

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Diseño del Manual de Funciones y Puestos
para la empresa Productos y Negocios Integrados, S.A.**

PRONISA

(Tesis de Licenciatura)

Edwooar Humberto León Escribá

Guatemala, abril 2016

**Diseño del Manual de Funciones y Puestos
para la empresa Productos y Negocios Integrados, S.A.
PRONISA**

(Tesis de Licenciatura)

Edwoar Humberto León Escibá

Lic. Samuel Aron Zabala Vásquez (**Asesor**)

Licda. Sofía Nineth Díaz Castañeda (**Revisora**)

Guatemala, abril 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

M. A. Ronaldo Girón

Vice Decano

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.ADMON.A03-PS.008.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 31 DE MARZO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Samuel Aron Zabala Vasquez

Revisor: Licenciada Sofía Nineth Díaz Castañeda

Carrera: ACCA Administración de Empresas

**Tesis titulada: "DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS PARA LA
EMPRESA PRODUCTOS Y NEGOCIOS INTEGRADOS, S.A. PRONISA"**

Presentada por: Edwooar Humberto León Escribá

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Samuel Aron Zabala Vásquez
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 14,367

Guatemala, 31 de octubre de 2015

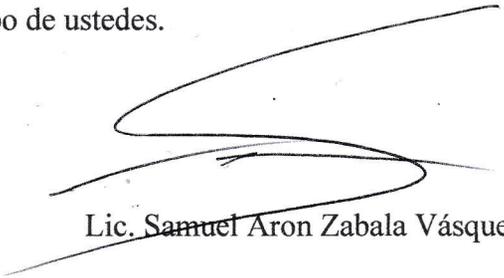
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
M.A. César Augusto Custodio Cobar (Decano)
Coordinación de la facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Señores:

En relación al trabajo de Tesis de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, del tema: **Diseño del Manual de Puestos y Funciones para la empresa Productos y Negocios Integrados, S.A. (PRONISA)**, realizado por el estudiante Edwooar Humberto León Escribá carné No. 201500677, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana de Guatemala.

De acuerdo con lo anterior, doy mi dictamen de aprobado considerando que la misma cumple con los requisitos necesarios para continuar con el proceso de egreso.

Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.



Lic. Samuel Aron Zabala Vásquez

LICDA. SOFIA NINETH DÍAZ CASTAÑEDA
Administradora de Empresas

3ª. Calle 1ª. Avenida, Condominio Los Nuevos Álamos
Casa 19, zona 6 San Miguel Petapa, cel: 4267-3577
Guatemala, C.A., diaz.sofial1@gmail.com

Guatemala, 10 de diciembre de 2015

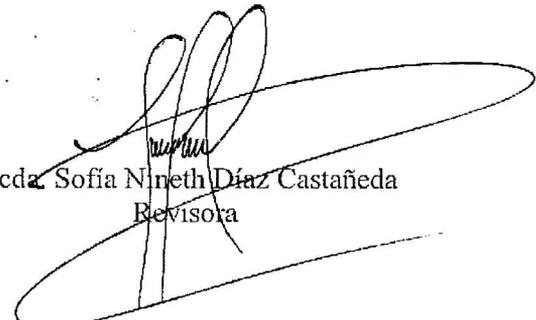
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la tesis denominada **"DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA LA EMPRESA PRODUCTOS Y NEGOCIOS INTEGRADOS, S.A. (PRONISA)"** realizada por Edwooar Humberto León Escibá, carné número 201500677, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos técnicos y de contenido establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana, por lo que doy dictamen de Aprobado.

Quedo a sus respectivas órdenes para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Licda. Sofia Nineth Díaz Castañeda
Revisora

Dedicatoria

- A Dios** Por darme la fortaleza y sabiduría para poder lograr las metas en esta etapa de mi vida.
- A Mi Mamá** Mujer luchadora, gracias por sus consejos, sus oraciones, su amor incondicional y apoyo para no desfallecer.
- A Mi Papá** Motivo de ejemplo a seguir, (QEPD).
- A Erika** Por estar incondicionalmente a mi lado, su apoyo porque sin ella no habría sido posible poder lograr mis metas.
- A mis hermanos** Martita, Gilberto y Anilú, por su apoyo y cariño.
- A mis Hijos** Chai Dee, Carlos y especialmente a Alee, porque vi en ellos ejemplo de perseverancia, fortaleza y pasión por lo que hacen.
- A mis Catedráticos** Gracias por sus enseñanzas.
- A mis Asesores** Gracias por todo su apoyo, en especial Lic. Samuel Zabala.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Marco Contextual	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Datos generales de la empresa	1
1.1.2 Situación actual de la empresa	4
1.1.3 Análisis de la industria	6
1.1.4 Diagnóstico de la empresa	9
1.1.5 FODA	15
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Justificación del problema	16
1.3.1 Pregunta de investigación	17
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Generales	17
1.4.2 Específicos	18
1.5 Alcances y límites	18
Capítulo 2	
Marco Conceptual	
2.1 Planeación estratégica	19
2.1.1 Proceso administrativo	21
2.1.2 Etapas de proceso administrativo	21
2.1.3 Fase de planificación	22
2.1.4 Fase de organización	22
2.1.5 Manuales administrativos	23
2.2 Industria del plástico	

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1	Tipo de investigación	31
3.2	Sujetos de la investigación	31
3.3	Instrumentos de investigación	32
3.4	Diseño de la investigación	33
3.5	Cronograma de la investigación	34

Capítulo 4

Resultados de la Investigación

4.1	Muestreo	35
4.2	Presentación de resultados	36
4.3	Análisis de resultados	38
4.4	Conclusiones de la investigación	40

Capítulo 5

Propuesta de Solución a la Problemática

5.1	Introducción	42
5.2	Justificación del Manual	42
5.3	Objetivos de la propuesta	43
5.3.1	Objetivo general	43
5.3.2	Objetivos específicos	43
5.4	Ámbito de propuesta	44
5.5	Programa de implementación	77
5.6	Presupuesto de la propuesta	78

Referencias bibliográficas	79
-----------------------------------	----

Anexos

Anexo 1	80
---------	----

Resumen

El presente trabajo, tiene como título “Diseño del Manual de Funciones y puestos para la empresa Productos y Negocios Integrados, S.A. PRONISA, se dedica a la industria de plásticos en Guatemala y tiene como planteamiento el problema. Se determinó a través de la investigación realizada que se carece de un Manual de Funciones y puestos que determine las actividades y responsabilidades que conforman cada área de la organización; así como, las funciones que deben desempeñar los colaboradores en los diferentes puestos de trabajos. Lo que conlleva a que los trabajadores de la empresa no tienen el conocimiento de cuál es el lugar que ocupan dentro de la organización y de sus funciones y atribuciones específicas.

El objetivo de la investigación es otorgar un documento que cuente con todos los lineamientos necesarios para cada tipo de puesto dentro de la empresa. Que sirva como medio de comunicación dentro de la empresa, como también de apoyo para la toma de decisiones en las diferentes funciones y que permita la orientación del personal para desempeñar sus labores o actividades que se asignen.

El Manual de Funciones y puestos se concentra las actividades y responsabilidades que conforma cada área de la organización y los puestos que la integran; así como, el grado de responsabilidad de cada trabajador en su área de trabajo, es importante llevar una administración adecuada y contar con la información necesaria para lograr una fuerza de trabajo efectiva y eficiente.

Introducción

El estudio se desarrolló a través una visita a la empresa y entrevista realizada a la Gerencia General, para efectuar un análisis a la organización y obtener información acerca de las funciones que se deben desempeñar en los diferentes puestos de trabajo, esto de acuerdo a la estructura y el nivel de capacidades con las que cuentan los empleados de las diferentes áreas de la empresa. Establecer el por qué los integrantes de la empresa no tienen el conocimiento de cuál es el lugar que ocupan dentro de la organización y de sus funciones y atribuciones específicas.

Los instrumentos de investigación permitieron determinar que la empresa no cuenta con descriptores de Puestos y Funciones. No posee un organigrama general que indique la estructura jerárquica dentro de la empresa.

El objetivo de la propuesta consiste en desarrollar un manual de puestos y funciones que cuente con los lineamientos necesarios para cada tipo de puesto dentro de la empresa, que sirva como medio de comunicación y de apoyo para la toma de decisiones en las diferentes áreas y que permita la orientación del personal para desempeñar sus labores y actividades que se asignen.

En el capítulo 1, se presenta el Marco Contextual en el cual se describe los conceptos básicos de los antecedentes, datos generales, la filosofía empresarial, se desarrolla el FODA de la organización, donde se analiza la problemática actual, un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a la empresa; así mismo, se realizó un análisis del diagnóstico de la empresa.

En el Capítulo 2, se presenta el Marco Conceptual, en el cual describe los conceptos básicos que sirven de base para dar sustento al Manual de Funciones y puestos.

En el Capítulo 3, se desarrolla el Marco Metodológico en el cual describe el tipo de investigación, sujetos de la investigación, los instrumentos que se utilizaron durante la investigación; lo cual, se utilizó la entrevista y la observación.

En el Capítulo 4, se detalla un análisis de resultados para la empresa objeto de investigación y conclusiones de la investigación.

En el Capítulo 5, se detalla la propuesta del modelo del Manual de Funciones y puestos para la empresa Productos y Negocios Integrados, S.A. – PRONISA-.

Por último, se presentan las conclusiones, bibliografías y anexos respectivos.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

En el 2011, se presentó una crisis en Estados Unidos de América respecto a las importaciones, en este instante fue el momento oportuno de formar PRONISA, inicio sus operaciones en Residenciales Altos de Fuentes, municipio de San Miguel Petapa, departamento de Guatemala; sin embargo, prevalecía siempre la incertidumbre, no existía plena certeza de que la Empresa fuera fructífera por lo que no se constituyó de una sola vez en las instalaciones que fueran las más óptimas.

La empresa tomaba auge y en la medida que continuaban sus operaciones seguía teniendo un crecimiento constante. Este crecimiento obedece no solo al producto original por la cual fue creada, sino a la diversificación de sus productos. Para ello fue necesario en el año 2011 crear una nueva marca. Así fue como se estableció la marca “PADECA,” la que serviría para lanzar al mercado la venta y distribución de silletas y separadores de electro-malla de diferentes medidas. Estos productos se fabrican a través de la utilización de materias primas como: polietileno de baja densidad, polipropileno, poliestireno, resinas poliéster, poliuretano, cloruro de polivinilo.

La elaboración de silletas y separadores es considerado mercado cautivo utilizado para sistema constructivo de concreto armado en Guatemala.

1.1.1 Datos generales de la empresa

Marco Legal

La empresa fue inscrita como sociedad Mercantil el 28 de enero de 2005 con número de registro 374264 folio 151 libro 336, con domicilio en la Calle Real 17-60 Plaza San Diego, Ofibodega 19 Zona 10, municipio de San Miguel Petapa.

Objeto

Todo tipo de actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, compra, venta, importación, exportación, arrendamiento, permuta, comercialización, industrialización, transformación, fabricación, urbanización, lotificaciones de toda clase de bienes muebles e inmuebles y otros negocios de lícito comercio.

Misión

Ser el mayor proveedor que produce, vende y distribuye productos químicos y plásticos para el sector de la construcción, en el territorio nacional, Centro América y el Caribe, a mediano y largo plazo en Latinoamérica.

Con el compromiso del mejoramiento continuo buscamos la excelencia para obtener la satisfacción de nuestros clientes, accionistas y bienestar de nuestros empleados.

Visión

Ser una empresa de categoría mundial con equipo de alta tecnología, gestión de calidad eficaz y recurso humano comprometido, enfocado en el mejoramiento y crecimiento continuo en el negocio de químicos y plásticos para la construcción y otros sectores para sobrepasar las expectativas de nuestros clientes.

Valores

- **Actitud de servicio**

Somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.

- **Trabajo en equipo**

Lideramos con el ejemplo, valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.

- **Alto desempeño**

Superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos para crear valor.

- **Orientación al cliente**

Construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.

- **Actitud Positiva**

Disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda de mejoramiento continuo

- **Comunicación abierta y honesta**

Mantenemos una comunicación interna y externa, para detectar necesidades del mercado.

- **Planificamos y actuamos**

Nuestras decisiones son analizadas y planificadas, para que el acierto y los resultados sean los esperados.

- **Respeto a la persona**

Respetamos los principios morales y espirituales; así como, también los pensamientos y opiniones de las personas.

- **Integridad**

Ante todo actuamos con integridad.

La empresa Productos y Negocios Integrados, S.A. “PRONISA”, fue fundada en diciembre de 2004, con el fin de ofrecer soluciones a las necesidades de productos químicos y plásticos económicos de calidad confiable.

Enfocados en el sector construcción en Guatemala, es líder en la fabricación de desencofrante o desmoldante para formaletas de aluminio, metal y madera, también está a la vanguardia en la fabricación de separadores plásticos para la construcción (silletas y discos), limpiador de formaletas biodegradable.

Están incursionando en otros sectores como: textiles, envases y tapas en industria farmacéutica, laboratorios, cosméticos y alimentos. Además en el sector de aceites industriales y automotrices, entre otros.

Establecen alianzas confiables con los clientes a través de respaldo técnico, están enfocados en un crecimiento sostenible a través de nuevos productos y nuevos mercados. Practican el binomio

Eficiencia-Eficacia, lo que ha llevado a ser productivos en los procesos, por lo tanto los productos serán de precio competitivo.

1.1.2 Situación actual de la empresa

Se encuentra legalmente constituida, posee patente de comercio y de sociedades, aparece inscrita en el registro tributario unificado de la superintendencia de administración tributaria. De acuerdo a la Gerencia General, la empresa ha experimentado un crecimiento en los últimos años, por lo que se ha visto en la necesidad de registrarse ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social e Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, actualmente el trámite se encuentra en proceso.

En entrevista realizada y visita a las instalaciones de la empresa se pudo observar que no poseen Manual de Funciones y puestos, carece de organigramas por departamentos o secciones, las funciones que desempeñan los colaboradores se transmiten en forma verbal por el jefe inmediato, las actividades y responsabilidades que conforman en cada área de la organización, las cuales son administradas por la Gerencia General, para lograr que el trabajo sea eficiente y eficaz. Además, no existen manuales de sistemas de control en general, ni manuales de procedimientos.

Dentro de sus controles internos, para garantizar la calidad de sus productos realizan ensayos y mantenimientos a través de utilización de laboratorios de análisis externo, que sirve para certificar el producto.

Se verificó, que manejan montos de facturación, estados de cuenta corrientes (cuentas por cobrar y por pagar), procedimientos contables y financieros, realizados por un asesor financiero externo, quien los elabora de forma semestral, lo revisa y archiva.

No poseen planilla para el pago de personal, ya que lo hacen a través de cheques quedando este mismo como comprobante del pago.

Indica la gerencia, que actualmente ninguno de los colaboradores tiene firmado Contrato de Trabajo, que el mismo está en proceso de regulación; así mismo, la mayor parte de los colaboradores, se les paga utilizando el rubro de honorarios.

Indica la gerencia que la empresa cumple con sus obligaciones patronales.

La empresa está conformada en forma directa por 10 empleados los mismos están distribuidos por departamentos.

Una de las estrategias de la empresa, es ser una empresa competitiva, como la variable a desarrollar más importante, ya que, si la empresa es competitiva, por ende, sus productos deberían de serlo, y esto daría como resultado el tener muchos clientes.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente, ventajas comparativas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Significa también conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados, o bien la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado.

La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

1.1.3 Análisis de la industria

a. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de la estructura competitiva según el modelo de Porter se basa en cinco fuerzas competitivas básicas, sostiene que una industria está en un estado de permanente rivalidad y competición debido a la interacción de las cinco fuerzas que se desarrollan a continuación:

A Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Inversionistas de gran capital resultando competencia.
- Copia o similitud de producto.
- Sustituto de producto.
- Las empresas constructoras elaboren sus propios productos.

Así mismo, tomar en cuenta que también representa un peligro que nuevos participantes pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

B Rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El mayor competidor a nivel Nacional de PRONISA en lo que concierne a uno de sus productos como lo es la Silleta y los separadores se encuentra SIMEX; sin embargo, en la actualidad solo posee una distribuidora en Guatemala, tiene una desventaja competitiva debido a sus costos de importación.

C Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación lo tiene la empresa ya que para la selección de sus proveedores de materia prima se establece considerando tener como mínimo dos proveedores para cada línea de producto, ya que como política la empresa no compra a un solo proveedor.

Para iniciar preselección de los primeros proveedores, se efectúan ensayos de muestras, se pactan precios y condiciones de pago, se establece el rango de tiempo para revisión de precio y se le solicita al proveedor información técnica de la materia prima.

Para proveedores ya existentes se efectúa una revisión o ensayo mensual de los lotes de materias primas. Se ensaya la calidad en cada ingreso de materia prima, para ver especificaciones si cumple con lo pactado. Si no fuera sí, se rechaza, o devuelve. Se solicita la información técnica del lote y certificado de calidad.

Aunque la industria guatemalteca del sector del plástico está muy desarrollada, existen debilidades comerciales para la importación de algunos materiales.

El polietileno, este material producido por una única empresa en el país, es consecuentemente el más importado. Su uso más importante es para la fabricación de productos inyectados como cubetas, cajas, artículos para el hogar y envases para productos en general. Asimismo se utiliza para fabricar las películas de poli papel con las que se confeccionan las bolsas usadas en los supermercados, botellas, artículos de limpieza, juguetes, etc. Todos estos productos se convierten en material en desuso por lo que pasa al proceso de reciclado es allí donde se aprovecha como materia prima para la producción de separadores y silletas las que son utilizadas para la industria del sector de la construcción.

El polipropileno, sus importaciones experimentaron a partir de 1992, un importante retroceso porque comenzó a producirse en el país; sin embargo, en la actualidad, dada la demanda, se prevé que el consumo aparente superará en breve a la producción nacional por lo que se requerirá una mayor cantidad de polipropileno.

PET (polietilénterftalato)

Se usa en muchas ocasiones como "alternativa ecológica" al PVC. Es el material plástico que más se recupera; sin embargo, a pesar de la abundante oferta de oportunidades, no todo el camino es fácil de recorrer. Durante los últimos años Guatemala ha seguido una política de sustitución de importaciones en este sector que permite el desarrollo de nuevas empresas en el interior de la República, para abastecer mercados nacionales y de exportación, por lo que la industria transformadora del plástico en Guatemala sigue creciendo.

D Poder de negociación de los Clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados en un gremio o si el producto tiene varios o muchos sustitutos de mala calidad. El producto producido no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

Las empresas del ramo están en contacto con los clientes que fabrican el producto, las empresas que fabrican el producto o dueñas de la marca son las que deciden el diseño, forma y capacidad de la silleta, las cuales a su vez comunican a las empresas que fabricaran la silleta y estas de igual manera pasan archivos electrónicos a las empresas que fabricaran el molde.

E Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, la situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Los productos sustitutos para la silleta y separadores son los tacos de concreto, ya que representan para los clientes una cultura tradicional de uso muy funcional y con costos mucho más bajos.

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente esta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos

de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

La competencia acelerada está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para decidir cómo se va a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contra maniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

1.1.4 Diagnóstico de la empresa

De acuerdo a la entrevista realizada en la entidad se pudo observar lo siguiente:

a) Planeación

La Dirección de la empresa tiene funciones de previsión y planeación; sin embargo, hay que tomar en cuenta que siempre existe la oportunidad de mejorar, una planeación estratégica debe encaminarse en función a la Misión y la Visión y políticas de crecimiento relacionadas a los objetivos. La previsión es una parte importante de la planificación estratégica, así como las cuentas por cobrar también forman una parte importante que hay que tomar en cuenta en la planificación.

La empresa maneja una filosofía con relación a la competencia, considerando que la misma no se puede quitar, pero si se puede contrarrestar con una adecuada planeación estrategia. La planeación se hace de uno y dos años. La gerencia es la encargada de desempeñar la función de planeación ya que no cuenta con un área especializada para la elaboración de la misma.

Las técnicas actuales que utiliza para la planeación estratégica son: el comportamiento del mercado, la competencia y el crecimiento de la empresa, también es importante tomar en cuenta los recursos humanos, físicos y económicos, debe poseer la capacidad de producción; de qué sirve planificar el crecimiento si no hay capacidad de producción.

Dentro de los planes a corto plazo, es penetrar en el mercado desde el sur de México abarcando Centro América hasta la parte media de Sur América o de las ciudades de Colombia, Venezuela,

Ecuador y Perú con el producto de separadores. La parte sur de México utilizando el desencofrante como los separadores. La empresa cuenta con la capacidad estructural, física y de producción, de acuerdo a la demanda actual y la capacidad duplicada en infraestructura y de producción, a través de la automatización de los procesos. Como parte de su estrategia a nivel nacional, está el de buscar alianzas con empresas productoras de cemento. A largo plazo, se busca cubrir el resto del mercado suramericano, como Argentina y Brasil; para aumentar el portafolio de productos.

a) Planes a corto y largo plazo flexibles

Se realizan las modificaciones necesarias para adaptarlas al mercado. Si el mercado cambia hay que reorientar los planes, se revisan por lo menos cada 6 meses, el mercado da la pauta, si el plan va bien se deja, de lo contrario se realizan los ajustes tomando como referencia el semestre anterior. Se contraen los compromisos de acuerdo con los planes de la empresa debido a que el objetivo es la ejecución del plan.

b) Estructura y organización

La empresa dispone de una organización constituida como Sociedad Anónima, pero no tiene un organigrama general, ni por departamentos. El recurso humano está distribuido de acuerdo con su planeación a corto, mediano y largo plazo. Los colaboradores están satisfechos con la organización actual consideran que la estructura es la adecuada, para las expectativas de los accionistas y las autoridades superiores, debido a que satisfacen las metas a corto, mediano y largo plazo; aunque consideran, que es necesario elaborar un organigrama general y departamental para proporcionar información acerca de las funciones que se deben desempeñar en los diferentes puestos de trabajo; así mismo, es necesario conformar un departamento de contabilidad, porque actualmente se cuenta con un out-sourcing.

Existe coincidencia entre la organización formal y la real, donde se determina que la organización formal contribuye a la consecución de los objetivos de la entidad y su organización, permite realizar las modificaciones para obtener una mayor coordinación de sus actividades. La descripción y distribución de funciones, está acorde a la estructura y organización, porque lo que indica la descripción de puestos es lo que en realidad se da en la vida práctica.

Se observó que la empresa tiene una base legal; sin embargo, no dispone de un reglamento interno de operación. Se tienen definidas las funciones y responsabilidades de los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos, el recurso humano es capacitado constantemente por programas adecuados. Se observó que existe coordinación entre las áreas y las funciones principales; sin embargo, es necesario controlar algunas injerencias en relación a las atribuciones de cada colaborador para evitar la duplicidad de esfuerzos; así como, la creación de un departamento de cobros o de investigación de mercado.

c) Sistemas y procedimientos

La Empresa no cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos para transmitir y controlar las principales operaciones, si poseen un máximo de eficiencia y un mínimo de esfuerzo, en los procedimientos administrativos de funciones y puestos establecidos, está definido el objetivo el tipo de reporte y supervisión. Los sistemas y procedimientos se actualizan periódicamente con una frecuencia mensual y se verifican también de esta manera, indican que no necesariamente hay que actualizar solamente si se diera el caso de tener que reorientar una estrategia.

Los sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo si existen pero en forma parcial porque funcionan únicamente algunos procedimientos y algunos sistemas. A criterio de la Gerencia si están actualizados los sistemas y procedimientos que utilizan en forma parcial así mismo consideran que en la condiciones actuales resultan para ellos adecuados y suficientes pudieran ser modificados y/o organizados solo si hubiera un ajuste en el plan estratégico.

Se han elaborado sistemas y procedimientos en el área en forma parcial, comentan que por el momento no están en proceso de elaboración; sin embargo, si dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo de sistemas y procedimientos en el área, no se desarrolla ninguna actualización de los sistemas y procedimientos por medio de simplificación, modernización y estandarización porque no poseen Manuales de Sistemas y Procedimientos.

d) Comercialización

La localización de la empresa es adecuada con respecto al mercado de proveedores y consumidores ya que geográficamente, está ubicada en un sector sin restricciones en la circulación de transporte pesado en horas pico como lo es el municipio vecino de Villa Nueva.

Respecto a la competencia y las fuentes esenciales de abastecimiento, la ubicación geográfica de la empresa, es favorable debido a que la empresa tiene sus proveedores de materias primas más cerca que la competencia; lo que hace que sus costos de abasto sean más bajos. Los principales mercados y campos de acción en la posición de la empresa a nivel nacional tienen cubierto una demanda del ochenta por ciento y a nivel internacional se inicia una relación comercial con otros países.

e) Operación de ventas

La empresa no tiene Manual de Funciones y puestos definidas, actualmente se lleva a cabo el proceso de elaboración de los catálogos; sin embargo, poseen instructivos, lista de precios, muestrarios, información técnica y certificados de calidad, imparciales.

La Gerencia considera que los sistemas de trabajo establecidos son los más adecuados ya que existe control y fluidez en los procesos de la facturación y las órdenes de despacho.

Se asegura la satisfacción del cliente a través de los servicios de post-venta, todo lo relacionado a garantía y servicios a través de una encuesta de calidad; así mismo, se brinda la asistencia técnica a través de capacitaciones a los clientes.

Se mantiene informada a las demás áreas funcionales la aceptación que hubo del producto y de las mejoras a las que aspira el usuario incluso se le informa también a las áreas funcionales del cliente. Los vendedores tienen el suficiente apoyo necesario tanto de su jefe en particular como de la empresa en general por medio del pago de comisiones altas en mercado, y proporcionándoles productos a precios competitivos.

Los vendedores conocen las características de los productos.

Al inicio de cada mes se fijan cuotas de ventas y otros beneficios se tienen sistemas de compensación establecidas para vendedores como el pago del 3.4% de comisión por venta en general, sueldos base, viáticos, teléfono, uniforme, un lugar agradable para trabajar, cafetería, otras amenidades.

Los supervisores realizan inspecciones periódicas de campo e informan de los resultados a la Gerencia, para medir los índices y llevar una estadística de los resultados se miden artículo o servicio, se mide la zona; actualmente no miden agente, comisiones, gastos de viaje, clientes nuevos, ni hojas de clientes sin embargo si se miden las utilidades brutas y marginales, los gastos de distribución, comisiones, fletes, publicidad, promoción, devoluciones y/o descuentos por artículos, zonas y agentes, no se mide forma de venta ni los canales de distribución, sin embargo, si se mide a los clientes, vencimiento de cartera y rotación de cuentas por cobrar, existencia en almacén, pedidos, puntos de equilibrio, costos, gastos fijos y variables y comparación con la competencia.

f) Publicidad y promoción

La entidad no establece sus campañas publicitaria con base en los resultados de la investigación de mercados se enfocan más a labor de ventas, se toma como base para elaborar el presupuesto de publicidad el cinco por ciento de la venta al año, los métodos que se usa para medir la efectividad de la publicidad son los indicadores. No se utiliza ningún tipo de estudio para determinar la conveniencia de efectuar publicidad a través de una agencia, contar con un departamento de publicidad o trabajar en forma mixta; sin embargo, se establecen las campañas promocionales con base a los resultados de la investigación de mercados.

La base para elaborar el presupuesto de promoción, es establecida a través de estadísticas de la frecuencia de venta por cliente. No utiliza ningún método para medir la efectividad de la promoción únicamente se basa solo en los indicadores, se observó que existe una coordinación entre la promoción con la publicidad.

Se realiza promociones de venta para equilibrar fluctuaciones de mercado, se cuida que las promociones estén respaldadas por cantidad, calidad, precio.

Se observó que se utiliza técnicas de difusión masiva que realizan en la empresa para motivar a los consumidores a que incrementen el consumo de uno o varios productos o marcas. No poseen ninguna estrategia para hacer frente a los períodos temporales de las ventas bajas, en su mercado indican que este comportamiento es normal, debido a que el mercado es fluctuante.

La estrategia que se utiliza para hacer frente a la competencia es la promoción de los productos, cubren un mayor porcentaje de mercado, se utilizan los precios competitivos y servicios pos-venta. Para mantener el interés del consumidor en el uso o consumo de un producto se realiza a través de encuestas de ventas y supervisión para que el cliente se convenza de los beneficios del producto, se establece una alianza estratégica basada en la confianza con el cliente, se mantiene una estrecha relación por medio del soporte técnico que se le brinda.

Para lograr mantener una imagen positiva de la empresa se logra mediante alianza estratégica basada en la confianza de manera que el cliente encuentra un producto con similar precio mantendrá siempre la lealtad derivado del servicio y la calidad del producto. La Gerencia General es la responsable en definir las políticas de márgenes y precios de venta.

1.1.5 FODA

	INTERNO	EXTERNO
	<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
(+)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee control de calidad de productos. 2. Certificación del producto por laboratorios externos. 3. La flexibilidad de la gerencia en función de su planeación y su adaptación al mercado. 4. Capacidad estructural, física y de producción. 5. Automatización de los procesos. 6. Busca la especialización del empleado a través de programas de capacitación. 7. Brindan asistencia técnica a través de capacitación a los clientes. 8. El apoyo de la empresa en todos los aspectos a los vendedores. 9. El conocimiento de las características del producto de parte de los vendedores. 10. Ubicación estratégica tomando en cuenta las fuentes esenciales de abastecimiento de materias primas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener ventajas comparativas en relación a la calidad de la producción. 2. Captar la mayor cantidad de clientes a través de la garantía en nuestros productos. 3. Ser una empresa competitiva en el mercado nacional e internacional. 4. Acceso a nuevos mercados. Hacer frente a la demanda y garantías de tiempos de respuesta. 5. Hacer frente a las exigencias de las nuevas tendencias del mercado. 6. Ser eficientes en el mercado. 7. Consolidar la relación cliente-empresa. 8. Mantener la rentabilidad. 9. Acceso a fuentes esenciales de abastecimiento. 10. Conquistar, mantener y ampliar su participación en el mercado.
	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
(-)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no está inscrita al IGSS. 2. Los procedimientos contables y financieros son manejados por asesor financiero externo. 3. La tardanza en la toma de decisiones financieras puede llevar a una mala inversión. 4. Espíritu de no pertenencia de los colaboradores. 5. Crecimiento desorganizado de la empresa. 6. Descontrol operativo. 7. La Misión, Visión no están colocadas en un lugar visible en la empresa. 8. Carencia de Manual de Funciones y puestos. 9. Baja productividad por inadecuados procesos de venta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos altos de medicina y hospitalización al momento de un accidente en los colaboradores. 2. Riesgo de pérdida de algunos negocios potenciales. 3. Capacidad de hacer frente al comportamiento de mercado, la competencia y el crecimiento de la empresa. 4. Los colaboradores pueden ser absorbidos por la competencia. 5. Pérdida de clientes potenciales producto de un crecimiento desorganizado y un descontrol operativo.

Problema detectado

Se pudo observar que la empresa no cuenta con Manual de Funciones y puestos. No posee un organigrama general que indique la estructura jerárquica dentro de la empresa. Así como de personal específico para cada área. La mayoría de los colaboradores ejercen distintas funciones por lo que existe el riesgo de pérdida de negocios potenciales. Esto los coloca en una desventaja competitiva para hacer frente al comportamiento de mercado, la competencia y el crecimiento de la empresa.

La gerencia por tratar de optimizar sus costos no quiere contratar más personal especializado en cada una de sus áreas, considera que es para minimizar el incremento en los costos. Para poder ser más eficiente esta asignando atribuciones a sus colaboradores en otras áreas.

1.2 Planteamiento del problema

Se determinó a través de la investigación realizada que se carece de un Manual de Funciones y puestos que determine las actividades y responsabilidades que conforman cada área de la organización; así como, las funciones que deben desempeñar los colaboradores en los diferentes puestos de trabajos. Lo que conlleva a que los trabajadores de la empresa no tienen el conocimiento de cuál es el lugar que ocupan dentro de la organización y de sus funciones y atribuciones específicas.

1.3 Justificación del problema

Lograr que todos los colaboradores de la empresa, tengan el conocimiento de cuál es el lugar que ocupan dentro de la organización y cuáles son las funciones y atribuciones de cada puesto.

Describir los requisitos específicos de los distintos puestos que comprende cada área con sus diferentes funciones a desempeñar, en la empresa “PRONISA”, que permita, la selección y captación del personal idóneo para cada una de sus áreas específicas. Orientar los esfuerzos administrativos, sirve de guía para encaminar en la dirección adecuada. Así mismo mide la capacidad y desempeño de cada individuo.

El no contar una persona especializada que se encargue de estas áreas, podría provocar que la empresa no pueda seguir creciendo y desarrollándose, una rotación de personal y quizá lo más importante es que al no contar con suficiente personal pueda ir perdiendo su cartera de clientes existentes, o la oportunidad de futuros negocios potenciales. Así como probabilidades de crecimiento y pueda llegar a estancarse en sus volúmenes de venta lo que la haría menos competitiva en la industria del plástico.

De igual manera es importante que la gerencia establezca como parte de su política, la implementación de contratos de trabajos para el personal ya existente y de las futuras contrataciones ya que esto vendría a regular el proceso de contratación y la mejora en el clima organizacional de esta manera los colaboradores se sentirían más seguros en sus puestos de trabajo y se generaría un espíritu de pertenencia hacia la empresa.

1.3.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es la importancia de implementar el Manual de Funciones y puestos propuesto, como parte de su planeación estratégica y la estructura de un organigrama general de la empresa y de esta manera lograr que los colaboradores de la empresa, posean un documento que establezca cuál es el lugar que ocupan dentro de la organización y las funciones y atribuciones de cada puesto?

1.4 Objetivos

Dentro de los objetivos generales y específicos se pueden mencionar los siguientes:

1.4.1 Generales

Elaborar el Manual de Funciones y puestos que contengan los lineamientos necesarios para cada puesto de trabajo constituido en la empresa, que sirva como medio de comunicación y de apoyo para la toma de decisiones en las diferentes funciones y que permita la orientación del personal para desempeñar sus labores y actividades de forma eficiente.

1.4.2 Específicos

1. Precisar las funciones, actividades y procedimientos que debe seguir cada área de trabajo ya sea administrativa u operativa.
2. Crear el perfil adecuado y necesario para cada puesto, de acuerdo a las necesidades que se quieran cubrir.
3. Facilitar el reclutamiento de personal.
4. Servir como medio de integración, inducción y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la institución.

1.5 Alcances y límites

Alcances

El Manual de Funciones y puestos es de observancia general, es decir aplica para toda la empresa, ya que estudia y analiza cada uno de los puestos necesarios para el buen funcionamiento y desempeño de todas las actividades y funciones dentro de la empresa.

Límites

Las limitaciones encontradas fue la dificultad de tener el acceso a los manuales e información de parte de la gerencia, a pesar de indicar que cuentan con procedimientos establecidos de funciones y atribuciones de puestos. Al realizar la entrevista se nos proporcionó información que no coincidía con la observación realizada en visita de campo.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Planeación estratégica

Goodstein, Leonard. Nolan Timothy, Minnie Sterner. Pfeiffer, Joseph William (1991), determinan la planeación estratégica “se refiere al proceso de formular actividades de largo plazo, establecimiento de objetivos, diseñar políticas y estrategias para alcanzar tales objetivos, Es prácticamente la toma anticipada de una serie de decisiones sobre qué productos, cuáles servicios o que misiones serán el objeto de la organización, que recursos se asignarán para ello y cuales reglas y que principios regirán el uso de esos recursos.” (p.13)

El proceso de planeación de planeación estratégica significa decir dónde y cómo se quiere estar en un futuro determinado, pero además exige a la empresa determinar los objetivos que se quiere alcanzar, las estrategias y políticas para lograrlo, el análisis del ámbito interno y externo de la empresa, el establecimiento de planes de acción concretos a desarrollar y los recursos necesarios.

Misión

Thompson, Arthur y A.J. Strickland. Administración Estratégica (2004) plantea que “Es la perspectiva actual de los negocios de una compañía, (“quienes somos y que hacemos”); describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios”. (p.7)

Cuando una empresa elabora su misión se enfoca en sus productos y servicios actuales, los tipos de clientes a los que sirve, las capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta la organización.

Visión

A. J. Strickland, Arthur A. Thompson (2004) menciona que “Es un mapa del futuro de la empresa, que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de productos que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear”. (p.4)

Una visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios, al proporcionar una imagen panorámica de hacia donde se quiere llegar, suministrando elementos específicos en relación a sus planes futuros para la empresa.

Valores

Los valores son las reglas de conducta para todo el personal de una organización y permiten la identificación y actuación en función de los mismos.

Objetivos

Thompson, Arthur A., y J. Strickland III (2004) nos plantean que “La estrategia consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización”. (p.3)

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en la condiciones de mayor ventaja para la organización.

2.1.1 Proceso administrativo

La Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas (2007) describe que “Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización. Está compuesto por cinco fases o funciones que son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control”. (p.2)

2.1.2 Etapas del proceso administrativo

- Mecánica:
Está conformada por dos funciones: la planeación y la organización.
- Dinámica:
La conforman tres funciones: la integración, la dirección y el control.

2.1.3 Fase de planificación

La Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas (2007) describe que “Proceso para fijar un curso alternativo de acción, estableciendo los objetivos organizacionales y departamentales; así como la determinación de los medios para alcanzar el fin deseado. Le permite a la empresa el logro de resultados y una mejor adaptación al medio en que se desenvuelve, por lo que es necesario que el proceso se desarrolle de la mejor forma para facilitar el alcance de objetivos institucionales”. (p.4)

Elementos:

- Misión
- Objetivos y metas
- Estrategias

- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos
- Normas
- Reglas
- Tácticas

Principios

- De la precisión
- De la flexibilidad
- De la unidad de dirección
- De consistencia
- De la rentabilidad
- De participación

2.1.4 Fase de organización

La Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas (2007) describe que “Proceso para ordenar y distribuir las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos.

Es importante porque permite a las organizaciones tener una estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social para lograr su mayor eficiencia” (p.7)

Elementos

- Funciones
- Jerarquías
- Puestos

Principios

- De la especialización
- De la unidad de mando
- Del equilibrio de autoridad - responsabilidad
- Del equilibrio de dirección - control
- De la definición de puestos

2.1.5 Manuales administrativos

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky (2013) menciona que “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, etc.), presentan sistemas y técnicas específicas, o bien señalan el procedimiento a seguir y/o las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para ejecutar algún trabajo y el mejor desempeño de éste, ya que constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas” (p.147)

Clasificación de los manuales

Por su contenido:

a) De políticas

El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos, gerentes y demás empleados de la organización en la toma de decisiones

b) De bienvenida

Diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

c) De puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de los puestos de una organización.

d) Manual de departamento.

Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, aplicables en cada departamento determinado. A continuación se mencionarán las definiciones y especificaciones de algunos departamentos de estos manuales.

Contenido de los manuales

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky (2013) menciona que los manuales deben contener

a) “Identificación

En primer término el manual de organización debe incluir los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere)
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

b) Índice o contenido

Descripción de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

c) Prólogo y/o introducción

Sección en la cual se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

d) Antecedentes históricos

Descripción del origen de la organización o del área descrita en el manual, evolución y cambios significativos registrados.

e) Legislación o base legal

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que, norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario oficial).

f) Atribuciones

Transcripción textual y completa de las facultades concedidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

g) Estructura orgánica

En este apartado se realiza la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Dicha descripción debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que a continuación se presenta:

1.0 Director general

- 1.0.1 Asesoría
- 1.0.2 Auditoría interna
- 1.1 Gerencia General
 - 1.1.1 Gerente divisional “A”
 - 1.1.2 Gerente divisional “B”

h) Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

i) Funciones

Descripción de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades u obligaciones.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

j) Directorio

Apartado en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.”. (p.151-157)

2.2 Industria del plástico

Manuel Orellana (2011) describe que “Es el conjunto de actividades y procesos que tiene como finalidad transformar la materia prima en productos específicamente de plástico, puede ser para medicamentos, cosméticos, materiales de construcción, restaurantes, entre los más importantes:

Materias primas

Las más comunes que se utilizan en la industria del plástico son las siguientes:

Polietileno de alta densidad

Es la materia prima que se utiliza para los envases de leche, detergentes, champú, tanques agroindustriales y cajas agrícolas

Cloruro de polivinilo

Se utiliza para tubos de conducción de agua, juguetes, cables eléctricos, tarjetas de crédito y mangueras.

Polietileno de baja densidad

Es el que se utiliza para bolsas de recolección de residuos, películas para usos agrícolas, cajas industriales.

Polipropileno

Es la materia prima que se utiliza para envases de alimentos, tubos para conducción de agua caliente, pañales desechables, macetas, recipientes de comida y sillas para jardín.

Poliestireno

Son las que se utilizan para estuches de cosméticos y casetes, envases de alimentos congelados, juguetes y bandejas agrícolas.

Resinas Poliéster, Resinas Fenólicas, Resinas Melamínicas, Poliuretano

Estos tipos de resinas son utilizadas como materia prima en la elaboración de lámina acanalada, apagadores de luz, enchufes, vajillas, colchones y rellenos de tapicería.

Producción

En Guatemala, la industria del plástico, cuenta con una diversidad de procesos que permiten la producción de una variedad de productos para el consumo local y del exterior.

Los procesos para transformación del plástico que actualmente se utilizan son los siguientes:

Inyección

Es un proceso semicontinuo que consiste en inyectar un polímero (macromoléculas) o cerámico en estado fundido (o ahulado) en un molde cerrado a presión y frío, a través de un orificio pequeño llamado compuerta. En ese molde el material se solidifica, comenzando a cristalizar en polímeros semicristalinos. La pieza o parte final se obtiene al abrir el molde y sacar de la cavidad la pieza moldeada. De este proceso se obtienen canastos, palanganas, cubetas, cajillas industriales, baños, botes y piezas similares a las anteriores.

Soplado

En la Industria del plástico hay varios tipos de soplado, los cuales se mencionan a continuación:

Moldeo por soplado de extrusión

Es el proceso continuo, un extrusor estático plastifica y empuja el polímero fundido a través del cabezal para formar un material continuo. Para moldeo por soplado de partes de gran tamaño se utilizan acumuladores, para evitar el pandeo del material.

Moldeo por soplado intermitente

El fundido se acumula en el barril y se impulsa hacia fuera en un solo disparo. El moldeo por soplado intermitente se utiliza, entre otras aplicaciones, en la fabricación de botellas para lácteos, debido a su alta velocidad de producción.

Moldeo por soplado de coextrusión

Posibilita la combinación de materiales con diferentes propiedades para crear un producto final más adecuado para una aplicación específica. Este proceso puede utilizarse para fabricar productos que contienen varias capas en sus estructuras de pared. Las diversas partes de la estructura pueden optimizarse para el mejor equilibrio entre propiedades y costo.

Moldeo por soplado por inyección

Comienza con un preformado moldeado por inyección que luego se recalienta y se utiliza soplado para darle su forma final en un molde.

Moldeo por soplado por inyección y estiramiento

Comienza con un preformado moldeado por inyección que se recalienta y se estira con un cilindro mientras simultáneamente se sopla en un molde. Este proceso de conversión generalmente se utiliza para producir botellas PET (material que por ejemplo está hecho el doble litro de Coca cola).

Moldeo por soplado en 3-D

Es un desarrollo reciente en el que un brazo robótico se utiliza para posicionar el material en un molde tridimensional antes de ser soplado. Las ventajas son poca cantidad de recortes y la posibilidad de producir formas complejas. En general, se utiliza para producir auto partes.

Extrusión

La resina del polímero es calentada hasta el estado de fusión por una combinación de elementos y esquiras provenientes del tornillo de extrusión. El tornillo fuerza a la resina a pasar por el troquel dándole la forma deseada. El material extruido se enfría y se solidifica ya que es tirado del troquel a un tanque de agua. En algunos casos (tales como los tubos de fibras-reforzadas), el material extruido es pasado a través de un largo troquel, en un proceso llamado pultrusión. De este proceso se obtienen los tubos, pajillas, bolsas plásticas.

Rotomoldeo

En el plástico empleado para producir piezas huecas, en el que plástico en polvo o líquido se vierte dentro de un molde mientras gira en dos ejes biaxiales. El plástico se va fundiendo mientras se

distribuye y adhiere en toda la superficie interna. Finalmente el molde se enfría para permitir la extracción de la pieza terminada. De este proceso se obtiene tanques para agua, tanques para fosas sépticas, toneles.” (p.1-5)

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

En este proyecto se utilizará el tipo de investigación descriptiva, de acuerdo a lo que afirma Hernández Sampieri (2010) este tipo de estudios “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p.80)

3.2 Sujetos de la Investigación

Los sujetos de estudio que se utilizó en la investigación realizada fueron:

Todos los departamentos que conforman la empresa

El objeto de estudio ya que en la observación realizada se detectó que no cuentan con una estructura organizacional bien definida y los colaboradores no tienen claro cuál es el lugar que ocupan dentro de la organización ni cuáles son las diferentes funciones a desempeñar.

Gerente de ventas

Es una persona que cuenta con el conocimiento, experiencia y capacidad en la empresa con relación a los procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento de Ventas. Realiza la inducción al personal de nuevo ingreso a esta área.

Vendedor

Es el generador de negocios y tiene un papel fundamental dentro de cualquier empresa este no solo debe poseer las técnicas básicas para cerrar un contrato, sino el tener un control emocional, debe poseer confianza en sí mismo, tener la facilidad de comunicarse con cualquier persona, sea un ejecutivo o director de una firma nacional e internacional.

3.3 Instrumentos de la Investigación

Análisis documental

Fernando López (2009) plantea que “La primera tarea de un investigador es conocer la documentación sobre el problema que está desarrollando; por ello una fase fundamental en toda Investigación es el análisis de los documentos referentes al tema estudiado”. (p.171)

Entrevista

Raúl Rojas Soriano, (2006) describe que “el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema”. (p.197)

Observación

Sierra Bravo (1984) la define como “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. (p.66).

Toda observación; al igual que otros métodos o instrumentos para consignar información; requiere del sujeto que investiga la definición de los objetivos que persigue su investigación, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberá registrar.

3.4 Diseño de la investigación

No.	Actividad	Descripción	Recursos	Fecha
1	Plan de tesis	Correcciones al plan de tesis	Hojas, impresora, tinta, computadora.	Segunda semana
2	Muestreo	Proceso de Selección	Hojas, lapicero	Segunda semana
3	finalización etapa 1	Entrega etapa 1		Segunda semana
4	Entrega de informes	Informes de tutores y correcciones a alumnos	Papel, impresora, tinta	Tercer semana
5	Investigación del problema	Recopilación y análisis de datos	Hojas, tinta de impresora	Octava semana
6	Finalización etapa 2	Entrega de etapa 2		Octava semana
7	Entrega de informes	Informes de tutores y correcciones a alumnos		Novena semana

Fuente: Programa de actualización y cierre académico -ACA- Universidad Panamericana 2015

3.5 Cronograma de Investigación

Actividad	Semana												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Selección para caso empresa obtener la autorización de la misma para desarrollar la tesis.													
2. Realizar un análisis preliminar a la empresa y detectar el alcance de la investigación.													
3. Realizar una evaluación integral a la empresa o sección de la misma, aplicando estudios relacionados a la carrera.													
4. Desarrollar un diagnóstico integral que incluya la síntesis de los estudios y un análisis FODA.													
5. Selección de subtemas que se pueden usar para la evaluación integral de la empresa.													
6. Redactar el problema de investigación.													
7. Etapa 1: entrega de informes de tutores y correcciones a alumnos.													
8. Recopilación y análisis de datos de la Investigación del problema.													
7. Etapa 2: entrega de informes de tutores y correcciones a alumnos.													
8. Presentación de Resultados.													
8. análisis de resultados y Marco teórico desarrollado.													
9. Entrega etapa 3.													
10. entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos.													
11. Entrega final del producto del segundo Módulo.													

Capítulo 4

Resultados de la Investigación

4.1 Muestreo

Para el desarrollo de la investigación y con el objeto de presentar los efectos que conlleva la carencia de Manual de Funciones y puestos. Se realizó una entrevista a dos personas de la Empresa PRONISA. Tanto al Gerente de Ventas como al Gerente General, que son los que más conocen del tema, adicional se elaboró un cuestionario de observación. Enfocado en la propuesta de diseño o mejora de los sistemas para poder socializar la información y que fluya tanto horizontal como vertical la información..

4.2 Presentación de resultados

MATRIZ DE SENTIDO
VACIADO DE LAS ENTREVISTAS
ABIERTAS
INSTRUMENTO 1

No .	Pregunta	Gerente General	Jefe de ventas	Observaciones
1	¿Existe un Manual de Funciones y Puestos en la Empresa?	Parcialmente si, conforme se han ido necesitando. Con el crecimiento de la empresa se han ido elaborando	Actualmente no existe un Manual de Puestos y Funciones	El Gerente General indica que se han ido elaborando conforme el crecimiento de la empresa, el Gerente de Ventas comenta que no existe un Manual de Puestos y Funciones.
2	¿Considera que al implementar un Manual de Funciones y Puestos mejoraría el desempeño de los colaboradores?	Si efectivamente el Manual y Procedimientos menciona claramente la Medición del desempeño y estandarización de los procedimientos	Si mejorarían ya que se tendrían funciones específicas y claras del puesto de trabajo.	En este caso los dos coincidieron que si efectivamente, el Manual y los procedimientos si mejoraría, ya que se tendrían funciones específicas y claras del puesto de trabajo.
3	¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar los Manual de Funciones y Puestos del personal en la empresa?	De momento no, para ello se necesita una persona dedicada a eso, y el tamaño actual de la Empresa no justifica la inversión.	Si existen los recursos necesarios para lograr realizar los Manuales, es necesario asignar a un colaborador competente el Desarrollo del Mismo.	El Gerente General considera que de momento no, que para ello se necesita una persona dedicada a eso, y el tamaño de la empresa no justifica la inversión. Sin embargo el Gerente de ventas comenta que si existen los recursos para realizar los Manuales, que puede asignarse un colaborador que los Desarrolle.
4	¿Considera que el Manual de Funciones y Puestos son los adecuados para sus colaboradores?	Hoy son adecuados, el plan es hacer revisión frecuente y ver el cumplimiento, o cambiar de acuerdo al procedimiento real.	Al crear los Manuales deberán describir las funciones exactas del puesto de trabajo.	La Gerencia General indica que hoy si son los adecuados; sin embargo, el Gerente de Ventas indicó que al crear los Manuales deberán describir las funciones exactas del puesto de trabajo.

No .	Pregunta	Gerente General	Jefe de ventas	Observaciones
5	¿Cree que los Colaboradores de la Empresa tienen conocimiento suficiente de las funciones que les corresponden y los procedimientos para realizarlos?	Si, la contratación es de acuerdo al perfil analizado para el puesto, y se lleva una estricta evaluación de los requisitos para cada puesto. Hay requisitos mínimos que cumplir y se cumplen.	Si, conocen sus funciones.	Tanto el Gerente General como el de Ventas Coinciden en que, la contratación es de acuerdo al perfil analizado para el puesto y se lleva una estricta evaluación de los requisitos para cada puesto y que hay requisitos mínimos que hay que cumplir y si se cumplen.
6	¿Considera que los colaboradores, actualmente realizan las funciones según los Manuales establecidos?	Básicamente si, en ocasiones un poco más de las funciones, las empresas hoy en día con la optimización de costos de mano de obra hacen esto.	Desarrollan sus funciones pero no de acuerdo a un Manual.	De acuerdo a la Gerencia General sí, que de hecho en ocasiones un poco más de las funciones, indicando que las empresas hoy en día con la optimización de los costos de mano de obra hacen esto. La Gerencia de Ventas coincide en la parte que los colaboradores están dispuestos a realizar otras funciones a las establecidas por colaboración, no porque lo establezca el Manual.
7	¿Cree que dentro de los colaboradores hay duplicidad de funciones?	No, porque cuando se elaboran hay una revisión previa y depende de los procedimientos.	Los colaboradores son Multifuncionales, pero cada trabajador fue contratado para una función específica. Si existe duplicidad de funciones.	El Gerente de ventas comenta que existen muchas interferencias en las funciones, tanto de la Gerencia como de encargados de otras áreas. El Gerente indica que cuando se elaboran las funciones hay una revisión previa y depende de los procedimientos.
8	¿Existe la supervisión y control necesario por parte de los supervisores, en el desarrollo de las funciones?	Sí, tenemos políticas de calidad y el enfoque es el cliente, la supervisión, encuestas y minutas se enfocan en alcanzar la satisfacción de los clientes con mediciones.	No existe supervisión.	El Gerente General indica que si existe supervisión, que tienen políticas de calidad están enfocadas en alcanzar la satisfacción del cliente. Mientras que el Gerente de Ventas comenta que no existe Supervisión.

4.3 Análisis de resultados

En la entrevista se pudo determinar que los Manuales de Funciones y Puestos en la empresa existen en forma parcial, los mismos se han ido implementando conforme a lo que se va necesitando y de acuerdo al crecimiento de la empresa así los van elaborando.

Se les consultó al Gerente General y Jefe de Ventas que si consideran que la implementación de los Manuales de Funciones y puestos, mejoraría el desempeño de los colaboradores a lo que ambos respondieron que si están de acuerdo, ya que los mismos mencionan claramente la medición del desempeño y estandarización de los procedimientos; sin embargo, indicaron que actualmente la empresa no cuenta con el recurso necesario para desarrollar los Manuales de Funciones y puestos, indicando que para ello se necesita de una persona dedicada a eso y que el tamaño actual de la empresa no justifica por el momento esa inversión.

Cuando se le consultó si los Manuales de Funciones y puestos eran los adecuados para los colaboradores, indicaron que en la actualidad si son los adecuados, el plan es hacer revisión frecuente y ver el cumplimiento o cambiar de acuerdo al procedimiento real.

La Gerencia manifestó que la contratación es de acuerdo al perfil analizado para el puesto y se lleva una estricta evaluación de los requisitos para cada puesto. Hay requisitos mínimos que deben llenar y si se cumplen. Se pudo observar que los colaboradores de la empresa no tienen el conocimiento suficiente de las funciones que le corresponden y los procedimientos para realizarlas.

Se pudo prestar atención que los colaboradores no tienen conocimiento de los Manuales, las funciones que realizan, no están apegadas a los mismos, en ocasiones realizan un poco más de las funciones, indicando que las empresas hoy en día con la optimización de costos de mano de obra, hacen esto.

El Gerente General considera que el papel que desempeña dentro de la Estructura Organizacional es sumamente importante, ya que realiza funciones de dirección y liderazgo, la Gerencia no es una persona o un puesto de apoderado sino un facilitador de resultados.

A pesar de indicar que tienen claros los procedimientos que se deben seguir para optimizar las funciones del personal indicando que se establecen planes estratégicos y se ejecutan en cada alcance de los objetivos, de manera que haya continuidad.

4.4 Conclusiones de la investigación

- En la Entrevista realizada se pudo establecer que la Gerencia General es la única persona que conoce la existencia de Manuales de funciones y puestos es él, quién les trasmite en forma verbal a los colaboradores cuáles serán las atribuciones que tendrán asignadas.
- De igual manera se habló con el Jefe de Ventas para saber su opinión, indicando que no sabía de la existencia de los Manuales y que también el resto de los colaboradores desconocían de la existencia de los mismos.
- Se Pudo observar que no existe un organigrama general en la empresa.
- Se logró establecer que no existen procesos establecidos para socializar la información de la gerencia general hacia los mandos Medios y de estos hacia el resto de colaboradores de la empresa.
- Actualmente los colaboradores no firman contratos de trabajo.
- Se pido establecer que la empresa no está afiliada al Instituto Guatemalteco de Seguro social.
- Se determinó que la Gerencia General solicita la colaboración de empleados de otras áreas en el departamento de distribución y ventas. Esto provoca que exista injerencia de empleados de otros departamentos en el área. Esto conlleva que aunque estén definidas las funciones y procesos en la empresa no puedan ser llevadas a cabo en una forma eficiente y eficaz, por los empleados debido a la que tienen que involucrarse en otras funciones para las que fueron contratados.

- El seguimiento de clientes interesados en adquirir los productos, cobros y despacho son manejados por el gerente general. No posee una persona específica en este puesto que se encargue de dar seguimiento a las órdenes de compra, procesos de cobro y seguimiento a los clientes en general.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

El siguiente Manual de Funciones y puestos tiene como finalidad proporcionar información acerca de las funciones que se deben desempeñar en los diferentes puestos. Esto de acuerdo a la estructura y el nivel de capacidades con las cuentan los empleados de las diferentes áreas de comercialización de la empresa “PRONISA”. Este Manual se concentra en las actividades y responsabilidades que conforma cada área de la organización y los puestos que la integran, así como el grado de responsabilidad de cada trabajador en su área de trabajo, ya que es importante llevar una administración adecuada, y contar con la información necesaria para lograr una fuerza de trabajo efectiva y eficiente.

5.2 Justificación del Manual

El presente Manual de Funciones y puestos se ha elaborado con el fin, de lograr que todos los integrantes que laboran en el área de Distribución y Ventas de la Empresa, PRONISA y tengan el conocimiento de cuál es el lugar que ocupan dentro de la organización y cuáles son las funciones y atribuciones de cada puesto.

Describe los requisitos específicos de los distintos puestos que comprende cada área con sus diferentes funciones a desempeñar, en la empresa “PRONISA”, le permite, la selección y captación del personal idóneo para cada una de sus áreas específicas. Orienta los esfuerzos administrativos, sirve de guía para encaminar en la dirección adecuada. Así mismo mide la capacidad y desempeño de cada individuo.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

Otorgar un documento que cuente con todos los lineamientos necesarios para cada tipo de puesto dentro de la empresa. Que sirva como medio de comunicación dentro de la empresa, como también de apoyo para la toma de decisiones en las diferentes funciones y que permita la orientación del personal para desempeñar sus labores o actividades que se asignen.

5.3.2 Objetivos específicos

- Servir de guía al personal para la ejecución de las atribuciones.
- Facilitar las funciones, actividades y procedimientos que debe seguirse en las unidades administrativa u operativa.
- Crear el perfil adecuado para cada puesto, según las necesidades de cada área de trabajo.

5.4 Ámbito de aplicación

El manual de descripción de función de puestos proporciona a la empresa “PRONISA”, un alcance general, es decir de toda la empresa, el cual estudia y analiza cada uno de los puestos necesarios para el buen funcionamiento y desempeño de todas las actividades, y funciones dentro de la empresa.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1. Junta Directiva

1.1 Administración

- 1.1.2 Gerente General
 - 1.1.2.1 Contador General
 - 1.1.2.2 Secretaria Gerencia
 - 1.1.2.3 Liquidador

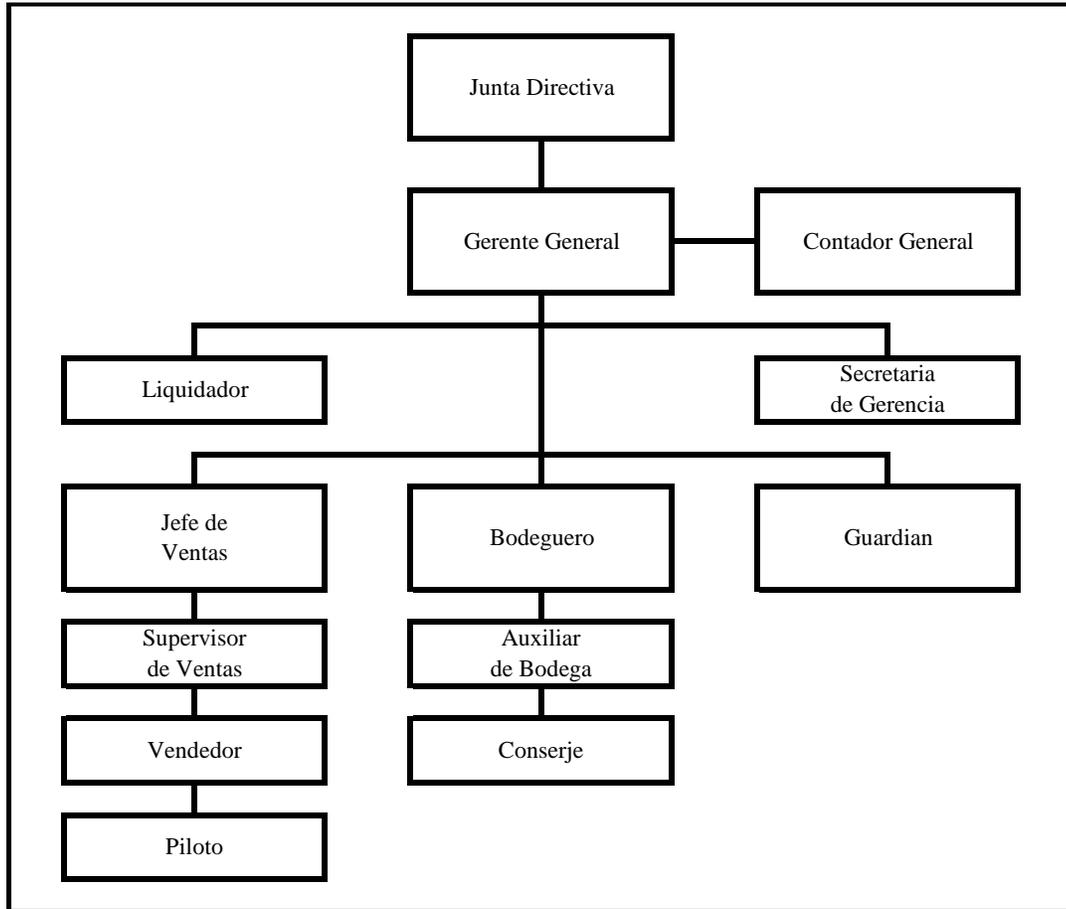
1.2 Producción

- 1.2.1 Jefe de Ventas
 - 1.2.1.1 Supervisor
 - 1.2.1.1.1 Vendedor
 - 1.2.1.1.1 Piloto
- 1.2.2 Jefe de Bodega
 - 1.2.2.1 Auxiliar de Bodega
 - 1.2.2.1.1 Conserje
- 1.2.3 Vigilante

ORGANIGRAMA GENERAL

Productos y Negocios Integrales - PRONISA

Calle Real 17-60, zona 10 SMP. Ofibodega 19 San Diego.



Fuente: Elaboración propia basada en un organigrama por sugerir.

Simbología:

Autoridad y Responsabilidad



Relación de Línea



ANÁLISIS

La Junta Directiva está integrada por dos personas de la empresa “PRONISA”, uno de ellos es exclusivamente Socio de Inversión y aporta más capital. El otro, es quien dirige la empresa, el Gerente General recibe asesoría financiera, para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales y recibe el apoyo de los jefes de cada área, que desempeñen sus funciones y busquen ser competitivos ante el mercado.

1. Descripción del puesto Junta Directiva	
	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
1. Nombre del puesto:	Junta Directiva
2. Número de plazas:	01
3. Ubicación:	Administrativa
	NATURALEZA DEL PUESTO Es de carácter administrativo, porque coordina los recursos financieros y materiales de la empresa. Planea y dirige el funcionamiento general de la empresa.
1. Función general:	Toma de decisiones del giro general de la empresa, de acuerdo a las necesidades que tenga la organización, pues busca ser una empresa competitiva.
2. Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Tomar decisiones sobre aumentos salariales. b. Elegir la estrategia para el adecuado manejo de la empresa.
3. Relaciones de trabajo:	<p>Mantienen comunicación abierta, para tomar decisiones importantes de los aspectos generales de la empresa.</p> <p>Cada vez que existe una junta, exponen los intereses de la empresa, de acuerdo a factores externos e internos.</p>
4. Relaciones de autoridad:	
Jefe inmediato:	Ninguno
Subordinados:	Área Administrativa, de Ventas,

	Bodega y Seguridad.
	<p>5. Responsabilidad:</p> <p>Tienen bajo su responsabilidad el giro ordinario y extraordinario de la industria; son los socios quienes integran la Junta Directiva y los únicos que pueden tomar decisiones administrativas, financieras, técnicas, innovadoras y todo lo que involucra las actividades de la industria. La Junta Directiva recibe asesoría financiera, técnica, etc.</p>

2. Descripción del puesto Gerente General	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
1. Nombre del puesto:	Gerente General
2. Número de plazas:	01
3. Ubicación:	Administrativa
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Las funciones son de carácter administrativo y están enfocadas en la toma de decisiones, control, integración, planeación, administración e integración de los procesos que se realizan en la empresa. Además ayuda a la coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa para tener una buena competitividad.</p>	
1. Funciones generales:	Es optimizar los recursos necesarios para la dirección correcta de la empresa
2. Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Administrar todos los recursos financieros y humanos. b. Elaborar una planeación estratégica. c. Supervisar todas las funciones de los subordinados. d. Velar por los costos y el mantenimiento de los recursos necesarios e. Controlar los sistemas productivos y evaluar el trabajo de los empleados.
3. Relaciones de trabajo:	Mantiene una comunicación constante con el asesor financiero y jefes de las diferentes áreas, así como también tomar el control en la medición de resultados, para que al momento que aparezcan dificultades se tomen las medidas correctivas necesarias para resolver los problemas.
4. Relaciones de autoridad:	
Jefe inmediato:	Junta Directiva

	Subordinados:	Área Administrativa, de ventas y Seguridad.
5. Responsabilidad:	Desempeñar las funciones necesarias para controlar, administrar, coordinar y supervisar los recursos de la empresa, desarrollar los estándares de integridad más altos en todos los negocios con los empleados, proveedores, así mismo estimular la capacidad de los empleados para la toma de decisiones.	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
1. Educativos:	Licenciatura en Administración de Empresas ó Contador Público y Auditor.	
2. Experiencia:	2 años en puesto similar	
3. Habilidades y destrezas:	Numéricas, Contables, de liderazgo creatividad, manejo de paquetes de software conocimiento de leyes laborales y atribuciones entre otras.	
4. Otros requisitos:	Habilidad para tomar decisiones, excelente presentación, puntualidad, responsabilidad, honradez, amplias relaciones interpersonales, carisma, Pro actividad, trabajo en equipo.	

3. Descripción del puesto Contador General	
	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
1.	Nombre del puesto: Contador General
2.	Número de plazas: 01
3.	Ubicación: Administrativa
	NATURALEZA DEL PUESTO Es de carácter administrativo y de apoyo para el manejo eficiente de métodos y procedimientos contables. Sirve de soporte a la institución en todas las actividades financieras.
1.	Funciones generales: Elabora y manejar los estados contables y financieros, proporciona soporte en las actividades legales y financieras de la empresa.
2.	Funciones específicas: a. Manejo de documentos para el trámite financieros. b. Elaboración de reporte para el pago de proveedores y acreedores. c. Brindar información acerca de los activos y procedimientos contables de la empresa. d. Es apoyo incondicional del Gerente General Maneja el pago de impuestos.
3	Relaciones de trabajo: Mantiene una comunicación con el Gerente General para la toma de decisiones financieras.
4.	Relación de Autoridad:
	Jefe inmediato: Gerente General
	Subordinados: Ninguno

5.	<p>Responsabilidad:</p> <p>Mantener actualizada toda la información financiera que tiene a su cargo, así como llevar un control oportuno y exacto de las finanzas de la empresa.</p> <p>Proporcionar asesoría legal para no caer en anomalías o evasión de impuestos.</p>
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
1	<p>Educacionales: Licenciatura en Administración de Empresas ó Contador Público y Auditor.</p>
2	<p>Experiencia: 1 año en puesto similar</p>
3	<p>Habilidades y destrezas: Dominio de paquetes contables de software actuales, tomar decisiones financieras, facilidad en discernimiento de problemas.</p>
4	<p>Otros requisitos: Buena presentación, oportuna toma de decisiones.</p>

4. Descripción del Puesto Secretaria de Gerencia	
	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
1. Nombre del puesto:	Secretaria de Gerencia
2. Número de plazas:	01
3. Ubicación:	Administrativa
	NATURALEZA DEL PUESTO Es de carácter administrativo, mantiene la correspondencia al día, el manejo adecuado de la agenda del Gerente General.
1. Funciones generales:	Tener al día la correspondencia, la recolección de información y la presentación en carácter prioritario.
2. Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Archivar y mantener correspondencia en orden prioritario b. Toma de dictados c. Buena caligrafía y ortografía
3. Relaciones de trabajo:	Mantiene una comunicación constante con el gerente general, el personal interno de la empresa y los proveedores.
4. Relaciones de autoridad:	
Jefe inmediato:	Gerente General
Subordinados:	Ninguno

5. Responsabilidad:	Elaborar y revisar la correspondencia en forma clara para la toma de decisiones del gerente general, así como la buena redacción de información, la toma adecuada de dictados, la recepción oportuna de llamadas y el adecuado control de la agenda.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
1 Educativos:	Titulo de Secretaria Oficinista.
2 Experiencia:	2 años en puestos similares
3 Habilidades y destrezas:	Manejo adecuado de paquetes de software, Windows y trabajo en equipo, creatividad.
4 Otros requisitos:	Buena relación interpersonal, buenas presentación, puntualidad, trabajo bajo presión.

5. Descripción del puesto Liquidador	
	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
1. Nombre del puesto:	Liquidador
2. Número de plazas:	01
3. Ubicación:	Administrativa
	NATURALEZA DEL PUESTO Su oficio principal radica en cuadrar diariamente las rutas de ventas, como también depositar el dinero en el banco, las boletas de depósitos son entregadas al Gerente General.
1. Funciones generales:	Es el encargado de recopilar y proporcionar sobre los ingresos y egresos que genera el curso normal de las actividades.
2. Funciones específicas:	a. Liquidación de rutas b. Reportes claros y específicos de Ingresos y egresos.
3. Relaciones de trabajo:	Mantiene una comunicación constante con el Contador General y Gerente General.
4. Relaciones de autoridad:	
	Jefe inmediato: Gerente General
	Subordinados: Ninguno
5. Responsabilidad:	Ingresar Ventas y liquidar las rutas.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
1. Educativas:	Titulo de Perito Contador con Orientación en computación.
2. Experiencia:	2 años en puestos similares.
3. Habilidades y destrezas:	Habilidad numérica, Tener percepción.
4. Otros requisitos:	Buena presentación, puntualidad, responsabilidad, cumplir con las actividades asignadas por el jefe inmediato, manejo adecuado de paquetes de computación. Trabajo bajo presión.

6. Descripción del puesto Jefe de Ventas

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
1. Nombre del puesto:	Jefe de Ventas
2. Número de plazas:	01
3. Ubicación:	Jefatura
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es de carácter operativo, mantiene el control y la supervisión de las ventas y la distribución optima de productos, manteniendo e incrementando la cartera de clientes.	
1. Funciones generales:	<p>Hacer canales de distribución adecuados, buscando la satisfacción del cliente, como también que resulte menos costoso a la empresa.</p> <p>Conocer el mercado para la toma adecuada de decisiones y la satisfacción del cliente, como la ampliación del mercado.</p>
2. Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de supervisar y direccionar a sus subordinados. • Evaluar los índices de pedidos y envíos del producto. • Tomar las medidas necesaria para que la distribución del producto sea lo mas inmediata posible.
3. Relaciones de trabajo:	Mantener comunicación abierta con el Gerente General para la elaboración de producto según la demanda del mercado, como también mantiene comunicación con los bodegueros, para que el producto terminado sea entregado con eficiencia.
4. Relaciones de autoridad:	

	Jefe inmediato: Gerente General
	Subordinados: Supervisor de ventas, vendedores y pilotos.
5. Responsabilidad:	Supervisar y controlar las necesidades que se pueden presentar en la distribución de pedidos, promoción e innovación de algún producto.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
1. Educativas:	Perito en Mercadotecnia y publicidad en Computación, amplio conocimientos en ventas.
2. Experiencia:	2 años en puestos similares.
3. Habilidades y destrezas:	Trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, buenas relaciones interpersonales, trabajo bajo presión.
4. Otros requisitos:	Buena presentación, puntualidad, destreza para adquisición de nuevos clientes, Habilidad para hacer labor de venta, Toma de decisiones acertadas.

7. Descripción del puesto Bodeguero

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
1.	Nombre del puesto: Bodeguero
2.	Número de plazas: 01
3.	Ubicación: Jefatura
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Es de carácter operativo, mantiene el control y la supervisión de las áreas de inventario de materia prima, productos terminados y del control de consumo de energía.</p>	
1.	Funciones generales: Conocimiento de inventario así como el control del producto terminado, los consumos promedio de materia prima.
2.	Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> a. Se encarga de supervisar y direccionar las materias primas. c. Evaluar los consumos diarios ya que son productos no perecederos. d. Toma control de medidas para la distribución del producto en las áreas que corresponda. e. Mantener un inventario actualizado
3.	Relaciones de trabajo: Mantiene una comunicación con el Gerente General y Jefe de Ventas.
4.	Relaciones de autoridad:
	Jefe inmediato: Gerente General
	Subordinados: Auxiliar de Bodega y Conserje

5.	<p>Responsabilidad:</p> <p>Supervisar y controlar las necesidades que se pueden presentar en la distribución de materia prima así como la comunicación con los proveedores de dichas materias.</p> <p>Distribución adecuada del producto terminado.</p> <p>Mantener y controlar los inventarios de materia prima buscando que esta no se termine antes de que el proveedor coloque su producto en las instalaciones.</p>
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
1	<p>Educacionales: Perito Contador con Orientación en computación.</p>
2	<p>Experiencia: 2 años en puestos similares.</p>
3	<p>Habilidades y destrezas: Trabajo en equipo, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, adecuación de inventarios, sentido común.</p>
4	<p>Otros requisitos: Buena presentación, puntualidad, destreza en la administración de bodega, agilidad para la toma de decisiones.</p>

8. Descripción del puesto Supervisor de Ventas

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
1. Nombre del puesto:	Supervisor de ventas
2. Número de plazas:	01
3. Ubicación:	Supervisión
NATURALEZA DEL PUESTO	
Supervisar y controlar las ventas y precios así como la eficacia de los subordinados	
1. Funciones generales:	Conocer el mercado para la toma adecuada de decisiones y la satisfacción del cliente, esto con un control de precios y manejo adecuado de los pedidos.
2. Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Supervisar y controlar el trabajo de campo de los vendedores y pilotos; llevando la información al jefe de ventas. b. Hacer evaluaciones de desempeño periódicas, a través de cuestionario previamente elaborado, el cual será contestado por los clientes. El cliente evaluará el servicio que recibe, la calidad del producto, la presentación del personal. c. Demostrar los estándares de integridad en sus acciones, ya que debe ser líder positivo y motivo de ejemplo en el trato con el cliente. d. Mantener comunicación abierta con el jefe de Ventas, proporcionándole la información filtrada de las necesidades y demandas tanto del mercado como de los integrantes que están bajo su cargo. e. Plantear ideas innovadoras que busquen el mejoramiento de los productos existentes, como también la elaboración de nuevos productos.
3. Relaciones de trabajo:	Mantiene comunicación abierta con el Jefe de Ventas para recibir instrucciones y sus subordinados para informarles y darles instrucciones.

4. Relaciones de autoridad:	
Jefe inmediato:	Jefe de Ventas
Subordinados:	Vendedores y pilotos
5. Responsabilidad:	Supervisar y controlar las necesidades que se pueden se presentan en el mercado, la investigación de los precios así como la manera eficiente de distribuir el producto.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
1 Educativos:	Perito Contador con Orientación en computación, conocimientos en ventas.
2 Experiencia:	2 años en puestos similares.
3 Habilidades y destrezas:	Trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, innovación, buenas relaciones interpersonales, trabajo bajo presión.
4 Otros requisitos:	Buena presentación, puntualidad, destreza en ventas, mejora en los productos, agilidad para la toma de decisiones.

9. Descripción del puesto Auxiliar de Bodega	
	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
1. Nombre del puesto:	Auxiliar de Bodega
2. Número de plazas:	01
3. Ubicación:	Operario
	NATURALEZA DEL PUESTO Es de carácter operativo, mantiene y controla el inventario de manera eficiente.
1. Funciones generales:	Participar de todas las actividades que involucra a bodega.
2. Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Procesar y recolectar la información de materiales. b. Elaborar un inventario periódico de los materiales de empaque y materias primas. c. Recibir el producto que traen las rutas.
3. Relaciones de trabajo:	Mantiene una comunicación con el Jefe de Bodega y los demás operarios con el fin de que sus inventarios sean efectivos.
4. Relaciones de autoridad:	
	Jefe inmediato: Jefe de Bodega
	Subordinados: Conserje
5. Responsabilidad:	Supervisar y controlar las necesidades que se pueden presentar en la distribución de materiales y producto terminado.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
1. Educativas:	Perito Contador con Orientación en computación.
2. Experiencia:	1 años en puestos similares.
3. Habilidades y destrezas:	Trabajo en equipo, creatividad, buenas relaciones interpersonales.
4. Otros requisitos:	Buena presentación, puntualidad, destreza para recopilación de información.

10. Descripción del puesto Vendedor	
	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
1.	Nombre del puesto: Vendedor
2.	Número de plazas: 07
3.	Ubicación: Operario
	NATURALEZA DEL PUESTO Es de carácter operativo, debe mantener buena comunicación con sus superiores, y los clientes de la ruta asignada. Promover nuevos productos. Hacer labor de venta.
1.	Funciones generales: Conocer el mercado para la toma adecuada de decisiones, conocer la competencia.
2.	Funciones específica: <ol style="list-style-type: none"> a. Se encarga de incursionar en el mercado b. Representa la imagen de la empresa. c. Evalúa los diversos tipos de gustos y preferencias del consumidor final.
3.	Relaciones de trabajo: Mantiene una comunicación con el Gerente General y Jefes de áreas, así mismo la relación con el consumidor y el cliente.
4.	Relaciones de autoridad:
	Jefe inmediato: Supervisor de Ventas
	Subordinados: Piloto

<p>5. Responsabilidad:</p>	<p>Recibir y entregar pedidos como también promover nuevos productos y hacer labor de venta. Explotar mercados potenciales.</p>
<p>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p>	
<p>1 Educativos:</p>	<p>Nivel diversificado o medio, conocimientos en ventas.</p>
<p>2 Experiencia:</p>	<p>1 años en puestos similares.</p>
<p>3 Habilidades y destrezas:</p>	<p>Trabajo en equipo, creatividad, innovación, buenas relaciones interpersonales, trabajo bajo presión.</p>
<p>4 Otros requisitos:</p>	<p>Buena presentación, puntualidad, destreza para hacer nuevos clientes, agilidad para la toma de decisiones, proporcionando solución a los problemas que se presenten en el mercado.</p>

11. Descripción del puesto Piloto	
	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
1. Nombre del puesto:	Piloto
2. Número de plazas:	03
3. Ubicación:	Operario
	NATURALEZA DEL PUESTO Es de carácter operativo, trata del cuidado de la maquina y esta para cubrir las necesidades del vendedor.
1. Funciones generales:	Llevar el producto a los diversos territorios, y participar en forma activa en la entrega del mismo. Cuidar por el buen funcionamiento de la maquina. Manejar con precaución y evitar conflictos en la carretera.
2. Funciones específica:	<ul style="list-style-type: none"> a. Supervisión y control de los lubricantes, agua y combustible que necesita la maquina para su funcionamiento. b. Conocimiento de rutas para trasportar el producto. c. Prudencia al manejar ya que el producto es muy frágil. d. Evitar accidentes.
3. Relaciones de trabajo:	Mantiene una comunicación con el supervisor de venta y el vendedor.
4. Relaciones de autoridad:	
Jefe inmediato:	Vendedor
Subordinados:	ninguno

5.	<p>Responsabilidad:</p> <p>Llevar el producto a tiempo con la misma calidad y fresca, optimización en tiempo de entrega y la distribución eficaz.</p>
<p>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p>	
1	<p>Educacionales: Nivel de enseñanza media, licencia de conducir tipo A.</p>
2	<p>Experiencia: 2 años en puestos similares.</p>
3	<p>Habilidades y destrezas: Trabajo en equipo, liderazgo, optimización de tiempos en la distribución.</p>
4	<p>Otros requisitos: Buena presentación, puntualidad, destreza en el manejo de vehículos distribución eficiente.</p>

12. Descripción del puesto Vigilante	
	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
1. Nombre del puesto:	Vigilante
2. Número de plazas:	01
3. Ubicación:	Vigilancia
	NATURALEZA DEL PUESTO Vigilar el orden dentro de la empresa, así como los alrededores de la fábrica.
1. Funciones generales:	Vigilar la empresa e inspección de los puntos en los cuales se ve alguna amenaza para la empresa.
2. Funciones específica:	<ul style="list-style-type: none"> a. Supervisión y control de las armas que maneja b. Conocimiento de los puntos en los cuales la empresa sea amenazada por algún factor externo.
3. Relaciones de trabajo:	Mantiene una comunicación con el jefe de vigilancia.
4. Relaciones de autoridad:	
	Jefe inmediato: Jefe de Seguridad
	Subordinados: ninguno

5.	<p>Responsabilidad:</p> <p>Salvaguardar la empresa de alguna amenaza de robo, vigilar la conducta del personal en la empresa, así como el control en la entrada y salida del personal, proveedores, clientes y los diversos vehículos.</p>
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
1	<p>Educacionales: Nivel de enseñanza primaria o media</p>
2	<p>Experiencia: 3 años en puestos similares.</p>
3	<p>Habilidades y destrezas: Trabajo en equipo, carácter fuerte.</p>
4	<p>Otros requisitos: Buena presentación, puntualidad, destreza en el manejo de armas.</p>

13. Descripción del puesto Conserje	
	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
1. Nombre del puesto:	Conserje
2. Número de plazas:	02
3. Ubicación:	Operario
	NATURALEZA DEL PUESTO Es de carácter operativo, mantener aseado el área de trabajo del personal administrativo.
1. Funciones generales:	Mantenimiento de las áreas de producción y administración, para el ambiente agradable en la empresa.
2. Funciones específica:	<ul style="list-style-type: none"> a. Mantenimiento de los servicios sanitarios en optimas condiciones b. Limpieza en las áreas de producción para evitar accidentes y contaminantes. c. Limpieza en oficinas, patios, ventanas, etc.
3. Relaciones de trabajo:	Mantiene una comunicación todo el personal.
4. Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato:	Auxiliar de Bodega
Subordinados:	ninguno

5.	Responsabilidad: Colocación de recipientes apropiados para tirar los desechos, recolección de basura y otros desechos para que el área este libre de contaminantes.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
1	Educacionales: Nivel de enseñanza primaria.
2	Experiencia: Ninguna
3	Habilidades y destrezas: Elaboración del trabajo en tiempo apropiado.
4	Otros requisitos: Buena presentación, puntualidad, destreza en su área, manejo adecuado de los insumos que se le abastecen para desempeñar su función.

CONSIDERACIONES FINALES

Vigencia

El presente manual de puestos entra en vigencia a partir de la fecha de aprobación, el cual será sometido a evaluaciones periódicas por el Gerente General de “PRONISA”, así mismo se revisara, aprobara y se autorizaran las modificaciones pertinentes de este Manuel a través del Gerente General de PRONISA, ya que el sabe los procedimientos específicos para el buen funcionamiento de los puesto de trabajo.

TERMINOLOGÍA TÉCNICA

Actividad Productiva:

Conjunto de actos u operaciones que realiza una empresa para elaborar sus productos.

Administración:

Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas, que tiene como finalidad apoyar los objetivos organizacionales a través de obtener resultados de máxima eficiencia y eficacia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Autoridad:

Es la facultad para dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión.

Capacitación:

Son los procesos de enseñanza que se realizan para que un individuo se mas eficiente y satisfactorio el resultado.

Comunicación:

Es el arte o acción que tienen los seres humanos para dar a conocer su punto de Vista la interacción con sus semejantes.

Eficacia:

Capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Eficiencia:

Uso más adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Realizar correctamente y con el menor costo posible las funciones de la organización.

Estructura organizacional:

Es la conformación de los niveles de jerarquía y mando dentro de una organización.

Funciones:

Son las actividades que posee una persona para llevar un propósito definido que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Manual:

Documento que sirve como medio de comunicación y coordinación, que permite registrar en forma ordenada y sistemática información de una organización.

Objetivo:

Propósito o fin que se pretende alcanzar en base a metas.

Puesto:

Sitio o espacio que ocupa una persona para la realización de un empleo.

Programa:

Unidad financiera, administrativa, en la que se agrupan diversas actividades con cierto grado de homogeneidad respecto al resultado final.

Requerimiento:

Solicitud formal de sustancias, materiales, insumos o cualquier objeto.

Responsabilidad:

Obligación que deben los subordinados a sus superiores en el ejercicio de la autoridad que se les ha delegado.

Valores:

Conjunto de guías, reglas o principios que indican la forma de conducta apropiada que se debe seguir, lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y lo malo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Este documento fue elaborado por:

“Edwoar Humberto León Escribá”

Guatemala, Noviembre de 2015.

5.5 Programa de implementación

El Programa de implementación y aplicación del Plan para PRONISA, se debe realizar de acuerdo a los siguientes pasos:

Creación de comité

Encargado de organizar y dirigir las actividades. Para lograr el éxito, es necesario que el área administrativa planifique con el objetivo de proporcionar y establecer ventajas y probabilidades que constituyan herramientas útiles y de fácil acceso, por eso en esta etapa se hace necesario que la gerencia de Recursos Humanos maneje las funciones del plan, conozca las relaciones interpersonales de los empleados, además de dirigir los lineamientos y estructuras del programa.

Proporcionar las herramientas necesarias

Para la ejecución del Manual de Funciones y puestos, se debe proveer al personal los conocimientos necesarios, objetivos, metas, alcances, así como otros lineamientos fundamentales para pretender alcanzar el mejoramiento de las actividades. La gerencia del departamento de recursos humanos debe de proporcionarles lo necesario.

Preparación

El departamento de Recursos Humanos debe conocer las funciones de las actividades claves que deben realizar en la implementación de los Manuales, elaborándolas de manera clara, práctica y sencilla para hacer ejecutadas sin ninguna dificultad.

También se hace indispensable Desarrollar un Plan motivacional para minimizar la resistencia al cambio de los colaboradores

ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Mantenimiento y Suministros

Incluyen proporcionar el mobiliario y equipo adecuado así como lo necesario a los empleados, al igual del mantenimiento constante y periódico, que facilite el desempeño eficiente del trabajo.

Espacio Físico

Los jefes de RRHH se encargarán de los aspectos del espacio y distribución del área en el que desempeñará el recurso humano, para ser mejorados y estos que contribuyan a la productividad laboral.

Limpieza

Se debe asegurar el orden e higiene de toda la institución, a fin de contribuir a la buena imagen y funcionamiento de la empresa.

5.6 Presupuesto de la propuesta

Recursos	Cantidad	Costo
Sala de Reuniones	1 mesa de reuniones	Q. 8,000.00
Sillas	10 sillas	Q. 4,000.00
Pizarrón de formica	1	Q. 2,000.00
Cañonera	1	Q. 3,500.00
Puntero	1	Q. 200.00
Marcadores	2	Q. 60.00
Bono por Capacitación	1	Q. 1,000.00
Impresora	1	Q. 1,200.00
Resma de papel	1	Q. 40.00
Cafetera	1	Q. 250.00
Set de tasas	1	Q. 100.00
Total		Q.20,350.00

Referencias

A. J. Strickland, Arthur A. Thompson. Administración Estratégica. Editorial McGraw – Hill Interamericana, 13° Edición, 2004. P.410.

Franklin Minkowsky, E.B. Organización de Empresas. 3era. Edición. México D. F. 2013. P.340

Goodstein, Leonard. Nolan Timothy, Minnie Sterner. Pfeiffer, Joseph William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª. Edición, México, 1991. P.433.

Hernández Sampieri, R. 2004. Metodología de la Investigación. México 2004. McGraw Hill. 11ª. Edición. 705 p.

Orellana Ayala, M. E. 2011. Administración de la Liquidez en Empresas que se dedican a la Industria de Plásticos en Guatemala. Tesis Lic. CPA, Universidad de San Carlos de Guatemala. Fac. de Ciencias Económicas. 107 p.

Thompson, Arthur y A.J. Strickland. Administración Estratégica. Decimotercera Edición. México, McGraw-Hill, 2004. P.447.

Thompson, Arthur A., y J. Strickland III. Administración Estratégica, Textos Y Casos. Editorial McGraw-Hill. Décimo tercera edición. México D.F. 2004. P. 615

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, Material Didáctico El Proceso Administrativo y la Función de Planificación, Apuntes de Administración II, 2,007. P.31.

E GRAFIA

Universidad Rafael Landívar. 2011. Manuales Administrativos. (en línea). Guatemala. 2011. Consultado el 07 dic. de 2015. Disponible en:http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/6.pdf.

Fernando López Noguero. 2009. El análisis de contenido como método de investigación. (en línea). España. Consultado el 08 dic. de 2015. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1>.

Rojas Soriano, R. (2006). Guía para realizar Investigaciones Sociales. 30000 Ejemplares 437. p. (en línea). s.l. Consultada el 08 dic. de 2015. Disponible en: <https://books.google.com.gt/books?id=LNHY5Yet-xQC&printsec=frontcover&dq=gu%C3%ADa+para+realizar+investigaciones+sociales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiFmaeP6s3JAhUB7SYKHfqmBL8Q6AEIGzAA#v=onepage&q=gu%C3%ADa%20para%20realizar%20investigaciones%20sociales&f=false>.

Sierra Bravo. R. 1984. Ciencias sociales: epistemología, lógica y metodología: teoría y ejercicios (en línea) 308 p. s.l Consultado el 08 dic. de 2015. Disponible en: <https://books.google.com.gt/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA66&dq=la+inspecci%C3%B3n+y+estudio+realizado+por+el+investigador,+mediante+el+empleo+de+sus+propios+sentidos,+con+o+sin+ayuda+de+aparatos+t%C3%A9cnicos,+de+las+cosas+o+hechos+de+inter%C3%A9s+social,+tal+como+son+o+tienen+lugar+espont%C3%A1neamente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW7YTf6s3JAhXBPIYKHQxaCsUQ6AEIJDA#v=onepage&q=la%20inspecci%C3%B3n%20y%20estudio%20realizado%20por%20el%20investigador%2C%20mediante%20el%20empleo%20de%20sus%20propios%20sentidos%2C%20con%20o%20sin%20ayuda%20de%20aparatos%20t%C3%A9cnicos%2C%20de%20las%20cosas%20o%20hechos%20de%20inter%C3%A9s%20social%2C%20tal%20como%20son%20o%20tienen%20lugar%20espont%C3%A1neamente&f=false>.

Anexo



No. Entrevista _____

Fecha _____

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

**ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL Y JEFE DE VENTAS DE LA EMPRESA
PRODUCTOS Y NEGOCIOS INTEGRADOS “PRONISA”**

Buen día, mi nombre es Edwooar León, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Panamericana con Sede en Álamos. Estoy realizando un estudio para Establecer las causas por las que el departamento de distribución y ventas no tiene personal específico para esta área, ya que se pudo observar que la mayor parte de los colaboradores se involucran en el proceso de venta y distribución de los productos.

Determinar porque la Empresa no establece como parte de su Filosofía Empresarial, la implementación de Manual de Funciones y puestos. Contratos de trabajo e inscripción en el Seguro social, tanto para el personal ya existente como para futuras contrataciones y determinar si esto incide en la rotación de personal y en el Clima organizacional.

Por lo que agradeceré un espacio de su tiempo para responder algunas preguntas.

Género: (F) (M) Puesto _____ Tiempo en la Gerencia _____

Área _____ Grado de Escolaridad: _____

1. ¿Existe un Manual de Funciones y puestos en la Empresa?

2. ¿Considera que al implementar un Manual de Funciones y puestos mejoraría el desempeño de sus colaboradores?

3. ¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar los Manuales de Funciones y puestos del personal en la Empresa?



4. ¿Considera que el Manual de Funciones y puestos son los adecuados para sus colaboradores?

5. ¿Cree que los Colaboradores de la Empresa tienen conocimiento suficiente de las funciones que le corresponden y los procedimientos para realizarlas?

6. ¿Considera que los colaboradores, actualmente realizan las funciones según los Manuales establecidos?

7. ¿Cómo considera el papel que desempeña la Gerencia General de PRONISA, dentro de la función de Estructura Organizacional?

8. ¿Tiene claros los procedimientos que debe de seguir la Gerencia General para optimizar las funciones de su personal?



9. ¿Si pudiera optimizar el tiempo y los resultados de las funciones que los colaboradores actualmente realizan, qué recomendaría?

10. ¿Cree que dentro de los colaboradores existe duplicidad de funciones?

11. ¿Existe la supervisión y control necesario por parte de sus supervisores, en el desarrollo de las funciones y procedimientos de los colaboradores?

12. Cuáles de los procedimientos o funciones asignadas a su cargo, considera que generan mayor valor a la Gerencia de PRONISA?

Agradezco su atención y la información proporcionada para el presente estudio.