

0100-

PE-ELI-198  
C312

B. Upana - I-16202-2,010

**“Manual de puestos y funciones de la empresa  
Azulcerámica, ubicada en el Municipio de Esquipulas,  
Departamento de Chiquimula”  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Wendy Iveth Sorayda Carranza Cervantes

Licda. María Amparo Osorio Chiguinchon, **Asesora**

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, **Revisor**

Chiquimula, octubre de 2010



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

**Rector**

M. Sc. . Alba Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus

**Vicerrector Administrativo**

M. S.c. . Alba Rodríguez de González

**Secretaria General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Claudia Melina Sagastume

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Ana Dilia Peña Carranza  
Examinador**

**Lic. Moisés Cordón Franco  
Examinador**

**Lic. Omar Aldana  
Examinador**

**Licda. María Amparo Osorio Chiguichón  
Asesora**

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo  
Revisor**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0023-2010-ACA-A.E.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 22 DE OCTUBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada María Osorio, tutora y licenciado Omar Aldana, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA AZULCERÁMICA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ESQUIPULAS, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA”. Presentada por la estudiante Wendy Iveth Sorayda Carranza Cervantes, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00182, de fecha 28 de agosto del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

CIENCIAS ECONÓMICAS  
DECANO  
UPANA

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano**

**Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala 14 de agosto de 2010

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Lic. En Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA AZULCERÁMICA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ESQUIPULAS, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA”**, realizada por **Carranza Cervantes de Pacheco, Wendy Iveth Sorayda**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del programa ACA, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de ochenta y cuatro (84) de 100 puntos.

Al ofrecermé para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. María Amparo Osorio Chiguinehon  
Tutor

Guatemala, 15 de mayo de 2010

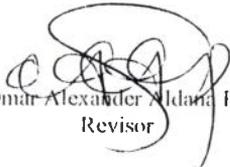
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Lic. En Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA AZULCERÁMICA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ESQUIPULAS, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA”**, realizada por **Carranza Cervantes de Pacheco, Wendy Iveth Sarayda**, estudiante de la carrera en Licenciatura en Administración de Empresas del programa (ACA), he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de usted/es.

  
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 761.2010

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Carranza Cervantes Wendy Iveth Sorayda** con carné 0913032 aprobó con **ochenta y tres** (83 pts.), el examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de agosto de 2010. ———

Para los usos que a la interesada estime conveniente, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de octubre de dos mil diez. —————

Atentamente,

  
Atq. Vicky Sitajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo. Bo. Licda. Alba de González  
Secretaria General



Diana Toledo  
C.C. Archivo

## Contenido

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>01</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Marco teórico</b>	<b>03</b>
<b>1.1 Estructura organizacional</b>	<b>03</b>
<b>1.2 Organigrama</b>	<b>03</b>
<b>1.3 Cadena de mando</b>	<b>04</b>
<b>1.4 Diseño de cargos</b>	<b>05</b>
<b>1.5 Tarea</b>	<b>05</b>
<b>1.6 Atribución</b>	<b>05</b>
<b>1.7 Función</b>	<b>05</b>
<b>1.8 Cargo</b>	<b>05</b>
<b>1.9 Descripción de cargos</b>	<b>06</b>
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Planteamiento del problema</b>	
<b>2.1 Título de la investigación</b>	<b>07</b>
<b>2.2 Justificación</b>	<b>07</b>
<b>2.3 Objetivos</b>	<b>08</b>
<b>2.3.1 Objetivo general</b>	<b>08</b>
<b>2.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>08</b>
<b>2.4 Alcances y límites</b>	<b>09</b>
<b>2.4.1 Alcances</b>	<b>09</b>
<b>2.4.2 Límites</b>	<b>09</b>

<b>Capítulo 3</b>	
<b>Metodología</b>	
<b>3.1 Tipo de investigación</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Sujetos de investigación</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Instrumentos</b>	<b>10</b>
<b>3.4 Diseño de la investigación</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Aporte</b>	
<b>4.1 A la empresa</b>	<b>12</b>
<b>4.2 A la universidad</b>	<b>12</b>
<b>4.3 A Guatemala</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Análisis de resultados</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 6</b>	
<b>Resultados de la investigación</b>	<b>16</b> <sup>15</sup>
<b>Capítulo 7</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 8</b>	
<b>Propuesta de solución a la problemática y viabilidad del proyecto</b>	<b>21</b>
<b>8.1 Objetivos</b>	<b>22</b>
<b>8.1.1 Objetivo general</b>	<b>22</b>
<b>8.1.2 Objetivos específicos</b>	<b>22</b>
<b>8.2 Viabilidad del proyecto</b>	<b>22</b>

<b>8.2.1 Recurso humano</b>	<b>22</b>
<b>8.2.2 Físico</b>	<b>22</b>
<b>8.2.3 Financiero</b>	<b>23</b>
<b>Capítulo 9</b>	
<b>Fuentes de consulta</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo 10</b>	
<b>Cronograma de actividades</b>	<b>25</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Anexo 1 Evaluación integral de la empresa</b>	<b>27</b>
<b>Anexo 2 Entrevista a la gerente</b>	<b>35</b>
<b>Anexo 3 Cuestionario dirigido al personal de Azulcerámica</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 4 Organigrama propuesto a la empresa</b>	<b>42</b>
<b>Anexo 5 Misión y visión propuesta</b>	<b>43</b>
<b>Anexo 6 Manual de puestos y funciones</b>	<b>44</b>
<b>Anexo 7 Diagrama causa y efecto</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 8 Matriz de estrategias</b>	<b>70</b>

## Resumen

Con la presente investigación, se estableció la necesidad de que la empresa Azulcerámica cuente con un manual de puestos y funciones.

Azulcerámica es una empresa individual, fundada el 4 de julio del año 2000, por su propietaria Alcira Azucena Salazar, con capital propio. La naturaleza de la empresa gira alrededor de venta de bienes en el sector cerámico, como pisos, azulejos, fachaletas, sanitarios, lavamanos, tinas, jacuzzis, y todo lo relacionado a la decoración de construcciones; su ubicación está en el centro de la ciudad de Esquipulas, lo que le permite cubrir dicho mercado y además atiende a personas de la vecina república de Honduras, así como también algunas comunidades del municipio de Concepción Las Minas y aldeas de Esquipulas.

La información obtenida fue recopilada de fuentes primaria, a través de una guía de entrevista dirigida a la propietaria de la empresa, con el objeto de conocer sobre los puestos dentro de la empresa y el funcionamiento de cada empleados, así mismo, se realizó un cuestionario dirigido al total de los empleados, lo que permitió establecer la existencia de problemas administrativos, tales como desconocimiento de las funciones y líneas de autoridad y duplicidad de actividades.

La investigación realizada es de carácter mixto, debido a que se realizó investigación documental y de campo, consultando libros de texto, así como, visitas a la empresa, a través de la aplicación de entrevista, cuestionarios y método de observación.

La presentación de los resultados de la entrevista fue a través de un cuadro, incluyendo la pregunta, análisis de la misma, y análisis de la respuesta; con relación al cuestionario dirigido a los empleados, los resultados se presentan en gráficas, y su respectivo análisis.

El análisis de los resultados fue la base para la elaboración de la propuesta, la cual incluye un diagnóstico mediante herramientas como el FODA y causa y efecto, que permite identificar la situación actual de la empresa.

De lo anterior se llegó a la conclusión de que existen problemas en la comprensión de las funciones principales de cada empleado, esto debido a que no se cuenta con un manual que oriente al personal sobre las actividades que deben de desarrollar dentro de la empresa, así como también no se tiene una estructura jerárquica delimitada (organigrama); hecho que ha conllevado a que el personal desconozca sus responsabilidades y líneas de autoridad; provocando con ello conflictos a nivel interno, debido que muchos no reconocen la autoridad de su jefe inmediato.

Por último se presenta la propuesta donde se señala la necesidad de implementar un manual de puestos y funciones que establezca las principales funciones y responsabilidades del personal de la empresa, mismo que se elaboró y se incluye como anexo.

## **Introducción**

El presente informe se basó en un estudio realizado a la empresa Azulcerámica ubicada en el municipio de Esquipulas departamento de Chiquimula donde se estableció que la empresa no cuenta con un manual de puestos y funciones para el personal, por lo que los empleados desconocen las funciones. Por lo cual se presenta una propuesta de un manual de funciones, para determinar cuales son las tareas que debe desempeñar el personal que labora, logrando de esta manera los objetivos trazados por la empresa.

El contenido del informe esta estructurado conforme la investigación se fue realizando, en un principio se elaboró un marco teórico (capítulo 1), con el objetivo de establecer los términos y conceptos utilizados en la investigación, posteriormente en el capítulo dos, se planteó el problema de la investigación, estableciéndose el mismo: Cómo afecta la falta de un manual de puestos y funciones a la empresa Azulcerámica, por lo que se establecieron sus justificaciones y objetivos del plan de la práctica a realizar, y en el capítulo tres la metodología utilizada.

Se establece en el capítulo cuatro lo que se espera de este proyecto, tanto para el estudiante, para la empresa objeto de la investigación, a la universidad y al país; en el capítulo cinco se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

En los resultados de la investigación del capítulo seis, se establece que una de las mayores debilidades de la empresa radica en que no cuenta con un manual de puestos y funciones, conllevando con esto varios problemas de índole administrativo.

Se presentan las conclusiones en el capítulo siete a las cuales se llegó, luego de realizada la presente investigación, dentro de las cuales destaca que existen problemas en la comprensión de las funciones principales de cada empleado; como resultado de no contar con un manual de puestos que oriente al personal sobre las actividades que deben de desarrollar dentro de la empresa.

En la propuesta de solución a la problemática y viabilidad del proyecto, en el capítulo ocho, se señala que es necesario que la empresa cuente con un manual de puestos y funciones, mismo que se estará entregando con el presente proyecto a la propietaria de la empresa, por lo que éste deberá ser implementado a fin de corregir los problemas que la falta del mismo ha provocado.

En el capítulo nueve se presenta las fuentes de consultas documentales, de las cuales se obtuvo información necesaria para la ejecución del estudio, así mismo, se presenta en el capítulo diez, el cronograma de actividades, y por último los anexos, que contienen instrumentos como la guía de entrevista, el cuestionario, la descripción de puestos y funciones, entre otros.

## **Capítulo 1**

### **Marco teórico**

#### **1.1 Estructura organizacional**

“Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. “Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. Robbins y Coutler (2005:240)

#### **1.2 Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales.

Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

Organigrama. Recuperado:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama\(2009\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama(2009))

### **1.3 Cadena de mando**

"Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: "¿A quien recorro si tengo un problema?" ó "¿Ante quien soy responsable? No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. Robbins y Coutler (2005:240)

#### **1.4 Diseño de cargos**

"Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en una organización. El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función. Chiavenato (2000: 292)

#### **1.5 Tarea**

Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros). Chiavenato (2000: 293)

#### **1.6 Atribución**

Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), la atribución es una tarea más sofisticada, más intelectual y menos material. Chiavenato (2000: 293)

#### **1.7 Función**

"Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido. Chiavenato (2000: 293)

#### **1.8 Cargo**

"Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas." Chiavenato (2000: 293).

## **1.9 Descripción de cargos**

“Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas de cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. Chiavenato (2000: 336)

## **Capítulo 2**

### **Planteamiento del problema**

En la administración de empresas, el recurso humano es de vital importancia, son los empleados o colaboradores los que realizan el trabajo para la organización.

El recurso humano en toda empresa es indispensable debido a sus conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes que generan acciones dirigidas a lograr los objetivos y metas de toda organización.

Uno de los principales problemas diagnosticados en la empresa Azulcerámica son debilidades en aspectos relacionados con la administración del recurso humano, tal es el caso que los empleados desconocen las actividades que deben de realizar lo que produce duplicidad de tareas, provocando al final desperdicio de tiempo.

Además no cuentan con un manual de puestos y funciones para que cada empleado o colaborador conozca cuales son sus funciones; el cual es fundamental para la administración de los recursos humanos.

La situación planteada lleva a conocer como afecta la falta de un manual de puestos y funciones en la empresa Azulcerámica.

### **2.1 Título de la investigación**

Manual de puestos y funciones de la empresa Azulcerámica, ubicada en el Municipio de Esquipulas, Departamento de Chiquimula

### **2.2 Justificación**

Un manual de puestos y funciones determina en una empresa una asignación eficaz y realista de las tareas que debe realizar cada empleado; dando como resultado un buen rendimiento,

maximización de tiempo, recursos, relaciones de trabajos estables y la selección eficaz de empleados idóneos.

El manual confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente, documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

Con la implementación de un manual de puestos y funciones en la empresa Azulcerámica se pretende que se alcancen los objetivos establecidos en la empresa; además de ordenar las funciones y separar las responsabilidades de cada trabajador de forma escrita, logrando con esto que el trabajo sea más eficiente y que provoque un clima organizacional estable, hecho que se debe ver reflejado en las ventas de la empresa.

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo general**

Determinar la necesidad de un manual de puestos y funciones para la empresa Azulcerámica, ubicada en el municipio de Esquipulas departamento de Chiquimula.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Describir con claridad cada una de las actividades que realiza cada empleado.
- Identificar las funciones y partes de los puestos de trabajo de la empresa.
- Establecer si la elaboración de un organigrama se ajusta a las necesidades de la empresa.

## **2.4 Alcances y límites**

### **2.4.1 Alcances**

- **Espacial**

La presente investigación se llevará a cabo en el personal de la empresa Azulcerámica, ubicada en el municipio de Esquipulas departamento de Chiquimula.

- **Temporal**

El proyecto de estudio, se realizará durante el período comprendido de agosto del 2009 al 31 de marzo del 2010.

- **Teórica**

Los libros consultados fueron de autores que han escrito sobre Administración de Empresas y recursos humanos, para el tema de manual de funciones, entre ellos Kontz H. y Weirich, Chiavenato.

### **2.4.2 Límites.**

Para el presente trabajo no se tuvo ningún inconveniente en realizar la investigación dentro de la empresa, a excepción de la información financiera y de mercadeo, que se tuvo demasiados inconvenientes para poder realizar un análisis de dichos indicadores; ya que la propietaria estos temas los considera confidenciales.

## Capítulo 3

### Metodología

#### 3.1 Tipo de investigación

Para realizar este proyecto se utilizó la investigación documental y campo utilizando varias técnicas que permitieron obtener la información necesaria para poder analizar la situación real de la empresa en el tema a tratar y aportar un plan de mejora para la institución.

#### 3.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron las personas que ocupan los siguientes puestos de trabajo:

- Propietaria (gerente general)
- Administrador
- Empleados (once)

#### 3.3 Instrumentos

Entre los instrumentos que se utilizaron durante el trabajo de campo se pueden mencionar los siguientes:

##### 3.3.1 Guía de entrevista

La entrevista dirigida a la propietaria se realizó con una serie de 7 preguntas abiertas y cerradas; lo que permitió conocer información relacionada al proceso de la administración del recurso humano: análisis y descripción de puestos, organización de la empresa, perfil académico de los empleados.

### **3.3.2 Cuestionario**

El cuestionario consistió con una serie de 7 preguntas abiertas y cerradas, para recabar información de los empleados y obtener información relacionada con los puestos de trabajo que desempeñan.

### **3.4 Diseño de la investigación**

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se considera mixto, o sea una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos, visitas a la empresa a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios

## **Capítulo 4**

### **Aporte**

#### **4.1 A la empresa**

Proporcionar un manual de puestos y funciones para los empleados de nuevo ingreso y personal antiguo, que contribuya al aprendizaje y desarrollo de las actividades a realizar dentro de la empresa, mejorando el desempeño y la productividad de los empleados, disminuyendo la incertidumbre de los nuevos empleados, así como la mejora de sus procesos internos.

#### **4.2 A la universidad**

Proveer de un trabajo profesional que sirva de consulta a los estudiantes de Administración de Empresas que cursen el programa de actualización de cierre ACA.

#### **4.3 A Guatemala**

Contribuir a mejorar el desempeño de empleados de reciente ingreso y personal antiguo en empresas, con el fin que sean personas más productivas y con altos niveles de eficiencia y calidad de conocimientos en el lugar que laboran.

## Capítulo 5

### Análisis de los resultados

Para la obtención de la información, se realizó una guía de entrevista dirigida a la propietaria de la empresa, la cual tuvo por objetivo, determinar la necesidad de un manual de puestos y funciones para la empresa Azulcerámica. Así mismo, se realizó un cuestionario dirigido a los empleados, con el objetivo de describir con claridad cada una de las actividades que realiza cada empleado, identificar las funciones y partes de los puestos de trabajo de la empresa y establecer las líneas de autoridad y responsabilidad de la empresa.

El propósito de la entrevista a la propietaria fue establecer a fondo la situación actual de la empresa; por lo que se pudo conocer, el nombre del puesto que ocupa cada empleado, sus funciones, lo que espera que realicen en el desempeño de sus actividades, su organización jerárquica, el perfil que cada persona debe de cumplir para ocupar un cargo.

En la encuesta dirigida a los empleados se obtuvo información que permitió conocer el perfil de cada empleado, el tiempo de laborar para la empresa; la forma como ellos conocen su puesto, a quien reconocen como autoridad y cual es su responsabilidad, además de las principales tareas que realizan en el desarrollo de su puesto.

Según Fleitman (2000), La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Según el autor citado en el párrafo anterior: La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

En el diagnóstico que se efectuó a la empresa se conoció que existe una visión y misión; pero que nunca se fue dada a conocer a los empleados, ni se ha analizado para ver si esta cumple con los objetivos que se quieren alcanzar.

Según Franklin (2004), indica que un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Por otro lado Werther y Davis, indican que el manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que integran los puestos de trabajo. Es un documento en el cual se indican los requisitos, atribuciones y características de los puestos de trabajo con que cuenta toda organización o institución.

En la empresa no existe un manual de descripción de puestos y funciones, que permita a los empleados identificar las funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa, las atribuciones para los empleados son dadas en forma verbal, ocasionando dualidad de funciones o que el empleado no sienta la responsabilidad que deba tener en su puesto de trabajo

Así mismo, las funciones y nombres de los puestos proporcionados por la propietaria no coincidieron con lo que los empleados señalaron en la encuesta realizada, ver respuesta a pregunta No. 1 y 6 de la entrevista realizada a la propietaria ver cuadros No.1 Por ejemplo, una de las ejecutivas de ventas señaló que su puesto es de atención al cliente, conllevando con esto que su enfoque sea más dirigido a atender al cliente que a vender; al igual que el auxiliar de bodega, indicó que su puesto era bodeguero, provocando con esto que no vea al encargado de bodega como su jefe inmediato, derivando ello que exista conflictos en sus funciones y relaciones laborales.

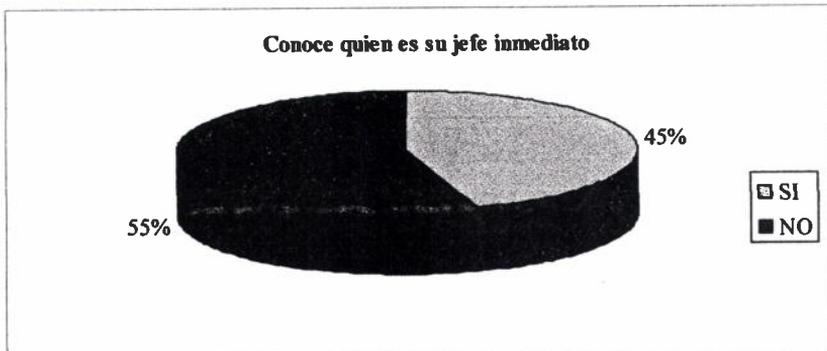
La información obtenida y analizada fue la base para la formulación de una propuesta que beneficie a la empresa a tener una mejor organización en cuanto a la inducción de las actividades que cada empleado debe de realizar para el buen funcionamiento de su puesto, además que conozca los niveles de responsabilidad y autoridad que implican cada uno de ellos y se comprometan a desempeñar sus funciones hacia una meta común entre propietaria y empleados.

## Capítulo 6

### Resultados de la investigación

Una de las mayores debilidades encontradas es que la empresa no cuenta con una manual de puestos y funciones, además no se conoce una estructura jerárquica delimitada (organigrama) hecho que ha repercutido en que el personal desconozca sus principales funciones y líneas de autoridad, provocando con ello que muchas de las funciones sean realizadas por personal no idóneo, o que las mismas se estén duplicando, conllevado con esto a un doble esfuerzo. Situación que fue comprobada con la encuesta realizada a los empleados y la entrevista que se tuvo con la propietaria de la empresa.

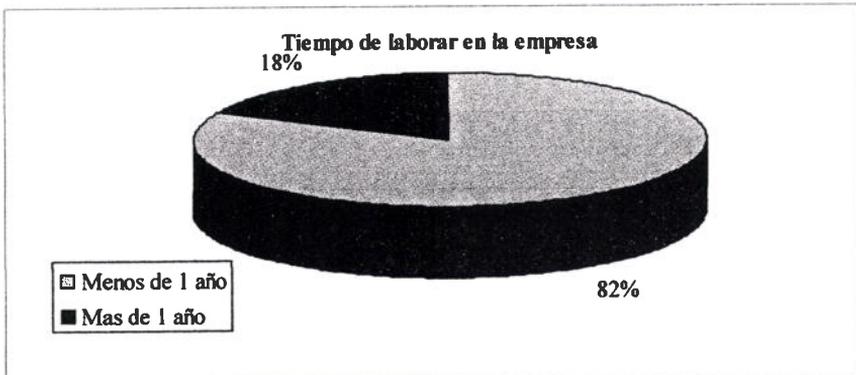
Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica uno se puede observar que más de la mitad de los empleados (55%), tienen la idea equivocada sobre la persona que funge como su jefe inmediato, dado que el nombre que indican es el de la propietaria (Gerente General), dejando de manifiesto que no se conocen las líneas de autoridad.

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro No. 2, nueve de los once empleados entraron a laborar en la empresa en el 2009. Lo que indica que ha existido una alta rotación de personal dentro de la empresa; debido a que el 82% de los empleados actuales es de reciente ingreso, situación que repercute en que el personal no llegue a conocer bien sus principales actividades y funciones.

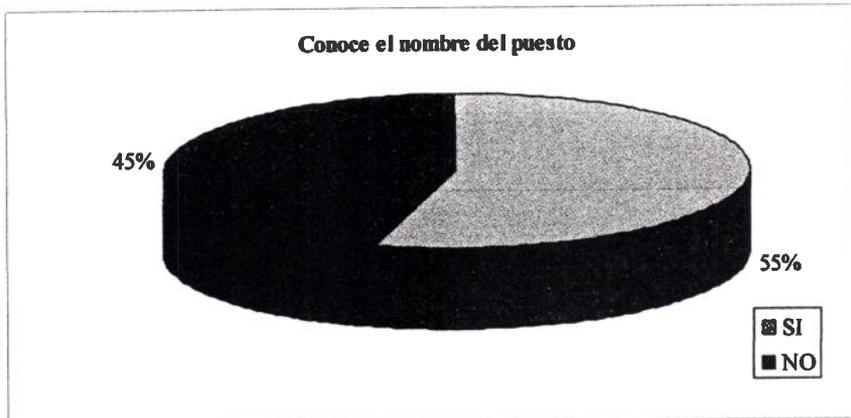
Cuadro No. 1

Puesto	Profesión
Administrador	Perito en Administración Publica
Contadora	Perito Contador
Secretaria	Perito Contador
Ejecutiva de Ventas	Perito Contador
Ejecutiva de Ventas	Perito Contador
Encargado de Bodega	Perito Contador
Auxiliar de Bodega	5to Primaria
Piloto	3ro. Básico
Piloto	6to Primaria
Ayudante de piloto	6to Primaria
Ayudante de piloto	3ro Básico

Fuente: Encuesta a empleados

El cuadro No. 1 muestra que algunos de los empleados de Azulcerámica no tienen la profesión que el puesto requiere para el desempeño del mismo, por ejemplo: el administrador no cuenta con estudios universitarios, la secretaria es Perito Contador, aunque desempeña el puesto de Secretaria no tiene la preparación académica para el puesto.

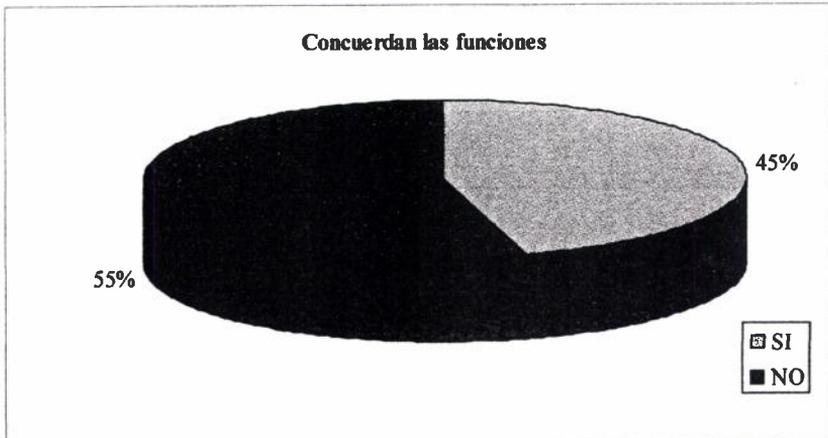
Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 3 muestran que 45% del personal no conocen el nombre del puesto que desempeñan, de acuerdo a la información obtenida en la entrevista a la gerente general, ejemplo de ello una de las ejecutivas de venta señaló que el nombre de su puesto era de atención al cliente, el encargado de bodega dio el nombre de bodeguero.

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta número 7 de la encuesta a los empleados (ver Anexo 3), se le solicitaba que indicaran cuales son sus principales funciones para el puesto que desempeñan, luego de obtener las respuestas se procedió a verificarlas contra las funciones que la gerente general señalaba que se deberían de realizar según puesto (ver Anexo 2). En la gráfica número 4 se muestra que el 55% de las respuesta de los empleados no coinciden con lo señalado por la Gerente, evidenciando con esto que no tienen bien claro cuales son sus funciones o lo que se espera de ellos.

## Capítulo 7

### Conclusiones

1. Se determinó que existen problemas en la comprensión de las funciones principales de cada empleado, esto debido a que no se cuenta con una manual de puestos y funciones que oriente al personal sobre las actividades que deben de desarrollar dentro de la empresa.
2. La empresa no cuenta con una visión y misión bien definida, lo que ha repercutido en que los empleados desconocen hacia donde dirigir su esfuerzo, sin metas a corto, mediano y largo plazo y no estén comprometidos con la empresa.
3. No se tiene una estructura jerárquica limitada (organigrama) hecho que ha conllevado a que el personal desconozca sus responsabilidades y líneas de autoridad; provocando con ello conflictos, debido que muchos no reconocen la autoridad de su jefe inmediato.
4. No cuentan con un programa de capacitación que permita una mejora continua en el rendimiento del personal.
5. Se pudo observar que dentro de los procesos administrativos normales que se deben de llevar dentro de la empresa no existe un seguimiento de los procesos internos.

## Capítulo 8

### Propuesta de solución a la problemática y viabilidad del proyecto

La innovación constante debe ser una característica de quienes crean empresas pequeñas pues en sus inicios lo hacen desconociendo factores, que conforme van creciendo deben ir implementando para lograr triunfar y mantenerse en el mercado, anticipándose los cambios tecnológicos, organizacionales y administrativos.

Como se pudo establecer en el diagnóstico realizado a la empresa, y elaborando un análisis de sus principales fortalezas y debilidades, existe diversidad de dificultades generadas por el desconocimiento de las principales funciones del personal, por lo que se hace necesario que dentro de la empresa se cuente con un manual de puestos y funciones, el cual se elaboró en un 100%, y se estará entregando al finalizar la Práctica Empresarial Dirigida.

Se pudo observar que la empresa cuenta con una visión y misión, pero que nunca fueron dadas a conocer al personal. Mismas que por su complejidad pueden ser difíciles de cumplir o llevar a cabo; por lo que se propuso su reestructuración (ver Anexo 2); así mismo es necesario darlas a conocer y tenerlas en un lugar visible donde todos los empleados las puedan conocer y ponerlas en práctica.

Al no contar con una estructura jerárquica delimitada, se entregará al finalizar el presente proyecto un organigrama (ver Anexo 1) que delimite las líneas de autoridad y responsabilidad de cada miembro de la empresa. Todo esto a fin de que tenga un impacto en la administración; mismo que deberá ser puesto en marcha una vez sea recibido, hecho que la propietaria se comprometió a llevarlo a cabo en un 100%.

## **8.1 Objetivos**

### **8.1.1 Objetivo general**

Determinar la necesidad de una manual de puestos y funciones para la empresa Azulcerámica, ubicada en el municipio de Esquipulas departamento de Chiquimula.

### **8.1.2 Objetivos específicos**

- Describir con claridad cada una de las actividades que realiza cada empleado.
- Identificar las funciones y partes de los puestos de trabajo de la empresa.
- Establecer si la elaboración de un organigrama se ajusta a las necesidades de la empresa.

## **8.2 Viabilidad del proyecto**

### **8.2.1 Recurso humano**

La gerente general de la empresa será la responsable de la implementación y divulgación de la propuesta elaborada.

### **8.2.2 Físico**

Para la presentación de cada una de las funciones y procedimientos del puesto que ocupan los empleados la gerente general, lo puede realizar en las instalaciones de la empresa.

### 8.2.3 Financiero

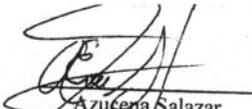
El costo en que la empresa incurrirá en la implementación de la propuesta únicamente será el de la reproducción del material que se le entregará.

**Cuadro 6.**  
**Costo de la propuesta**

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario Q.	Total Q.
Tinta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	200.00	200.00
Resma de papel bond tamaño carta 80 gramos	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	38.00	38.00
Encuadernado	Encuadernado del informe final	1	30.00	30.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el manual de puestos	60	0.30	18.00
			<b>Total</b>	<b>Q. 286.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

  
Wendy Carranza de Pacheco  
Estudiante PED

  
Azucena Salazar  
Propietaria

## Capítulo 9

### Fuentes de consulta

Chiavenato I. (1999). Administración de recursos humanos. (5ª. ed). Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Fleitman Jackl, (2000). Negocios Exitosos, (1ª. ed) México McGraw-Hill.

Koontz H. y Wehrich H. (2004). Administración: una perspectiva global. (12ª ed). México: McGraw-Hill.

Mondy, W. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª. ed). México: Prentice - Hall Hispano Americana S.A.

Metodología para el análisis FODA. Recuperado:

[http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

Pasos para construir un diagrama de Causa y Efecto. Recuperado:

<http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>

Universidad Panamericana (2006). Manual de estilo de trabajos académicos. Guatemala, Instituto de Investigaciones Sociales.

Universidad Panamericana. Manual de Práctica Empresarial Dirigida – PED –, Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- 13



## **Anexos**

## **Anexo No. 1**

### **Evaluación integral de la empresa**

#### **Introducción**

El presente trabajo constituye un diagnóstico, que pertenece a la elaboración de la Práctica Empresarial Dirigida, correspondiente al programa ACA, de Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, a la empresa Azul cerámica, dedicada a la venta de bienes en el sector cerámico, como pisos, azulejos, fachaletas, sanitarios, lavamanos, tinas, jacussis, y todo lo relacionado a la decoración de construcciones.

La empresa tiene nueve años de estar en el mercado, dentro sus objetivos principales esta mantener una rotación de inventarios; sostener un crecimiento anual del 30% y lograr una rentabilidad del 15%, para ello cuenta con 12 personas laborando.

A fin de realizar el diagnostico se evaluó las área de Administración, ventas y bodega utilizando para ello, herramientas que establezcan sus principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Una vez determinadas sus debilidades se procedió a valorar cada una de ellas, a efecto de obtener una priorización que nos indique cual de ellas repercuten en el logro de los objetivos de la empresa, utilizando el Diagrama de Pareto.

## **1. Objetivo General del Diagnostico.**

**Evaluar a la empresa Azul Cerámica en las áreas de Administración, Ventas y Bodega para diagnosticar áreas de mejora.**

## **2. Objetivos Específicos.**

**2.1. Describir a la empresa Azul cerámica en las áreas de Administración, Ventas y Bodega.**

**2.2. Detectar deficiencias en las Áreas de Administración, Ventas y Bodega de la empresa Azul cerámica.**

**2.3. Determinar el área con mayor deficiencia o debilidad dentro de la empresa.**

### **3. Descripción de la empresa**

#### **3.1 Naturaleza**

Azul Cerámica es una empresa de capital individual, fundada el 4 de julio del año 2000, por su propietaria Alcira Azucena Salazar, con capital propio. La naturaleza de la empresa gira alrededor de venta de bienes en el sector cerámico, como pisos, azulejos, fachaletas, sanitarios, lavamanos, tinas, yacuis, y todo lo relacionado a la decoración de construcciones.

#### **3.2 Régimen Jurídico y tamaño**

El tamaño de la empresa esta catalogado como mediana, y esta sujeta al pago de los siguientes impuestos: ISR, IVA, ISO entre otros.

Dentro de su organización cuenta con 2 personas para bodega, 2 para atender la sala de ventas, un contador, un chofer, un ayudante, un administrador que hace las veces de vendedor y como gerente su propietaria.

Los horarios de atención son de lunes a sábado de 8:00 a 18:00 horas, sin cerrar a medio día.

#### **3.3 Cobertura**

Su ubicación esta en el centro de la ciudad de Esquipulas, lo que le permite cubrir dicho mercado y además atiende a personas de la vecina república de Honduras, así como también algunas comunidades del municipio de Concepción Las Minas y aldeas de Esquipulas.

#### **3.4 Misión de Azul Cerámica**

Cumplir con las expectativas más exigentes de una amplia gama de consumidores, ofreciendo una variedad de productos de decoración que satisfaga los requerimientos de la industria de la construcción.

Se pretende cumplir: con ser proveedores de las necesidades de los clientes sin que estos tenga que salir de su entorno a buscar sus productos.

Como: Tener un inventario variado de productos, para que los clientes puedan escoger de una amplia variedad de mercancías.

Para quien: El mercado de la decoración en la industria de la construcción.

### **3.5 Visión Azulcerámica**

Ser una empresa proveedora de productos decorativos en la industria de la construcción, combinando servicios, tecnologías y nuevas alternativas para que los constructores de la región, tenga a su disposición los productos vanguardistas.

### **3.6 Objetivos**

- Promover una rotación constante de los inventarios, a fin de que los clientes siempre tenga algo nuevo que demandar.
- Sostener un crecimiento anual por cinco años de un 30% en las ventas.
- Lograr un 15% de rentabilidad mayor a la tasa del mercado.

#### 4. Hallazgos

A fin de por establecer la situación actual de la Empresa Azul Cerámica y determinas los factores internos y externos que estén afectando el giro del negocio se procedió a elaborar un análisis a través de la herramienta FODA, de la siguiente manera: En lo externo se procedió a evaluar las amenazas y oportunidad; a lo interno se evaluó las debilidades y fortalezas, esto por medio de entrevistas a la propietaria y sus empleados y las observaciones físicas en la emesa, posteriormente a través de diagramas de causa y efecto, se establecieron las posibles situaciones que inciden en las debilidades.

##### 4.1 Análisis FODA

Cuadro 1

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia directa de Empresas con cobertura nacional con mayor inventario y diversidad de productos.</li><li>• Venta de productos de contrabando, por ser un área fronteriza.</li><li>• Competencia en precios</li><li>• Publicidad de otras ventas simil</li><li>• Huelgas que obstaculizan el tránsito de los productos</li><li>• Situación actual económica del país. Especialmente las personas que dependen de las ayudas económicas familiares de personas que radican en los Estados Unidos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por su ubicación puede ampliar su cartera de clientes a los países vecinos de El Salvador y Honduras.</li><li>• Por esta ubicada en una ciudad turística, el ramo de la construcción se mantiene en constante crecimiento y evolución.</li><li>• Importar productos de los países vecinos.</li><li>• Crecimiento horizontal en la rama de la construcción, por contar en la cartera de clientes con empresas dedicadas a la construcción</li></ul>

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un organigrama que permita establecer la línea jerárquica de los empleados.</li> <li>• No se ha elaborado un manual de puestos y funciones que establezca los perfiles del personal y las responsabilidades de cada uno.</li> <li>• Existe una visión y misión pero los empleados la desconocen.</li> <li>• No existe un sistema para determinar un control de inventarios.</li> <li>• Falta de capacitación.</li> <li>• Sala de ventas pequeña en relación al inventario.</li> <li>• No tiene contabilidad administrativa que le permita tomar decisiones financieras.</li> <li>• No cuenta con instalaciones físicas propias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital propio pues no se tiene deudas con ningún banco.</li> <li>• Contar con líneas de crédito con los principales proveedores.</li> <li>• Nueve años de estar en el mercado.</li> <li>• Mantener una amplia variedad de productos para la decoración de construcciones.</li> <li>• Se tienen medios de transporte propio, lo que facilita el reparto a domicilio y mejora el costo del traslado de las empresas proveedoras a la tienda.</li> <li>• Supervisión constante de la propietaria.</li> <li>• Mantener precios competitivos en el mercado.</li> </ul>

#### 4.2 Implicaciones de los hallazgos.

De acuerdo al diagnóstico FODA, se determinó que existen debilidades en las áreas de Administración, lo que provoca que la empresa no esté alcanzando sus principales adjetivos.

A fin de poder establecer cuales de estas debilidades implican en no lograr el 100% de los adjetivos de Azulcerámica, en entrevista con la propietaria y personal se valoró cada uno de ellas de acuerdo su percepción y experiencia.

## 5. Diagrama de Pareto

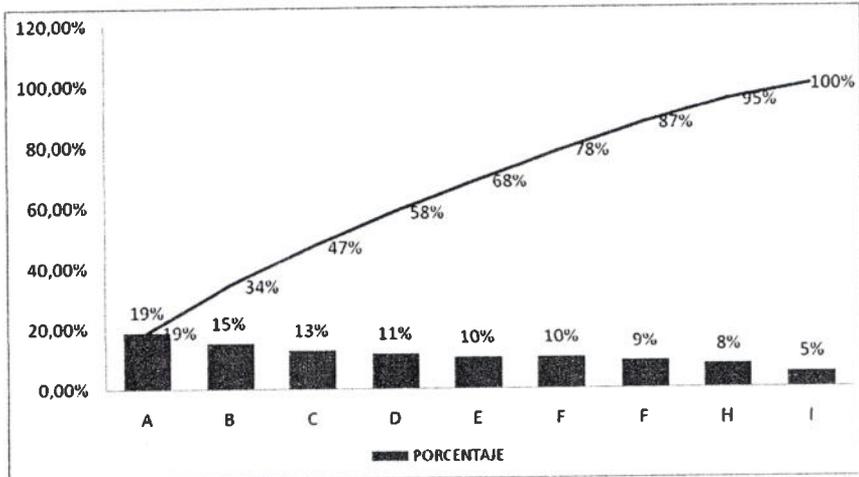
**Cuadro 2**

### VALORACION DE LAS DEBILIDADES

DEBILIDAD		VALORACION	PORCENTAJE	ACUMULADO
No hay manual de puestos	A	75	19%	19%
No hay organigrama	B	60	15%	34%
Desconocimiento de Vision y Mision	C	50	13%	47%
No hay delimitacion de funciones	D	45	11%	58%
Sin capacitaciones	E	40	10%	68%
Sala de ventas pequeña	F	40	10%	78%
El gerente no tiene sueldo fijo	F	35	9%	87%
No existe un proceso de atencion al cliente	H	30	8%	95%
Instalaciones arrendadas	I	20	5%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>395</b>	<b>100%</b>	

**Figura 1**

**Diagrama de Pareto**



El no contar con un manual de procedimientos y funciones para que cada empleado o colaborador conozca cuales son sus funciones. El cual es fundamental para la administración de los recursos humanos, ha creado desconocimiento del personal en sus principales actividades, lo que repercute en el crecimiento de la empresa.

El no tener elaborado un organigrama, que delimite los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación a creado que los empleados desconozcan la estructura de la organización.

## Anexo 2

### Entrevista a la gerente

#### Guía de entrevista a la propietaria de la empresa

Instrucciones: La siguiente entrevista tiene como objeto recopilar datos para la elaboración del manual de procedimientos en el área de organización puestos y funciones de la empresa Azulcerámica.

1. ¿Cuáles son los puestos de los empleados dentro de la empresa? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

2. ¿Tiene definido un perfil académico de cada puesto?

Si \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

---

---

3. ¿Quién es el jefe inmediato de cada puesto?

---

---

---

---

---

4. ¿Cuáles son las competencias necesarias para cada puesto?

---

---

---

---

5. ¿Cuál es el salario devengado en cada puesto?

---

---

---

---

---

6. ¿Cómo propietaria y gerente de la empresa cuáles son sus funciones?

- ---
- ---
- ---
- ---
- ---
- ---
- ---
- ---
- ---

7. Haga una descripción de las funciones de cada puesto de trabajo

---

---

---

---

---

<b>Cédula No. 1</b>	<b>¿Cuales son los puestos de los empleados dentro de la empresa?</b>
a. 1 Gerente General, b. 1 Administrador, c. 1 Secretaria, d. 2 Ejecutivas de ventas, e. 1 Contadora, f. 1 Encargado de bodega, g. 1 Ayudantes de bodega, h. 2 Pilotos, i. 2 Ayudante de piloto	

Fuente: Gerente Azulcerámica

<b>Cédula No. 2</b>	<b>Tiene definido un perfil académico de cada puesto?</b>
Si	
No	X

Fuente: Gerente Azulcerámica

<b>Cédula No. 3</b>	<b>¿Quién es el jefe inmediato de cada puesto?</b>
El administrador de la tienda tiene a su cargo todo el personal, excepto la contadora quien mantiene una comunicación directa con la Secretaria y la Gerente, los ejecutivos de ventas reportan al administrador y al gerente, El Encargado de Bodega reporta al administrador al igual que los pilotos, el Ayudante de Bodega reporta al Encargado de Bodega y los ayudantes de pilotos col los Pilotos.	

Fuente: Gerente Azulcerámica

<b>Cédula No. 4</b>	<b>¿Cuáles son las competencias necesarias para cada puesto?</b>
Que tengan confianza en si mismos, compromiso con la organización, que les guste trabajar en equipo.	

Fuente: Gerente Azulcerámica

<b>Cédula No. 5</b>	<b>¿Cuál es el salario devengado en cada puesto?</b>
Piloto y ayudante según el número de viajes que se hagan durante el mes. Encargado de bodega y su ayudante pago mínimo, mas descargas que hagan de mercadería. Secretaria y ejecutivas de venta, pago mínimo más incentivos sobre ventas. Administrador, sueldo base más comisión sobre ventas.	

Fuente: Gerente Azulcerámica

<b>Cédula No. 6</b>	<b>¿Cómo propietaria y gerente de la empresa cuáles son sus funciones?</b>
Encargada de compras y ventas al mayoreo. Pagos a los empleados Selección y contratación de personal, Planificación de estrategias de ventas, Control de inventarios.	

Fuente: Gerente Azulcerámica

Cédula No. 7	Haga una descripción de las funciones de cada puesto de trabajo
Administrador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encargado de la tienda,</li> <li>2. Velar por que las metas se cumplan,</li> <li>3. Crear estrategias de ventas,</li> <li>4. Motivar al personal,</li> <li>5. Control de inventarios de forma periódica.</li> </ol>
Secretaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención al público,</li> <li>2. Cobro en caja</li> <li>3. Cobro de créditos,</li> <li>4. Recepción de llamadas telefónicas,</li> <li>5. Manejo de la caja chica.</li> </ol>
Ejecutiva de Ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención al público y venta,</li> <li>2. Cobro de créditos,</li> <li>3. Visitas a obras de construcción,</li> <li>4. Atención de llamadas telefónicas.</li> </ol>
Contadora de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de las facturas de venta y compra,</li> <li>2. Regularizar el impuesto a pagar,</li> <li>3. Trasladar la información de compra y ventas a sus libros,</li> <li>4. Archivar facturas,</li> <li>5. Llenar los formularios correspondientes,</li> <li>6. Pagar impuestos al banco,</li> <li>7. Operar libros de contabilidad.</li> </ol>
Encargado de Bodega	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de inventarios,</li> <li>2. Entrega de producto facturado,</li> <li>3. Contar el producto cuando venga.</li> </ol>

Ayudante de Bodega	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. limpiar bodega,</li> <li>2. ordenar,</li> <li>3. Cargar y descargar producto.</li> <li>4. Entrega de producto.</li> </ol>
Pilotos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recoger productos en las fabricas</li> <li>2. Reparto de mercadería a los clientes</li> <li>3. Mantenimiento preventivo de los camiones</li> <li>4. Limpieza de los camiones</li> </ol>
Ayudante de Piloto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cargar y descargar los camiones</li> <li>2. Ayudar al piloto a la conducción de los camiones</li> <li>3. Limpieza de los camiones.</li> </ol>

Fuente: Gerente Azulcerámica

### Anexo 3

#### Cuestionario dirigido al personal de Azulcerámica

##### Instrucciones:

Se le solicita responder cada una de las siguientes preguntas relacionadas a su quehacer diario y requisitos necesarios en su puesto de trabajo. Dicha información será utilizada para la elaboración del manual de procedimientos en el área de organización puestos y funciones.

##### Descripción de puestos

1. Nombre \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Fecha en que ingresó a la empresa: \_\_\_\_\_
4. Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_
5. Puesto que desempeña \_\_\_\_\_

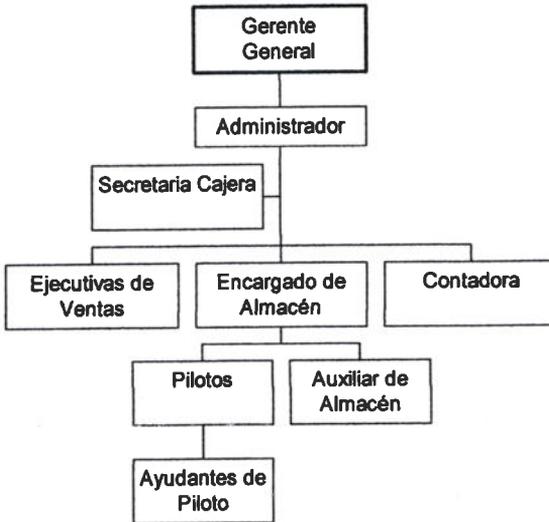
6. ¿Nombre y puesto de su jefe inmediato?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Describa cuáles son las funciones que desempeña dentro de la empresa: (diario, semanal, mensual)

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Anexo 4**  
**Organigrama propuesto a la empresa**



## **Anexo 5**

### **Misión y Visión propuesta**

#### **Misión de Azulcerámica**

Ofrecer una variedad e innovación constante de productos de decoración que satisfaga los requerimientos de la industria de la construcción, atendidos por personal altamente capacitado de forma personalizada para satisfacer gustos y preferencias de la región.

#### **Visión de Azulcerámica**

Ser una empresa proveedora de productos decorativos en la industria de la construcción, ofreciendo calidad en nuestros productos, anticipándonos a los cambios del mercado a través de un servicio comprometido con las exigencias del consumidor.

## **ANEXO 6**

### **Manual de puestos y funciones**

## Manual de puestos y funciones

<b>Código del puesto</b>	01-2010
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente General
<b>Jefe inmediato</b>	Propietarios
<b>Nombre del Departamento</b>	Gerencia

### Naturaleza del puesto

Es de naturaleza administrativa su función es implementar, coordinar y desarrollar políticas enfocadas hacia la correcta marcha de la empresa

### Especificaciones del cargo

<b>Educación</b>	Profesional Universitario en Administración de Empresas o especialidad equivalente.
<b>Experiencia</b>	Cinco (5) años de experiencia progresiva en cargos similares.
<b>Conocimientos</b>	Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización.
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo y dirección de personas.</li><li>• Trabajo en equipo y cooperación. Liderazgo.</li><li>• Pensamiento analítico y conceptual.</li><li>• Autocontrol.</li><li>• Confianza en sí mismo.</li><li>• Comportamiento ante fracasos.</li><li>• Compromiso con la organización.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación al logro.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir personal.</li> <li>• Visión estratégica de negocios</li> <li>• Poder de Negociación.</li> <li>• Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización</li> </ul>
<b>Destrezas</b>	Manejo de programas bajo el ambiente de Windows

### **Funciones, actividades y/o tareas**

- Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la empresa, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos.
- Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos y normas de la empresa.
- Representar a la empresa frente a los trabajadores, clientes, instituciones gremiales, etc.
- Desarrollar, aprobar y controlar los planes de organización interna y hacer seguimiento de su cumplimiento.
- Escoger la mejor estrategia para implementar los planes de trabajo en todos los niveles de la organización.
- Aplicar las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo.
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los procedimientos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.
- Cooperar en la selección del personal.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

## Responsabilidades

<b>Materiales</b>	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
<b>Dinero</b>	Es responsable directo de títulos valores, y contratos
<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel de departamento.

## Condiciones de trabajo

<b>Ambiente de trabajo</b>	El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
<b>Riesgo</b>	El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
<b>Esfuerzo</b>	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

<b>Código del puesto</b>	02-2010
<b>Nombre del puesto</b>	Administrador
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Departamento</b>	Administración

### Naturaleza del puesto

Crear, diseñar y ejecutar planes operativos y administrativos para mejorar la eficiencia, rendimiento y desempeño de la empresa y así mejorar los resultados de la misma.

### Especificaciones del cargo

<b>Educación</b>	Profesional Universitario en Administración de Empresas o especialidad equivalente.
<b>Experiencia</b>	Cinco (5) años de experiencia progresiva en cargos similares.
<b>Conocimientos</b>	Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización.
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y dirección de personas.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación. Liderazgo.</li> <li>• Pensamiento analítico y conceptual.</li> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Comportamiento ante fracasos.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Motivación al logro.</li> </ul>

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir personal.</li> <li>• Visión estratégica de negocios</li> <li>• Poder de Negociación.</li> <li>• Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización</li> </ul>
<b>Destrezas</b>	Manejo de programas bajo el ambiente de Windows.

### **Funciones, actividades y/o tareas**

- Implementar estrategias y políticas
- Apoyar al Gerente en cualquier otra actividad que le sea asignada.
- Integrar los recursos para el buen funcionamiento de la empresa
- Buscar alternativas de mejoras en los procesos de beneficio para el personal a su Cargo y para la empresa
- Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la empresa, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos.
- Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos y normas de la empresa.
- Representar a la empresa frente a los trabajadores, clientes, instituciones gremiales, etc.
- Escoger la mejor estrategia para implementar los planes de trabajo en todos los niveles de la empresa
- Aplicar las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo.
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los procedimientos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la Empresa.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

## Responsabilidades

<b>Materiales</b>	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.
<b>Dinero</b>	Es responsable directo de título y valores, contratos
<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel administrativo.

## Condiciones de trabajo

<b>Ambiente de trabajo</b>	El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
<b>Riesgo</b>	El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
<b>Esfuerzo</b>	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

<b>Código del puesto</b>	03-2010
<b>Nombre del puesto</b>	Contador
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente
<b>Departamento</b>	Contabilidad

### **Naturaleza del puesto**

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

### **Especificaciones del cargo**

<b>Educación</b>	Perito contador
<b>Experiencia</b>	Dos años de experiencia en puestos similares.
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios y prácticas de contabilidad.</li> <li>• Aplicación y desarrollo de sistemas contables.</li> <li>• Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad.</li> <li>• Clasificación y análisis de la información contable.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Pensamiento analítico y conceptual.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Motivación al logro.</li> </ul>

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar métodos y procedimientos contables.</li> <li>• Preparar informes técnicos.</li> <li>• Analizar la información contable</li> </ul>
<b>Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de micros y programas bajo ambiente de Windows</li> </ul>

### **Funciones, actividades y/o tareas**

- Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Codificar las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la empresa.
- Desarrollar sistemas contables necesarios para la empresa.
- Elaborar comprobantes de los movimientos contables.
- Analizar los diversos movimientos de los registros contables.
- Corregir los registros contables.
- Elaborar los asientos contables en la documentación asignada.
- Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.
- Llevar el control de cuentas por pagar.
- Transcribir y acceder información operando el microcomputador.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

- Mantener en orden el equipo y el sitio de trabajo reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

### **Responsabilidades**

<b>Materiales</b>	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.
<b>Dinero</b>	Es responsable directo de dinero en efectivo.
<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos.

### **Condiciones de trabajo**

<b>Ambiente de trabajo</b>	El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable
<b>Riesgo</b>	El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
<b>Esfuerzo</b>	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio

<b>Código del puesto</b>	04-2010
<b>Nombre del puesto</b>	Secretaria cajera
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Departamento</b>	Administración

### Naturaleza del puesto

Recibir y canalizar la correspondencia de la empresa, atender las llamadas telefónicas y elaborar las facturas.

### Especificaciones del cargo

<b>Educación</b>	Estudiante de nivel medio, deseable en las carreras de Perito Contador o Secretaria.
<b>Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia en cargos similares
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De computación.</li> <li>• Generales de oficina.</li> <li>• Trabajos secretariales.</li> <li>• Liquidaciones de caja chica</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Compromiso con la organización</li> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Orientación de servicio al cliente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de relaciones.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Tratar con personas de distintos niveles.</li> </ul>
<b>Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office y programas bajo ambiente de Windows.</li> <li>• Manejo de equipos de oficina (fax, calculadoras y otros).</li> </ul>

### **Funciones, actividades y/o tareas**

- Recibir a las personas que visitan la empresa.
- Realizar las llamadas que le son encomendadas.
- Recibir las llamadas telefónicas del público en general y canalizarlas.
- Enviar y recibir correspondencia.
- Clasificar y canalizar los faxes recibidos.
- Atender e informar al público en general.
- Archivar y llevar el control de los documentos del área.
- Transcribir y procesar información operando un micro computador. Mantener en orden su equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Manejo de caja chica.
- Cobro en caja de la mercadería vendida.
- Liquidar las ventas diarias.
- Realizar depósitos bancarios, cuando se le requiera
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

## Responsabilidades

<b>Materiales</b>	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
<b>Dinero</b>	Caja chica y productos de las ventas diarias.
<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel administrativo.

## Condiciones de trabajo

<b>Ambiente de trabajo</b>	El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable.
<b>Riesgo</b>	El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
<b>Esfuerzo</b>	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

<b>Código del puesto</b>	05-2010
<b>Nombre del puesto</b>	Ejecutivas de venta
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Departamento</b>	Ventas

### Naturaleza del puesto

Promover las ventas de productos específicos y lograr los objetivos de ventas y utilidades de la misma

### Especificaciones del cargo

<b>Educación</b>	Graduado de nivel medio, deseable en las carreras de Perito Contador o Perito en Administración de Empresas.
<b>Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia en cargos similares
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre ventas</li> <li>• De computación.</li> <li>• Generales de Oficina.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Compromiso con la organización</li> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Orientación de servicio al cliente.</li> <li>• Construcción de relaciones.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Tratar con personas de distintos niveles</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo precisión</li> </ul>
<b>Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para establecer relaciones interpersonales</li> <li>• Manejo de Microsoft Office y programas bajo ambiente de Windows.</li> </ul>

### **Funciones, actividades y/o tareas**

- Elaborar todos los planes necesarios para lograr los objetivos de ventas .
- Planear las presentaciones de ventas a los clientes y posibles clientes.
- Conocer a fondo los problemas de los clientes y ayudar a encontrar la solución.
- Planear y efectuar contacto directo con los clientes y con los que se quieren conseguir.
- Tener un conocimiento completo y actualizado de las líneas de productos, políticas de ventas, precios, procedimientos y técnica de la empresa.
- Tener un conocimiento completo y actualizado de las líneas de productos, precios y métodos de distribución de los competidores.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

### **Responsabilidades**

<b>Materiales</b>	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
<b>Dinero</b>	Ninguno
<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel administrativo.

### Condiciones de trabajo

<b>Ambiente de trabajo</b>	El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable.
<b>Riesgo</b>	El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
<b>Esfuerzo</b>	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

<b>Código del puesto</b>	06-2010
<b>Nombre del puesto</b>	Encargado de bodega
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Departamento</b>	Almacén

### Naturaleza del puesto

Llevar un adecuado control y distribución de las existencias de materiales almacenados.

### Especificaciones del cargo

<b>Educación</b>	Perito contador.
<b>Experiencia</b>	Un año deseable.
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólido conocimiento sobre manejo de inventarios</li> <li>• Aprovechamiento de espacios.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromiso con la empresa.</li> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Orientación de servicio al cliente.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidadoso con la mercadería</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Tratar con personas de distintos niveles</li> </ul>

### Funciones, actividades y/o tareas

- Recepción de mercadería.
- Controlar de inventarios.
- Controlar de entradas y salidas de mercaderías.
- Mantener un adecuado almacenaje.
- Mantener una adecuada clasificación de los inventarios.
- Proteger el inventario.
- Despachar pedidos según facturas
- Descarga de mercaderías
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

### Responsabilidades

<b>Materiales</b>	El inventario de mercadería.
<b>Dinero</b>	Ninguno.
<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.

### Condiciones de trabajo

<b>Ambiente de trabajo</b>	El cargo se desarrolla en un ambiente amplio teniendo contacto constantemente con los clientes.
<b>Riesgo</b>	El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia media.
<b>Esfuerzo</b>	El cargo exige un esfuerzo físico por el manejo de mercadería.

<b>Código del puesto</b>	07-2010
<b>Nombre del puesto</b>	Auxiliar de bodega
<b>Jefe Inmediato</b>	Encargado de bodega
<b>Departamento</b>	Almacén

### Naturaleza del puesto

Cargar y descargar la mercadería.

### Especificaciones del cargo

<b>Educación</b>	Perito contador.
<b>Experiencia</b>	No indispensable.
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y limpieza.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromiso con la empresa.</li> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Orientación de servicio al cliente.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidadoso con la mercadería</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Tratar con personas de distintos niveles</li> </ul>
<b>Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de ordenes de despachos</li> </ul>

### **Funciones, actividades y/o tareas**

- Recepción de mercadería.
- Mantener un adecuado almacenaje.
- Mantener una adecuada clasificación de los inventarios.
- Despachar pedidos según facturas
- Descarga de mercaderías
- Limpieza de bodega.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

### **Responsabilidades**

<b>Materiales</b>	De limpieza, escobas, trapeadores, limpiadores, detergente, cloro, desinfectante.
<b>Dinero</b>	Ninguno.
<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, ordenes y/o guías de acción, a nivel operativo

### **Condiciones de trabajo**

<b>Ambiente de trabajo</b>	El cargo se desarrolla en un ambiente amplio teniendo contacto constantemente con los clientes.
<b>Riesgo</b>	El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia media.
<b>Esfuerzo</b>	El cargo exige un esfuerzo físico por el manejo de mercadería.

<b>Código del puesto</b>	08-2010
<b>Nombre del puesto</b>	Piloto
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de almacén
<b>Departamento</b>	Almacén

### Naturaleza del puesto

Entregar la mercadería en los lugares señalados por los clientes.

### Especificaciones del cargo

<b>Educación</b>	Haber aprobado sexto primaria. Tener licencia de conducir tipo A o B
<b>Experiencia</b>	Un año de experiencia en puestos similares.
<b>Conocimientos</b>	Conducir cualquier tipo de vehículo liviano o pesado.
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Compromiso con la organización</li> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Construcción de relaciones.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidadoso con la mercadería</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Tratar con personas de distintos niveles</li> </ul>
<b>Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de vehículo</li> </ul>

### **Funciones, actividades y/o tareas**

- Conducir el vehículo
- Recoger productos en las fabricas
- Reparto de mercadería a los clientes
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

### **Responsabilidades**

<b>Materiales</b>	Herramientas.
<b>Dinero</b>	Ninguno.
<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción.

### **Condiciones de trabajo**

<b>Ambiente de trabajo</b>	El cargo se desarrolla en un ambiente amplio teniendo contacto constantemente con los proveedores y clientes.
<b>Riesgo</b>	El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia media.
<b>Esfuerzo</b>	El cargo exige un esfuerzo físico de desplazarse contantemente alrededor de algunos departamentos del país.

<b>Código del puesto</b>	09-2010
<b>Nombre del puesto</b>	Ayudante de piloto
<b>Jefe Inmediato</b>	Piloto
<b>Departamento</b>	Almacén

### Naturaleza del puesto

Ayudar al piloto en todo lo que este requiera

### Especificaciones del cargo

<b>Educación</b>	Haber aprobado sexto primaria.
<b>Experiencia</b>	No indispensable.
<b>Conocimientos</b>	Saber conducir.
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Compromiso con la organización</li> <li>• Motivación al logro.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidadoso con la mercadería</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Tratar con personas de distintos niveles.</li> </ul>
<b>Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de vehículo.</li> </ul>

### **Funciones, actividades y/o tareas**

- Cargar y descargar los camiones
- Ayudar al piloto a la conducción de los camiones
- Limpieza de los camiones
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

### **Responsabilidades**

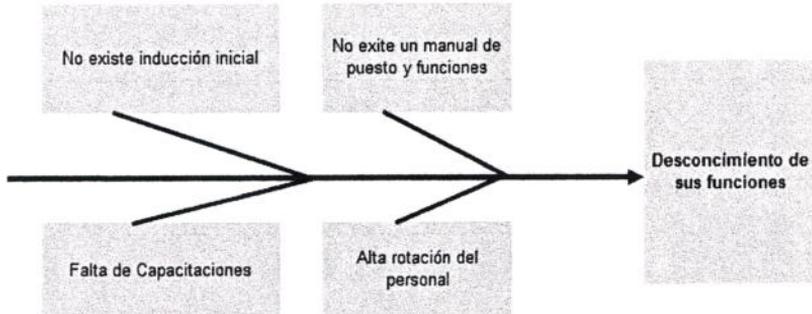
<b>Materiales</b>	De Limpieza
<b>Dinero</b>	Ninguno.
<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción.

### **Condiciones de trabajo**

<b>Ambiente de trabajo</b>	El cargo se desarrolla en un ambiente amplio teniendo contacto constantemente con los proveedores y clientes.
<b>Riesgo</b>	El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia media.
<b>Esfuerzo</b>	El cargo exige un esfuerzo físico de carga y descarga de mercadería

## ANEXO 7

### Diagrama causa y efecto

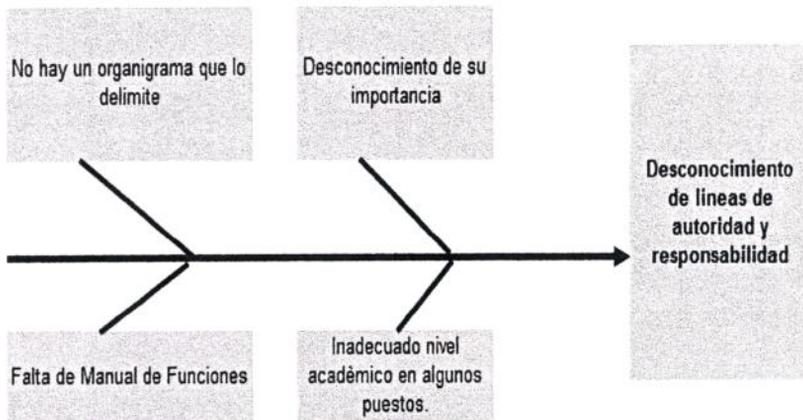


En el Diagrama de Causa y Efecto se observan las causas principales por las que los empleados de Azulerámica desconocen sus funciones.



Se solicitó a la gerente que proporcionara la misión y la visión de la empresa, lo que expresó la gerente es que se elaboró pero nunca fue dada a conocer al personal de la empresa. Lo cual es

preocupante para una empresa con ánimo de crecer y que no tiene claro hacia donde manejar sus esfuerzos en el futuro.



Se estableció la importancia de la elaboración de un organigrama que determine las líneas de autoridad y responsabilidad como se presentó en la propuesta de solución. Tomando en cuenta cada uno de los puestos que dio a conocer la gerente en la pregunta No. 3 de la entrevista realizada y en la encuesta realizada a los empleados en la pregunta No.6 donde demostraron confusión al dar el nombre de su jefe inmediato.

**ANEXO 8**  
**Matriz de Estrategias**

<b>Fuerza ( F )</b>	
<b>F1</b>	Disponibilidad del cambio
<b>F2</b>	Compromiso de la gerencia
<b>F3</b>	Capacidad financiera

<b>Debilidades ( D )</b>	
<b>D1</b>	Desconocimiento de parte del personal de sus funciones
<b>D2</b>	Desconocimiento de Visión y Misión
<b>D3</b>	Desconocimiento de líneas de autoridad y responsabilidad

<b>Oportunidades ( O )</b>	
<b>O1</b>	Proyecto de Practica Empresaria Dirigida (PED)
<b>O2</b>	Capacitaciones Técnico Empresariales
<b>O3</b>	Evaluación del clima organizacional

<b>Amenaza (A)</b>	
<b>A1</b>	Inestabilidad laboral (alta rotación )
<b>A2</b>	Demandas laborales
<b>A3</b>	Conflictos laborales

<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<p><b>F1F2O1O2</b> Diagnóstico administrativo y elaboración de herramientas administrativas. (Responsable estudiante de PED).</p> <p><b>F2F3O2O3</b> Contratación de servicios profesionales para capacitaciones y mediciones empresariales. (Responsable gerente).</p>	<p><b>D1D2O3O1</b> Elaboración de un manual de puestos y funciones, reestructuración de misión y visión, Establecimiento de un organigrama. ( Responsable estudiante de PED)</p>

<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<p><b>F1F2F3A1A2A3</b> Crear un clima organizacional agradable, mediante la implementación de herramientas administrativas.(Responsable Gerente)</p>	<p><b>D1A1A2</b> Establecer e implementar las funciones a cada puesto (Responsable Gerente).</p> <p><b>D2A2</b> Implementar metas y estrategias a cada puesto conforme a la visión y misión de la empresa. (Responsable Gerente).</p> <p><b>D3A3</b> Dar a conocer las responsabilidades y líneas de autoridad de cada puesto. (Responsable Gerente)</p>

Expuesto lo anterior se hace necesario: Aportar a la empresa una propuesta concreta que de solución a los problemas en el área administrativa. Se hace necesario que se elabore una herramienta donde se deje por escrito las principales funciones y alcances de cada puesto, así como también los perfiles académicos de cada uno y las líneas jerárquicas, es decir que se debe de contar con una Manual de puestos y funciones y un organigrama, los cuales se podrán medir de la siguiente manera:

- Incrementando sus ventas en 1% mensual,
- Auditoria de funciones a los 6 meses de implementado el manual.
- Llevando un registro de las funciones realizadas en forma mensual al Administrador de la empresa.