honestidad, Seriedad, Responsabilidad y Puntualidad, fomentar la capacitación y desarrollo profesional de su Recurso Humano para ofrecer un servicio en beneficio de sus clientes, colaboradores y que sea rentable para la empresa.</p>	
<p>Visión</p>	
<p>Contar con recursos humanos con un alto nivel de satisfacción en su entorno laboral Ser la empresa de servicios de transporte con los estándares de cumplimiento más altos en el medio local, en la distribución de bebidas carbonatadas; de origen y destino en Guatemala y Centroamérica, implementando procesos de mejora continua del servicio proporcionado a los clientes actuales y futuros</p>	
<p>Valores</p>	
<p>Pasión por el servicio: buscamos permanente la excelencia en cada servicio que se realiza o responsabilidad que se asume</p>	
<p>Calidad: todo lo que se hace, se hace bien</p>	
<p>Responsabilidad: si tiene que ser; depende de nosotros</p>	
<p>Respeto Mutuo: comprensión y tolerancia a las diferencias e ideas individuales, el trato con dignidad sin distinciones jerárquicas</p>	
<p>Transparencia: es la actitud que se deriva de actuar con integridad y honestidad</p>	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 3. Organigrama en el manual organizacional



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 4. **Departamento Administrativo**

 <p style="text-align: center;">Empresa Logística Sol</p> <p style="text-align: center;">Manual Organizacional</p>	
Perfil y descripción de puestos del departamento administrativo	
Gerente administrativo	
Reporta:	Gerencia general
Descripción de funciones:	<p>Controlar el cumplimiento del marco legal de los subcontratos, de todos los procesos asociados a recursos humanos, adquisiciones y contabilidad.</p> <p>Controlar el cumplimiento de los procedimientos administrativos de la empresa, controlará el cumplimiento oportuno de suministros y servicios asociados a los contratos adjudicados en la empresa</p> <p>Centralizar la información administrativa de los contratos, gestionar la facturación oportuna hacia los clientes, liderar todas las actividades de patentes, permisos del servicio nacional de salud, entre otros.</p> <p>Controlar y visar, la emisión de cheques para pago de remuneraciones que se originen en la empresa, controlar que la información contable se registre para cumplir con los procedimientos legales y con las necesidades de control de los contratos existentes y obras adjudicadas</p> <p>Supervisar mensualmente, antes de los días 7 de cada mes, el informe de resultados basados en la contabilidad: informe costo-venta.</p>
Habilidades generales:	<p>Escolaridad; superior</p> <p>Experiencia; mínima tres años en puesto similar.</p> <p>Destreza; liderazgo y creatividad</p>

Continuación del apéndice 4.

Secretaria	
Reporta:	Gerencia administrativa
Descripción de funciones:	<p>Atender llamadas telefónicas</p> <p>Brindar atención al público</p> <p>Control de la agenda del gerente administrativo</p> <p>Comunicación de información imprescindible a los demás departamentos.</p> <p>Redacción de cartas y documentos, elaboración de ordenes de compras y archivo de documentos.</p>
Habilidades generales:	<p>Escolaridad; media</p> <p>Experiencia; mínima tres años en puesto similar.</p> <p>Destreza; creatividad y actitud de servicio</p>
Recursos humanos	
Reporta:	Gerencia administrativa
Descripción de funciones:	<p>Coordinación y seguimiento a la elaboración del presupuesto de personal, reflejado en la reorganización de ley de salarios, jornal diario y contrato de personal de la empresa</p> <p>Mantener actualizado el sistema de información Gerencial de Recursos Humanos</p> <p>Facilitar y administrar el recurso humano, controlar y registrar los expedientes del personal</p> <p>Coordinar el proceso de reclutamiento y selección de personal para los aspirantes a plazas de la empresa Logística Sol.</p>
Habilidades generales:	<p>Escolaridad; superior</p> <p>Experiencia; mínima tres años en puesto similar.</p> <p>Destreza; creatividad y habilidades de trabajo en equipo</p>

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 5. Departamento de Finanzas

 <p style="text-align: center;">Empresa Logística Sol Manual Organizacional</p>	
Perfil y descripción de puestos del departamento finanzas	
<i>Gerente financiero</i>	
Reporta:	Gerencia general
Descripción de funciones:	<p>Colocar a diario los recursos financieros de la empresa</p> <p>Creación de programas de inversión de los recursos disponibles para la empresa</p> <p>Buscar fuentes de inversión y creación de planes de retorno y de factibilidad de las inversiones</p> <p>Presentación de la debida documentación para las búsquedas de financiamiento, control de los pagos de inversión, revisión y aprobación de las inversiones a los distintos departamentos de la empresa Logística Sol.</p>
Habilidades generales:	<p>Escolaridad; nivel medio superior o técnico en contabilidad</p> <p>Experiencia; mínima tres años en puesto similar.</p> <p>Destreza; llevar un control de ingresos y egresos.</p>
<i>Contador general</i>	
Reporta:	Gerencia financiera
Descripción de funciones:	<p>Llevar un archivo de facturas de compras y ventas de la empresa, y registro en el sistema</p> <p>Verificación que exista documentación legal de soporte, previo a la emisión de cheques</p> <p>Elaboración de documentos para el pago de nómina y contabilidad de nóminas de trabajadores cumpliendo con todas las disposiciones laborales y legales</p> <p>Administración del llenado de los tanques de combustible a las unidades de transporte en los días asignados únicamente, esto deberá ser en apoyo al supervisor de transporte</p> <p>Control de combustible por medio de vales, ingresarlos al sistema y tener un saldo disponible al día del combustible de la empresa Logística Sol.</p>

Continuación apéndice 5.

Habilidades generales:	Escolaridad; media Experiencia; mínima dos años en puesto similar. Destreza; llevar un control de ingresos y egresos.
<i>Unidad de compras</i>	
Reporta:	Gerencia financiera
Descripción de funciones:	Planificación de requisiciones de repuestos para mantener un stock en bodega, entregar repuestos al área de transporte Gestión de inventarios de repuestos y de llantas, coordinación de solicitudes de compra de repuestos Selección de proveedores, cotización de repuestos Gestión de órdenes de compra
Habilidades generales:	Escolaridad; superior Experiencia; mínima tres años en puesto similar. Destreza; cumplimiento y compromiso de metas individuales

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 6. Departamento Técnico Operacional

 <p style="text-align: center;">Empresa Logística Sol Manual Organizacional</p>	
Perfil y descripción de puestos del departamento técnico operacional	
<i>Gerente técnico operacional</i>	
Reporta:	Gerencia general
Descripción de funciones:	<p>Coordinación con el cliente de todos los aspectos que se relacionen con la ejecución del servicio, para el óptimo resultado de los sub-procesos de carga, transporte y descarga.</p> <p>Mantendrá informado al gerente general de todos los elementos relacionados a la ejecución del servicio</p> <p>Coordinación de Check List de Pre-uso de las unidades asignadas así como la inspección de unidades y el estándar de seguridad y salud requerido para el servicio con mantenimiento y medio ambiente.</p> <p>Revisión y evaluación de actividades de su personal a cargo.</p>
Habilidades generales:	<p>Escolaridad; superior</p> <p>Experiencia; mínima tres años en puesto similar.</p> <p>Destreza; gestión de personal</p>
<i>Personal operativo</i>	
Reporta:	Gerencia técnico operacional
Descripción de funciones:	<p>Realizar las tareas relacionadas a reparaciones sencillas en las unidades de transporte</p> <p>Informar a su jefe inmediato acerca de los desperfectos que tengan las unidades de transporte y requieran la atención especial</p> <p>Solicitud de combustible y lubricantes para la unidad al supervisor</p> <p>Mantener en perfecto estado de limpieza y conservación las unidades bajo su responsabilidad</p> <p>Solicitud de equipo necesario, en la ejecución de sus labores en la empresa Logística Sol.</p>
Habilidades generales:	<p>Escolaridad; superior</p> <p>Experiencia; no es necesaria.</p> <p>Destreza; habilidad para seguir instrucciones</p>

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 7. **Departamento de Mantenimiento**

	
Empresa Logística Sol Manual Organizacional	
Perfil y descripción de puestos del departamento de mantenimiento	
Gerente de mantenimiento	
Reporta:	Gerencia general
Descripción de funciones:	<p>Cumplimiento de políticas, estrategias y lineamientos para el mantenimiento de la flota vehicular.</p> <p>Garantizar la disponibilidad y confiabilidad de la flota vehicular.</p> <p>Cumplimiento del programa de mantenimiento.</p> <p>Elaboración de estrategias, supervisión y control de los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo.</p> <p>Asistencia técnica en referencias a mantenimiento, a los talleres, obras e instalaciones de la empresa Logística Sol.</p>
Habilidades generales:	<p>Escolaridad; superior</p> <p>Experiencia; mínima dos años en puesto similar.</p> <p>Destreza; seguimiento de instrucciones</p>

Continuación apéndice 7.

<i>Técnico mecánico</i>	
Reporta:	Gerencia técnico operacional
Descripción de funciones:	<p>Inspección, diagnóstico y cumplimiento del mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo a equipos eléctricos, mecánicos, electrónicos y sistemas electromecánicos e hidráulicos.</p> <p>Reparaciones y mantenimiento de la estructura física de la empresa cuando se le solicite.</p> <p>Seguimiento del plan de mantenimiento desarrollado por el gerente de mantenimiento.</p> <p>Seguimiento y cumplimiento de procedimientos de seguridad, asegurando que todo el equipo este óptimo antes de las entregas.</p>
Habilidades generales:	<p>Escolaridad; superior</p> <p>Experiencia; mínimo un año.</p> <p>Destreza; seguimiento de instrucciones</p>
<i>Especialista automático</i>	
Reporta:	Gerencia técnico operacional
Descripción de funciones:	<p>Mantenimiento óptimo a los vehículos</p> <p>Realización de convenios de asesoría con talleres mecánicos externos, particulares, para realizar las funciones establecidas en el presente ordenamiento.</p>
Habilidades generales:	<p>Escolaridad; superior</p> <p>Experiencia; mínimo un año.</p> <p>Destreza; habilidad para seguir instrucciones</p>

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 8. **Objetivos y políticas del manual de normas y procedimientos**

 <p>Empresa Logística Sol Manual normas y procedimientos</p>
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer lineamientos administrativos y operativos para utilizar en forma eficiente la flota vehicular de empresa Logística Sol.• Garantizar que todas las áreas de la empresa, cuenten con el manual de normas y procedimientos de sus actividades dentro de la misma.
<p>Políticas generales del manual</p> <ul style="list-style-type: none">• Será responsabilidad de los gerentes de cada departamento, que la operación, que tienen asignada, se apegue a la normatividad autorizada y se aplique en su trabajo diario, con los procedimientos contenidos en este manual.• Los procedimientos aquí descritos son de aplicación general para todo el personal que labora en empresa Logística Sol.• Ninguno de los procedimientos aquí descritos podrá modificarse o alterarse en su contenido, secuencia, ámbito o período de aplicación sin la autorización de la dirección general de Logística Sol.• Es responsabilidad de los gerentes de departamentos, apoyar la implantación y ejecutar los procedimientos que contiene este instructivo.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 9. Medidas disciplinarias y de comportamiento interno

 Empresa Logística Sol Manual normas y procedimientos
Medidas disciplinarias
<ul style="list-style-type: none">• Primera vez: llamado de atención verbal.• Segunda vez: llamada de atención por escrito con copia a su expediente.• Tercera vez: suspensión de un día sin goce de sueldo.• Cuarta vez: Suspensión de tres días sin goce de sueldo.• Quinta vez: suspensión de cinco días sin goce de sueldo.• Sexta vez: despido
Normas de comportamiento interno
<ul style="list-style-type: none">• Uso de teléfono: el teléfono deberá ser utilizado exclusivamente para asuntos relacionados con la empresa.• Puntualidad: se deberá presentar a sus labores en el horario indicado y sin retrasos.• Alimentación: si los trabajadores viven cerca del área donde se encuentra la empresa, pueden ir a almorzar a su casa o a los lugares cercanos a las instalaciones. En caso contrario, pueden utilizar su lugar de trabajo. El horario establecido para almorzar es de 12:00 a 14:00 horas.• Orden y limpieza: todo el personal deberá mantener limpio y en orden su área y equipo de trabajo, mostrando una buena imagen de la empresa y evitando ineficiencias.• Fotocopiado de documentos: la fotocopidora está bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo, y de uso exclusivo para asuntos relacionados con la empresa.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 10. Prohibiciones para los trabajadores

 Empresa Logística Sol Manual normas y procedimientos
Normas de prohibiciones para los empleados
<ul style="list-style-type: none">• No se permite fumar dentro del área de trabajo.• No deberá presentarse a trabajar en estado de ebriedad.• No se permite ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones.• Queda prohibido que los colaboradores vendan productos o comida dentro de la empresa.• No ingerir alimentos en horarios de trabajo.• No se permite el uso de lenguaje obsceno dentro de las instalaciones.• No se pueden tomar descansos en horas de trabajo.• Queda prohibido las faltas de respeto verbales o físicas dentro del personal. horario de trabajo.• Los colaboradores deberán hacer uso apropiado de los recursos asignados.• Se deberá dirigir a sus compañeros de trabajo y clientes con el debido respeto.• Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo.• Faltar al trabajo sin causa justificada, sin permiso de la empresa o de sus representantes.• Utilizar instalaciones, equipo, aparatos, útiles y herramientas de trabajo suministrados por la empresa para actividades ajenas a la misma.• Sustraer de la empresa: documentos, útiles, equipo, materiales, papeles, archivos o pertenencias de la misma, sin permiso previo de las autoridades competentes.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 11. Normas de jornadas de trabajo y pago de salario

 Empresa Logística Sol Manual normas y procedimientos	
Normas de jornadas de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> Personal de administrativo y operativo (exceptuando pilotos): de lunes a viernes de 8:00 a 12:00 horas y de 14:00 a 16:00 horas. Los días sábados de 8:00 a 12:00 horas. Pilotos: por la naturaleza del trabajo que desempeña, no están sujetos a horarios fijos, sin embargo son controlados por sus jefes inmediatos. El trabajador se retirará del lugar de trabajo solo después de haber terminado su jornada diaria. 	
Normas de pago de salario	
<ul style="list-style-type: none"> Cada empleado deberá abrir una cuenta monetaria o de ahorro, en la que será depositado su salario quincenalmente, se deducirán las obligaciones de ley y los compromisos adquiridos. Prestaciones: Logística Sol, hace efectivas las prestaciones establecidas por la ley: aguinaldo, bono 14, vacaciones, indemnización e IGSS. Despido: el trabajador puede ser despedido al no cumplir con las actividades propias de su puesto, según lo estipula el Código de Trabajo o lo indicado en las prohibiciones para los empleados de Logística Sol. 	
Normas de pago de días festivos	
<p>Días festivos de asueto: de acuerdo al Código de Trabajo, la empresa otorga los siguientes asuetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Medio día de labores: <ul style="list-style-type: none"> Miércoles santo 24 de diciembre 31 de diciembre Días de asueto: <ul style="list-style-type: none"> Primero de mayo 30 de junio. 20 de octubre Primero de noviembre 25 de diciembre Primero de enero 	<p>Permisos especiales: los empleados podrán ausentarse de sus labores con goce de sueldo por los siguientes motivos establecidos por la ley.</p> <ul style="list-style-type: none"> Asuntos familiares: <ul style="list-style-type: none"> Fallecimiento del padre, madre, cónyuge o conviviente e hijos, tres días hábiles. Fallecimientos de abuelos y hermanos, dos días hábiles. Alumbramiento de la esposa, dos días hábiles. Matrimonio cinco días hábiles. Cita en el IGSS, con constancia un día hábil, o las horas que se requieran. Asunto oficial: para los casos siguientes se deberá presentar la respectiva constancia al jefe inmediato. <ul style="list-style-type: none"> Citaciones en el Ministerio Público. Citaciones en el Organismo Judicial.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 12. **Funciones del Departamento Administrativo**

 <p style="text-align: center;">Empresa Logística Sol</p> <p style="text-align: center;">Manual de normas y procedimientos</p>	
Departamento administrativo	
Inicia: _____ Termina: _____	
Puesto	Procedimiento
Gerente administrativo	1- Correcta gestión en el área de manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercado. 2- Deberá manejar herramientas tecnológicas como el paquete Office e Internet. 3- Deberá ser líder, ser analítico y abierto a escuchar. 4- Deberá ser una persona con alto grado de responsabilidad y enfocada a resultados, habilidades para solucionar problemas.
Secretaría	1- Atiende vía telefónica o en forma personal. 2- Proporciona datos de costos y rutas. 3- Vende el tipo de servicio requerido por el cliente. 4- Recapta los datos del cliente e imprime la factura.
Recursos Humanos	1- Coordinará las actividades de reclutamiento y selección de personal para los aspirantes a plazas de la empresa. 2- Supervisará la elaboración, ejecución y evaluación de la capacitación. 3- Controlará el manual de descripción de rutas. 4- Gestionará el manual de puestos y funciones. 5- Realizará evaluaciones de ambiente laboral. 6- Realizará evaluaciones de desempeño laboral de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 13. **Funciones del Departamento Financiero**

 <p style="text-align: center;">Empresa Logística Sol</p> <p style="text-align: center;">Manual de normas y procedimientos</p>	
<i>Departamento financiero</i>	
Inicia: _____ Termina: _____	
<i>Puesto</i>	<i>Procedimiento</i>
Gerente financiero	<p>1- Coordinará, controlará y evaluará los servicios financieros de la empresa.</p> <p>2- Cumplirá con las políticas específicas de la empresa.</p>
Contador general	<p>1- Manejará las inversiones para la adquisición de producto a gestionar y repartir.</p> <p>2- Elaborará los reportes tributarios de acuerdo con los estados financieros emitidos por el contador al finalizar el año fiscal.</p> <p>3- Imprimirá los estados financieros al finalizar el mes, para que el contador pueda revisarlos y pasar la información a los otros gerentes propuestos de la empresa.</p>
Unidad de compras	<p>1- Innovará, investigará y propondrá e implementará oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos enfocados al servicio al cliente.</p> <p>2- Establecerá políticas de compras de la empresa en coordinación con el área productiva y el área financiera.</p>

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 14. **Funciones del Departamento Técnico Operativo**

 <p style="text-align: center;">Empresa Logística Sol</p> <p style="text-align: center;">Manual de normas y procedimientos</p>	
Departamento técnico operativo	
Inicia: _____ Termina: _____	
Puesto	Procedimiento
Gerente técnico operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1- Planificará y dirigirá a su personal a cargo. 2- Gestionará y establecerá la ruta y destino de pilotos. 3- Asignará el piloto y camión que va transportar la mercadería. 4- Entregará la mercadería al conductor del transporte asignado.
Pilotos	<ol style="list-style-type: none"> 1- Aplicarán conocimientos de la reglamentación de tránsito. 2- Llevarán control y resguardo del equipo que este a su cargo. 3- Ejecutarán las tareas, que les sean asignadas por el jefe inmediato. 4- Realizarán la conducción de camiones, para transportar mercadería.

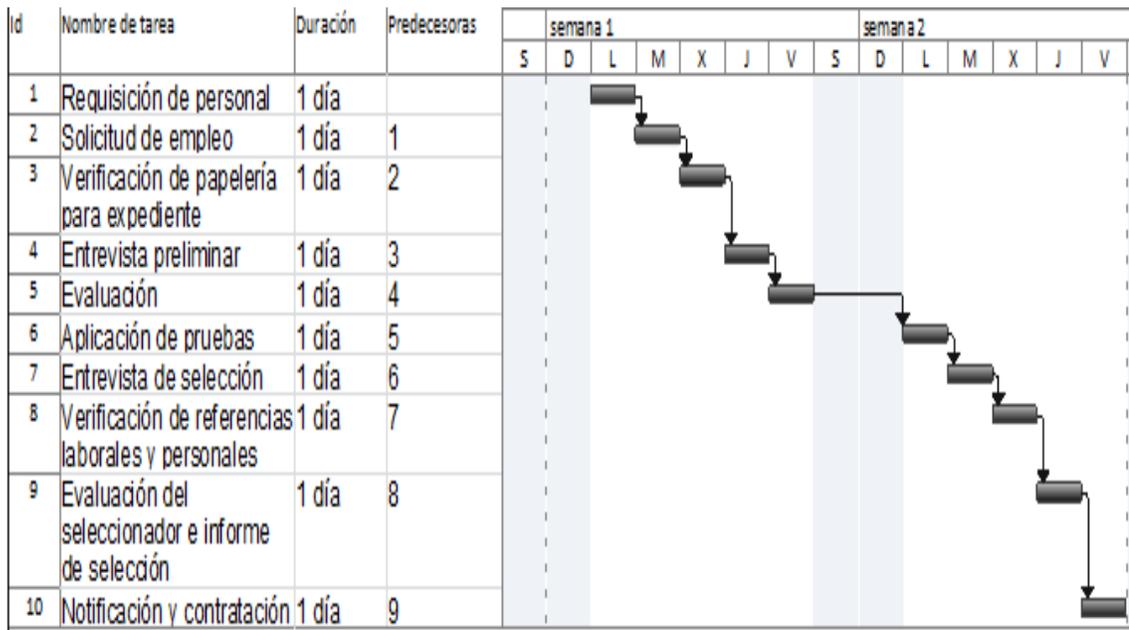
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 15. **Funciones Departamento de Mantenimiento**

 Empresa Logística Sol Manual de normas y procedimientos	
Departamento mantenimiento	
Inicia: _____ Termina: _____	
Puesto	Procedimiento
Gerente de mantenimiento	1- Cumplirá y hará cumplir los procedimientos establecidos en el manual de procesos de mantenimiento. 2- Cumplirá con los parámetros de seguridad, tiempo calidad, costo y protección ambiental. 3- Mantendrá permanente informado al gerente administrativo de la situación general de los vehículos
Técnico mecánico	1- Gestionará la captura de las órdenes de trabajo. 2- Gestionará la clasificación de residuos peligrosos en la empresa. 3- Seguirá las precauciones y procesos de seguridad. 4- Asegurará que todo el equipo sea seguro antes de liberar la producción.
Especialista automático	1- Llevará una bitácora de solicitud de servicio. 2- Archivará el control de cada vehículo. 3- Adecuado control de llantas. 4- Realizará el mantenimiento preventivo de los vehículos. 5- Realizará el proceso de lubricación de los vehículos. 6- Realizará el programa eléctrico de cada vehículo de la empresa.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 16. **Cronograma de actividades de selección de personal empresa Logística Sol**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 18. **Seguimiento y control de evaluación**

EMPRESA LOGÍSTICA SOL			
HOJA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN			
Departamento:			
Fecha:			
Evaluador:			
Indicadores	Siempre	Algunas veces	Nunca
Recibe capacitaciones en su área de trabajo			
Después de una capacitación usted se siente con mejores habilidades para desarrollar su trabajo			
Al finalizar una capacitación la relación con sus compañeros de trabajo es mejor			
Las metodologías de capacitación usadas en la empresa son planificadas correctamente			
Los conocimientos nuevos mejoran el desempeño en sus labores			
La evaluación de su tarea es importante			
<hr/> Firma del evaluador			

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 19. Evaluación de desempeño

EMPRESA LOGÍSTICA SOL							
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Fecha:							
Evaluador				Evaluado			
Nombre:				Nombre:			
Puesto:				Puesto:			
Departamento:				Departamento:			
Indicadores	Descripción	Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy alto 5	Puntaje
Capacidad para trabajar con otros	Grado de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno apropiado que genere armonía y una buena convivencia entre los colaboradores						
Confianza y apertura	Manifiesta armonía, eficiencia y fomenta la integración del equipo de trabajo mediante actividades de departamento, asimismo promueve la participación y compromiso en equipo						
Comunicación	Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados. Escucha cuidadosamente sin interrumpir, creando un clima favorable						
Planificación y organización	Planifica y organiza las actividades del área, dando a conocer con claridad las actividades a los colaboradores						
Responsabilidad y seguimiento	Delega responsabilidad en tareas y otorga apoyo en aquellas que causan dificultad al colaborador						
Exactitud de las funciones	Dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado						
Exceder las expectativas del puesto	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo						
Conocimiento de las funciones a realizar	Conocimiento claro, actualizado y exacto que debe poseer para ejercer su trabajo						
Trabajo eficiente y eficaz	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el área						
Actitud positiva	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo						
Relación con el cliente	Brinda el servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial						
Resultado:							
Observaciones:							
<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Firma del evaluador							

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 20. **Formulario de compromiso de desempeño**

EMPRESA LOGÍSTICA SOL	
FORMULARIO DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO	
Fecha:	
Entrevistador	Evaluador
Nombre:	Nombre:
Puesto:	Puesto:
Área:	Área:
<i>Interrogantes y compromiso</i>	
<p>1. ¿Qué acciones concretas debo realizar para subir mi desempeño en los factores en los que se demostró debilidad?</p> <p>2. ¿Qué elementos de apoyo necesito de mi jefe inmediato para mejorar mi desempeño?</p> <p>3. ¿Qué elementos de apoyo necesito de otras áreas para mejorar mi desempeño?</p> <p>4. ¿Qué entrenamiento o capacitación ayudarían a mi crecimiento profesional y a mejorar mi rendimiento en la siguiente evaluación?</p> <p>5. ¿De qué manera me comprometo a disminuir mis debilidades y a alcanzar mis metas establecidas para este cuatrimestre?</p>	
<hr/> Firma del jefe del evaluado	
<hr/> Firma del evaluado	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 21. **Evaluación de comunicación en el trabajo**

EMPRESA LOGÍSTICA SOL EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN				
Fecha: _____				
Nombre colaborador: _____				
Departamento: _____				
Evaluador: _____				
Indicadores	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Se siente libre para conversar con su jefe acerca de temas relacionados con su trabajo				
La relación con sus compañeros de trabajo es adecuada				
Siente que la relación con su jefe inmediato es de confianza y apoyo recíproco				
Cree que en su área de trabajo se producen errores por falta de información				
Su jefe se preocupa por explicar todo muy bien, de modo que no haya confusiones				
Considera que se le entrega la información suficiente para realizar bien su trabajo				
Ante un problema en su trabajo, puede hablar con su jefe de forma franca y sincera				
En mi departamento/unidad se trabaja en equipo				
En mi departamento/unidad avanzamos en la misma dirección				
Se realizan reuniones efectivas de trabajo				
Puntuación del factor				
Total				
_____ Firma del evaluador				

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 22. Evaluación de reconocimiento en el trabajo

EMPRESA LOGÍSTICA SOL EVALUACIÓN DE RECONOCIMIENTO				
Fecha: _____				
Nombre colaborador: _____				
Departamento: _____				
Evaluador: _____				
Indicadores	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los empleados				
Existe equidad en el acceso a la capacitación				
Los trabajadores de su departamento/unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos				
Ha sido partícipes de los buenos resultados				
El jefe se fija más en las habilidades que en los puntos débiles de sus subalternos				
Hay grupos de empleados que casi nunca reciben atención, ni reconocimiento				
El compañero que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas				
Puntuación del factor				
Total				
_____ Firma del evaluador				

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 23. **Evaluación de relaciones interpersonales en el trabajo**

EMPRESA LOGÍSTICA SOL EVALUACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES				
Fecha: _____ Nombre colaborador: _____ Departamento: _____ Evaluador: _____				
Indicadores	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Lo pasamos bien trabajando juntos				
Tenemos ganas de ir a trabajar cada día				
Nos ayudamos y animamos unos a otros				
Nuestra comunicación es abierta y transparente				
Confiamos los unos en los otros				
Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros				
Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás				
Puntuación del factor				
Total				
_____ Firma del evaluador				

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

Apéndice 24. Evaluación de calidad en el trabajo

EMPRESA LOGÍSTICA SOL EVALUACIÓN DE CALIDAD EN EL TRABAJO				
Fecha: _____				
Nombre colaborador: _____				
Departamento: _____				
Evaluador: _____				
Indicadores	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
En nuestro departamento/unidad nos tomamos en serio la calidad				
Conocemos nuestras fortalezas y debilidades				
Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades				
Hacemos uso óptimo de nuestros recursos				
Exigimos calidad entre nosotros				
Hacemos realmente todo lo que podemos hacer				
Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro departamento/unidad				
Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo				
Puntuación del factor				
Total				
_____ Firma del evaluador				

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

