

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) PARA UNA
COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUASTATOYA, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”**

MILDRED FABIOLA GÓMEZ MARROQUÍN

GUASTATOYA EL PROGRESO, JULIO 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) PARA UNA
COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUASTATOYA, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”**

TESIS

**PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE
EL PROGRESO –CUNPROGRESO-**

POR

MILDRED FABIOLA GÓMEZ MARROQUÍN

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUASTATOYA EL PROGRESO, JULIO 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO – CUNPROGRESO –
MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Director del Centro Universitario
de El Progreso: Ing. Julio César Martínez Fuentes

Secretario de Consejo
Directivo: Ing. Luis Antonio Raguay Pirique

Representantes de los
Profesores Titulares: Lic. Ariel Alejandro Alvarado Ayala
(Vocal I)
Lcda. Gilma Frine Vásquez Ríos
(Vocal II)

Representante de los
egresados del Centro
Universitario de El Progreso: Lic. Edgar Adán Morales Falla
(Vocal III)

Representantes
estudiantiles del Centro
Universitario de El
Progreso: Christopher Miguel Godínez Ortiz
(Vocal IV)
Alan Obdulio Archila Calderón
(Vocal V)

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE TESIS

Presidente (a): Lic. Ariel Alejandro Alvarado Ayala

Secretario (a): Lic. Melvin Antonio García Paz

Examinador (a): Licda. Flor De María Gómez Xiquín

Guastatoya, 21 de octubre de 2020

Lic. Abad Bruce Alberto Herrera Lima
Coordinador de Trabajos de Tesis
Licenciatura en Administración de Empresas
Centro Universitario de El Progreso
Universidad de San Carlos de Guatemala

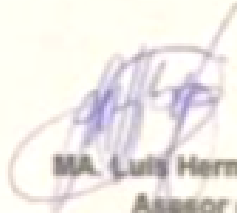
Estimado Licenciado,

De conformidad con el Dictamen emitido el 02 de mayo de 2020, en el que se me designo como asesor de la estudiante: **MILDRED FABIOLA GÓMEZ MARROQUÍN**, con número de carné registro: **2014-41814**, con el tema: "Manual de Organización y Funciones (MOF) para una Comercializadora y Distribuidora de Bebidas, ubicada en el Municipio de Guastatoya, Departamento de El Progreso", me permito informar que he procedido a revisar el contenido de la tesis, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos establecidos.

En virtud de lo anterior, y considerando que el presente documento fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios del Centro Universitario de El Progreso, me permito recomendar su aprobación y defensa de tesis.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,


Lic. Luis Hernández Burgos
Administrador de Empresas
BA Luis Hernández Burgos 714
Asesor de Tesis
Colegiado activo 13,714
Administración de Empresas
CUNPROGRESO



Ref. Orden de Impresión S. A. 002-02/2021

**Centro Universitario de El progreso
Universidad de San Carlos de Guatemala**

El infrascrito Secretario Académico del Centro Universitario de El Progreso, *autoriza orden de impresión* con base en el PUNTO CUARTO, inciso 4.4 del acta 26-2021 de la sesión Ordinaria celebra por el Consejo Directivo del Centro Universitario de El Progreso, el doce de agosto de dos mil veintiuno, en la cual ACUERDA: Autorizar orden de impresión de tesis del trabajo intitulado *"Manual de Organización y Funciones (MOF) para una Comercializadora y Distribuidora de bebidas, ubicada en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso"* de la sustentante Mildred Fabiola Gómez Marroquín, identificada con el registro académico número 201441814 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Y para los efectos correspondientes extendiendo la presente en una hoja bond, firmada y sellada a los dieciséis días del mes de agosto del año dos mil veintiuno, en la ciudad de Guastatoya, El Progreso.

"Id y enseñad a todos"

**Ing. Agr. Luis Antonio Raguay Pirique
Secretario Académico
CUNPROGRESO**



C. c. Archivo

Barrio El Porvenir, a un costado de Iglesia Evangélica Palabra de Vida, Guastatoya, El Progreso.

Teléfono: 7728-7373

DEDICATORIA

A DIOS

Creador supremo, por darme la sabiduría para alcanzar una meta más.

A MIS PADRES

Milton René Gómez y Rosa Elvira Marroquín y Marroquín, por su apoyo y sabios consejos, que este triunfo sea una recompensa a sus innumerables esfuerzos.

A MI ESPOSO

Jonathan Héctor Daniel Carranza Orellana, por creer en mí y exhortarme a seguir adelante para alcanzar las metas propuestas, con un profundo amor y agradecimiento a su apoyo y comprensión, mi éxito también es suyo.

A MIS HERMANOS

Yeferson René y Milton Joetd, por su compañía y todos los momentos que han vivido a mi lado.

A MIS DOCENTES

Por transmitirme los conocimientos necesarios para alcanzar la meta profesional, especialmente a los licenciados: Flor de María Gómez, Ariel Alvarado y Melvin García.

A MI CASA DE ESTUDIO

La gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser fuente de sabiduría y conocimiento, especial a la Facultad de Ciencias Económicas que me formó como profesional

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Clasificación de las empresas según la actividad	1
1.1.1.1 Sector Industrial	2
1.1.1.2 Sector Comercial	3
1.1.1.3. Sector Servicio	5
1.2 Administración	8
1.2.1 Importancia de la administración	8
1.2.2 Proceso administrativo	9
1.2.2.1 Planeación	11
1.2.2.2 Organización	14
1.2.3 Manuales administrativos	19
1.2.3.1 Manual de organización	20
1.2.3.2 Manual de funciones	21
1.2.3.3 Manual de organización y funciones (MOF)	21
1.3 Cultura organizacional	25
1.3.1 Clima organizacional	27
1.3.1.1 Motivación	27

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA Y
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS, MUNICIPIO DE GUASTATOYA,
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

Contenido	Página
2.1 Metodología utilizada en la investigación	29
2.2 Antecedentes.....	30
2.3 Proceso de planeación	31
2.3.1 Misión	32
2.3.2 Visión	32
2.3.4 Valores	32
2.3.5 Objetivos	32
2.3.6 Metas	33
2.4 Proceso de organización	35
2.4.1 Estructura organizacional	35
2.4.2 Jerarquía	38
2.4.3 Puestos	39
2.4.4 Puestos y funciones.....	41
2.4.5 Organigrama	46
2.4.6 Descriptor de puestos.....	48
2.4.7 Manuales administrativos	49
2.5 Interpretación de resultados de las guías de observación.....	50
2.6 Resumen de la problemática planteada	52

CAPÍTULO III

MANUAL ORGANIZACIÓN Y DE FUNCIONES (MOF) PARA UNA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUASTATOYA, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta.....	54
3.2 Objetivos de la propuesta	55
3.3 Introducción de la propuesta.....	55
3.4 Diagrama de flujo del proceso de implantación de la propuesta	57
3.5 Presentación.....	59
3.6 Objetivos.....	60
3.6.1 Objetivo general	60
3.6.2 Objetivos específicos.....	60
3.7 Ámbito del manual.....	60
3.8 Normas generales del manual	60
3.9 Instrucciones para la actualización del manual	61
3.9.1 Procedimientos de aprobación, edición y difusión de las modificaciones efectuadas.....	62
3.10 Estructura de la propuesta del Manual Organizacional y de Funciones	63
3.10.1 Estructura organizacional	64
3.10.2 Propuesta de organigramas.....	65
3.10.3 Propuesta de logotipo.....	67
3.10.4 Propuesta de slogan.....	67
3.10.5 Filosofía empresarial	68
3.10.5.1 Misión.....	68

3.10.5.2 Visión.....	68
Contenido	Página
3.10.5.3 Valores	68
3.10.5.4 Políticas del manual.....	69
3.10.5.5 Objetivos	70
3.10.5.6 Metas.....	71
3.11 Propuesta de normas internas de trabajo	72
3.12 Perfil de puestos	75
3.12.1 Descripción de puestos Gerente General	75
3.12.2 Descripción de puestos Gerente de Recursos Humanos.....	77
3.12.3 Descripción de puestos de operario de limpieza	79
3.12.4 Descripción de puestos Gerente Financiero	81
3.12.5 Descripción de puestos Jefe de Facturación	83
3.12.6 Descripción de puestos jefe de compras	85
3.12.7 Descripción de puestos cajero	87
3.12.8 Descripción de puestos contador.....	89
3.12.9 Descripción de puestos Gerente de ventas	91
3.12.10 Descripción de puestos Supervisor de ventas	93
3.12.11 Descripción de puesto de Supervisor de depósitos	95
3.12.12 Descripción de puesto de Vendedor	97
3.12.13 Descripción de puestos de Operario camionero	99
3.12.14 Descripción de puestos de Operario ayudante	101
3.13 Resultados esperados	103
3.14 Plan de acción	103
Conclusiones	106

Recomendaciones	107
Contenido	Página
Referencias Bibliográficas	108
Anexos.....	112
Anexo 1 instrumentos de campo.....	112
Anexo 2 Evidencia fotográfica	120

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1.	Empresas según su actividad.....	7
2.	Etapas del proceso administrativo.....	10
3.	Iceberg de la cultura organizacional.....	25
4.	Diagrama de flujo.....	57
5.	Organigrama General Funcional_Distribuidora y Comercializadora de bebidas Guastatoya, El Progreso (2020).....	65
6.	Organigrama General Nominal_Distribuidora y Comercializadora de bebidas Guastatoya, El Progreso (2020).....	66
7.	Logotipo Distribuidora y Comercializadora de bebidas_Guastatoya, El Progreso (2020).....	67
8.	Logotipo con slogan Distribuidora y Comercializadora de bebidas_Guasta toya, El Progreso (2020).....	67

ÍNDICE DE GRAFICAS

No.	Descripción	Página
1.	¿Conoce la filosofía empresarial?	34
2.	¿Es aceptada su autoridad en la organización?	36
3.	¿Cómo es la comunicación dentro de la comercializadora?	37
4.	¿A quién rinde informes?.....	38
5.	¿Realiza actividades adicionales a las de su puesto de trabajo?	46
6.	¿Representan gráficamente la distribución de puestos?	47
7.	¿Conoce las responsabilidades de su puesto?.....	48
8.	¿Existe manual de Organización y Funciones?	49

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Descripción	Página
1.	Entrada de Comercializadora y Distribuidora de bebidas Guastatoya, El Progreso.....	120
2.	Oficinas de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas Guastatoya, El Progreso.....	120
3.	Depósito de bodega de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas Guastatoya, El Progreso	121
4.	Área de montacargas de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas Guastatoya, El Progreso	121
5.	Oficinas del área financiera de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas Guastatoya, El Progreso	122
6.	Oficinas del área de ventas de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas Guastatoya, El Progreso	122

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1.	Puestos de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas	40
2.	Puestos y funciones	41
3.	Interpretación de resultados de las guías de observación	50
4.	Estructura de la propuesta del Manual Organizacional y de Funciones	63
5.	Normas internas de trabajo Distribuidora y Comercializadora de bebidas Guastatoya, El Progreso_(2020)	72
6.	Plan de acción_Distribuidora y Comercializadora de bebidas_Guastatoya, El Progreso (2020)	104

INTRODUCCIÓN

En el ambiente empresarial de Guatemala se desarrollan diferentes actividades, a través de las cuales, se genera el ingreso económico para los habitantes del país. Las empresas juegan un papel muy importante porque producen, transforman y/o comercializan bienes y servicios.

Las compañías necesitan contar con una organización en la que en su estructura la autoridad, responsabilidad, funciones e interdependencias de cada puesto estén bien definidas, que incorpore un medio de comunicación y tenga como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa. Esto hace que los empleados conozcan a profundidad la empresa y puedan desenvolverse en la misma de la mejor forma posible, logra asimismo contribuir a su desarrollo y crecimiento, con el fin de que esta sea competitiva.

Por la razón expuesta, el presente informe de tesis tiene como objetivo, dar a conocer la propuesta “Manual de Organización y Funciones (MOF) para una Comercializadora y Distribuidora de bebidas, ubicada en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso” como un aporte que contribuya al reordenamiento de toda la estructura organizacional de la comercializadora en mención, el cual propicia eficiencia y eficacia en el manejo de los procesos administrativo de la institución, al mismo tiempo.

El informe está compuesto por tres capítulos en los que se detalla la información recolectada durante las diferentes fases de la investigación.

Capítulo I: está compuesto por el marco teórico en el cual se fundamenta el trabajo de investigación, haciendo énfasis en planeación, organización y cultura organizacional. Esta información está distribuida desde el tema más general, hasta aspectos específicos. En primer lugar, presenta el tema de administración, luego aborda conceptos necesarios para un mejor funcionamiento en los procesos que se

llevan a cabo como manuales administrativos, finaliza con significaciones de clima laboral.

El capítulo II: consiste en el diagnóstico de la situación actual de la empresa sujeta de estudio, contiene la problemática que enfrenta en la actualidad la comercializadora y distribuidora de bebidas. En este apartado se incluye la metodología, los métodos e instrumentos de investigación, los antecedentes y la estructura organizacional, además se elaboró el análisis e interpretación de suposiciones, todo esto con la finalidad de presentar los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y darle validez al objeto de estudio.

El capítulo III: contiene la propuesta de un manual de organización y funciones (MOF), aplicable para la empresa de bebidas, siendo un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones de los colaboradores, con el objetivo de dar solución al problema encontrado, detalla la estructura organizativa, delimita a su vez, sus responsabilidades y logra mediante su adecuada implementación correspondencia funcional entre puestos y ordenación.

Por último, se establecen las conclusiones de la investigación y las recomendaciones con base a la propuesta planteada. Asimismo, se encuentran las referencias consultadas para tener una base de donde se obtuvo la información, y los anexos que constituyen el soporte para una mejor comprensión de lo que en este documento se han plasmado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los conceptos y teorías que sustentaron la investigación realizada.

1.1 Empresa

Una empresa es una organización o entidad la cual tiene la finalidad de ofrecer bienes para satisfacer necesidades. Por su naturaleza existen de carácter lucrativo la cuales crean productos u ofrecen algún tipo de servicio a las personas y tienen como fin obtener una utilidad en cuanto a lo que venden, también están las empresas no lucrativas como las organizaciones no gubernamentales, (ONG) iglesias, u otro tipo de instituciones cuya finalidad es el bien social.

“La empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (Chiavenato, 2009, p. 16)

La empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de colaboradores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (Espinoza, 2006, p. 257).

1.1.1 Clasificación de las empresas según la actividad

Toda empresa es creada para atender una necesidad exigida por la sociedad moderna, brinda satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, esfuerzo y las inversiones de los empresarios. En el universo de los negocios se ve a la empresa como un sistema, el cual está conformado por una gran diversidad de compañías de diferentes naturalezas a analizar; en Guatemala y en gran parte del mundo existe una variedad de categorías en los sectores a los cuales

se dedican. En este apartado se profundizará en la clasificación según la actividad primordial que realicen, estas pueden ser del sector industrial, comercial y de servicios.

1.1.1.1 Sector Industrial

Este tipo de empresas se dedican a extraer materia prima o bien a convertirla en un producto terminado. El sector industrial añade valor al combinar trabajo y capital, se fundamenta en transformar a través de maquinaria, tecnología, herramientas, energía u otros medios.

La actividad primordial de este tipo de empresas “es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas, las industrias” (Alonzo, Ocegueda y Castro, 2006, p. 154.a)

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollen:

- **Extractivas:** cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- **Manufactureras:** son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - **Empresas que producen bienes de consumo final:** producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - **Empresas que generan bienes de producción:** estas satisfacen perfectamente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

final. Ejemplo de este tipo de industria son: las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria, productos químicos, etc.

- Agropecuaria, como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura. (Alonzo et al. 2006, pp. 154-155.b)

Conociendo la clasificación del sector industrial se logra determinar que su ámbito es realmente amplio, es fundamental en el factor económico de nuestra sociedad, se puede ejemplificar esto desde la construcción de un puente, la creación de un automóvil o bien hasta en producir una lata de desodorante. La industria engloba cualquier tipo de actividad económica y de transformación sin importar la rama, el tamaño o el tiempo que dure en terminar el proceso.

1.1.1.2 Sector Comercial

Es el sector económico dedicado al intercambio, venta, distribución, comercialización de bienes y servicios entre personas, empresas, instituciones fuera y dentro del país con la finalidad de obtener beneficios de lucro; el comercio es tan importante en la economía mundial, no tiene barreras para trasladar un bien o servicio a cualquier parte del mundo sin importar el idioma, región o moneda que esté presente.

Las empresas comerciales “son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra y venta de productos terminados” (Alonzo, et al. 2006, p. 155.c)

Puede clasificarse en:

- Mayoristas: venden a gran escala o a grandes rasgos.

- Minoristas (detallistas): venden al por menor.
- Comisionistas: venden de lo que no es suyo, dan a consignación. (Alonzo, et al. 2006, p. 155. e.)

Fundamentándose en la clasificación de las empresas comerciales hace referencia al tamaño y la forma de distribución de cada producto o servicio que se compra y vende en la sociedad, existen empresas dedicadas únicamente a hacer llegar productos por mayor o menor hasta el lugar menos accesible con el fin de satisfacer ambas necesidades.

- **Empresas dedicadas a la distribución de bebidas**

Derivado de la alta demanda que mantienen las bebidas gaseosas a nivel nacional, las empresas no se dan abasto para llegar a todas partes del país, razón por la cual existen las empresas distribuidoras son un aporte esencial para poder surtir de productos los negocios del área urbana y rural.

En la actualidad muchas empresas dejan a terceros, la distribución de sus productos y dedicándose más al desarrollo de productos nuevos que satisfagan las necesidades del consumidor como a desarrollar la marca del producto. En otros países se ha alcanzado una muy buena eficiencia en la distribución de producto y logran buena cobertura del mismo. En nuestro medio el canal de mayoristas en algunos aspectos realiza un papel importante en el área de distribución; el riesgo que corre la empresa con este tipo de distribución pone en riesgo la marca y la cobertura, debido a que este canal no es fiel a la marca sino se rige por márgenes que le proporciona los fabricantes. (Marzano, 2005, p.78.a.)

Hoy en día existen diferentes tipos de empresas que hace unas décadas no existían de forma ordinaria en el área de distribución y comercialización de productos, esto con el fin de ser remunerados por abastecer la mercadería de una manera más exhaustiva y llevar el producto a lugares donde el acceso para los minoristas sea de forma fácil y rápida.

Por consiguiente:

Es importante que la empresa dueña de la marca logre generar la prueba del producto y su relación calidad, precio logre captar al consumidor que va a mantener una buena rotación del producto. Es muy importante que el fabricante esté en contacto con el distribuidor para poder junto evaluar los alcances de distribución como la rotación del producto. Un producto colocado eficientemente en el punto de venta que no tenga rotación provocará que el negocio no sea atractivo para nadie. (Marzano, 2005, p. 81. b.)

Los esfuerzos deben ser conjuntos entre la empresa productora y la empresa anexa que distribuye el producto, esto con la finalidad de analizar el proceso, el almacenamiento, la cadena de distribución, la rotación y otros; de esta forma evitar que el producto pierda calidad o llegue en mal estado al consumidor final, los negocios de mayorista a minorista aparte de la oportunidad de generar ganancias con la cadena de distribución permiten que más personas tengan acceso al producto y este sea consumido con más frecuencia.

1.1.1.3. Sector Servicio

Como su nombre lo indica son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud (Alonzo, et al. 2006, p. 155. f.)

Existe una diversidad de servicios que se ofrecen a la sociedad, empresas e instituciones públicas y privadas, satisfaciendo las necesidades y deseos que se requieren para obtener bienestar; el aporte económico que producen los servicios se conocen como inmateriales o intangibles, pues se añade valor por medio de un proceso que en un determinado periodo se ve el resultado, este sector en la actualidad es uno de los que más genera utilidad, ha creado una amplia gama de empleos o emprendimientos que lo sustentan.

Además de la clasificación de empresas según su actividad que se detallaron anteriormente, existen otras.

Figura 1
Empresas según su actividad



Fuente: Elaboración propia con base a Investigación realizada 2020.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen: el sector primario está formado por las actividades económicas relacionadas con la recolección o extracción y transformación de los recursos naturales con poca o ninguna manipulación, el sector secundario comprende aquellas actividades artesanales e industriales que utilizan los recursos obtenidos por el sector primario para realizar nuevos productos, el sector terciario es el que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales y el sector cuaternario es una parte de la economía cuya característica es estar basado en el conocimiento y tener servicios imposibles de mecanizar.

1.2 Administración

Es un sistema que combina diferentes procesos técnicamente utilizados a lo largo del tiempo en el ámbito empresarial, con la finalidad de obtener beneficios económicos. Para su correcta aplicación se deben combinar las técnicas que desarrollan mejoras en una organización y que a su vez engloban diferentes recursos con los que cuenta una empresa (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, invenciones y otros) para laborar de una manera eficiente.

Se define como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupo cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, 2012, p.14.a.).

La administración es un proceso que consiste “en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos, utiliza para ello, recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas” (Bello, 2012, p.21.a.).

1.2.1 Importancia de la administración

Se deduce que la administración es un proceso para lograr eficientemente los objetivos de la organización, a través de coordinar todos los recursos y con la colaboración del factor humano, su importancia radica en la correcta utilización de las herramientas y procesos que han sido creadas para llevar a una institución a desenvolverse con éxito en la economía mundial y ofrecer a la sociedad productos o servicios de calidad, empleos, responsabilidad social empresarial y ser parte importante de una economía estable.

La importancia de la administración está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones

humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. (Bello, 2012, p.31. b.)

1.2.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo también conocido como proceso POIDC, es una serie de pasos importantes que toda empresa debe de llevar a cabo, pues a través de cada una de las fases se establecen desde los planes de la empresa, así como su estructura organizacional, también como identificar el personal idóneo para un puesto de trabajo, hasta el establecimiento de direcciones y acompañamiento de controlado para el alcance de los objetivos de la organización.

Un proceso administrativo “es el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (Fernández, 2012, p.44)

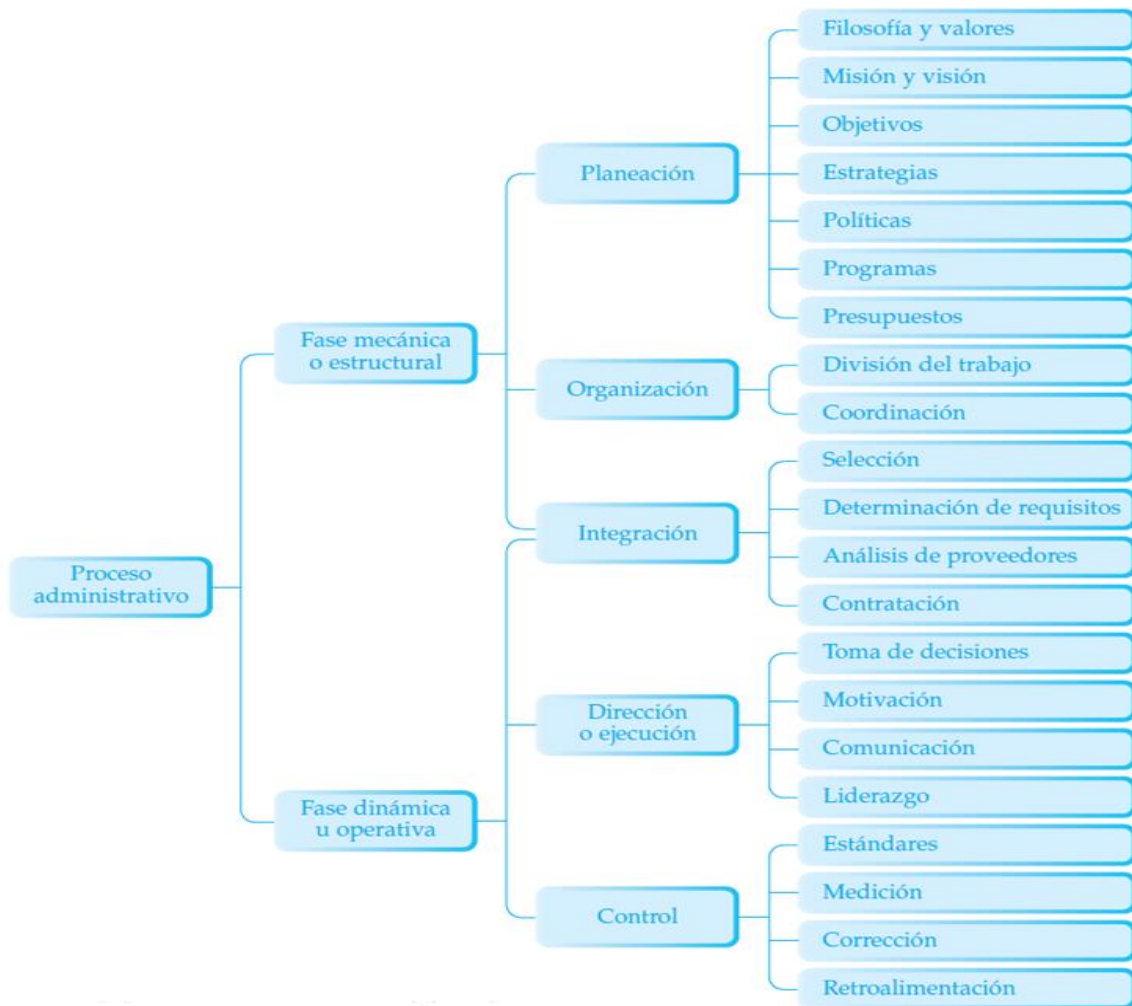
Un proceso administrativo “es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales” (López, 2017, p.43).

Se deduce que es una sucesión de operaciones que tienen como objeto la creación de un sistema donde cada uno de los componentes que lo integren contribuya de forma efectiva al buen funcionamiento de una organización. Los procesos administrativos se ejecutan de forma ordenada y sistemática, donde cada una de las etapas logre incrementar las mejoras en su funcionamiento conforme su aplicación.

- **Etapas del Proceso Administrativo**

Las etapas del proceso administrativo son conocidas con las siglas POIDC de planificación, organización, integración, dirección y control. Estas Cinco fases son cíclicas y repetidas por cada objetivo establecido por la empresa u organización. (López, 2019, p.32.a.)

Figura 2
Etapas del proceso administrativo



Fuente: Tomado de “Administración. Escuelas, proceso administrativo”, (Münch, 2007, pág. 38)

Cada una de las etapas son en concreto la razón de ser del proceso administrativo, estas se estructuran para llevar a cabo las acciones a las cuales va dirigida los objetivos de la empresa, estas fases guían de forma concreta la manera de realizar las actividades, cuáles son los componentes y los documentos esenciales que se preparan para cada actividad que la compañía requiera.

- **Importancia del proceso administrativo**

Es importante tomar en cuenta que la administración es sumamente vital para un buen funcionamiento, orden, registro, base de datos, objetivos, resultados y actividades, en una empresa o institución. El proceso administrativo se debe adecuar al giro que la empresa tenga, todas las actividades son distintas entre sí, estas deben estar bien orientadas y dirigidas al entorno correspondiente.

La importancia del proceso administrativo radica en la previsión de los fenómenos futuros y el control de los recursos en forma sistemática y ordenada. Es imprescindible que las reglas, políticas y/o actividades de cada proceso administrativo se aplique de forma efectiva y simple, y en línea con los objetivos de la empresa u organización. Para mantener la eficiencia del sistema y cumplir con los objetivos definidos, todo proceso administrativo debe evitar caer en redundancias de información. (López, 2019, p.35. b.)

1.2.2.1 Planeación

La etapa de planeación en un proceso administrativo hace referencia a toda la fase de planificación a detalle, esta incluye diferentes apartados que a su vez tienen una función en especial, esta es la base fundamental de todo proyecto organizacional, en esta parte se establece a donde se quiere llevar la empresa, como lograrlo, los

materiales y maquinaria a utilizar, los mecanismos para producir y quienes lo harán, entre otros.

En esta etapa, se va a escoger o elegir, la actividad a realizar, y se van a establecer las metas y objetivos a los que se desean y se esperan alcanzar y la manera de cómo se va a lograr esto. Para esta etapa el administrador o gerente con conocimientos, se va a plantear una serie de preguntas para realizarlo. (Molina, 2013, p.21)

La planeación puede definirse como “La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización” (Münch, 2007, p. 30)

a. Tipos de planeación

Los tipos de planeación que se pueden dar en una empresa son:

- **Planeación estratégica**

Este tipo de planeación proporciona también la estructura de la planeación táctica y operativa, ambas necesarias para poner en práctica la estrategia. Se dirige desde los niveles directivos altos de una organización.

“Consiste en formular planes a largo plazo, es la más importante y de mayor alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones.” (Rodríguez, 2006, p.156.a.)

- **Planeación táctica**

Es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa. La planeación táctica se concentra en el mediano plazo para ayudar a la organización a lograr sus objetivos a largo plazo.

“Consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.” (Rodríguez, 2006, p.158. b.)

- **Planeación operativa**

Es la fase final de una planeación integral, la planeación operativa realiza actividades específicas para poner en práctica los objetivos y políticas establecidas por la planeación estratégica y táctica. Requiere períodos de tiempo más cortos, que van desde los tres a doce meses y son los niveles inferiores de una empresa los que se ocupan de ponerla en práctica.

“Son planes a corto plazo que se desarrollan para actividades operativas de la organización.” (Rodríguez, 2006, p.159. c.)

b. Elementos de planeación

Para planear el rumbo de una empresa se necesita de ciertos elementos, estos se definen a continuación:

- **Filosofía empresarial**

La filosofía empresarial es el conjunto de elementos que permiten la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización. Para

generar una Filosofía empresarial requerimos desarrollar la misión, visión y valores. (Morales, 2014, p.31.a.)

Los aspectos que debe incluir la filosofía empresarial:

- Misión: propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, el para quién lo va a hacer.
- Visión: se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.
- Valores: define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. (Morales, 2014, p.34. b.)

Basándose en los argumentos establecidos sobre la filosofía empresarial se entiende que es el cimiento de una empresa debido a su actividad pura desde su creación, se mencionan de forma sensata todos los elementos que formaran parte de la misma para lograr identificarla de las demás de su rama, también se indican de forma clara su finalidad, donde, cuando y a través de que métodos llevara a cabo su funcionamiento para cumplir los objetivos que se planteen.

1.2.2.2 Organización

Es la fase del proceso administrativo donde se establece la estructura necesaria para el logro de los objetivos, se definen las funciones, autoridad y responsabilidad

de cada área, departamento y puesto; así como las líneas de comunicación que faciliten la cooperación entre los colaboradores.

“Proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas.” (Franklin, 2009, p.370.a.)

Organizar “es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones” (Robbins 2002, p.61).

a. Elementos de organización

Los elementos de organización son:

- **Funciones**

Las funciones son actividades específicas que cada área, departamento o sección realiza en la organización, es indispensable estandarizarlas y ubicarlas en cada unidad administrativa según corresponda con el fin de hacer una eficiente división del trabajo.

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.” (Franklin, 2009, p.251. b.)

- **Jerarquías**

Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad. (Franklin, 2009, p.372. c.)

Son líneas de relación entre los tres niveles jerárquicos existentes en una organización, el estratégico, el táctico y el operativo, basado en los principios de la unidad de mando y del equilibrio de responsabilidad autoridad.

- **Puestos**

El puesto se identifica con base a las tareas y deberes específicos de este, por medio del cual se asignan las atribuciones y responsabilidades de un empleado, cada puesto puede contener una o más plazas. “Es la unidad básica de trabajo.” (Franklin, 2009, p.268. d.)

El puesto define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o área donde se localiza.

- b. Herramientas de organización**

Existen diversas herramientas que ayudan a realizar una eficiente organización, las más importantes y habituales que utilizan las empresas son: organigramas, descriptores de puestos, descriptores de procedimientos y manuales administrativos.

Para fines de la investigación se analizan las siguientes herramientas:

- **Organigramas**

Un organigrama es la representación gráfica de la composición de una empresa, muestra las unidades que lo conforman, las líneas de relación, niveles de jerarquía existente; proporciona una imagen formal de la organización.

“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.” (Luna, 2015, p. 103)

- **Descripción de puestos**

“Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone” (Koontz, 2012, p.261. b.).

Es un relato del contenido, de las principales actividades y responsabilidades del puesto, sirve a la organización como instructivo de apoyo en el proceso de integración de nuevos colaboradores. El formato común de una descripción del puesto incluye:

1. Identificación del puesto: nombre del puesto, unidad donde se localiza, clave de identificación, fecha de elaboración, nombre del puesto superior y, también de quienes le deben reportar.
2. Objetivo del puesto: detalle de cada una de las actividades más características y claves para alcanzar el resultado deseado.

3. Atribuciones del puesto: explicación general de las actividades principales y secundarias inherentes al mismo y que será responsable la persona que ocupe el puesto.
4. Especificación del puesto: es el perfil del ocupante, descripción de edad, sexo, requisitos de educación, experiencia, habilidades y destrezas que debe tener.
5. Responsabilidades: sobre las decisiones que tome, recursos y equipo.
6. Nivel de esfuerzo: la diversa combinación de nivel de esfuerzo físico y mental que requiere el puesto.
7. Condiciones ambientales: condiciones varias de ventilación, iluminación, entre otras.
8. Riesgos: emocionales, físicos o mentales que un puesto puede ocasionar.

- **Manuales**

Los manuales son documentos creados por las empresas para mantener de forma organizada y controlada las actividades que el personal realice y la manera en que se hace, es un medio de comunicación y coordinación de las diferentes funciones en el sistema de producción por escrito de los lineamientos establecidos para un correcto funcionamiento y desarrollo de la organización.

Un manual, “es un libro que se tiene a mano. Es un compendio, es decir, una colección de textos catalogados y fácilmente localizables. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.” (Chiavenato 2004 p.72).

Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad siendo un instrumento de control sobre la actuación del personal, ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde

su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas. (Asensio, 2013, p.99)

1.2.3 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (Franklin, 2002, p.38)

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres y otros criterios, de forma resumida se puede encontrar:

- Por su contenido. Algunos de los manuales que son parte de esta primera clasificación se encuentran: Historia de la empresa, organización de la empresa, políticas de la empresa, procedimientos de la empresa, de puestos, de técnicas, etc.
- Por su función específica. Estas van a depender del área donde se vayan aplicar, por ejemplo: de ventas, de compras, de finanzas, de personal, de créditos y cobranzas, otras funciones.
- Por su naturaleza o área de aplicación. Se encuentran los manuales macro administrativos, meso administrativos y micro administrativos.
- Por su ámbito. En este se encuentran los manuales generales y específicos. (Duhaltk, 2006, p.104)

En la actualidad la gran mayoría de empresas con procesos bien establecidos lo hacen a través de manuales administrativos, representan una guía práctica, se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, lineamientos, tiempos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración de los recursos y los objetivos productivos de la compañía.

Para efectos de investigación se profundizará en los manuales de organización y de funciones, que servirán para implementar los cambios a los elementos de planeación y organización.

1.2.3.1 Manual de organización

Un manual de organización es el documento que contiene información indispensable y detallada referente al control administrativo, incluyendo así los datos primordiales desde la creación y descripción de la empresa, hasta el análisis de cada puesto y procedimiento para su ejecución.

Los manuales son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, además de la historia de la organización. (Hernández, 2012, p.219)

1.2.3.2 Manual de funciones

El manual de funciones constituye “el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas” (Mooney, 2001, p.130).

“El manual de funciones es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura b, orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización” (Alvizurez, 2015, p. 45.a.)

Es un instrumento eficaz desarrollado estratégicamente en una empresa para definir los procesos que requiere cada puesto de trabajo de la compañía, determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo. En este documento se especifica cada unidad de forma personalizada, añadiendo las responsabilidades y describiendo cada una de ellas de manera detallada, esto contribuye a un mejor desempeño del puesto, es una guía que paso a paso indica como operar.

1.2.3.3 Manual de organización y funciones (MOF)

Un manual de organización y funciones (MOF) “es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo” (Puchol, 2007, p.19.a.).

“El manual de organización y funciones (MOF) “es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal” (Puchol, 2007, p.20.b.)

En relación a la información descrita anteriormente, se determina que un manual de organización y funciones es una herramienta de trabajo que contiene toda una estructura organizacional, se elabora técnicamente basándose en los respectivos procedimientos, sistemas y normas; el cual está orientado al desarrollo profesional de un puesto o departamento en conjunto, a su vez complementa la información requerida por los colaboradores en sus operaciones laborales.

- **Importancia del manual de organización y funciones**

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el manual de organización y funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. El manual de organización y funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional. (Alvizurez, 2015, p.21.b.)

En resume que un manual de organización y funciones es importante por qué:

- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.
- Facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia. (Chiavenato, 2001, p.76)

La importancia de un Manual de Organización y funciones radica en que contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa.

- Como elaborar y actualizar el manual de organización y funciones (MOF)

Hay 5 pasos claves que cualquier gestor debe realizar para actualizar el manual de organización y funciones (MOF) que son: ¿Qué está haciendo mi personal?, ¿Cómo usa el tiempo mi personal?, ¿Lo que hacemos contribuye las objetivos organizaciones?, ¿ Qué características debe tener la persona para realizar las funciones del puesto?, ¿ Cómo sabremos si esta persona de desempeña bien?.

- Paso 1 ¿Qué está haciendo mi personal? indica relevar o inventariar las funciones de todo el personal, para realizarlo tienen que elaborar un cuestionario de preguntas para obtener la información referente al puesto y las funciones que realiza.
- Paso 2: ¿Cómo usa el tiempo mi personal? en el uso del tiempo, un tema fundamental, es estimar o medir el tiempo que utiliza para realizar cada actividad pues con ello nos daremos cuenta de si la persona en el puesto está sobrecargada o no.
- Paso 3: ¿Lo que hacemos contribuye a los objetivos organizacionales?, hacer este análisis implica utilizar el planeamiento

estratégico y operativo, y determinar si esas acciones definidas, están como funciones en los diversos puestos.

- Paso 4: ¿Qué características debe tener la persona para realizar las funciones del puesto?, luego de hacer los pasos anteriores y hacer los ajustes necesarios, lo siguiente es diseñar el perfil del puesto, es decir determinar las características que debe tener una persona para realizar con excelencia las funciones descritas en un puesto.
- Paso 5: ¿Cómo sabremos si esta persona de desempeña bien?, a través de diseñar una batería de indicadores de evaluación de desempeño, es fundamental para monitorear los resultados que van teniendo las personas en un determinado puesto.

Al final se deberá colocar toda esta información de cada puesto en una ficha de puesto, y así tendrás un instrumento de gestión potente, como es el manual de organización y funciones (MOF), que debe ser compartido y utilizado por todos en la organización. (Ríos, 2006, pp. 43-48.)

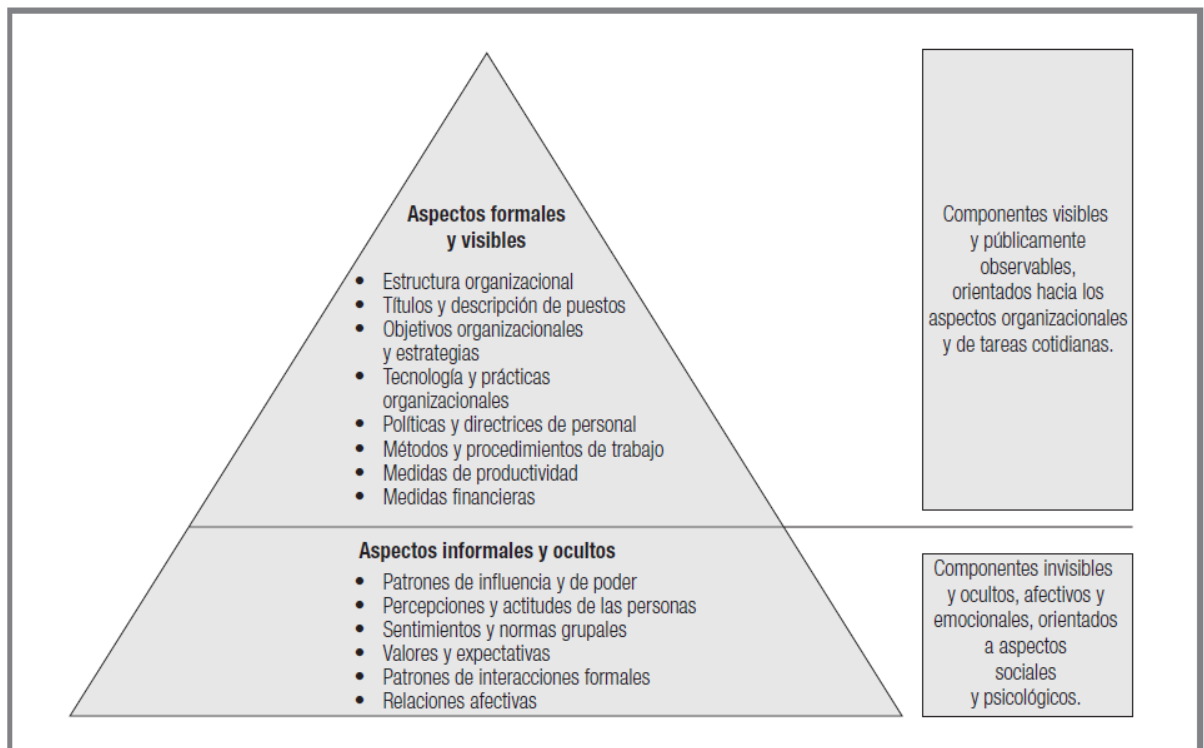
Como en todo proceso sistemático existen pasos los cuales se deben seguir para una correcta elaboración de un documento sin importar su razón de ser, por ello el manual de organización y funciones es, el instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos, que formula los requisitos esenciales exigibles y establecidos para las relaciones internas de la organización, con los lineamientos que existen para su creación y de esa forma desempeñar el puesto asignado.

1.3 Cultura organizacional

Es la forma en que las personas actúan dentro de su entorno laboral, demuestra cada quien sus actitudes, y la forma de reaccionar o compartir con los demás compañeros de trabajo durante la realización de sus actividades.

La cultura organizacional (CO) “es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins & Judge, 2013, p.10)

Figura 3
Iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Tomado de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones, Octava edición (Chiavenato, 2007, p. 59.)

El Iceberg de la cultura organizacional está conformado por dos partes, la principal que es la superior lo que tiene que ver con los aspectos formales que es lo visible para todos y los aspectos informales los que son ocultos pues estos son aspectos sociales psicológicos y emocionales con los que cuenta cada individuo de la organización. Asimismo, la cultura organizacional presenta seis características principales las cuales son:

- *Regularidad en los comportamientos observados:* las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- *Normas:* son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- *Valores predominantes:* son los valores que principalmente defiende la organización y espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
- *Filosofía:* son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- *Reglas:* son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
- *Clima organizacional:* es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera. (Chiavenato, 2007, pp85-86.a.)

Cada una de las características descritas anteriormente forma parte de la cultura organizacional y son las que sirven como guía para regirse en la forma de actuar dentro de la empresa. Una de esas características es muy importante para el

desempeño adecuado de los colaboradores razón por la cual abordaremos un poco más este tema:

1.3.1 Clima organizacional

Se puede definir como el medio ambiente tanto físico como humano en donde se llevan a cabo las actividades laborales. La cultura de comunicación dentro de la empresa es un factor importante para que exista un buen clima organizacional pues una convivencia armoniosa crea un ambiente agradable de trabajo.

El clima organizacional “se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.” (Chiavenato, 2007, p.59.b.)

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.” (Valle, 2009, p.45.)

“Como una consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones”. (Chiavenato, 2007, p.86.c.)

1.3.1.1 Motivación

La motivación “es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (Koontz, 2012, p.388. c.).

El clima organizacional está influenciado por muchas cuestiones, principalmente por las actitudes que tiene cada colaborador en la empresa, pues una persona motivada y con una forma de actuar positiva tiene influencia favorable entre sus demás compañeros, mientras que una persona con actitud pesimista, baja autoestima o conflictiva puede crear un clima laboral toxico y afectar el rendimiento de sus compañeros de trabajo.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA Y
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS, MUNICIPIO DE GUASTATOYA,
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

En el presente capítulo se citan los resultados de la investigación de campo realizada en la Comercializadora y Distribuidora de bebidas, con el objetivo de dar a conocer su funcionamiento. Al efecto se llevó a cabo una exploración desde el punto de vista administrativo, en el cual se realizó un análisis organizacional.

Se cuestionó a la población de la comercializadora, que en total son veintidós colaboradores, a quienes se les entrevistó y encuestó personalmente.

2.1 Metodología utilizada en la investigación

Se aplicó el método científico a través de las fases indagadora, demostrativa y expositiva; la primera tuvo el fin de recolectar información a través de fuentes primarias (cuestionario, guía de observación) a los colaboradores de la institución y fuentes secundarias (libros y textos), la segunda fase al comprobar las hipótesis planteadas, y por último, la fase expositiva por medio de la cual se hace la presentación de los resultados de la investigación, los cuales se presentan en el informe final. Asimismo, se utilizó el método deductivo-inductivo el cual parte de los datos generales con los que se cuenta y se consideraron como válidos, con el propósito de llegar a conclusiones particulares.

Por otra parte, se procedió a recolectar la información de los trabajadores de Comercializadora y Distribuidora de bebidas, se tomó en cuenta 4 sujetos de

estudio, incluyendo el gerente general y los puestos de gerencia y los 18 sujetos quienes forman parte de la estructura organizacional de la entidad.

Se manejaron las técnicas de investigación como la investigación bibliográfica, el censo y la observación directa; la primera mediante la bibliografía consultada, la segunda debido a la cantidad de colaboradores que tiene la comercializadora, la tercera se utilizó en las visitas a las instalaciones de la unidad objeto de estudio, donde se corrobora la información obtenida del cuestionario.

Entre los instrumentos para la obtención de la información se manejó fichas bibliográficas, dos cuestionarios, uno para el personal estratégico y otro para el personal táctico y operativo; además una guía de observación que permitió la anotación de las observaciones realizadas en las instalaciones de la comercializadora.

Luego se procedió al análisis respectivo, la información recolectada se tabuló y graficó. Asimismo, a través de estos instrumentos se evaluó el trabajo de la administración con el fin de establecer la problemática que enfrenta cada puesto de trabajo.

2.2 Antecedentes

Comercializadora y Distribuidora es una empresa familiar, que se dedica a la distribución de productos de bebidas no alcohólicas y de consumo masivo, como jugos, gaseosas, bebidas hidratantes, etc., con envases a un menor precio que los de sus competidores. Se consolidó la empresa al dividir la Distribuidora Santa Marta y quedó la organización objeto de estudio solo para distribución de productos de bebidas líquidas.

La sociedad se encuentra ubicada en Barrio El Golfo, en el municipio de Guastatoya, El Progreso; su enfoque radica en mejorar su competitividad, por lo cual se fijan metas día con día para expandirse en todo el departamento y otros alrededores. La empresa cuenta con 12 años en el mercado y ha logrado extenderse en una variedad de productos de bebidas de todo tipo y para cada gusto. Actualmente la Comercializadora y Distribuidora de bebidas se encarga de abastecer las pequeñas y medianas tiendas. En sus inicios se dedicó exclusivamente, a la venta y distribución de bebidas gaseosas.

Al presente cuentan con una línea muy completa de productos para satisfacer las más amplias necesidades. Continuamente incorporaron nuevas marcas y nuevos productos a su portafolio, conscientes de las cambiantes necesidades del consumidor. Para ofrecer la mejor atención a sus clientes, cuentan con un servicio personalizado. Visitan municipios y aldeas de toda la región oriental, cuenta con un eficiente personal en cuanto a vendedores, para brindar el mejor soporte a las marcas que distribuyen.

El gerente general ha experimentado hace cierto tiempo, inconvenientes en el desarrollo de algunas actividades, porque las funciones de la organización son transmitidas de forma empírica y con base a sus experiencias; las ventas son buenas, él es quien ejerce el control de todas las actividades que se llevan a cabo, limita la participación de los demás colaboradores.

2.3 Proceso de planeación

Al investigar sobre la situación real de la empresa, relacionado a cada uno de los elementos de planeación, se emplearon los de filosofía empresarial, siendo los siguientes:

2.3.1 Misión

En cuanto a su misión se consultó a los gerentes sobre el conocimiento de esta, y tres de los cuatro cuestionados respondieron que está definida de la manera siguiente:

“distribuir bebidas de excelente calidad, excediendo las expectativas de nuestros clientes, brindado precio justo”.

2.3.2 Visión

La comercializadora tiene establecida su visión, está al igual que la misión fue proporcionada por los gerentes de nivel estratégico, consistiendo en:

“Ser una empresa líder en el mercado, que sea garantía de satisfacción al consumidor, sin descuidar el medio ambiente”.

2.3.4 Valores

Los valores que se aplican en la comercializadora son: honestidad, permanencia, servicio, puntualidad. Aunque estos no están definidos formalmente.

2.3.5 Objetivos

Los objetivos de la comercializadora son los siguientes:

- Consolidar el mercado regional a fin de lograr un estado de comercialización y distribución que permita encarar cambios substanciales en su oferta con fines de alcanzar las expectativas del consumidor.
- Cooperar y participar en el desarrollo de la comercializadora, con lealtad y honestidad.
- Satisfacer y superar las necesidades de bebidas de los consumidores.

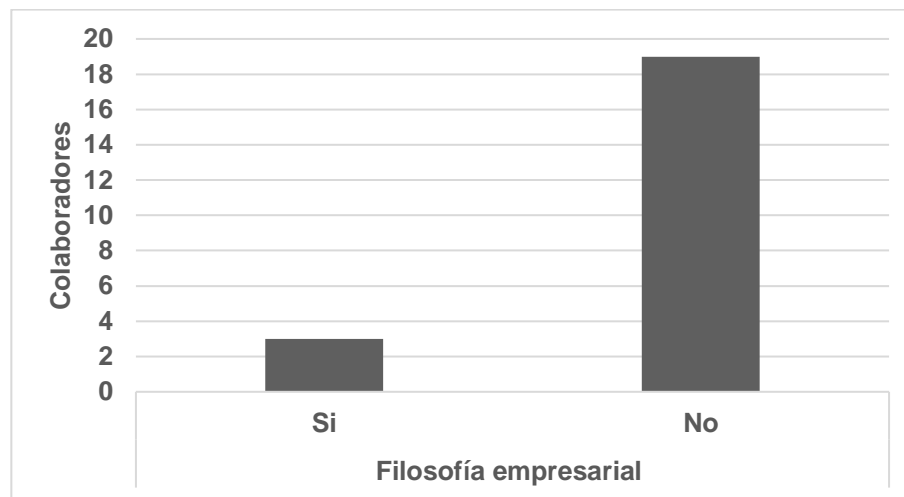
- Promover el desarrollo del recurso humano como capital de la empresa.
- Mejorar continuamente los procesos e indicadores de productividad y calidad de la comercializadora.
- Trabajar conjuntamente con los proveedores, logrando insumos que cumplan con nuestros requerimientos.
- Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente de su recurso humano.

2.3.6 Metas

Se comprobó que no se tienen metas definidas, esto da como resultado que la comercializadora tenga inconvenientes para confrontar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Derivado de lo anterior se muestra gráficamente, lo que responden los empleados sobre el conocimiento que tienen de ésta.

Gráfica 1
¿Conoce la filosofía empresarial?
Comercializadora y Distribuidora de bebidas
Censo
Año 2020



Fuente: Elaboración propia, con base a trabajo de campo, octubre 2020.

De los veintidós colaboradores interrogados, tres dicen conocer la actividad principal, lo que quiere lograr en largo plazo la comercializadora, mientras que diecinueve no tienen conocimiento de la filosofía empresarial.

Existe misión, visión y objetivos desde el año 2009, creada por el gerente general, su creación fue un requisito para inscribir la comercializadora en el registro mercantil que ocurrió ese mismo año, ésta se encuentra resguardada, no ha sido difundida al personal, al no compartirla con los colaboradores provoca desconocimiento, deja a la distribuidora sin una guía del que hacer y de lo que espera lograr, tampoco se observa que esté colocada en algún lugar de las instalaciones.

La misión actual, no responde a la pregunta ¿cómo lo vamos a hacer?, ni lo que diferencia a la organización de las demás, fue definida solo como requisito de forma. La visión no es clara, carece de ambición y no detalla lo que se hará para lograrla.

2.4 Proceso de organización

A continuación, se analizan los resultados obtenidos de los elementos y herramientas utilizadas en la función de organización.

2.4.1 Estructura organizacional

La forma de organización interna y administrativa de la comercializadora es: Gerente general, Gerente de Recursos Humanos, Gerente financiero, Gerente de ventas, jefe de facturación, jefe de compras, cajero, contador, supervisor de ventas, Supervisor de depósito, vendedores, operario camioneros, operario de ayudante y operario de limpieza.

Para determinar el procedimiento de organización de la comercializadora, es necesario saber en quien se concentra la toma decisiones, se preguntó al nivel estratégico si es aceptada su autoridad dentro de la unidad de análisis y estos son los resultados:

Gráfica 2
¿Es aceptada su autoridad en la organización?
Comercializadora y Distribuidora de bebidas
Censo
Año 2021



Fuente: Elaboración propia, con base a trabajo de campo, enero 2021.

Como lo muestra la gráfica anterior, de los gerentes sondeados, la autoridad del gerente general es totalmente aceptada, es decir, en su mayoría él es quien toma las decisiones principales, por ser el dueño de la empresa, por lo tanto, se refleja un sistema de organización lineal, porque la actividad de mando recae en una sola persona.

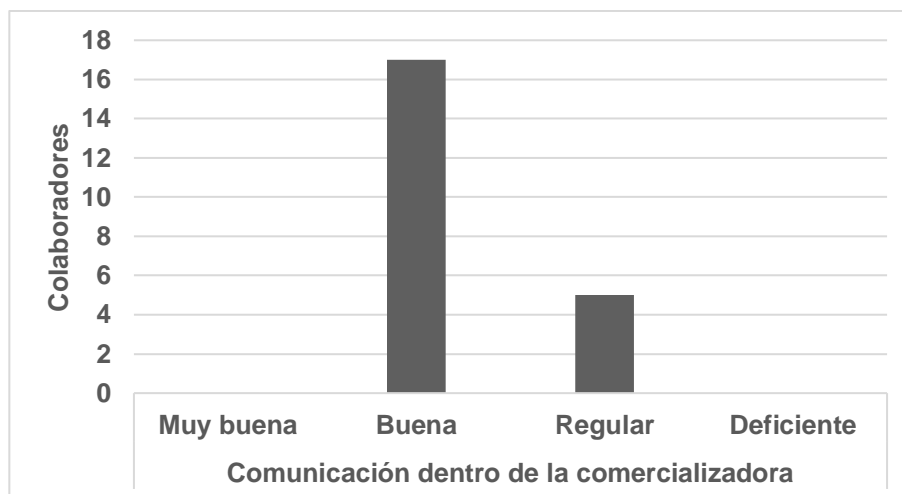
La estructura de la empresa, ha sido diseñada por la experiencia a través de conocimientos adquiridos que tiene el gerente. Tiene un tipo de organización informal, es decir, que no agrupa e identifica las tareas y funciones; al hacerlo de

una forma desordenada, utiliza habilidades y ocupaciones de los empleados, delega autoridad y responsabilidad y no establece una cadena de mando.

Su forma de organización no es funcional, la autoridad y la responsabilidad son delegadas a una sola persona para controlar procesos, o actividades que emprenden miembros de otras unidades. Es importante mencionar, dentro de la organización se tiene una estructura, se encuentran diversos puestos de trabajo, la división de trabajo es de manera empírica.

En una distribución organizacional es importante conocer como es la comunicación entre los colaboradores, por lo tanto, se interrogo sobre la misma obteniendo lo siguiente:

Gráfica 3
¿Cómo es la comunicación dentro de la comercializadora?
Comercializadora y Distribuidora de bebidas
Censo
Año 2021



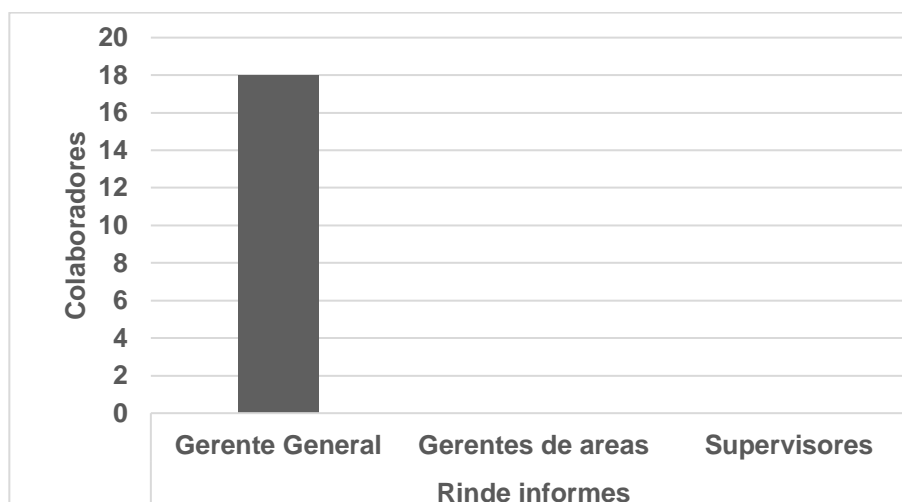
Fuente: Elaboración propia, con base a trabajo de campo, enero 2021.

En la gráfica anterior, se muestra a diecisiete colaboradores y consideran que la comunicación es buena, esto demuestra un proceso mediante el cual se produce intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, entre dos o más colaboradores es claro; mientras cinco de ellos consideran la comunicación regular, no consideran claro el proceso de comunicarse.

2.4.2 Jerarquía

La comercializadora y distribuidora de bebidas al no tener una estructura definida, presenta inconvenientes para identificar las líneas de mando y responsabilidad entre los distintos niveles jerárquicos.

Gráfica 4
¿A quién rinde informes?
Comercializadora y Distribuidora de bebidas
Censo
Año 2021



Fuente: Elaboración propia, con base a trabajo de campo, enero 2021.

Con los resultados de la gráfica anterior se determina, de las 18 personas interrogadas pertenecientes al personal táctico y operativo de la comercializadora, todos rinden informes al gerente general; debido en parte a que los gerentes de recursos humanos, financiero y ventas tienen discrepancias en que algunos puestos pertenecen a su área, no suelen respetarse los niveles jerárquicos.

Lo observado en las instalaciones de la unidad de análisis, permite establecer que los colaboradores ocasionalmente o casi siempre reciben instrucciones solo del gerente general, esta situación crea inconvenientes para delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor o gerente de área, no respetándose así los niveles en la jerarquía.

En la empresa no se establecen líneas de autoridad en cada órgano administrativo, que permita la atención, control y supervisión; cada función asignada no corresponde una autoridad y una responsabilidad.

2.4.3 Puestos

De acuerdo a la investigación realizada, existen 22 colaboradores que ocupan 14 puestos de trabajo en la Comercializadora y Distribuidora de bebidas, siendo los siguientes:

Tabla 1

Puestos de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas

Área	Puesto	Cantidad de colaboradores
Gerencia	Gerente General	1
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	1
Recursos Humanos	Operario de limpieza	2
Financiera	Gerente Financiero	1
Financiera	Jefe de Facturación	1
Financiera	Jefe de Compras	1
Financiera	Cajero	1
Financiera	Contabilidad	1
Ventas	Gerente de ventas	1
Ventas	Supervisor de Ventas	1
Ventas	Supervisor de depósito	1
Ventas	Vendedor	4
Ventas	Operario camionero	3
Ventas	Operario ayudante	3

Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada, junio 2020.

2.4.4 Puestos y funciones

La situación actual de las funciones de los puestos de trabajo de la organización, según análisis estructural no define su ordenación, los colaboradores indicaron las funciones que realiza cada uno, las cuales fueron descritas por ellos, según lo que hacen día a día, sin contar con instrumento que las describa formalmente, obteniendo las siguientes:

Tabla 2
Puestos y funciones

Puesto	Función
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="711 873 1421 1010">• Planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa.<li data-bbox="711 1062 1421 1136">• Planificar los objetivos de la empresa a corto y largo plazo.<li data-bbox="711 1188 1421 1325">• Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y cargos.<li data-bbox="711 1377 1421 1514">• Administración de los recursos de la entidad y coordinación entre las partes que la componen.<li data-bbox="711 1566 1421 1703">• Cumplir el papel de superior jerárquico de las jefaturas de las gerencias que constituyen el área.

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las reuniones con los gerentes de departamento.
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la revisión periódica de los procesos existentes a fin de asegurar su calidad. • Llevar el registro de los archivos, informes y demás documentación pertinente al área. • Coordinar el trabajo de las divisiones y departamentos.
Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar todas las tareas contables, administrativas financieras. • Planificación y elaboración de presupuestos. • Elaborar el modelo de organización financiera. • Gestión de los gastos asociados a la actividad de los empleados. • Controlar costes y compras.
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuesto de ventas. • Establecer metas y objetivos. • Calcular la demanda pronosticar las ventas. • Organización del equipo comercial: clasificación por zonas, mercados, productos, clientes entre otros.

Facturación	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y elaborar las facturas, de manera de materializar y documentar los ingresos de la empresa. • Asegurarse de que se facture a los clientes correctamente por los servicios prestados. • Emitir facturas y distribuirlas por medios electrónicos. • Preparar y presentar estados de cuentas.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar todo lo conveniente al área de compras. • Buscar los proveedores más eficientes. • Controlar la calidad de los productos suministrados. • Analizar periódicamente los precios de los productos. • Negociar y pactar condiciones de suministro.
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidación de facturas en caja. • Cierre de caja. • Calcular el pago total a ser efectuado por el cliente.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los libros contables de los clientes. • Analizar las ganancias y los gastos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el balance de los libros financieros. • Elaborar informes financieros y tributarios.
Supervisor de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y elegir otros canales de distribución y venta. • Analizar o estudiar y obtener las rutas de venta convenientes y asignar el número exacto de vendedores. • Preparar pronósticos de ventas y gastos.
Supervisor de deposito	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y almacenamiento de mercadería. • Carga y descarga de camiones. • Organización de procesos de inventario • Control y orden de la mercadería.
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Vender • Conocer su producto. • Asesorar a los potenciales compradores. • Fidelizar a los clientes. • Colocar producto en los comercios. • Captar nuevos clientes. • Elaborar reportes de ventas.
Operario camionero	<ul style="list-style-type: none"> • Operar camiones de carga ligera o pesada.

	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el inventario y asegurar el cargamento a bordo. • Revisar el camión para garantizar que funcione de manera óptima. • Inspeccionar las distintas piezas, sistemas y funciones del vehículo.
Operario Ayudante	<ul style="list-style-type: none"> • Acomodar las mercancías en los vehículos de acuerdo a las especificaciones definidas. • Descargar la mercadería y entregarla al cliente con base a su pedido. • Cooperar en la localización y ubicación de los lugares a realizar las entregas.
Operario de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la limpieza continua, y que no interfiera con las labores de la persona. • Limpiar las áreas internas y externas de la empresa, con herramientas especiales.

Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada, junio 2020

Así también, se consulta al personal estratégico de la comercializadora si realizan actividades adicionales obteniendo los resultados siguientes.

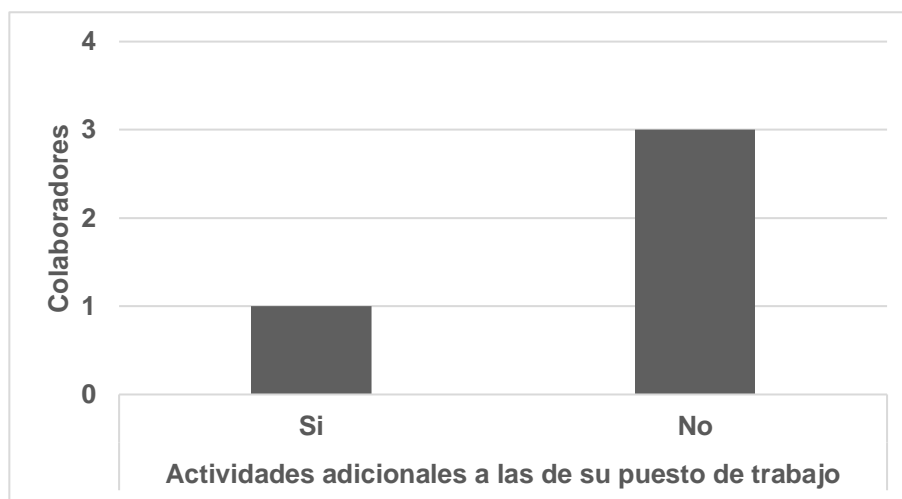
Gráfica 5

¿Realiza actividades adicionales a las de su puesto de trabajo?

Comercializadora y Distribuidora de bebidas

Censo

Año 2021



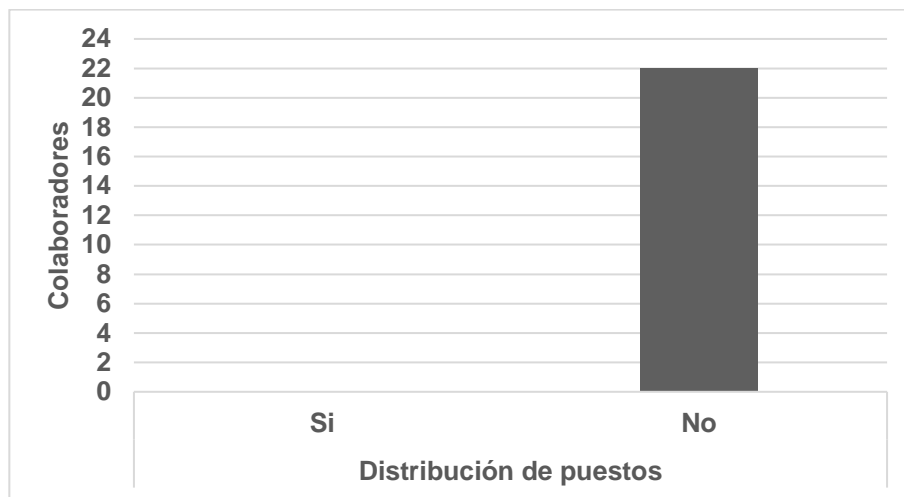
Fuente: Elaboración propia, con base a trabajo de campo, enero 2021.

En la gráfica se muestra a uno de los interrogados dice realizar actividades adicionales a su puesto de trabajo, porque realiza actividades de las otras gerencias y es responsable de atender a niveles operativos; no delegan la autoridad a los encargados de área.

2.4.5 Organigrama

En el transcurrir de los años la unidad de análisis ha presentado un crecimiento de personal, de actividades, tareas, funciones, y por ende ha tenido cambios en su estructura.

Gráfica 6
¿Representan gráficamente la distribución de puestos?
Comercializadora y Distribuidora de bebidas
Censo
Año 2020



Fuente: Elaboración propia, con base a trabajo de campo, octubre 2020.

En la comercializadora se cuestiona sobre la existencia de organigramas y de las veintidós personas encuestadas, todas desconocen de la existencia de uno, debido a la carencia de éste.

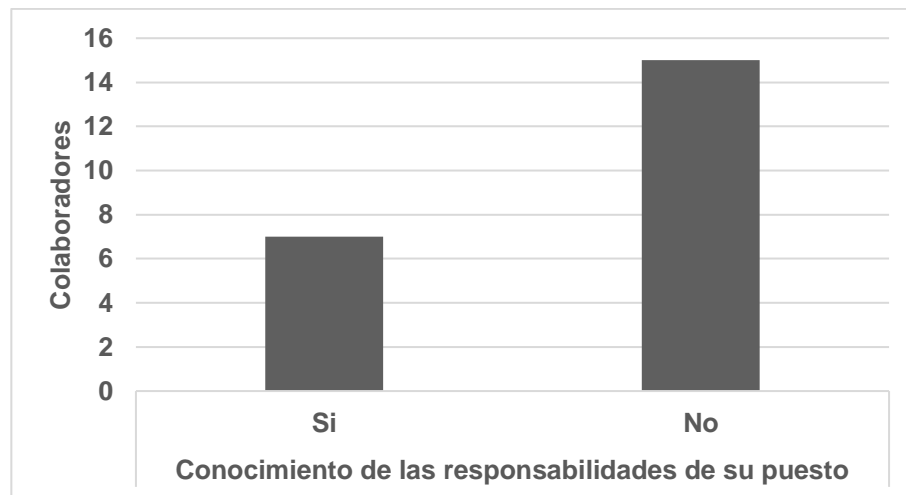
Además, se detecta que el personal estratégico de la comercializadora no sabe cómo elaborar un organigrama, desconocen de su importancia, no consintiendo que se muestre la estructura de la unidad de análisis, impidiendo que los colaboradores puedan conocer las unidades administrativas que la conforman, las líneas de relación existentes entre ellos y las jerarquías existentes.

2.4.6 Descriptor de puestos

Se identifica que en la unidad de análisis no existen descriptores de puestos, porque se carece del conocimiento para realizarlos; y al cuestionar a los colaboradores sobre el conocimiento de sus atribuciones, el total dice conocerlas, debido a que las han aprendido en la práctica.

Se pregunta al personal sobre el conocimiento de las responsabilidades que conlleva su puesto, obteniendo lo siguiente:

Gráfica 7
¿Conoce las responsabilidades de su puesto?
Comercializadora y Distribuidora de bebidas
Censo
Año 2021



Fuente: Elaboración propia, con base a trabajo de campo, enero 2021.

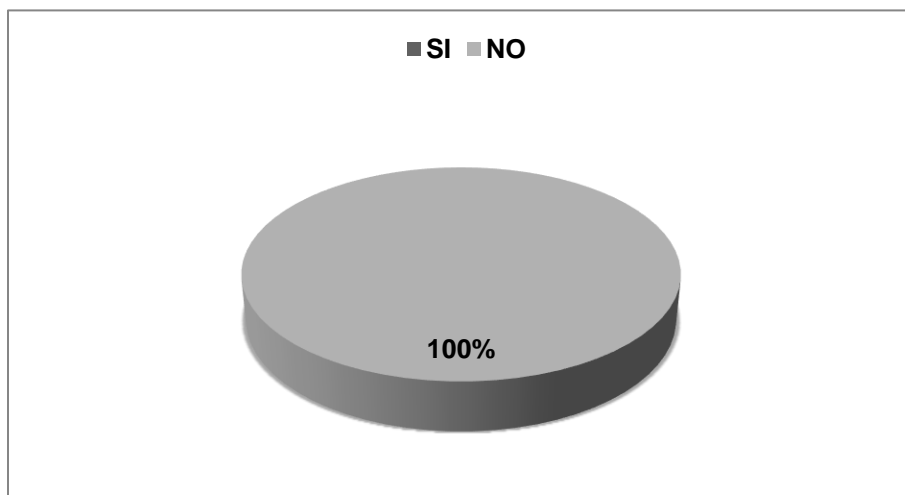
La gráfica anterior evidencia que la mayoría del personal de la comercializadora desconoce las responsabilidades de su puesto, esto se debe a que no posee un

documento que describa esta información; no se han definido por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto.

2.4.7 Manuales administrativos

Al preguntar al personal estratégico, táctico y operativo sobre la existencia de manuales administrativos en su puesto de trabajo manifestaron lo siguiente:

Gráfica 8
¿Existe manual de Organización y Funciones?
Comercializadora y Distribuidora de bebidas
Censo
Año 2020



Fuente: Elaboración propia, con base a trabajo de campo, octubre 2020.

El 100% de los colaboradores afirmó que no existe manual de organización y funciones para la realización de sus funciones en el departamento que interviene.

En la unidad de análisis no se tiene un documento que refleje las funciones o se agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea; el gerente general como el gerente de recursos humanos dicen no tener la capacidad y el tiempo para elaborarlos, desconocen la importancia de tenerlos, esto provoca que se carezca de documentos técnicos que ayuden a mejorar la comunicación y coordinación de la información y actividades en la comercializadora.

2.5 Interpretación de resultados de las guías de observación

La guía de observación tiene como propósito recopilar información sobre la situación actual que se presentó en los lugares de trabajo de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas, a través de las conductas del personal.

Tabla 3

Interpretación de resultados de las guías de observación

	Resumen
	<p>Durante la observación realizada como parte del trabajo de campo se tomó nota de diversos aspectos que aportaron validez a la investigación. La filosofía es un elemento de gran importancia para las organizaciones en general, la ausencia de la misma se nota en las paredes o corredores de la empresa, lo que su falta de conocimiento puede limitar de cierta manera el desempeño de los colaboradores.</p>

<p>Resultados de la observación en la visita realizada a la empresa sujeta de estudio</p>	<p>Los objetivos de la organización no se encuentran plenamente identificados con la misma, lo que conlleva a que se desempeñen algunas veces, de manera rutinaria y no exista mayor motivación al desarrollar las actividades en los diferentes puestos de trabajo.</p> <p>Otro punto importante de la observación es el espacio físico que busca contribuir al incremento de la eficiencia de las actividades que realizan las unidades que conforman una organización; así como también proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, y al mismo tiempo permitir a los clientes de la organización obtener los servicios y productos que demandan bajo la mejores condiciones; y procurar que el arreglo del espacio facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo y además, el uso adecuado del elementos materiales y de ese modo reducir tiempo y costos para llevarlos a cabo. Los espacios en la empresa parecen de cierta manera pequeños cajones donde no hay identificación ni señalizaciones de cada uno de los departamentos o áreas de la organización que conduzcan a los colaboradores o clientes a lugares determinados.</p> <p>La Gerencia General por otra parte no coordina actividades relacionadas para definir procedimientos</p>
--	---

	<p>específicos y documentados en la realización de las actividades de cada una de las unidades administrativas de la Comercializadora y Distribuidora.</p> <p>En la empresa las funciones administrativas, se realizan sin contar con lineamientos técnicos para su realización, no existen procesos que sirvan de guía para los colaboradores que desempeñan los diferentes puestos de trabajo en la institución.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia, con base a trabajo de campo, octubre 2020.

2.6 Resumen de la problemática planteada

Conforme al censo realizado dentro de la comercializadora objeto de estudio, se pudo determinar que las actividades que se desarrollan en los diferentes puestos de trabajo, no están basados en lineamientos y procedimientos técnicos que permita alcanzar sus objetivos, debido a que actualmente las funciones y responsabilidades son asignadas a los colaboradores en la mayoría de veces, de forma verbal a través del gerente general; asimismo, la mayor parte de trabajadores desconocen la filosofía empresarial (misión, visión y valores), así como los objetivos de la comercializadora.

La estructura organizacional no está definida técnicamente en la unidad de análisis así también, presenta ausencia de organigramas que muestren la forma en que está organizada la comercializadora, la ubicación de cada puesto de trabajo, las unidades que la conforman, no se puede visualizar las relaciones de autoridad y responsabilidad.

Al no existir un documento que contenga plasmado la secuencia de actividades con el fin de facilitar los pasos a seguir en cada puesto y proceso de trabajo, que sirva de apoyo y consulta a quien lo solicite; trae como consecuencia que las actividades asignadas en los diferentes puestos de trabajo, no se lleven a cabo de la mejor manera, provoca algunas veces pérdida de tiempo y que los recursos no sean aprovechados de manera óptima.

Por lo anterior es necesario presentar una herramienta para la organización de la empresa que proporcionará una solución viable que coadyuve a la comercializadora sujeta de estudio a maximizar el uso de sus recursos, ser eficiente y eficaz en sus operaciones administrativas y comerciales.

CAPÍTULO III
MANUAL ORGANIZACIÓN Y DE FUNCIONES (MOF) PARA UNA
COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUASTATOYA, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

Como estrategia se propone la implementación de un manual de organización y funciones, el cual servirá para organizar y adecuar el trabajo de cada uno de los empleados, que disponga de la descripción del puesto, principales funciones y el requerimiento de cada persona para su debida ejecución.

3.1 Justificación de la propuesta

La empresa objeto de estudio, se dedica a la comercialización y distribución de bebidas; su enfoque radica en mejorar su competitividad, aun teniendo fortalezas, posee un sistema tradicional en el cual el gerente general tiene el manejo completo de la comercializadora; es decir que la ausencia de controles, delegación de puestos y funciones en los procesos administrativos es evidente, lo que provoca una sobre carga de trabajo para éste, lo que de cierta manera atrasa las acciones en las actividades emprendidas en la administración, al centrar todas las responsabilidades y tareas a una sola persona.

Es significativo que la comercializadora cuente con una adecuada estructura organizacional para que los colaboradores conozcan su jerarquía dentro de la organización al igual que estar al tanto de quien es su jefe inmediato para comunicarle cualquier percance, además que conozcan sobre las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo.

Por consiguiente, se hace necesario la propuesta de implementación de un manual de organización y funciones; obteniendo eficiencia y eficacia en el rendimiento

laboral de los colaboradores, por tanto, al tener una correcta estructura, cada participante conocerá cuáles son sus actividades principales, así existirá un alto sentido de responsabilidad y pertenencia por realizar las tareas encargadas a cabalidad para alcanzar con éxito los objetivos establecidos por la comercializadora.

3.2 Objetivos de la propuesta

A continuación, se presentan los objetivos que sustentan a la propuesta de la investigación.

General

Proporcionar una herramienta administrativa, que establezca de manera precisa y detallada todas las actividades de la comercializadora y distribuidora de bebidas, permitiendo que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la organización.

Específicos

- Propiciar información técnica que contribuya a la correcta utilización del manual de organización y funciones.
- Proporcionar directrices que definan y establezcan la estructura orgánica y funcional formal, así como los descriptores de puestos, los cuales permitan una adecuada funcionalidad administrativa en la comercializadora.

3.3 Introducción de la propuesta

Con el propósito de contribuir en el área administrativa de la comercializadora de bebidas, se presenta el siguiente documento el cual está dirigido específicamente para todos los colaboradores de la unidad objeto de estudio.

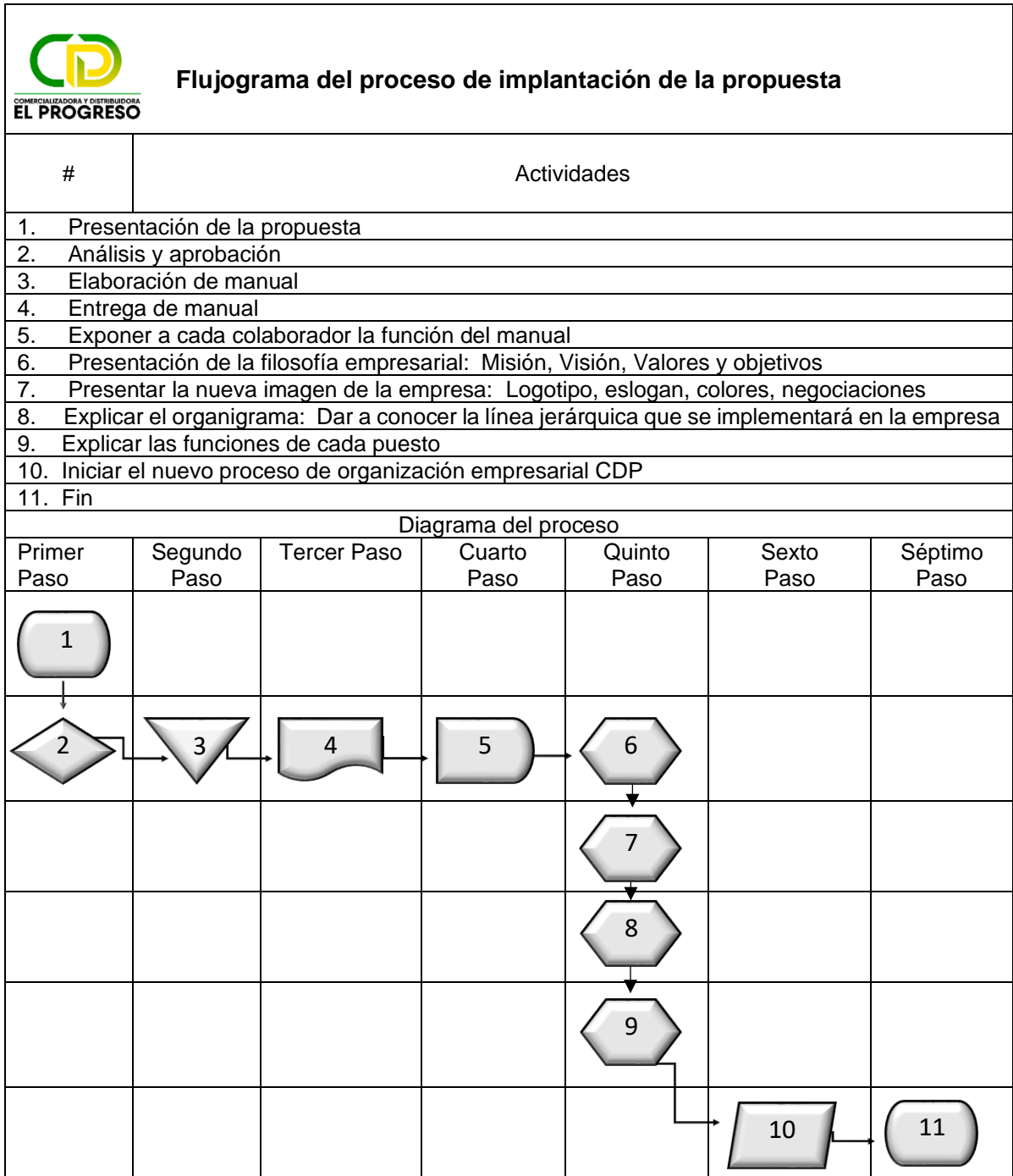
En el presente documento podrá encontrar una propuesta de manual de organización y funciones; abarca aspectos como: definición de áreas de trabajo, puesto funcional, jefe inmediato, descripción del puesto, funciones generales, responsabilidades, relaciones del puesto con otros departamentos, condiciones del área de trabajo, requisitos del puesto, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.

Es una herramienta de consulta útil, veraz y sujeta a cambios que surgen de las necesidades de la distribuidora; en donde los colaboradores puedan tener una visión amplia de la importancia que representa el puesto que desempeñan y de qué manera contribuye al correcto funcionamiento de la comercializadora.

3.4 Diagrama de flujo del proceso de implantación de la propuesta

Figura 4

Diagrama de flujo



Elaborado por: Fabiola Gómez, abril 2021.

2021

Manual de Organización y Funciones (MOF)

**Comercializadora y Distribuidora de Bebidas,
Guastatoya, El Progreso**



3.5 Presentación

Un manual de organización y funciones es un instrumento que contiene información detallada, acerca de las competencias necesarias que debe contener el perfil adecuado para un puesto de trabajo, así mismo se describen las tareas que desempeña cada cargo, esto permite que los colaboradores conozcan y ejecuten sus actividades de manera correcta. También sirve como base que sustenta a la evaluación de desempeño y a la detección de necesidades de capacitación.

El manual de organización y funciones contiene una estructura organizacional, en el cual se detallan los nombres de cada uno de los puestos de trabajo con los que cuenta la empresa, así mismo un organigrama general funcional que muestra la jerarquía en donde se ubica cada cargo y su línea de comunicación, también un organigrama nominal que indica la cantidad de personas existentes y requeridas dentro de la organización.

Cabe resaltar que al ser un instrumento que sirve de guía a la empresa, cuenta con la filosofía empresarial la cual es muy importante porque a través de ella se da a conocer la razón de ser de la empresa, donde se proyecta a futuro y bajo qué valores se rigen, este último punto es una pieza clave pues de ahí se parte para establecer un clima organizacional, seguidamente se encuentran las políticas del manual en él se explica la función y aplicabilidad que tiene. También objetivos, metas y normas internas de trabajo, posteriormente la descripción de cada uno de los cargos que se encuentran en la empresa.

3.6 Objetivos

3.6.1 Objetivo general

Elaborar una herramienta que defina y establezca la estructura orgánica, funcional formal, descriptores de puestos, así como los tramos de control, responsabilidad y canales de comunicación que permita una funcionalidad administrativa en la comercializadora.

3.6.2 Objetivos específicos

- Definir la estructura orgánica de la comercializadora, que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Concretar las labores establecidas a cada colaborador, favoreciendo la uniformidad en el trabajo.
- Determina la responsabilidad de cada área de la organización.
- Evitar la duplicidad de funciones, ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.

3.7 Ámbito del manual

El manual de organización y funciones ha sido desarrollado para los diferentes procesos que se realizan dentro de la distribuidora. Es de gran importancia que la organización aplique lo que el manual describe, con el fin de alcanzar los propósitos por los cuales fue elaborado y apoyar el logro de la eficacia, eficiencia e impacto a nivel de la empresa.

3.8 Normas generales del manual

1. El manual de organización y funciones, enmarca todos los departamentos de la institución, de conformidad con sus necesidades, prioridades y recursos.

2. El uso del manual es inmediato, permanente y obligatorio después de su aprobación dentro de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas por lo que cada departamento de la institución debe comprometerse a socializar el contenido de este documento.
3. Es responsabilidad de cada gerente inmediato, garantizar la socialización continua y aplicación del presente manual, de tal manera que en el momento que las condiciones lo exijan, se modifique o actualice a través de las acciones administrativas que correspondan.
4. Únicamente los gerentes pueden autorizar los manuales de organización y funciones que de conformidad a su área y especialidad de trabajo elabore cada departamento, de conformidad a su responsabilidad y necesidad.
5. El gerente general y gerentes de cada departamento son responsables de que existan manuales, su divulgación y capacitación al personal, para su adecuada implementación y aplicación de las funciones y actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

3.9 Instrucciones para la actualización del manual

1. En caso se deban actualizar las funciones dentro del presente manual de organización y funciones, es responsabilidad de los gerentes de departamento, que se encuentren en cada área administrativa de la comercializadora y Distribuidora, actualizarlos de acuerdo a la especialidad que se trabaja dentro de sus departamentos y enviarlos a gerencia general para que sean revisados y analizados para su posterior aprobación.
2. Es responsabilidad de cada gerente de departamento de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas realizar las actualizaciones del Manual de

Organización y Funciones de forma periódica, conforme a los cambios que se den en las funciones y organización llevadas a cabo en su área de trabajo, trasladándolas a la gerencia general para que establezca si es factible.

3.9.1 Procedimientos de aprobación, edición y difusión de las modificaciones efectuadas

1. Otros órganos involucrados, a través de las gerencias analizan los problemas y proponen soluciones.
2. La propuesta debe tener el visto bueno del Gerente del área en cuyo ámbito se realizó la modificación.
3. Previo visto bueno de la Gerencia General, se elevará a Recursos humanos. La edición y difusión será de responsabilidad de Recursos Humanos.
4. Así mismo la implementación de las modificaciones y su posterior control, supervisión y evaluación a cargo de la gerencia general y gerencias de departamento.

3.10 Estructura de la propuesta del Manual Organizacional y de Funciones

A continuación, se presenta la estructura del presente Manual, que permitirá a la empresa sujeto de estudio ser eficiente y eficaz.

Tabla 4
Estructura de la propuesta del Manual Organizacional y de
Funciones

No.	Contenido	Página
3.9.1	Estructura organizacional	2
3.9.2	Propuesta de organigrama	3
3.9.3	Propuesta de Logotipo	5
3.9.4	Propuesta de Eslogan	5
3.9.5	Filosofía empresarial	6
3.10	Normas internas de trabajo	9
3.11	Perfil de puestos	12
3.11.1	Descripción de puesto Gerente General	14
3.11.2	Descripción de puesto Gerente de Recursos Humanos	16
3.11.3	Descripción de puestos de Operario de limpieza	18
3.11.4	Descripción de puesto Gerente Financiero	20
3.11.5	Descripción de puesto Jefe de Facturación	22
3.11.6	Descripción de puesto Jefe de Compras	24
3.11.7	Descripción de puesto Cajero	26
3.11.8	Descripción de puesto Contador	28
3.11.9	Descripción de puesto Gerente de Ventas	30
3.11.10	Descripción de puesto Supervisor de ventas	32
3.11.11	Descripción de supervisor de deposito	34
3.11.12	Descripción de puesto de vendedor	36
3.11.13	Descripción de puesto de operario camionero	38
3.11.14	Descripción de puesto Operario ayudante	40

Elaborado por: Fabiola Gómez, septiembre 2020.

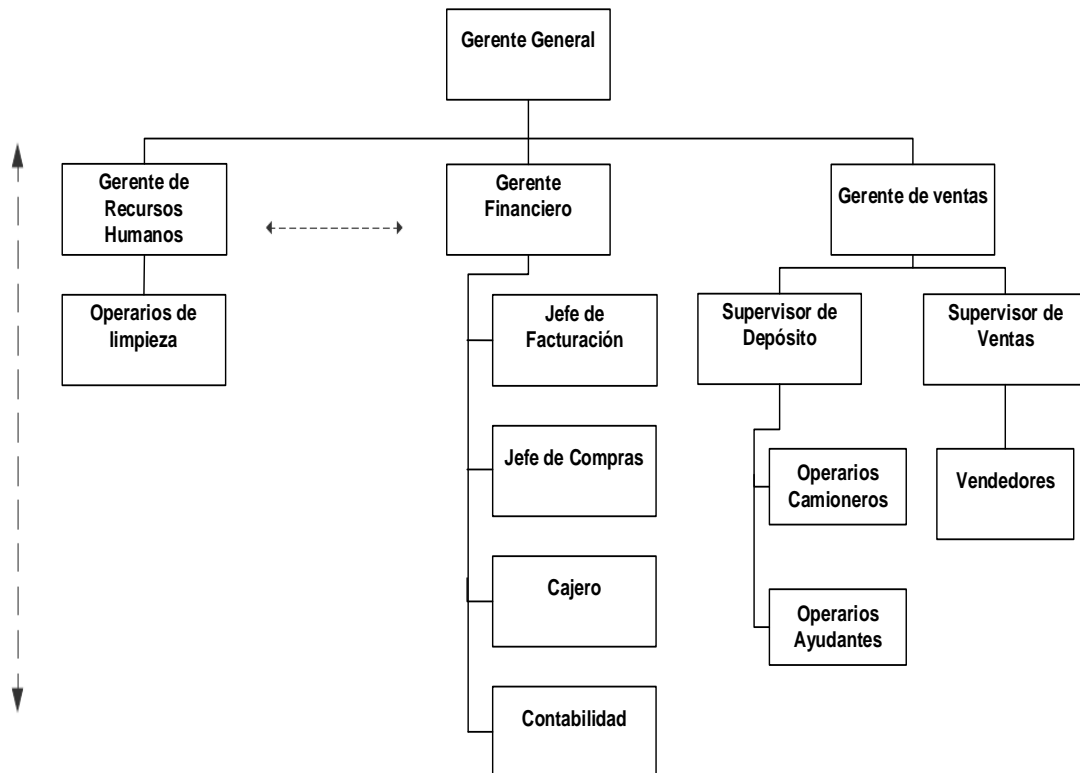
3.10.1 Estructura organizacional

Para organizar y optimizar las actividades de la comercializadora, es necesario contar con el personal siguiente:

- 1. Gerente General
 - 1.1 Gerente de Recursos Humanos
 - 1.1.1 Operario de limpieza
 - 1.2 Gerente Financiero
 - 1.2.1 Jefe de Facturación
 - 1.2.2 Jefe de compras
 - 1.2.3 Cajero
 - 1.2.4 Contador
 - 1.3 Gerente de Ventas
 - 1.3.1 Supervisor de ventas
 - 1.3.1.1 Vendedores
 - 1.3.2 Supervisor de depósito
 - 1.3.2.1 Operario camionero
 - 1.3.2.2 Operarios ayudante

3.10.2 Propuesta de organigramas

Figura 5
Organigrama General Funcional
Distribuidora y Comercializadora de bebidas
Guastatoya, El Progreso (2020)



Elaborado por: Fabiola Gómez, septiembre 2020.

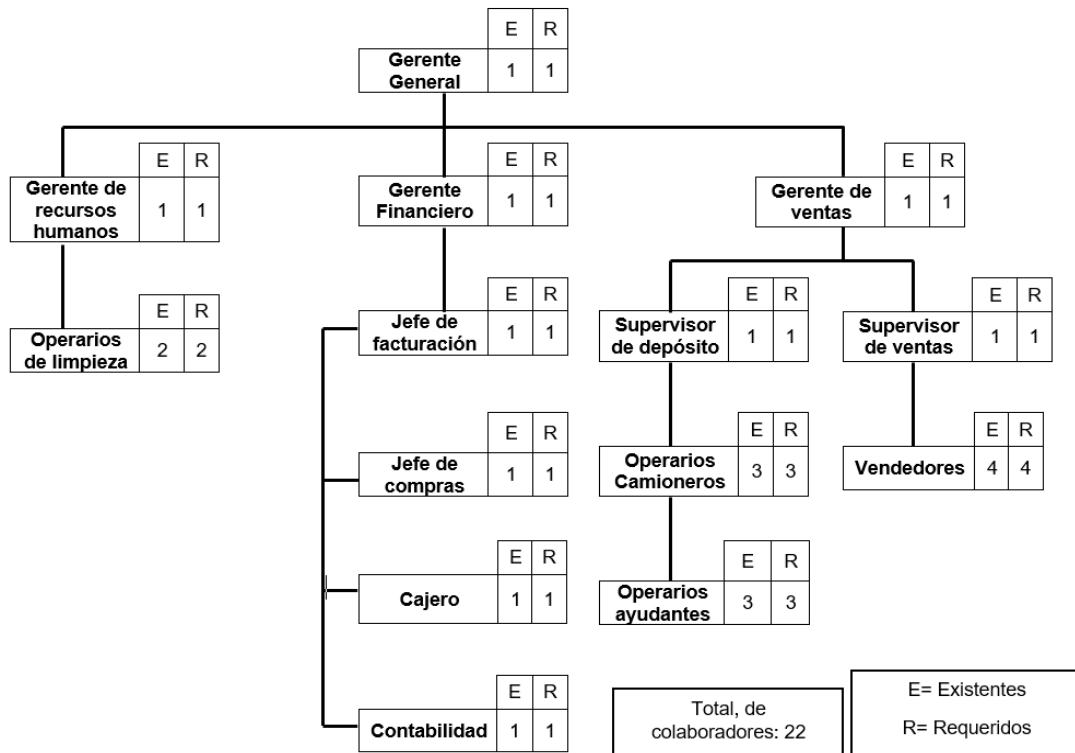
←-----→ Comunicación horizontal

↑
↓
Comunicación ascendente y descendente

Para una marcada comunicación, coordinación e integración entre los directivos y empleados, se presenta el organigrama con sus líneas de comunicación como: la ascendente que se puede entender como los procesos formales mediante los

niveles superiores reciben información de los niveles bajos; la descendente presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior; y la horizontal que es la que se establece entre personas del mismo nivel jerárquico o donde existe una relación de autoridad

Figura 6
Organigrama General Nominal
Distribuidora y Comercializadora de bebidas
Guastatoya, El Progreso (2020)



Elaborado por: Fabiola Gómez, septiembre 2020.

3.10.3 Propuesta de logotipo

Figura 7
Logotipo Distribuidora y Comercializadora de bebidas
Guastatoya, El Progreso (2020)



Elaborado por: Fabiola Gómez, septiembre 2020.

3.10.4 Propuesta de slogan

Figura 8
Logotipo con slogan Distribuidora y Comercializadora de bebidas
Guasta toya, El Progreso (2020)



Elaborado por: Fabiola Gómez, septiembre 2020.

3.10.5 Filosofía empresarial

3.10.5.1 Misión

Somos una institución privada en el mercado regional, dedicados a la distribución de bebidas líquidas y carbonatas, que genera valor económico, social y ambiental sostenible, a través de una organización sólida mediante mecanismo de descentralización, transparencia, gestiona modelos de negocio innovadores a efecto de llegar hasta el consumidor.

3.10.5.2 Visión

Ser la empresa líder de comercialización y distribución de bebidas no alcohólicas a nivel regional, brinda cada día servicio de excelencia e innovándose continuamente para satisfacer las demandas y exigencias de los consumidores, que nos permita un crecimiento continuo de la misma, sin descuidar la importancia que amerita el medio ambiente.

3.10.5.3 Valores

- **Honestidad:** cumplimiento íntegro de las funciones de los colaboradores con sus clientes, en la distribución del producto.
- **Permanencia:** Mantener una constante y duradera relación entre la empresa y sus clientes y ofrecer un servicio de calidad.
- **Servicio:** Superar las expectativas de los clientes, en calidad, puntualidad y atención personalizada, anticipándonos a sus necesidades y crear en ellos un clima de confianza y amistad.
- **Puntualidad:** Cumplir en el tiempo y forma con las negociaciones y distribución realizadas sin justificar eventos que trasciendan en la entrega de nuestros productos.
- **Proactividad:** tomar el control y hacer que las cosas sucedan en lugar de simplemente ajustarse a una situación o esperar a que suceda algo.

- Iniciativa: hacer lo más adecuado en el momento correcto sin que nadie le diga que hacer.

3.10.5.4 Políticas del manual

1. Proveer al personal de la Comercializadora y Distribuidora el Manual de Funciones y de Descripciones de Puestos, información sobre la Estructura Organizacional, que sirva de guía para los colaboradores, para un mejor entendimiento, conocimiento y desarrollo de sus funciones según el puesto que desempeñen.
2. Aportar los diferentes niveles de autoridad, para que exista una comprensión de las líneas de comunicación y su estructura jerárquica.
3. Asegurar que el personal de la Comercializadora y Distribuidora obtenga una adecuada comprensión y guía de sus labores y de la estructura organizacional.
4. El Manual de Organización y Funciones debe servir de guía para que la contratación del personal se pueda regir a los perfiles de los puestos. Así, se llevarán procesos puntuales con respecto a las necesidades de los puestos, no de las personas.
5. Determinar la responsabilidad de cada puesto, sus relaciones con lo demás y su papel determinante dentro de la empresa
6. Afianzar por medio del conocimiento de las funciones y responsabilidades, mejores relaciones laborales, contribuyendo a la creación de un clima organizacional más cordial y eficiente dentro de la comercializadora y Distribuidora de bebidas, para el logro de los objetivos como organización.

7. Facilitar la integración de los colaboradores de primer ingreso a la empresa.
8. Instituir la aplicación del Manual de Funciones y de Descripciones de Puestos, de acuerdo con criterios técnicos, prácticos y estandarizados de trabajo.

3.10.5.5 Objetivos

1. Consolidar el mercado regional a fin de lograr un estado de comercialización y distribución que permita encarar cambios substanciales en su oferta con fines de alcanzar las expectativas del consumidor.
2. Cooperar y participar en el desarrollo de la empresa, con lealtad y honestidad.
3. Satisfacer y superar las necesidades de bebidas de los consumidores.
4. Promover el desarrollo del Recurso Humano como capital de la empresa.
5. Mejorar continuamente los procesos e indicadores de productividad y calidad de la empresa.
6. Trabajar conjuntamente con los proveedores, para lograr insumos que cumplan con nuestros requerimientos.
7. Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente de su recurso humano.
8. Crear estrategias comerciales a nivel Regional a corto, mediano y largo plazo que sean herramientas fundamentales para el cumplimiento de los presupuestos de ventas mensuales y anuales.

3.10.5.6 Metas

1. Fomentar el consumo de las bebidas agua pura, gaseosas, jugos y energéticas dentro de la población de jóvenes y adultos, para aumentar la participación de mercado de esta categoría.
2. Colocar en mayor cantidad y volumen la presencia de las bebidas y marcas en los principales puntos de venta y estas puedan llegar al consumidor.
3. Buscar nuevos puntos de ventas, con el fin de alcanzar a una mayor cantidad de consumidores.
4. Generar y mantener una cultura de servicio al cliente con altos estándares de calidad.
5. Reducir el número de incidencias y devoluciones.
6. Mantener un ambiente de trabajo donde exista respeto, honestidad, justa retribución y desarrollo del personal.
7. Contribuir al progreso y desarrollo de los proveedores.
8. Liderar una cultura basada en procesos y gestión de los riesgos que permita el mejoramiento continuo de la organización.

3.11 Propuesta de normas internas de trabajo

Tabla 5
Normas internas de trabajo Distribuidora y Comercializadora de
bebidas
Guastatoya, El Progreso
(2020)

No.	Normas
1	<p>Toda persona para ingresar como colaborador a la Empresa, deberá cumplir con los requisitos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presentar original y fotocopia del Documento Personal de Identificación para cotejar, al momento de solicitar la plaza.• Todo trabajador deberá llenar una solicitud de empleo en los formularios que para el efecto le será proporcionado, sin costo alguno, por la comercializadora y Distribuidora para que dicha solicitud sea considerada, el trabajador deberá contestar con veracidad todas las preguntas que el formulario contiene.• Presentar de acuerdo con el Artículo 87 del Código de Trabajo, la constancia de haber terminado el contrato individual del trabajo anterior, si la tuviere.
2	<p>En cuanto a las jornadas de trabajo, estas pueden ajustarse a lo que contractualmente pacten la Comercializadora y Distribuidora de bebidas y el trabajador, siempre y cuando cumpla con lo que preceptúa en los artículos 102 literal g) de la Constitución Política de la República de Guatemala, y 116, 117,124 del Código de Trabajo De Lunes a viernes DE 8:00 A 12:00 DE 13:00 A 17:00 HORAS, sábados DE 8:00 A 12:00 HORAS</p>
3	<p>Ningún trabajador debe dejar sus labores antes de terminar su jornada de trabajo, a menos que obtenga autorización de su jefe inmediato superior.</p>
4	<p>Una vez terminada la jornada de trabajo, todos los trabajadores deben abandonar las instalaciones de la Empresa, salvo que hayan sido autorizados por el jefe inmediato superior.</p>


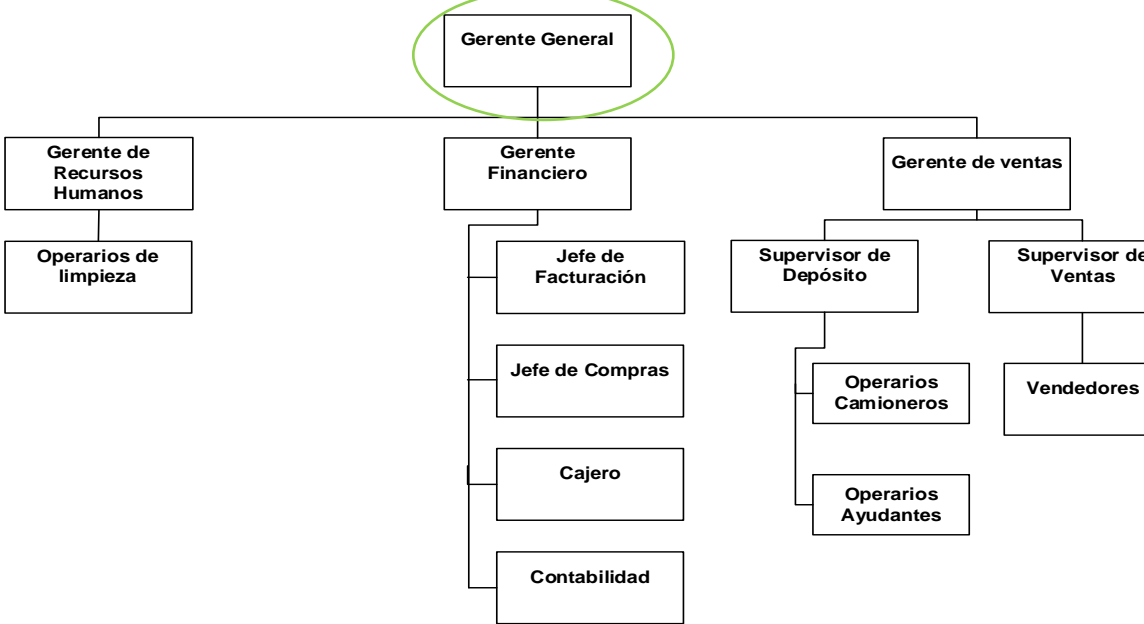
5	El trabajador que se encuentre imposibilitado para asistir a sus labores, deberá justificar su inasistencia al patrono o jefe inmediato. El simple aviso no implica que la falta sea justificada.
6	Cuando la inasistencia se deba a motivos de enfermedad, el trabajador debe presentar constancia médica o de haber asistido al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio del Jefe Inmediato.
7	Los trabajadores que por asuntos de interés particular necesiten licencias o permisos para no concurrir a sus labores, lo solicitarán al empleador o su jefe inmediato personalmente o por escrito y con la suficiente anticipación el patrono debe consignar el tiempo de anticipación de la licencia.
8	Todo trabajo que se ejecute fuera de los límites de la jornada ordinaria prevista en este reglamento, que contractualmente se pacte entre trabajador y Empleador, constituye jornada extraordinaria.
9	El empleador concederá las siguientes licencias con goce de salario, según establece el Artículo 61 Inciso ñ) del Código de Trabajo reformado por Decreto No. 64-92 del Congreso de la República: <ul style="list-style-type: none"> • Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho al trabajador, o de los padres o hijos, tres días. • Cuando contrajera matrimonio, cinco días. • Por nacimiento de hijo, dos días. • Para responder a citaciones judiciales, por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día si es fuera del departamento de que se trate.
10	Todos los trabajadores tienen derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo o después de cada jornada ordinaria semanal
11	A todos los trabajadores se les concederá con goce de sueldo, los asuetos estipulados en la ley, así como los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente el empleador disponga otorgar
12	Todo trabajador de la Empresa tiene derecho a un período de vacaciones anual de quince días hábiles con goce de salario, conforme al programa de vacaciones

	del personal que la empresa fije en atención a las necesidades de la actividad de la misma, después de un año continuo de labor en ella.
13	Acatar las órdenes e instrucciones de las autoridades respectivas, de acuerdo con las estipulaciones del contrato individual de trabajo.
14	Observar buena conducta durante la prestación de los servicios, así como en reuniones generales de la empresa, atender cortésmente a todas las personas que se presenten a las instalaciones de la entidad.
15	Usar y manejar con cuidado la maquinaria que se ponga a su disposición para ejercer su trabajo, así como devolver aquellos que se les haya proporcionado en el estado en que los recibieron, tomar en cuenta el desgaste que sufrieron por el uso normal de los mismos en la forma acostumbrada.
16	Marcar personalmente su tarjeta o el registro correspondiente a la entrada y salida de sus labores, en el reloj especialmente instalado para el efecto.
17	Mantener limpio sus respectivos lugares de trabajo, así como también los que operan alguna máquina, la cual es su responsabilidad que se mantenga limpia y protegida.
18	Mantener actualizado el lugar de su residencia, y si lo tuviera su número de teléfono, de ser posible proporcionar el nombre, teléfono y dirección de algún familiar a quien avisar en caso de emergencia.

Elaborado por: Fabiola Gómez, septiembre 2020.


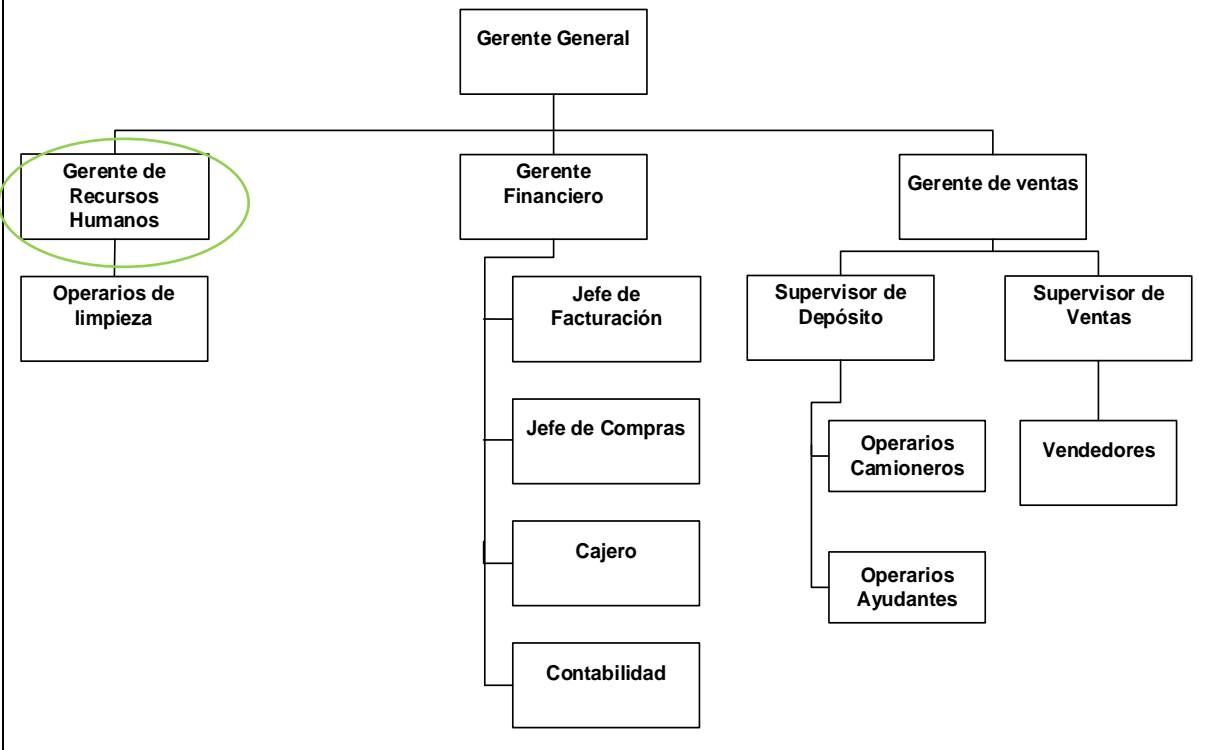
3.12 Perfil de puestos

3.12.1 Descripción de puestos Gerente General

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Gerente General	
DEPARTAMENTO:	Gerencia General	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS		
JERÁRQUICAS		
REPORTA A: _____	SUPERVISA A: Gerente Recursos Humanos Gerente Financiero Gerente de ventas	
NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS: 3	NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE: 21	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --- GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --- GF[Gerente Financiero] GG --- GV[Gerente de ventas] GRH --- OL[Operarios de limpieza] GF --- JF[Jefe de Facturación] GF --- JC[Jefe de Compras] GF --- CA[Cajero] GF --- CONT[Contabilidad] GV --- SD[Supervisor de Depósito] GV --- SV[Supervisor de Ventas] SD --- OC[Operarios Camioneros] SD --- OA[Operarios Ayudantes] SV --- VEN[Vendedores] </pre>		


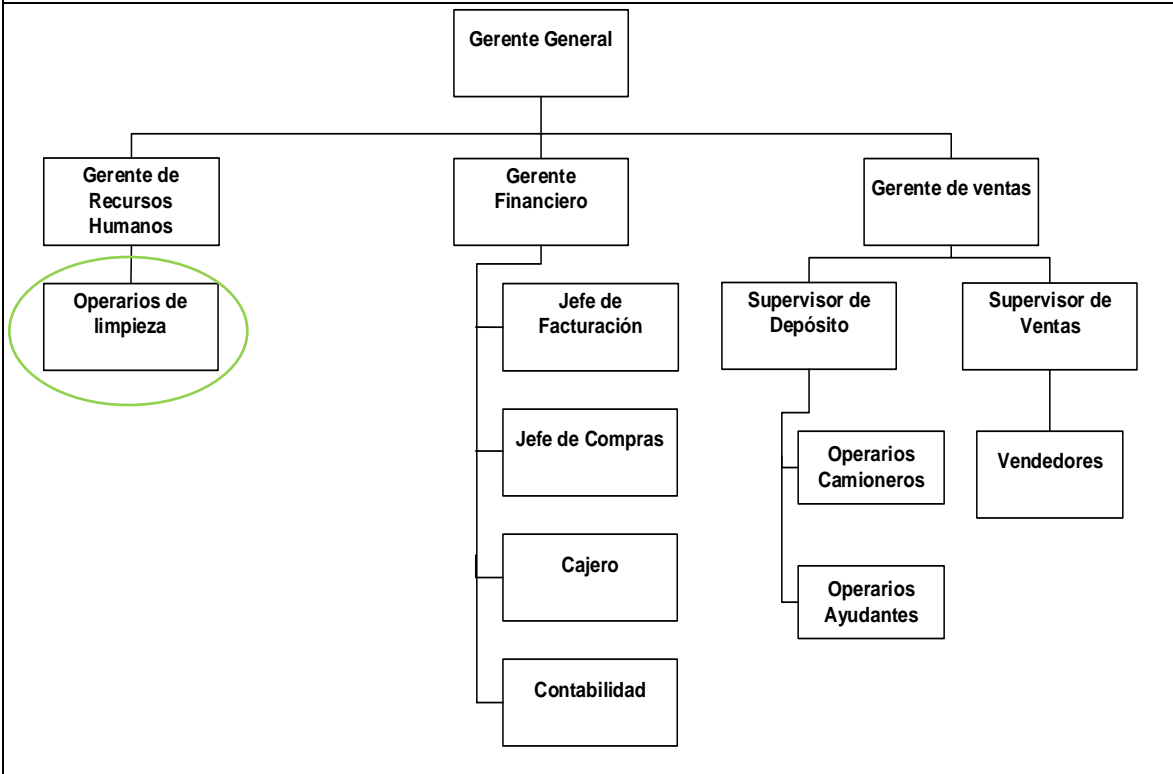
III. RESUMEN DEL PUESTO	
El puesto implica planificar, dirigir y supervisar los objetivos específicos generales de la distribuidora a corto y largo plazo.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las operaciones diarias y hacer reportes. Controlar las áreas funcionales de la empresa. • Proveer al personal todo lo necesario para el desempeño de sus tareas. Garantizar el excelente servicio al cliente. • Fiscalizar compras, cotización y pago de proveedores. Corroborar el estado de las instalaciones y el mobiliario. • Efectuar las correcciones necesarias si hay desviaciones o errores en procedimientos. Cumplir y exigir el acatamiento de disposiciones legales. • Investigar y analizar el mercado de ventas de bebidas. Mantener una comunicación fluida con el gerente financiero. • Realizar permanentemente reuniones para informarse con sus subordinados directos, por áreas y/o generales. • Informar los objetivos y desarrollar seguimientos de ventas. Trabajar en la búsqueda de un buen y amigable clima laboral. Reconocer y recompensar el buen desempeño. • Controlar de reportes sobre los colaboradores. Planificar entrenamiento y evaluación del personal. Relevar potencialidades. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Universitaria Pregrado
EXPERIENCIA:	2 años comprobables.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de visión sistémica de la totalidad de la organización y sus partes. • Manejo de información de mercados. • Relaciones públicas y orientación al cliente interno y externo. Manejo de personal a cargo. • Manejo de precios y promociones. • Habilidad en manejo de herramientas de comunicación. Capacidad de observación y resolución de conflictos

3.12.2 Descripción de puestos Gerente de Recursos Humanos

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Gerente de Recursos Humanos	
DEPARTAMENTO:	Departamento de Recursos Humanos	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS		
JERÁRQUICAS		
REPORTA A: Gerente General	SUPERVISA A: Operario de Limpieza	
NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS: <p style="text-align: center;">2</p>	NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE: <p style="text-align: center;">1</p>	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CO[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] style GRH stroke:#00FF00,stroke-width:2px </pre>		


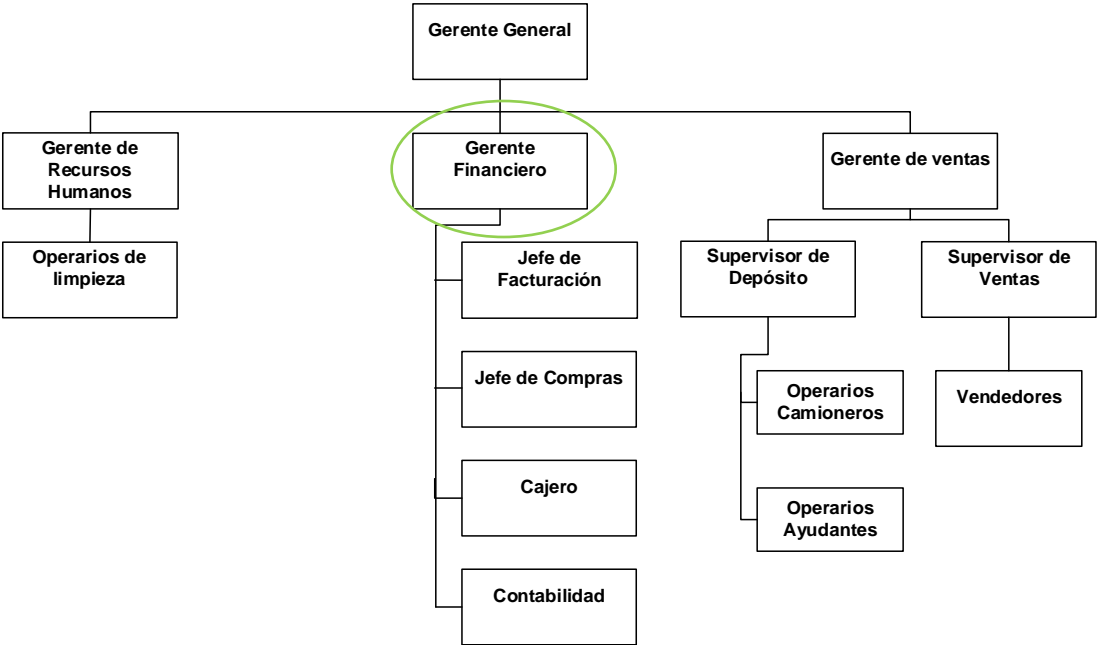
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Atraer, retener y motivar al personal idóneo para la organización con la finalidad que los colaboradores no solo trabajen para nuestra empresa, sino que estén motivados para hacer “un esfuerzo extra”, y trabajen para el mejor funcionamiento de la misma.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa de personal. • Reclutamiento y selección de personal. • Formación y desarrollo profesional. • Relaciones laborales. • Prevención de riesgos laborales (PRL). • Evaluación del desempeño. • Beneficios Sociales. • Planificación de la plantilla. • Analizar puestos de trabajo. • Descripción y retribución del puesto de trabajo. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Universitaria
EXPERIENCIA:	1 año comprobable.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y de organización. • Gestión de equipos. • Liderazgo y empatía. • Habilidades de negociación. • Nuevas tecnologías. • Gestión del talento.

3.12.3 Descripción de puestos de operario de limpieza

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Operario de limpieza	
DEPARTAMENTO:	Departamento de Recursos Humanos	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS JERÁRQUICAS		
REPORTA A: Gerente de Recursos Humanos	SUPERVISA A: -----	
NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS: 2	NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE: -----	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CONT[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] </pre>		


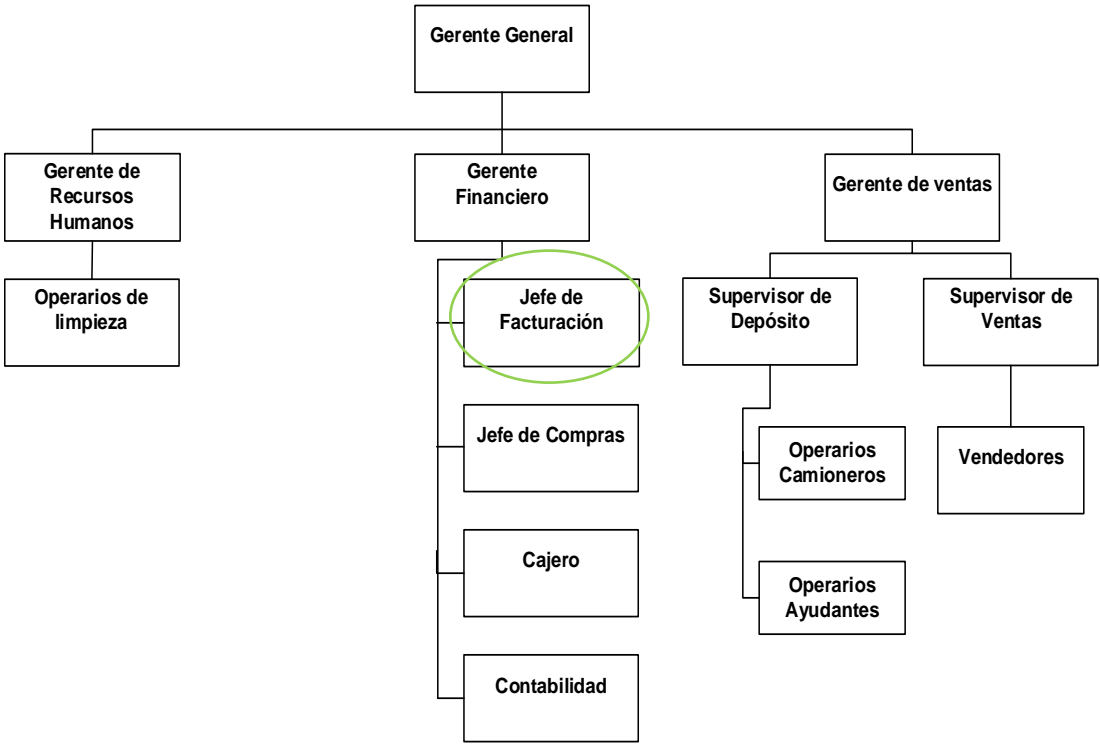
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Mantener la Infraestructura, oficinas, equipos, muebles y enseres de la entidad, en óptimas condiciones de limpieza para garantizar la higiene de las instalaciones.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la aspiradora en los espacios que conserven o almacenen polvillo, especialmente en alfombras. Igualmente, quitar el polvo del resto del mobiliario. • Barrer, fregar y trapear los pisos. De igual forma, y depender del programa de limpieza que se lleve a cabo, debe realizarse el encerado de los mismos. • Vaciar las cestas de basura o papeleras; Asimismo, ubicar las bolsas de con los residuos en el sitio de recolección. • Realizar la correspondiente limpieza en cada uno de los espacios del baño, desde el lavabo hasta los espejos y ventanas. • Mover y ordenar cada uno de los objetos que forman parte del mobiliario, en especial de sillas, mesas o muebles. • Limpieza general de áreas, como comedores o escaleras. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Primaria o Básico
EXPERIENCIA:	-----
HABILIDADES:	-----

3.12.4 Descripción de puestos Gerente Financiero

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Gerente Financiero	
DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS JERÁRQUICAS		
REPORTA A: Gerente General	SUPERVISA A: Jefe de Facturación, jefe de compras, cajero y Contador.	
NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS: 4	NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE: 4	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF((Gerente Financiero)) GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> CA[Cajero] GF --> CT[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] </pre>		


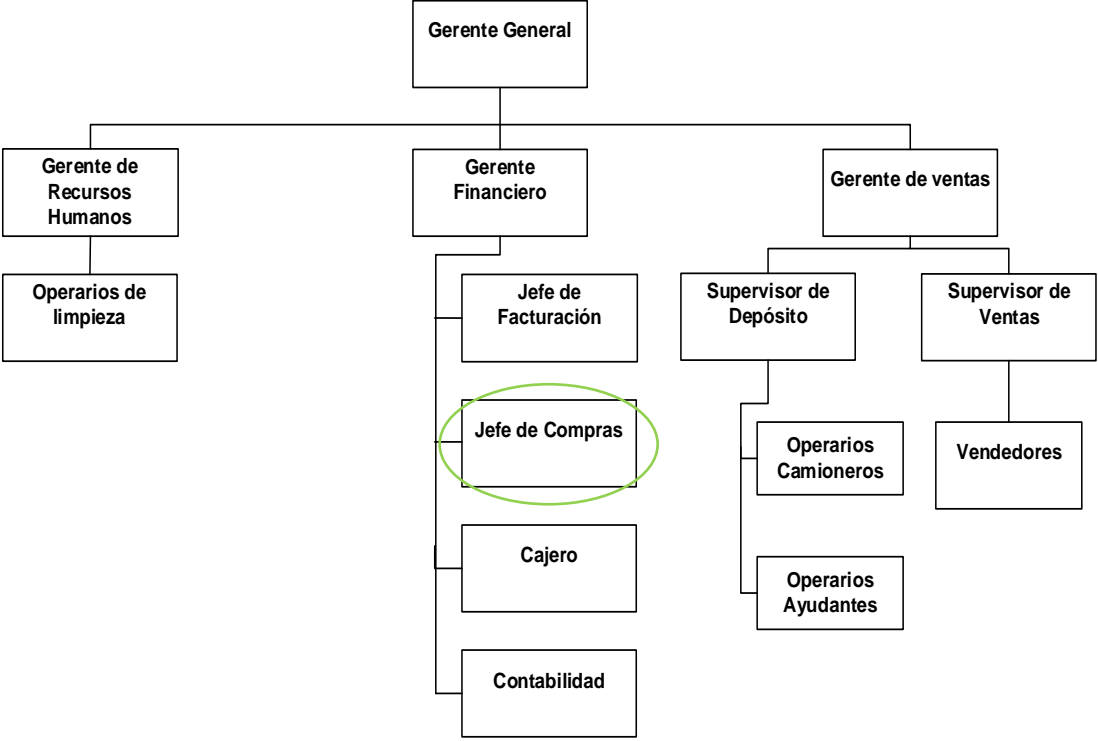
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Asegurar y administrar los recursos financieros para el funcionamiento de la organización mediante el diseño y la gestión de estrategias financieras.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Lleva registro de asistencias, horas de trabajadas, llegadas tardes, licencias de los colaboradores para dar reporte al contador, quien se encarga de liquidarlas y entregara la emisión de recibos de sueldos para realizar el pago de las remuneraciones. • Elabora escenarios y proyecciones de ingresos y egresos para realizar los presupuestos de la organización. • Realiza la entrega de cambio de efectivo a cajeros y retiros de caja. Efectúa el arqueo diario y mensual de tesorería. • Ejecuta la recaudación de dinero y cierres de terminal de la caja; y el dinero físico y/o factura firmada por el cliente a camioneros y preventistas. • Paga a los proveedores externos por mercadería recibida. • Realiza el pago de impuestos y servicios de la empresa y obligaciones tributarias. Custodia y controla los documentos valorizados con verificación, vigencia y plazos de caducidad. • Entrega al contador el análisis de cuentas, la contabilización de facturas y el reporte de contador de la distribuidora. • Estudia los presupuestos para cubrir costos de manera adecuada. Representa la organización a la hora de realizar trámites • Encargado de las cuentas bancarias, realiza depósito, hace retiros, transacciones online, hace los reportes respectivos al gerente general. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Universitaria
EXPERIENCIA:	2 años de experiencias o más
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información de los mercados. • Facilidad para negociaciones. • Capacidades analítica y resolutiva. Liderazgo. • Trabajo en equipo. Responsabilidad. Orientación a los resultados. • Facilidad para cálculos numéricos.

3.12.5 Descripción de puestos Jefe de Facturación

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Jefe de facturación	
DEPARTAMENTO:	Departamento financiero	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS		
JERÁRQUICAS		
REPORTA A:	SUPERVISA A:	
Gerente Financiero NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS: 3	----- NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE: -----	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF((Jefe de Facturación)) GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CO[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] </pre>		


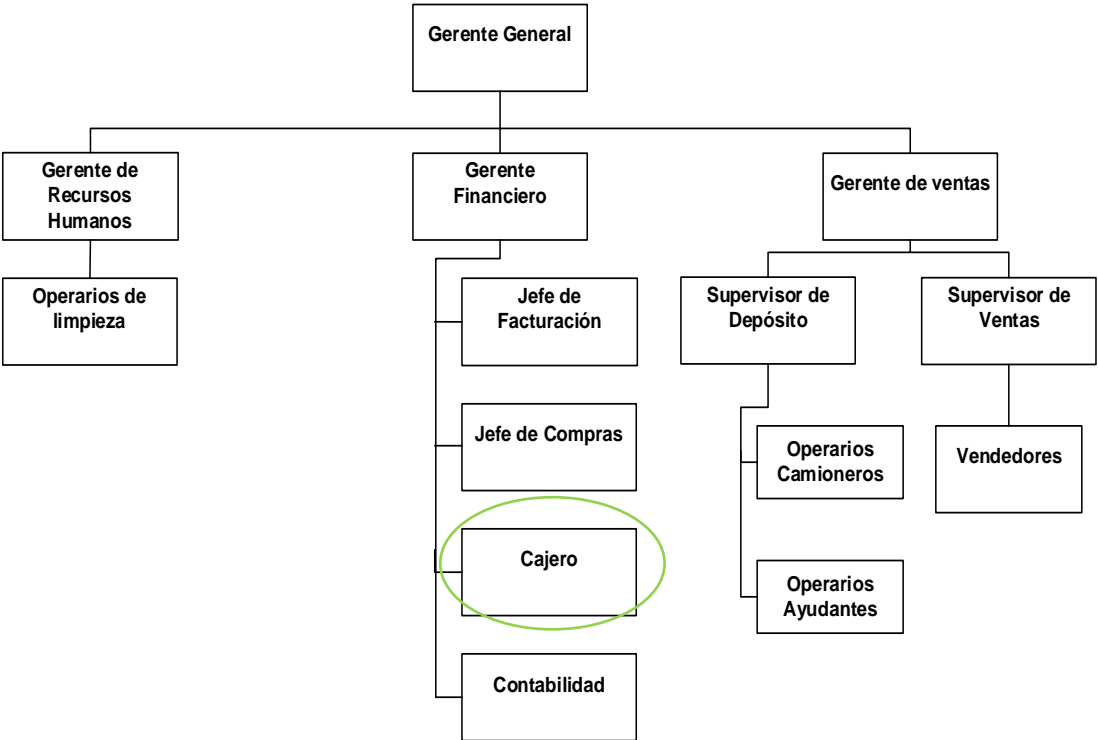
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Realizar la facturación de los pedidos recibidos	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la confección de facturas transcribir y verificar los pedidos que recibió de pre ventas, especificar mercadería, cantidades, valores y descuentos. • Realiza y actualiza la cartilla de clientes donde posee los datos de cada uno de ellos y los clasifica según el tipo de cuenta que tengan. • Le entrega informe de las ventas totales diarias, semanales y mensuales a finanzas. Confecciona los informes de ventas generales de cada preventistas para luego entregárselas al jefe de ventas. • Realiza las notas de créditos para ajustes en las cuentas de los clientes ya sea por errores, devoluciones o algún cambio de condiciones que generan un mayor o menor valor de la respectiva cuenta. • Brinda información de los clientes si le es solicitada por algún integrante de la organización en casos eventuales. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Universitaria
EXPERIENCIA:	1 años de experiencias o más
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para cálculos numéricos. • Capacidad de atención y concentración. Capacidad de trabajo en equipo. • Capacidad resolutive. • Manejo de información de los productos. • Manejo de precios. • Promociones y presupuestos. • Habilidad en manejo de Pc.

3.12.6 Descripción de puestos jefe de compras

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Jefe de compras	
DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS		
JERÁRQUICAS		
REPORTA A:	SUPERVISA A:	
Gerente Financiero NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS:	----- NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE:	
3	-----	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CONT[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] </pre>		


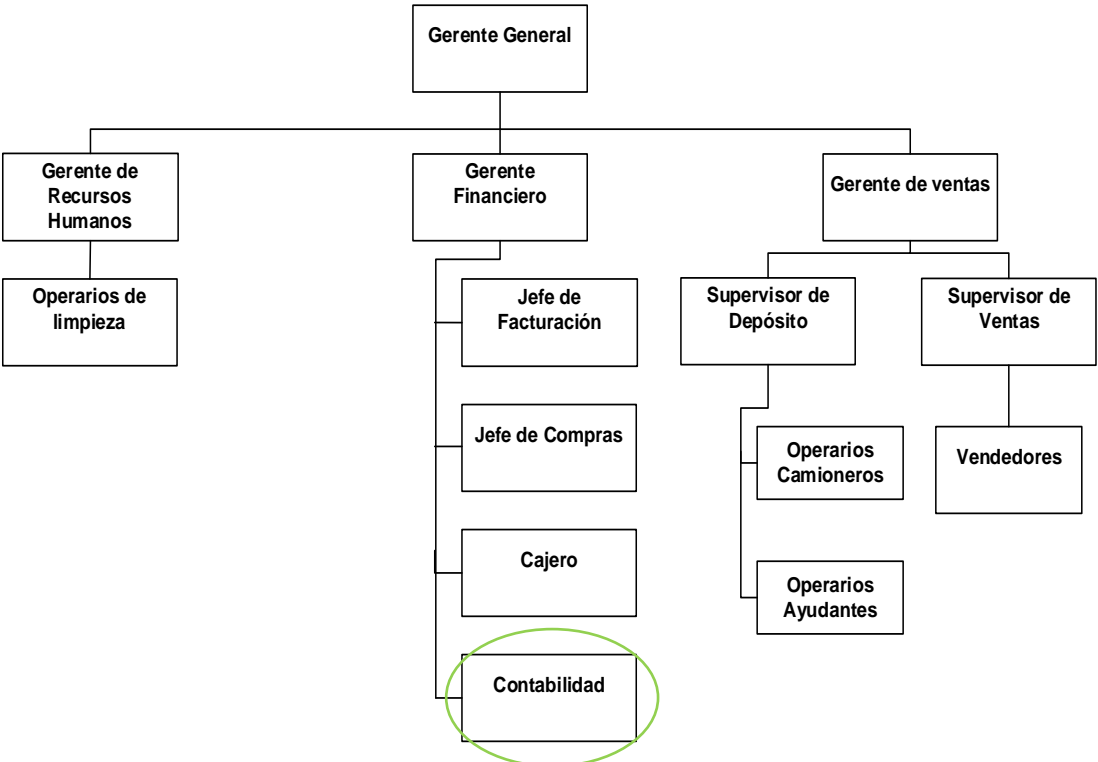
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Mantener el registro de mercadería y la planificación de las compras a realizar.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso de fijación de precios para la venta a nivel distribución y al público en local; determinar así también las promociones y descuentos en los productos seleccionados. • Informar a los departamentos de ventas, y facturación precios y promociones establecidas. • Entregar planillas de stock al área ventas, facturación y depósito. • Realiza un conteo y control de mercadería para determinar el inventario de stock que hay en depósito cuantificar las unidades de cada producto. • Atención a proveedores buscar obtener el precio más bajo, evaluar oportunidades de ofertas que se presenten para reponer mercadería en falta y/o almacenarla. • Analizar la incorporación de nuevos productos. • Estudia informes de ventas de años anteriores para guiarse en las próximas planificaciones de fechas de ventas claves y masivas. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Universitaria
EXPERIENCIA:	2 años de experiencias o más.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para cálculos numéricos. • Capacidad de atención y concentración. • Capacidad de trabajo en equipo capacidad resolutive. • Manejo de información de los productos, precios, promociones y presupuestos Habilidad en manejo de Pc. • Manejo de información de mercados. Relaciones públicas. • Capacidad para detectar necesidades de stock y/u oportunidades de compras. • Capacidad de negociación.

3.12.7 Descripción de puestos cajero

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Cajero	
DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS		
JERÁRQUICAS		
REPORTA A: Gerente Financiero	SUPERVISA A: -----	
NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS: 3	NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE: -----	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CONT[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] </pre>		


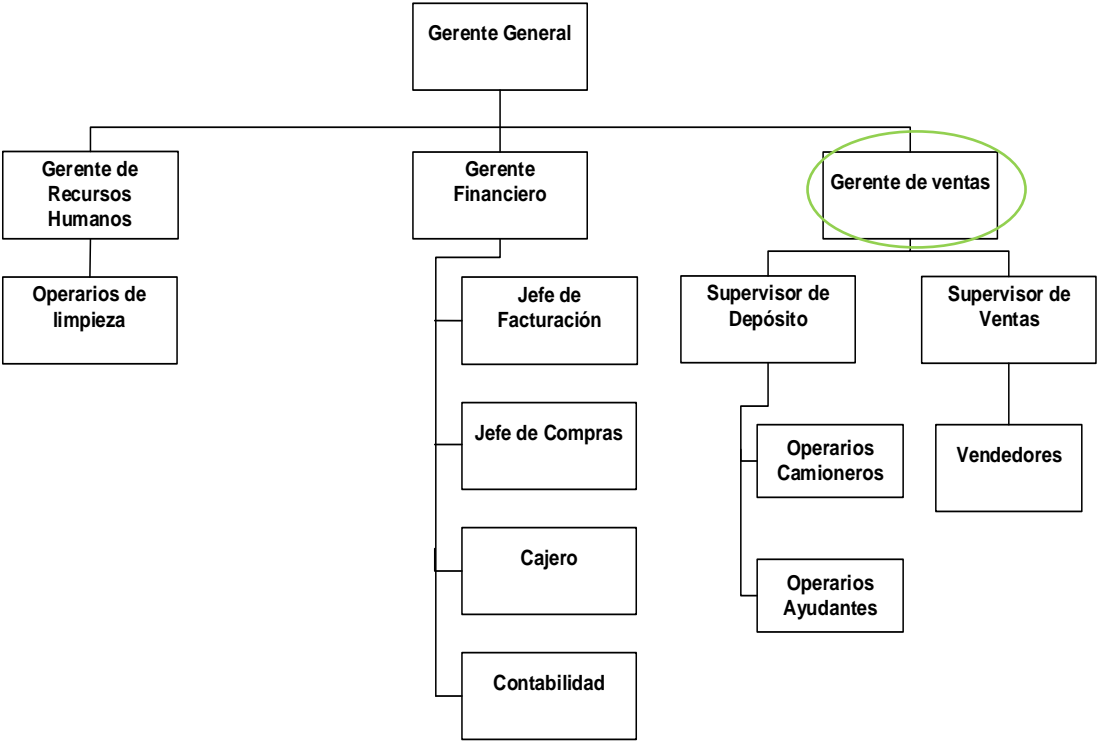
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Cobrar a clientes la mercadería, y es el responsable de los ingresos y egresos del dinero de la caja del local.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Se ocupa de acondicionar el área de trabajo y mantener el mismo limpio y ordenado; como también del encendido de caja registradora. • Debe realizar el conteo y control del fondo de caja. • Llenar planillas de fondos y retiro de dinero. • Sacar la zeta de la caja registradora de cada turno de ventas. • Informar sobre la necesidad de cambio al gerente de finanzas. • Recibe el dinero en efectivo de las compras que se realizan en el local. • Cobra las transacciones de compra a realizarse con tarjetas de crédito y/o débito. • Se ocupa de la recepción de las llamadas en el local de ventas. • Lleva las planillas de ventas al día. • Realiza los vales de los envases de bebidas retornables. • Recibe las devoluciones y/o cambios de mercadería, realizar notas de créditos y/o débitos según el caso. • Debe informar a su superior necesidades de insumos de trabajo para su posterior reposición. • Efectúa el arqueo de caja donde detalla la recaudación de su turno 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Diversificado-Universitaria
EXPERIENCIA:	-----
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para cálculos numéricos. • Atención al público. • Agilidad. • Destreza manual. • Capacidad resolutive. • Manejo de información de los productos, precios, promociones.

3.12.8 Descripción de puestos contador

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Contador	
DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS		
JERÁRQUICAS		
REPORTA A: Gerente Financiero	SUPERVISA A: -----	
NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS: 3	NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE: -----	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> Cont[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] </pre>		


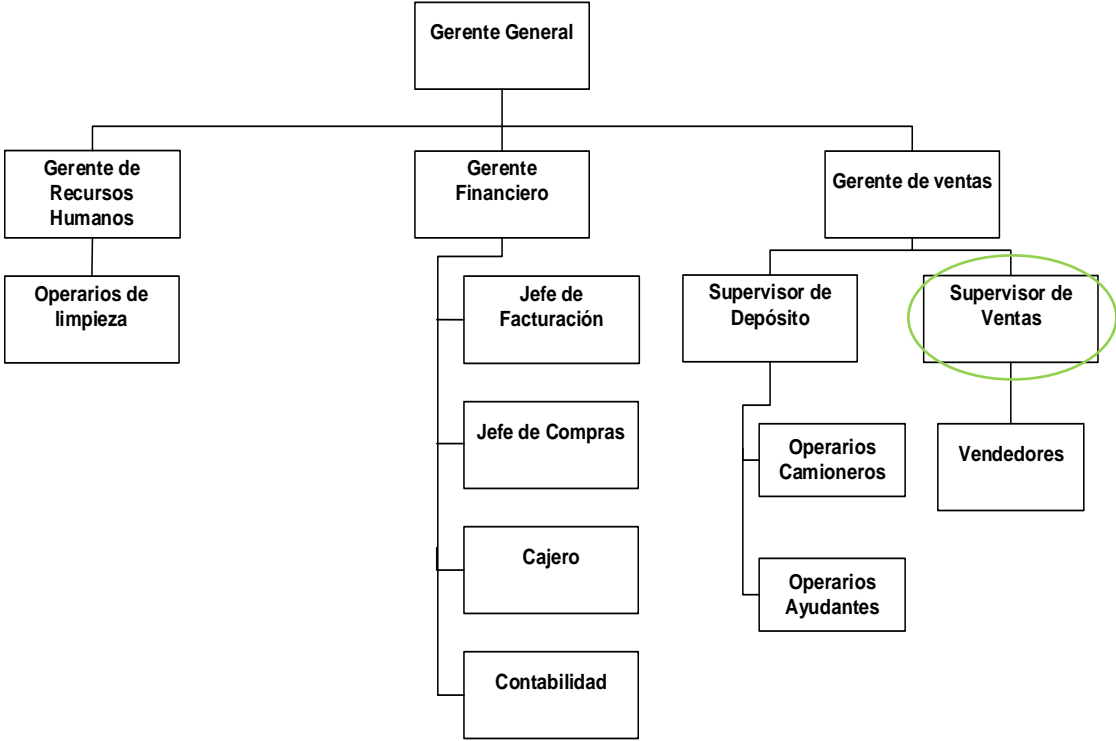
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Ofrecer información financiera, útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones y el control gerencial.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la información contable al día con todos los soportes a través de digitación en software (preferiblemente de propiedad de la entidad). • Elaborar y presentar los estados financieros con sus correspondientes notas y con la periodicidad acordada en el contrato. • Preparar las declaraciones tributarias nacionales y territoriales, con los respectivos anexos. • Elaboración de la información exógena con destino a las autoridades tributarias. • Expedir las certificaciones que se requieran, con fundamento en los libros de contabilidad. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Universitaria
EXPERIENCIA:	1 año
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar informes financieros para los clientes. • Revisar los libros contables de los clientes. • Analizar las ganancias y los gastos. • Elaborar el balance de los libros financieros. • Redactar informes sobre el estado financiero de sus clientes. • Diligenciar y mantener actualizados los libros de contabilidad.

3.12.9 Descripción de puestos Gerente de ventas

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Gerente de Ventas	
DEPARTAMENTO:	Departamento de ventas	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS JERÁRQUICAS		
REPORTA A: Gerente General	SUPERVISA A: Jefe de depósito, supervisor de ventas, operario camionero, operario ayudante y vendedores	
NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS: 2	NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE: 12	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CO[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] style GV stroke:#00FF00,stroke-width:2px </pre>		


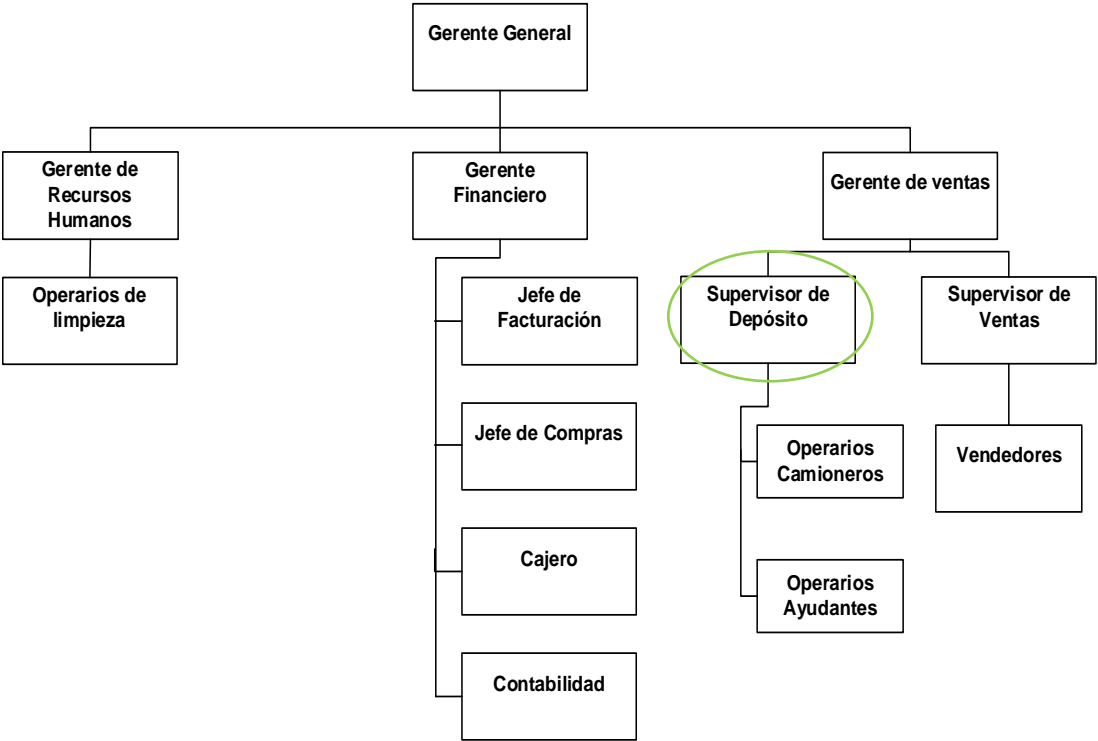
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Mejorar las ventas de la empresa y organización.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuesto de ventas. • Establecer metas y objetivos. • Definir los objetivos de cada vendedor. • Calcular la demanda. • pronosticar las ventas. • Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. • Compensación y motivación. • Transmitir políticas, procedimientos o novedades de la organización. • Recoger información del equipo y mercado, útil para la empresa. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Universitaria
EXPERIENCIA:	2 años
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos. • Capacidad para administrar, formar y motivar a un equipo de personal de ventas. Conocer el proceso de venta. • Cualidades de liderazgo, entusiasmo e iniciativa. Dotes para la comunicación.

3.12.10 Descripción de puestos Supervisor de ventas

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Supervisor de ventas	
DEPARTAMENTO:	Departamento de ventas	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS		
JERÁRQUICAS		
REPORTA A:	SUPERVISA A:	
Gerente de Ventas 4	Vendedores 4	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CONT[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] </pre>		


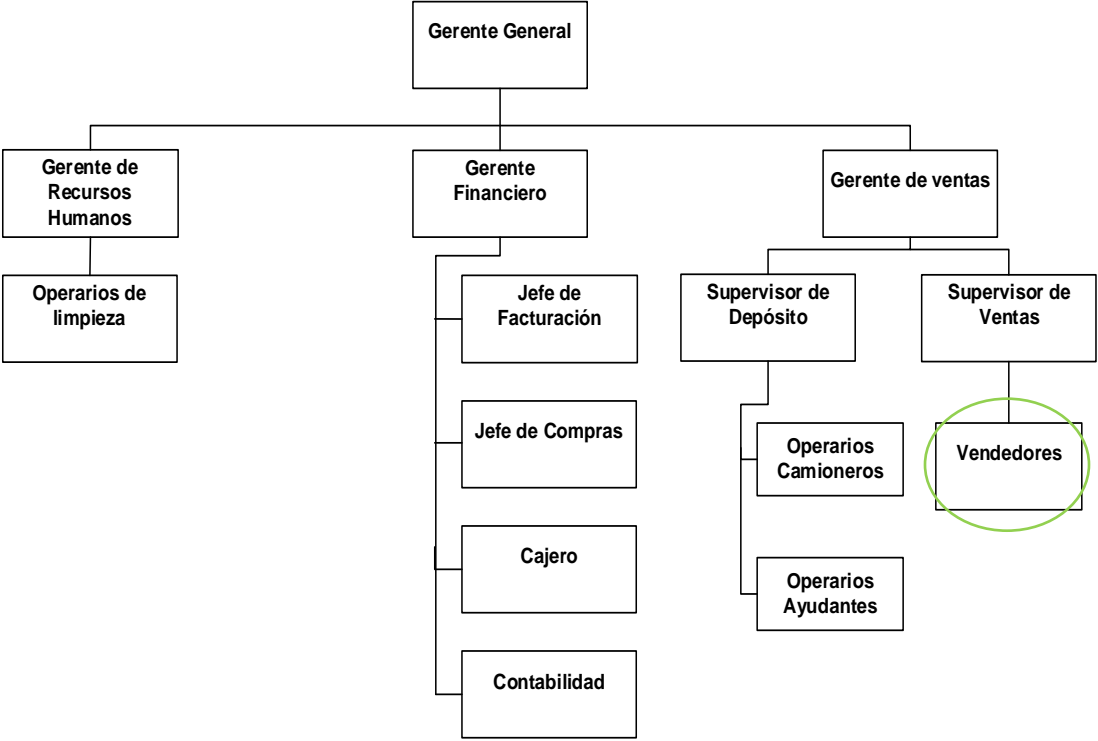
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Ser el responsable del área de ventas buscar alcanzar los objetivos planteados.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Se definen objetivos de ventas semanales, quincenales, mensuales y anuales. • Se trabaja en conjunto con el área de administración de compras y realizar estudios, análisis para determinar promociones de productos. • Se establece un plan y procedimiento de refuerzos de trabajo para días claves de ventas masivas. • Se capacita al personal sobre estrategias y tácticas de ventas; atención al cliente e incorporación de productos. • Se realizan juntas semanales donde se informa el listado de precios actualizados, promociones, objetivos de ventas a alcanzar. • Presentación de las auditorias de ventas con el jefe de ventas y planteamientos de nuevos objetivos. • Desarrollo de presupuestos especiales para clientes preseleccionados. • Asesora y brinda solución ante posibles eventualidades que se presenten en atención al cliente. • Reconocimiento a sus subordinados por metas alcanzadas y buen desempeño. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Universitaria
EXPERIENCIA:	1 año
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información de mercados. • Manejo de presupuestos • Relaciones públicas. • Manejo de personal a cargo.

3.12.11 Descripción de puesto de Supervisor de depósitos

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Supervisor de depósito	
DEPARTAMENTO:	Departamento de ventas	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS		
JERÁRQUICAS		
REPORTA A:	SUPERVISA A:	
Gerente de Ventas	Operario de Depósito y Operario Camionero	
NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS:	NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE:	
6	6	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CO[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] </pre>		


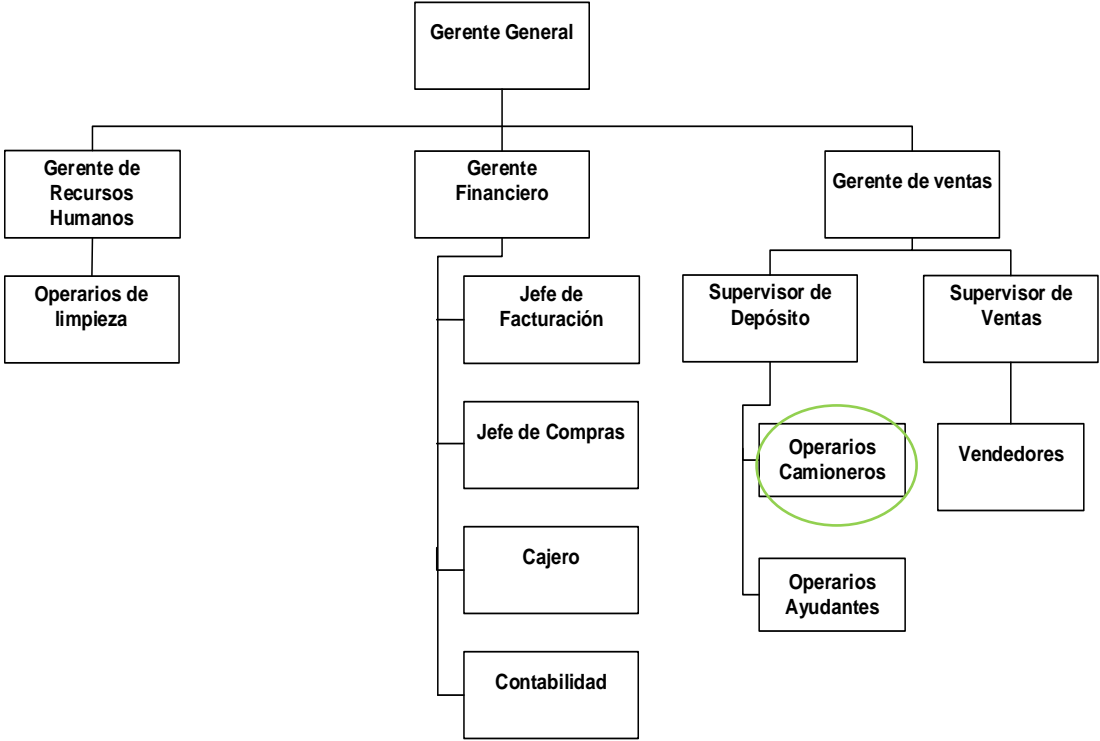
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Llevar a cabo la logística de la distribuidora, coordinar el almacenamiento, recepción y despacho de mercadería.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, ordenar y preparar los pedidos en base a la hoja de ruta destinada para cada camión; y comenzar a preparar la carga de mercadería que saldrá en el reparto. • Debe ser el responsable de recibir los pedidos que ingresan a la empresa, atender y controlar la mercadería, la cantidad y calidad. • Almacena y acomoda la mercadería adquirida en el lugar destinado del depósito que facilite su identificación y localización para el trabajo diario, por abecedario y tipo de bebida. • Receta los pedidos de faltantes en el local de ventas, verifica existencia y si hay faltante emite registro del mismo; sino lo prepara lo entrega. • Controla la salida y entrada de los camiones de la distribuidora, verificar la carga antes de la partida y luego el registro de lo que llega como devolución o rechazo de pedidos y los envases vacíos. • Recibe por parte del camionero las facturas firmadas, planillas de cambios y/o devoluciones, hoja de ruta y planillas de estado del camión. • Verifica el depósito, mantener la conservación del mismo y de los productos. • Debe ocuparse del personal a cargo, corroborar el trabajo y ayudarlos en el desempeño del mismo. • Realiza el control de las fechas de vencimiento y estado de los productos. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Universitaria
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de grupo a cargo y fomentar el trabajo en equipo. • Relaciones públicas y orientación al cliente. • Manejo de información de los productos. • Capacidad de observación y resolución rápida de los problemas.

3.12.12 Descripción de puesto de Vendedor

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Vendedor	
DEPARTAMENTO:	Departamento de ventas	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS		
JERÁRQUICAS		
REPORTA A:	SUPERVISA A:	
Supervisor de Ventas	-----	
NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS:	NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE:	
4	-----	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CONT[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] style V stroke:#00FF00,stroke-width:2px </pre>		


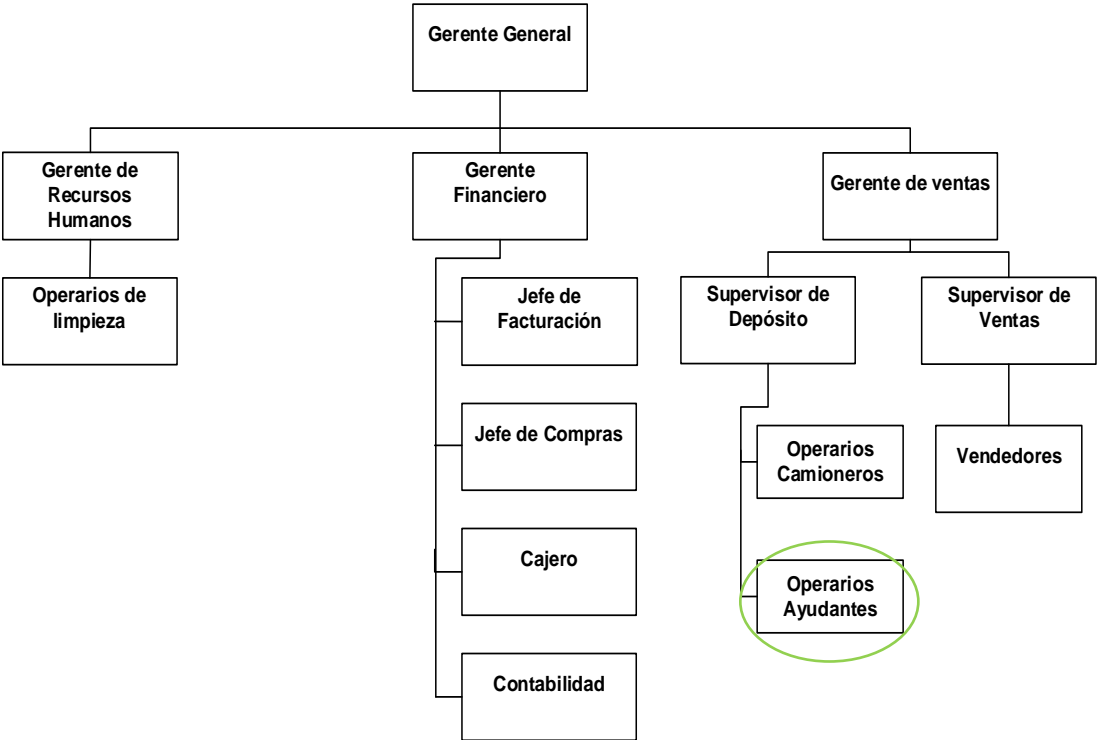
III. RESUMEN DEL PUESTO	
Alcanzar y/o superar los niveles de ventas establecidos y buscar generar y satisfacer las necesidades en los clientes.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y asesoría del cliente para satisfacer sus necesidades. • Venta de los productos que tiene la empresa. • Preparar vidrieras con productos y cartelería de promociones. • Contabilizar productos, armar planilla de faltantes y pedirlos a departamento de logística para luego realizar la reposición de la mercadería. • Capacitarse, estudiar sobre las propiedades de los productos, sus códigos, ubicación y precios. • Preparar embalajes ante los pedidos del cliente. • Etiquetar precios y chequear vencimientos de productos. • Promover ventas para cumplir y/o superar los objetivos asignados. • Asistir a las reuniones con el supervisor de ventas para actualizarse de novedades. 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Diversificado
EXPERIENCIA:	2 años
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad para persuadir al cliente. Facilidad para relacionarse. • Empatía, cortesía y perseverancia. • Manejo de información de los productos. • Manejo de precios y promociones. • Capacidad de observación y solución de posibles quejas. • Correcta dicción.

3.12.13 Descripción de puestos de Operario camionero

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Operario Camionero	
DEPARTAMENTO:	Departamento de ventas	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS JERÁRQUICAS		
REPORTA A: Supervisor de depósito	SUPERVISA A: -----	
NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS: 6	NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE: -----	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CONT[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] </pre>		

III. RESUMEN DEL PUESTO	
Transportar y responder por la mercadería que traslada desde la distribuidora a los clientes.	
IV. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de controlar diaria y detalladamente que la mercadería cargada coincida con los totales de mercadería a entregar, antes de salir de la distribuidora, será el responsable de la misma una vez fuera del depósito. • Recibe las facturas de los clientes, las ordena según la ruta que realizará, tener en cuenta el horario de apertura y cierre de los locales, como así también las distancias de unos y otros. • Realizar la entrega de planillas sobre mercadería rechaza, o por devolución. • Encargado de controlar el estado y la mecánica del camión, e informar si se necesita realizarle asistencia; mantener su limpieza y es el encargado de la carga de combustible y cambios de aceite. • Presentarse ante los clientes como el representante en ese momento de la empresa, en forma amable, descargar el pedido y realizar el cobro o pedir la firma de boletas, según la condición de venta. • Mantener la licencia de conducir en vigencia y siempre llevar toda la documentación habilitante para transitar. • Encargado de corroborar, dirigir y especificar el trabajo de sus compañeros subordinados, responder por ellos en caso de que sea necesario. • Al regreso del reparto, entregar planillas al jefe de depósito, corroborar los envases que se traen, y la mercadería devuelta (si existiese). 	
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Básicos-diversificado
EXPERIENCIA:	2 años
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para el trabajo de fuerza. • Organización. • Facilidad para el manejo de dinero. • Capacidad de ubicación geográfica. • Trabajo en equipo. • Relaciones públicas. • Responsabilidad. • Adaptabilidad a condiciones climáticas variables y/o adversas.

3.12.14 Descripción de puestos de Operario ayudante

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	Edición Septiembre 2020
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN:	Operario ayudante	
DEPARTAMENTO:	Departamento de ventas	
II. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		
RELACIONES ORGANIZATIVAS		
JERÁRQUICAS		
REPORTA A:	SUPERVISA A:	
Supervisor de depósito NUMERO DE COLABORADORES DIRECTOS:	----- NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE:	
6	-----	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GRH[Gerente de Recursos Humanos] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GV[Gerente de ventas] GRH --> OL[Operarios de limpieza] GF --> JF[Jefe de Facturación] GF --> JC[Jefe de Compras] GF --> C[Cajero] GF --> CO[Contabilidad] GV --> SD[Supervisor de Depósito] GV --> SV[Supervisor de Ventas] SD --> OC[Operarios Camioneros] SD --> OA[Operarios Ayudantes] SV --> V[Vendedores] </pre>		
III. RESUMEN DEL PUESTO		

Realizar la descarga de mercadería en la distribución a los clientes.

IV. PRINCIPALES FUNCIONES

- Colaborar en la organización de la ruta del reparto para acelerar la entrega.
- Corroborar ubicación de mercadería en el camión y/o modificar la misma para ordenarla.
- Leer las facturas, separar la mercadería, descargarla y entregarle al cliente el pedido correcto.
- Mantener el buen estado físico de la mercadería, verificarlo, no aplastarla y descargarla con cuidado para que no se rompa.
- Mantener la limpieza del camión, barrer, aspirarlo y entregarlo cada día en las mismas condiciones que fue recibido.
- Presentarse ante los clientes amablemente y hacer entrega del pedido.
- Completar informe si algún producto está en falta en el camión, y/o si hay sobrantes, especificar si existe reclamo de los clientes y dejar asentado devoluciones y o rechazos de pedidos.

V. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA:	Básicos-diversificado
EXPERIENCIA:	1 año
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Alto esfuerzo físico, se necesita fuerza, capacidad y habilidad para carga y descarga de mercadería pesada.

3.13 Resultados esperados

1. Proporcionará información a los trabajadores de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones y más aún, garantizar con ella un mejor servicio.
2. Facilitará el proceso de inducción del personal y permitirá la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
3. Determinará las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
4. Contribuirá a evitar la sobrecarga del trabajo, facilitar las actividades del personal y lograr la entrega de resultados de manera oportuna y de calidad.
5. El manual incluye otros registros administrativos que definen también las funciones de la organización, como: organigramas y listado de atribuciones.

3.14 Plan de acción

A continuación, se presenta el cuadro del plan de acción que describe las actividades que tienen que llevar a cabo para la implementación del Manual de Organización y Funciones en la comercializadora y Distribuidora de bebidas, Guastatoya, El Progreso.

Tabla 6
Plan de acción
Distribuidora y Comercializadora de bebidas
Guastatoya, El Progreso (2020)

Estrategia: elaborar un Manual de Organización y Funciones –MOF- para la Comercializadora y Distribuidora de bebidas.								
Objetivo: Detallar las actividades a realizar para cada colaborador, establecer y exteriorizar la jerarquía organizacional y filosofía institucional.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Final			
1	Presentación de la propuesta	Informar en una reunión el 100% de la propuesta.	Estudiante USAC	10/05/21	10/05/21	Alquiler de cañonera Refacción	Q.300.00 Q.200.00	Q.500.00
2	Análisis y aprobación de la propuesta	Aprobación de la propuesta en una semana	Gerente General	11/05/21	18/05/21	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Preparar los manuales	Reproducir veintidós MOF uno para cada gerencia	Gerente de Recursos Humanos	19/05/21	19/05/21	Reproducción de veintidós manuales	Q.1,100.00	Q.1,100.00
4	Entrega de los manuales de organización	Que cada gerente de unidad tenga un MOF	Gerente de Recursos Humanos	24/05/21	24/05/21	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
5	Contactar a empresa litográfica para impresión de la filosofía organizacional y organigrama	Contar en una semana con los rótulos de la filosofía empresarial y organigrama	Gerente de Recursos Humanos	31/05/21	07/06/21	Rótulos de filosofía empresarial y organigrama	Q.2,000.00	Q.2,000.00
6	Instalación de los rótulos de la filosofía	Colocar en un día la filosofía y organigramas en lugares estratégicos de la empresa	Gerente General	8/06/21	8/06/21	Gatos de Instalación	Q.200.00	Q.200.00

	empresarial y organigrama							
7	Reunión con todo el personal	Presentar en una reunión la filosofía organizacional, organigrama, y descripciones de puestos que se encuentran documentadas en el manual	Gerente General	28/05/21	28/05/21	Refacción	Q.600.00	Q.600.00
Total								Q.4,400.00

Elaborado por: Fabiola Gómez, septiembre 2020.

Conclusiones

Tomando como base los resultados de la situación actual de la empresa se determina lo siguiente:

1. Se estableció que las deficiencias de organización en la empresa sujeto a estudio denominada “Comercializadora y distribuidora de bebidas” son debido a la inexistencia de un manual de organización y funciones que guarda relación con el desempeño laboral, no cuentan con una estructura organizacional adecuada que detalle las líneas de autoridad, funciones y por ende el conocimiento de las actividades que debe de ejecutar cada colaborador dentro de la organización.
2. Se determinó que la unidad de análisis no cuenta con una estructura de organización, que especifique el organigrama, filosofía empresarial, normas, logotipo, objetivos, metas y descripción de cada puesto de trabajo, originando confusiones por las instrucciones no objetivas, dando lugar a la duplicidad de actividades porque son distribuidas al azar y verbalmente, en su mayoría son recargadas en el Gerente General.
3. Los objetivos, funciones y responsabilidades no están plasmados en documentos formales, la empresa tiene definidos los elementos de filosofía empresarial los cuales no han sido difundidos entre los colaboradores y hace que no se sientan identificados, de igual forma no poseen un instrumento administrativo por medio del cual oriente sus actividades.
4. De acuerdo con la información obtenida se elaboró objetivamente un manual de organización y funciones (MOF), con el fin de comunicar y orientar a los operarios las funciones de su puesto de trabajo, guiar al cumplimiento de objetivos y metas, aspectos ideales para que la empresa adquiriera un óptimo funcionamiento y pueda solventar la problemática encontrada.

Recomendaciones

Basado en las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

- 1 El nivel estratégico de la comercializadora objeto de estudio, debe implementar la propuesta del manual de organización y funciones (MOF), formulado para responder a los requerimientos actuales, de crecimiento de la unidad de análisis y desempeño de los colaboradores; para minimizar las deficiencias detectadas en la organización.
- 2 Se determinó que, para fortalecer la estructura orgánica de la empresa, es pertinente la aplicación del manual de organización y funciones propuesto donde se especifica el organigrama, filosofía empresarial, normas, logotipo, objetivos, metas y descripción de cada puesto de trabajo con funciones generales y específicas, y que las actividades no sean recargadas en una sola persona.
- 3 Los gerentes de cada área es prioritario que socialicen por documentos por escrito con el recurso humano de la empresa las funciones, atribuciones, autoridad y responsabilidad a los que son acreedores de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa, así como la filosofía empresarial, promoviendo una cultura organizacional.
- 4 Se recomienda que la empresa objeto de investigación canalice sus actividades en el recurso humano por medio de la aplicación del manual de organización funciones (MOF) propuesto, para que los colaboradores estén al tanto de sus atribuciones, responsabilidades y coexista una secuencia de los mismos de forma lógica, con claridad y sea definido en su totalidad por escrito, para facilitar los pasos a seguir en cada puesto, sirva de apoyo y consulta a quien lo solicite, siendo beneficioso en las actividades y cumplimiento de cada operario.

Referencias

- Alonzo, E., Ocegueda V., & Castro, E. (2006). Teoría de las organizaciones (págs. 154-155). Mexico: Umbral Editorial S.A. de C.V.
- Alvizurez Aguirre, R. (2015). *El empowerment empresarial*. México: Argor.
- Asensio, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Alerquín.
- Chiavenato, I. (2001). *La administración general*. (3ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Clima Organizacional. Administración De Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Octava edición (pág. 59). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion* . Mexico: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *La administración en un mundo globalizado*. (2ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Duhaltk (2006). *La necesidad de Manuales en una organización*. EEUU: Baquiana.

Espinoza, S. (2006) *Diccionario de Economía*. (2ª. Ed.) Lima: Andrade.

Fernández, C. (2002). *Administración e innovación*. México: Lara.

Franklin, T. (2002). *Manuales Administrativos*. México: Portagana.

Franklin Fincowsky, Enrique. (2009). *Organización de empresas*. (3a.ed.) México, DF. McGraw-Hill

Hernández, S. y Palafox, G. (2012). *Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. (3a.ed.) México, D.F. McGraw-Hill.

Konantz, H. Weirich, H. Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (14a.ed.) México, DF. McGraw-Hill

López, L. (2017). *Modelos de negocio*. Colombia Tragaluz.

Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. (2a.ed.) México, D.F. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Marzano, R. (2005). *La administración en el trabajo con eficacia*. México Pearson Educación.

Molina, L. (2013). *Métodos estratégicos de planeación*. México: Arlequín.

Mooney, J. (2001). *Administración de empresa un enfoque teórico y práctico*. Colombia: Atenea.

- Morales, D. (2014). *Administración, fundamentos actuales*. México: Planeta.
- Münch, L. (2007). *Etapas del proceso administrativo*. Administración. Escuelas, proceso administrativo (pág. 38). México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Münch, L. (2007). *Planeación*. Administración. Escuelas, proceso administrativo, (pág. 40). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Pérez, L. (2008). *El éxito de la administración en la empresa*. Madrid: La Galera.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7ª. Edición. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ríos, J. (2006). *La Administración moderna*. México: Pearson Educación.
- Robbins, P. (2002). *Un paso a la nueva administración*. Estados Unidos: Palibrio.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15a edición. Comportamiento Organizacional 15a edición (pág. 10). México: Pearson Educación
- Rodríguez, P. (2005). *Las 5 formas de administrar con éxito*. Madrid: EDAF.
- Universidad de San Carlos de Guatemala (2018) *Guía actualizada para elaborar plan de investigación*. Guatemala: USAC.

Universidad externada de Colombia (2018) *Manual de citación norma APA*,
Colombia: El Autor.

Valle, U. (2009). *Clima Organizacional*. Cuadernos de Administración, 45.

Anexos

Anexo 1 instrumentos de campo

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Cuestionario nivel estratégico

Puesto: _____

Género: Masculino _____ Femenino _____

Rango de edad: 18 a 25 años _____ 26 a 35 años _____ 36 a 45 años _____
46 años o más _____

Nivel académico: Primaria _____ Básico _____ Diversificado _____
Técnico _____ Universitario _____

Tiempo de laborar en la empresa: 1 a 6 meses _____ 6 meses a 1 año _____
1 a 2 años _____ 3 a 5 años _____ 5 años a más _____

Instrucciones: a continuación, se le presenta una serie de preguntas, marque una "X" en el cuadrado de la respuesta que considere conveniente o responda en el espacio específico.

1. ¿Conoce la filosofía de la organización, o cuales son los elementos importantes?

Describe _____

2. ¿Cuántos colaboradores de la organización conocen la filosofía organizacional?

Describe _____

3. Explique la forma en que se distribuye los puestos de trabajo o las responsabilidades, y si lo tienen establecido de forma grafica

4. ¿Cómo distribuye las líneas de mando?

5. Describa las funciones de su puesto de trabajo

6. ¿Cuáles son los puestos de trabajo que están a su cargo?

7. ¿Cuáles son los puestos de trabajo que debe rendirle informes?

8. ¿Cómo es la comunicación dentro de la comercializadora?

Muy buena Buena Regular Deficiente

¿Por qué? _____

9. ¿conoce las responsabilidades de su puesto de trabajo?

SI NO

Especifique _____

10. ¿Cómo da a conocer las funciones y responsabilidades a sus colaboradores?

11. ¿Cómo considera que es aceptada su autoridad en la organización?

Muy aceptada Totalmente aceptada

Poco aceptada Nada aceptada

12. ¿Existen descriptores de puestos formalmente descritos o establecidos?

SI NO

¿Por qué? _____

13. ¿Realiza actividades distintas en su puesto de trabajo?

SI NO

Cuales _____

14. ¿Existen manuales de organización y funciones para la realización de sus funciones en el departamento que interviene?

SI NO

¿Por qué? _____

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Cuestionario nivel táctico y operativo

Puesto: _____
Género: Masculino _____ Femenino _____
Rango de edad: 18 a 25 años _____ 26 a 35 años _____ 36 a 45 años _____
46 años o más _____
Nivel académico: Primaria _____ Básico _____ Diversificado _____
Técnico _____ Universitario _____
Tiempo de laborar en la empresa: 1 a 6 meses _____ 6 meses a 1 año _____
1 a 2 años _____ 3 a 5 años _____ 5 años a más _____

Instrucciones: a continuación, se le presenta una serie de preguntas, marque una "X" en el cuadrado de la respuesta que considere conveniente o responda en el espacio específico.

1. ¿Conoce la filosofía de la organización, o cuales son los elementos importantes?

Describe _____

2. ¿Conoce a su jefe inmediato superior o recibe instrucciones de su jefe inmediato superior?

SI NO

3. Explique la forma en que se distribuye los puestos y si lo tienen establecido de forma gráfica

4. Describa las funciones de su puesto de trabajo

5. ¿Sabe con certeza cuál es el propósito principal de su puesto?

SI NO

Escríbalo en este espacio:

6. ¿De quién recibe usted instrucciones?

7. ¿A cuántas personas debe de reportar usted?

8. ¿Cómo es la comunicación dentro de la comercializadora?

Muy buena Buena Regular Deficiente

¿Por qué? _____

9. ¿Conoce las responsabilidades de su puesto de trabajo?

SI NO

Especifique _____

10. ¿Cómo le dan conocer las funciones y responsabilidades?

11. ¿Existen descriptores de puestos formalmente descritos o establecidos?

SI NO

¿Por qué? _____

12. ¿Realiza actividades distintas en su puesto de trabajo?

SI NO

¿Cuáles? _____

13. ¿Existen manuales de organización y funciones para la realización de sus funciones en el departamento que interviene?

SI NO

¿Por qué? _____



Guía de observación

Indicadores	Datos recogidos
	La presente observación tiene como propósito recopilar información sobre la situación actual que se presenta en los lugares de trabajo de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas, ubicada en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso”, a través de las conductas del personal.
Nombre de la Institución:	
Departamento a evaluar:	
Responsable de la Evaluación:	
I. A quién debe observarse:	
II. Día, fecha y hora de observación:	
III. Lugar de observación:	
Aspectos a observar:	
Enfoque para realizar la observación:	

Anexo 2 Evidencia fotográfica

Imagen 1

Entrada de Comercializadora y Distribuidora de bebidas Guastatoya, El Progreso



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, septiembre (2020)

Imagen 2

Oficinas de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas Guastatoya, El Progreso



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, septiembre (2020)

Imagen 3
Depósito de bodega de la Comercializadora y Distribuidora de
bebidas Guastatoya, El Progreso



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, septiembre (2020)

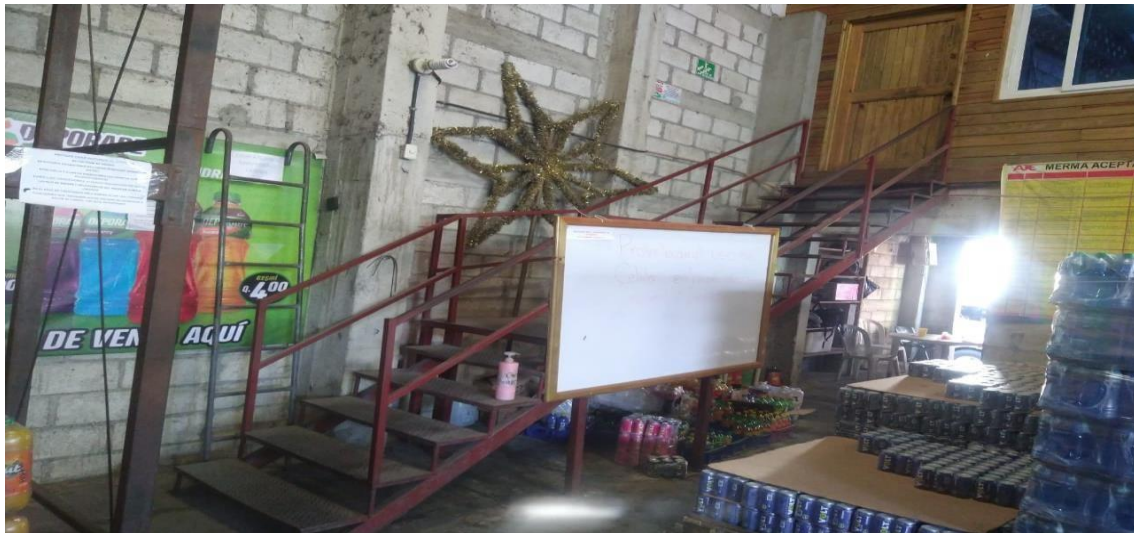
Imagen 4
Área de montacargas de la Comercializadora y Distribuidora de
bebidas Guastatoya, El Progreso



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, septiembre (2020)

Imagen 5

Oficinas del área financiera de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas Guastatoya, El Progreso



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, septiembre (2020)

Imagen 6

Oficinas del área de ventas de la Comercializadora y Distribuidora de bebidas Guastatoya, El Progreso



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, septiembre (2020).