

2100-

PE-ECI-209
5934
C-2

B. Upana -I- 16,247-2,010 C.2

**“Manual de funciones para el personal de la empresa
Alimentos y Conservas la Perfecta S.A. ubicada en la
cabecera departamental de Chiquimula”**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Luis Alfonso Guerra Guerra

Lic. Jesús Morales Acevedo, **Asesor**
Lic. Carlos Humberto Leal, **Revisor**

Chiquimula, noviembre 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 . Sc. . Alba Rodríguez de González
Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Claudia Melina Sagastume de Vasquez
Coordinadora

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

**Lic. Oscar Morales
Examinador**

**Lic. Moisés Aguilar
Examinador**

**Lic. Carlos Humberto Leal
Examinador**

**Lic. Jesús Morales
Asesor**

**Lic. Carlos Humberto Leal
Revisor**



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0012-2010-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 22 DE OCTUBRE DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Jesús Acevedo, tutor y licenciado Carlos Leal, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ALIMENTOS Y CONSERVAS LA PERFECTA S.A. UBICADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA". Presentada por el estudiante Luis Alfonso Guerra Guerra, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00169, de fecha 20 de junio del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como **Administrador de Empresas**, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

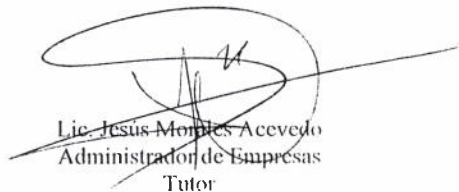
Zacapa 14 de abril de 2010

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 FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ALIMENTOS Y CONSERVAS LA PERFECTA S.A. UBICADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA”** realizada por: **Guerra Guerra, Luis Alfonso**, 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 noventa y Cinco puntos (95) de 100 puntos.

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



Lic. Jesus Morales Acevedo
Administrador de Empresas
Tutor

Guatemala, 15 de mayo de 2010

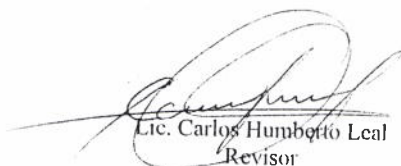
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Lic. En Administración de Empresas (ACA)
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ALIMENTOS Y CONSERVAS LA PERFECTA, S.A. UBICADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA**” realizada por: **Guerra Guerra, Luis Alfonso**, estudiante de 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 ustedes.


Lic. Carlos Humberto Leal
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 782.2010


La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante Guerra Guerra, Luis Alfonso con carné 0916000 aprobó con noventa y dos (92 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 veinte de junio de 2010. _____


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

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo. Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General



Diana Toledo
C.C. Archivo

Contenido

Resumen	i
Introducción	1
Capítulo 1	
Marco teórico	3
1.1 Estructura organizacional	4
1.2 Naturaleza de la organización	4
1.3 División organizacional	5
1.4 Planteamiento de la organización ideal	5
1.5 Modificaciones debidas al factor humano	6
1.6 Manual de funciones	6
1.7 Descripción del puesto	7
1.8 Identificación de las funciones de los puestos	8
1.9 Metodología para llevar a cabo el análisis de puestos	9
1.10 Habilidades que requiere el puesto	10
1.11 Descripción y análisis de cargos	10
1.12 Análisis de cargos	11
1.13 Estructura del análisis de cargos	12
1.14 Actitud del trabajador dentro de la organización	12
1.15 Productividad del trabajador dentro de la institución	13
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	14
2.1 Pregunta de investigación	15
2.2 Justificación	15
2.3 Objetivos	16
2.3.1 General	16
2.3.2 Específicos	16
2.4 Alcances y límites	16

2.4.1 Alcances	16
2.4.2 Límites	17
Capítulo 3	
Metodología	18
3.1 Tipo de investigación	18
3.2 Sujetos de la investigación	18
3.2.1 Personas	18
3.2.2 Unidades de análisis	18
3.3 Instrumentos	19
3.4 Procedimiento	19
3.5 Diseño de la investigación	20
Capítulo 4	
Aporte	
4.1 Empresa	21
4.2 Universidad	21
4.3 Guatemala	21
Capítulo 5	
Análisis de resultados	22
Capítulo 6	
Presentación de resultados	25
Capítulo 7	
Conclusiones	42
Capítulo 8	
Propuesta	43
Capítulo 9	
Fuentes de consulta	47
Capítulo 10	
Cronograma de trabajo	49
Anexos	50

Anexo No. 1 Evaluación integral	51
Anexo No. 2 Diagnóstico	68
Anexo No. 3 Instrumentos	74
Anexo No. 4 Ejecución de la propuesta	78

Resumen

El proceso administrativo en toda organización o empresa consta de cinco etapas entre las cuales se encuentran la planeación, organización, integración de personal, dirección y control estas etapas juegan un papel muy importante ya que son las que mueven a la empresa, su función es como los engranajes que se mueven para hacer funcionar un determinado objetivo y cuando uno de estos no funciona bien la organización presenta deficiencia en más de alguna área.

Para la realización de la investigación se tomó el proceso de organización que se lleva a cabo en la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. Con el objetivo de investigar cómo se realiza dicho proceso en la empresa para el efecto se tomó como sujetos de estudio al Gerente General, y al personal técnico y administrativo que labora en la empresa.

La presentación y análisis de resultados fue el punto clave para poder realizar las conclusiones sobre la forma en que está organizada la empresa para realizar sus actividades productivas y comerciales, según la investigación realizada se determinó que la empresa cuenta con un diseño organizacional, expresa el Gerente que no se adapta a la situación actual ya que él coordina todas las actividades en diferentes áreas y tiene sobre carga de trabajo.

Al analizar la etapa de organización se determinó que no hay una coordinación adecuada para elaborar las actividades en conjunto, debido a que no existe una departamentalización de áreas de trabajo en la empresa, los colaboradores definieron que ellos cuando ingresaron a trabajar les orientaron sobre sus actividades pero no tienen por escrito y claramente definidas las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, en muchas ocasiones se presentan dualidad de funciones entre colaboradores, y muchas veces se desperdician horas de trabajo en unos puestos de trabajo, siendo necesarios aprovecharlos en otras actividades que se necesita aumentar la mano de hombre, para lo cual es necesario implementar un manual de funciones que describan las responsabilidades y funciones en cada puesto de trabajo para los colaboradores de la empresa

Por ello, esta Práctica Empresarial Dirigida –PED-, pretende contribuir con la empresa, fortaleciendo el proceso organizacional, presentando un diseño organizacional que se adapte a la situación actual e implementando un manual de funciones para que cada colaborador conozca sus responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo y lograr el cumplimiento de ellas, para lograr un mejor desarrollo comercial en la empresa.

Introducción

Hoy en día los numerosos planes que afectan a una empresa, sea cual fuere su tamaño, requieren el desarrollo de una cantidad de actividades y, para dirigir éstas de una manera eficiente, es esencial alguna forma de organización.

En el mismo momento en que dos o más personas aportan sus esfuerzos para la consecución de una empresa en común, se hace necesario fijar la tarea de cada una de ellas. Las actividades de trabajo y dirección deben ser clasificadas en grupos de deberes o funciones para que puedan ser asignadas a determinadas personas, y hay que establecer las relaciones entre estas personas para asegurar que sus esfuerzos están coordinados para el mismo objetivo.

El objetivo general en una organización u empresa, es el de ayudar y guiar al personal para desempeñar un trabajo eficaz y eficiente transfiriendo beneficios sustanciales a las organizaciones para cual se está trabajando.

Actualmente las organizaciones se encuentran implementando una serie de pruebas las cuales tienen como objetivo conformar equipos de personal de alto desempeño, pero al referimos al personal de alto desempeño hablamos de aquellos que tienen la capacidad de actuar siempre en la búsqueda de altos logros para llevar a cabo las actividades que la organización u empresa le ha encomendado.

Una herramienta importante que contribuye al éxito de una empresa u organización es conformar un grupo que trabaje en equipo, lograr la unión, y cuando varias personas unen sus conocimientos y experiencias para la elaboración de un plan, éste sale fortalecido.

Para comprender mejor la realización de la siguiente investigación se describe brevemente el contenido que se presenta a continuación:

El capítulo 1 detalla todo el marco teórico utilizado como herramienta para la realización de la investigación y realizar comparaciones entre lo teórico y lo práctico de la investigación. En el capítulo 2 hace referencia al planteamiento del problema, justificación, objetivos, alcances y límites que se tuvieron para la realización de la investigación.

El capítulo 3 detalla la metodología utilizada, que instrumentos se aplicaron y que personal sería objeto de estudio. El capítulo 4 da a conocer los beneficios y aportes que se tendrá al momento de realizar y poner en marcha los resultados y propuesta de la investigación. En el capítulo 5 se encuentra el análisis de los resultados obtenidos y la comparación entre las definiciones de los autores y los que se encontró en la organización de la empresa la Perfecta, S.A.

El capítulo 6 muestra de forma detallada los resultados graficados y tabulados de las encuestas que se aplicaron a los sujetos de estudio. En el capítulo 7 se encuentra las conclusiones a los resultados que se obtuvieron. En el capítulo 8 se encuentra la propuesta de mejora y la viabilidad que tendría la aplicación de la propuesta en la institución. En el capítulo 9 se detalla la literatura consultada para la realización de la investigación. En el capítulo 10 se presenta el cronograma de trabajo utilizado y por último aparecen los anexos entre ellos las encuestas que se utilizaron para realizar la investigación.

Como propuesta se presenta un manual de funciones para el personal de la empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula.

Capítulo 1

Marco teórico

Es necesario hacer referencia al trabajo y cómo el proceso de globalización mundial, ha hecho del trabajador un sujeto, dependiente de un proceso de cosificación dentro de su labor. Convertir en sentido de la anulación que tiene la persona en su condición de trabajador, por el hecho que el producto de su trabajo no le pertenece y aún así es el productor de la mercancía. Resultando con ello un empobrecimiento no sólo económico, ya que su salario no aumenta, pero también porque se ve obligado a continuar en esa plaza de trabajo debido al sistema social en el que vive, el cual no le presenta otras opciones para sus necesidades en amplio sentido. (Arias, 1980: 98-99)

Sin embargo, el efecto mecánico de considerar que a mayor calidad de productos y manejo en el recurso humano, se obtiene mayor competitividad, hasta dónde ciertamente el empresario ha hecho un giro a la prioridad de los factores y ubica al recurso humano en primer lugar y no sólo resulta una fachada para elevar el nivel de producción en cuanto a los servicios que ofrece la empresa y anula al empleado como sujeto constructor de la realidad en la que trabaja.

Asimismo, hacia qué cambio radical de economía se hace referencia y por ende hacia qué producción de sujetos se habla. Las anteriores reflexiones aunque no se atienden generalmente dentro de un Departamento de Recursos Humanos, provocan un sentido de accionar, sobre todo cuando en la práctica se vive que los colaboradores no sólo son sujetos con necesidades específicas, sino éstas también están producidas dentro del sistema social que los constituye.

La administración de recursos humanos en consecuencia se refiere a aquella área de la organización que se encarga de atender a las necesidades de su personal y evidenciar el giro empresarial para incluir la dimensión humana; para que el trabajador se sienta motivado e integrado a la organización y donde no sólo se le vea como objeto para la producción de la empresa. (Bracamontes, 1977: 22)

Sin embargo, muchas veces durante las prácticas laborales dichas intenciones provocan una pleitesía hacia intereses exclusivos del empresario, cuando no se incluye, ni se evidencian las condiciones contextuales del trabajador y no se hace ver y se trabaja porque las necesidades e integración del empleado, no dependen exclusivamente de su situación dentro de la empresa para producir satisfactoriamente un trabajo de calidad. (Bracamontes, 1977: 22)

La forma teórica que se asume a continuación, ejemplifica lo que en la práctica se pretende llevar a cabo y se produce una reflexión crítica de los aspectos donde el sujeto se atomiza desde las mismas prácticas administrativas.

1.1 Estructura organizacional

Para (Koontz y Wehrich, 2004:242-243) “Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tener redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales”.

Según (Koontz y Wehrich, 2004:242-243). “Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. En primer lugar y como se desprende de la definición acerca de la naturaleza y contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones. En segundo, las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la relación de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas, a fin de que los individuos puedan trabajar de manera fluida, eficaz y eficiente en grupos. Sin duda, los administradores saben que al establecer esa estructura intencional cumplen la función de organizar”.

1.2 Naturaleza de la organización.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de: 1) objetivos verificables, son elementos importantes de la planeación; 2) una idea clara de los principales deberes o actividades implicados; y 3) un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir las metas.

Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido, la organización consiste en:

La identificación y clasificación de las actividades requeridas,

La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos,

La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos, y

La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

1.3 División organizacional.

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. Con el término departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se aplica de manera laxa; en otras, especialmente en la de mayor tamaño, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, bien puede ocurrir que un vicepresidente encabece una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal, y un jefe, una sección.

1.4 Planeación de la organización ideal.

El organizador siempre debe tener cuidado de no dejarse cegar por las ideas más populares acerca de la organización, porque lo útil para una compañía bien puede no serlo para otra. Los principios de la organización son de aplicación general, pero en ella deben considerarse los antecedentes de las operaciones y necesidades de cada empresa. Es preciso que la estructura de una organización esté hecha a su medida.

1.5 Modificaciones debidas al factor humano.

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no se le puede o no se le debe hacer a un lado, la única opción es modificar la estructura para que responda a las capacidades, actitudes o limitaciones individuales. Aunque aparentemente está modificación equivaldría a organizar con base en las personas, lo cierto es que en este caso se organiza primeramente con base en las metas por cumplir y las actividades por realizar, y sólo después se hacen modificaciones debidas al factor humano. De esta manera, la planeación permite reducir la posibilidad de que se comprometa la necesidad de los principios cada vez que ocurren cambios en el personal.

1.6 Manual de funciones.

“Documento similar al manual de organización. Contiene información valida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido y descripción departamental, de funciones y de productos. Es un instructivo fácil de entender que contiene material necesario dentro de la organización de la institución donde explica las principales actividades a realizar de cada empleado. Estos documentos permiten que una institución pueda evolucionar independientemente autoridades principales estén permanentemente. Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos no se detengan y todos se mantengan en sintonía. “Manuales son aquellos instrumentos utilizados con el fin de orientar y proveer a todo el personal de las unidades de trabajo de una empresa o institución, estableciéndose en ellos criterios técnicos, prácticos y estandarizados de trabajo. Entre los objetivos que se persiguen al elaborar los manuales son:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.

- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando repeticiones de instrumentos y directrices.

Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales”
Chiavenato (2000, Pag 208).

En esencia, los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos.

El papel que desempeñan los manuales de una organización descentralizada es muy importante, ya que aquí se exige una amplia delegación de responsabilidad y autoridad por parte de la matriz de cada empresa y sus diversas unidades de trabajo, dependiendo la buena descentralización del ejecutivo quien la dirige estableciendo un buen control para el buen funcionamiento de la entidad.

Funciones, en este aspecto se toma en cuenta la descripción de las actividades inherentes de cada uno de los cargos o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica permitiendo cumplir con sus atribuciones legales recomendando los siguientes puntos:

- a) Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura orgánica.
- b) La descripción de funciones.

1.7 Descripción del puesto.

En este apartado se proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto. La descripción de puestos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

Werther y Davis (2008) manifiesta en su obra que una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Mondy y Noe (2005) añade que es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Este documento es de mucha importancia en toda empresa u organización, pero la empresa la Perfecta, S.A. no cuenta con un manual de funciones.

Chiavenato (2000) "La herramienta administrativa que ayuda al propietario o directivo de cualquier empresa a determinar las funciones y actividades que deben asignar a cada puesto de trabajo es la técnica conocida con el nombre de análisis del puesto, la cual además permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen".

1.8 Identificación de las funciones de los puestos.

La herramienta administrativa que ayuda al propietario o directivo de cualquier empresa a determinar las funciones y actividades que deben asignar a cada puesto de trabajo es la técnica conocida con el nombre de análisis del puesto, la cual además permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen.

Los beneficios que se esperan recibir al contar con una exacta definición de los puestos de la empresa son:

Para el propietario o directivo; Una mayor facilidad para administrar los sueldos y salarios del personal. Mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño del personal.

Perfeccionamiento de los métodos para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar el factor humano de la empresa

Mejoramiento de las actividades de planeación de la institución, al insertarlas como parte de los manuales de políticas, de organización y procedimientos de la empresa.

Adicionalmente, ayudan a la dirección a cumplir con una necesidad legal, para dirimir los conflictos de trabajo que pudieran surgir.

Para el empleado de la empresa. Le ayuda a conocer de antemano las expectativas que deberá cubrir para ocupar de manera productiva su puesto de trabajo. Le ayuda a diseñar de mejor manera su trabajo, proporcionándole una mayor posibilidad de realización personal y profesional, reduciendo las causas que le producen ansiedad, monotonía o que simplemente le disgustan, facilitándole la conjugación de sus intereses con los de la empresa.

El análisis del puesto parte de identificar y separar las partes que lo componen, a saber: Su ubicación dentro de la estructura organizacional, Su descripción genérica o general, Su descripción específica o funcional. Los requerimientos o especificaciones del ocupante del puesto en términos de escolaridad, experiencia, edad, género, estado civil, rasgos físicos deseables (estatura, complexión) y características psicológicas deseables (enfocado al logro, a crear excelentes relaciones humanas, actitud de servicio hacia los clientes o la comunidad).

Categoría del puesto. Representa la jerarquía o nivel que corresponde al puesto dentro de la estructura orgánica de la institución.

Requerimientos del puesto. Se refiere a las características o requisitos físicos, psicológicos, socioeconómicos o de algún otro tipo que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

Denominación del puesto. Es el término o nombre con el que se conoce cada puesto o cargo en la empresa. Es recomendable que el nombre sea de corta extensión y exprese la responsabilidad principal o alguna característica esencial del mismo.

1.9 Metodología para llevar a cabo el análisis de los puestos.

Vale la pena realizar algunas pruebas previas con puestos en diferentes niveles antes que los directivos o el propietario lo autorice, para corregir fallas o situaciones que no se hubieran previsto en un principio.

Las partes de las que consta el formato de análisis de puestos son:

Información general del puesto: Donde se incluye la denominación del puesto, su ubicación jerárquica y física, jornada de trabajo y horas de descanso.

Descripción genérica o general del puesto: En esta parte se indica la función general del puesto (planea, organiza, opera, supervisa, reporta) y el producto o servicio que en él se genera (el plan de mercadotecnia, el programa de ventas, planeación y control de las actividades de personal).

Descripción analítica del puesto: En ella se incluye un listado de todas y cada una de las actividades que es necesario realizar en el puesto para cumplir con su función.

Preferentemente, éstas deberán identificarse de acuerdo a la periodicidad con la que se presentan, ya sean permanentes o diarias, periódicas o eventuales y al tiempo estimado para su realización.

1.10 Habilidades que requiere el puesto.

Nivel de escolaridad del ocupante, el que puede ser de educación básica o primaria, secundaria, bachiller o técnico, profesional o de postgrado:

- Conocimientos especiales necesarios en el puesto, tales como el dominio de un idioma o el manejo de algún tipo de equipo, software, maquinaria, herramienta, etc.
- La experiencia en el puesto. La que va desde ninguna, hasta de 1 mes, 6 meses, 1 año o más.
- Capacitación requerida para poder desempeñar el puesto en los niveles deseables. Íntimamente relacionada con los aspectos de escolaridad, conocimientos especiales necesarios y experiencia, y que puede ir desde unas cuantas horas, hasta 1 mes, 3 meses, 1 año o más.

Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones. Entendida como la capacidad del empleado de comprometerse con los resultados de su puesto y de seguir ordenes, la cual puede ir desde disposición para resolver problemas muy sencillos en base a las políticas y procedimientos, hasta el resolver problemas difíciles, complejos y de gran trascendencia para la empresa.

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos.

1.11 Descripción y análisis de cargos.

Chiavenato (2000), Define la Descripción y análisis de cargos, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas

que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia e iniciativa.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia e iniciativa.

En la mayor parte de las organizaciones los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de Administración de Recurso Humano (ARH), falta saber cómo los proyectan y los diseñan las otras dependencias. En otras palabras, es necesario que se analicen y se describan los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. Cuando el diseño del cargo ya está hecho desde hace mucho tiempo, la dificultad radica en conocerlo en su totalidad. La descripción y el análisis de cargos es el mejor camino para lograrlo (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.

1.12 Análisis de cargos.

La descripción y el análisis del cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

1.13 Estructura del análisis de cargos.

Es una descripción de las tareas o funciones que desempeña el ocupante del cargo, en tanto que el análisis es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado de sus funciones, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el mismo.

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

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones. Más adelante, en el capítulo correspondiente a la administración de salario, los factores de especificaciones se transformarán en factores de evaluación de cargos mediante un tratamiento estadístico. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de responsabilidades de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, elaborados de acuerdo con la naturaleza de las funciones existentes en la empresa.

1.14 Actitud del trabajador dentro de la organización

“Una disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo con todos los objetos y situaciones con los que está relacionado”. (Dorsch 1981:7)

Resulta difícil distinguir entre la motivación y satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha relación. La primera se ve como un conjunto de actitudes y sentimientos ante el trabajo, es una disposición psicológica de la persona ante su trabajo o sea lo que piensa de él. La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende muchas veces de factores como: la edad, la salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, relaciones familiares o afiliaciones sociales.

Por tanto, hay que considerar que ambas, forman parte y son significadas dentro de un contexto específico y adquieren valor en el sistema social donde el trabajador se relaciona. No sólo depende de sus características personales.

1.15 Productividad del trabajador en la institución

Para medir la productividad del empleado no basta sólo con supervisararlo o realizar evaluaciones del desempeño, ya que muchas veces el empleado no logra dar lo mejor de sí mismo cuando tiene problemas de tipo personal o de dificultad ante la tarea. (Nash, 1985:71)

En la medida que el trabajador se familiarice y conozca mejor las tareas asignadas, se harán con mayor rapidez. Sin embargo, si no se ha tenido una buena inducción en el puesto de trabajo no se podrá realizar con eficiencia el trabajo; en relación a esto Michael Nash indica que “Una persona productiva es la que tiene una imagen positiva de sí mismo y de sus capacidades, el amor propio es el riesgo psicológico fundamental de la personalidad productiva” (Nash, 1985:71)

Capítulo 2

Planteamiento del problema

El presente trabajo constituye un planteamiento en forma de propuesta, con orientación a mejorar el desarrollo integral del Gerente General y colaboradores de la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. a través de la utilización de un instrumento técnico de un manual de funciones para cada área de trabajo, que contenga los elementos necesarios para que los colaboradores conozcan sus obligaciones y responsabilidades en las funciones que realizan y lograr conjuntamente el desarrollo comercial de la empresa.

El origen de este estudio, se apoya en elementos teóricos que definen lo esencial que es tener un manual de funciones para cada área de trabajo, de un diagnóstico administrativo realizado a la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. Del cual resultaron insumos y elementos importantes que forman parte de la propuesta.

Con base en lo anterior, se recopiló información de aspectos decisivos que orientaron la propuesta, tales como una visión panorámica de la problemática existente sobre el cumplimiento de funciones de cada colaborador, responsabilidad y compromiso al mejoramiento de trabajo, estancamiento comercial de la empresa.

Luego de evaluar a través del diagnóstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) la situación en la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. se determinó que cuentan con un organigrama, pero no se ajusta a la realidad en la que se encuentra actualmente la organización, el Gerente General tiene gran cantidad de funciones a su cargo, tales como: Encargado de compras de materia prima y supervisar el desempeño productivo del personal de planta y los servicios de personal para despacho y atención al cliente, no existe un encargado por cada área lo cual está provocando el estancamiento comercial y productivo de la empresa. No existe un manual de funciones que le indique a cada empleado lo que debe realizar en su puesto de trabajo, ya que cuando ingresaron a trabajar fueron conociendo y agarrando práctica en las actividades diarias que realizan en cada

área de trabajo, por tal razón se presentan momentos que existe duplicidad de funciones, dos o tres colaboradores hacen la misma actividad que podría hacerla solo un colaborador.

El estudio determinó que se proporcione al colaborador de la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. aspectos relevantes que le permitan conocer, acerca de la organización, con el fin de asegurar su pronta adaptación al nuevo organigrama, conocimiento del manual de funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo que está a cargo de cada colaborador, de manera que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales así como a su desarrollo integral.

La situación anterior conlleva a plantear la siguiente pregunta:

2.1 Pregunta de investigación

Cómo debe analizarse el diseño organizacional y determinación de las funciones que realiza el personal en cada área de trabajo de la empresa Alimentos y Conservas la Perfecta S.A.?

2.2 Justificación

La correcta aplicación de un proceso organizacional bien estructurado y la aplicación de un adecuado manual de funciones en una organización debe ser uno de los objetivos principales con los que debe contar toda empresa, ya que al poseer instrumentos claros que le ayuden a delegar las responsabilidades, beneficios, y obligaciones, se creará una eficiente fuerza de trabajo que le permitirá cumplir con los objetivos y metas que la organización se proponga en un tiempo determinado, esto se verá reflejado en el aprovechamiento del tiempo de trabajo mostrando mayor productividad y logrando un desarrollo comercial de la empresa en el mercado.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Analizar el diseño organizacional y determinación de las funciones que realiza el personal en cada área de trabajo de la empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.

2.3.2 Objetivos específicos

- Verificar las deficiencias que presenta la estructura organizacional con la que cuenta la empresa, para reestructurarlo de acuerdo a la situación actual.
- Determinar las características de cada puesto de trabajo en las diferentes áreas de la empresa.
- Definir las funciones que realizan los trabajadores en cada puesto de trabajo.
- Determinar los requisitos, habilidades y destrezas para los puestos de trabajo en las áreas de la empresa.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

- **Espacial**

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. una empresa dedicada a la producción y venta de refrescos de diferentes sabores. Ubicada en la 8ª. Av. Final 8-09 de la Zona 2, Vía la Fe, en la Ciudad de Chiquimula.

- **Temporal**

La investigación inició el 10 de octubre del 2009 y finalizó el 10 de abril del año 2010.

- Teórica

Las referencias bibliográficas sirvieron para documentar la presente investigación, para dar soporte al marco teórico, siendo este la base para desarrollar la propuesta de un manual de funciones para cada puesto de trabajo en la empresa.

2.4.2 Límites

Entre las limitantes que se encontraron para la realización de la presente investigación fue el factor tiempo, ya que algunos colaboradores no querían dar información sobre sus funciones que realizan o están a cargo de ellos, entrevistar al personal y para aplicar el cuestionario que sirvió para la recolección de la información, que fue analizada en los capítulos siguientes:

- Se considera como limitante la poca información que indiquen la organización de actividades por departamentos dentro de la empresa y que funciones realiza cada empleado, ya que no se encuentra ni un documento que las especifique.
- Dentro de los límites para realizar la investigación, no se tomó en cuenta el proceso de selección y reclutamiento de personal, ya que este se realiza a través del Socio o Gerente General, y es parte de la inducción, el Gerente indica que no necesita contratar a más personal.
- No se permitió el acceso a la información de ventas, para comparar el estancamiento comercial.
- No se permitió todo el proceso de calderas.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La investigación se realizó de tipo descriptiva la que Chávez Zepeda (2001: 28) define como “Aborda situaciones recientes o actuales, que el investigador obtiene de testigos, documentos o fuentes directas, cuya veracidad es posible comprobar dentro de ciertos límites. Explora la realidad actual, para describirla o para recoger datos que le permitan predecir acontecimientos a corto, mediano o largo plazo.”

3.2 Sujeto de investigación

3.2.1 Personas.

Los sujetos de investigación se integraron por personas relacionadas con la Empresa, entre ellos están:

- Gerencia General
- Jefe de personal operativo
- Operarios
- Empacador
- Encargado de Ventas
- Pilotos
- Bodeguero
- Agente de seguridad
- Conserje.

3.2.2 Unidades de análisis

Entre las unidades de análisis que fueron utilizados para la realización del presente estudio se mencionan:

- Consulta lista de planilla.
- Lista de actividades que realiza el personal.

3.3 Instrumentos

Se describen a continuación los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos que fundamentan esta Práctica Empresarial Dirigida –PED–:

- Guía de entrevista dirigida al Gerente General de la empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.

La entrevista dirigida al Gerente General y Socio de la empresa, estructurada con (13) preguntas cerradas; que persigue obtener información relacionada con el proceso de organización: identificar si existe un diseño organizacional y si es el adecuado para las expectativas de él como socio y autoridad superior, como considera la coordinación entre departamentos, orientación al área de trabajo, conocimiento de obligaciones, deberes, y funciones, (Ver anexo 3)

- Cuestionario dirigido a colaboradores de la empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.

El cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa, estructurado con siete (6) preguntas cerradas; (5) preguntas abiertas; que persigue obtener información relacionada con el proceso de organización y conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada puesto que desempeñan. (Ver anexo 4)

3.4 Procedimiento

Las actividades a desarrollar dentro de la investigación para la elaboración la Práctica Empresarial Dirigida -PED-, se llevó a cabo de la manera siguiente:

- Se elaboró una guía de entrevista al Gerente General y Socio de la empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.
- Se aplicó el instrumento de diagnóstico al Gerente General y a los colaboradores de la empresa.
- Se tabularon los datos obtenidos a través de una hoja electrónica de Microsoft Excel.
- Se presentaron los resultados en cédulas, se analizaron e interpretaron los resultados.

- Luego se elaboró la guía de entrevista y el cuestionario para conocer la problemática en relación a la organización y conocimiento de funciones en cada puesto de trabajo en la empresa.
- Se aplicó el instrumento al Gerente General y a los colaboradores de la institución.
- Se ordenaron, clasificaron y tabularon los datos obtenidos a través de una hoja electrónica de Microsoft Excel.
- Se presentaron y analizaron los resultados en gráficas de barras, se analizó e interpretaron los resultados.
- Se redactaron las conclusiones según la interpretación y análisis de la información recolectada en los instrumentos.
- Se presentó la propuesta considerando las conclusiones obtenidas después del análisis de la problemática y las conclusiones realizadas.
- Se presentó la ejecución de la propuesta con la cual se responde a los resultados determinados en la investigación y conclusiones realizadas.
- Presentación del informe final PED II, al tutor para las correcciones y aprobación.
- Entrega del informe final PED II.

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es documental, por tanto una vez elegido el tema de práctica empresarial dirigida, se consultaron referencias bibliográficas, para obtener información actualizada sobre el problema que se va a estudiar; asimismo, se realizaron visitas a la sede y conocimiento de cada área de la empresa, teniendo con ello contacto con los sujetos de investigación y detectar la necesidad en búsqueda la solución al problema.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Institución

Proporcionar un diseño organizacional que se adapte a la situación actual y elaboración de un manual de funciones para cada puesto de trabajo en la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. para lograr realizar las actividades de forma eficaz y eficiente.

4.2 Universidad

Ayudará a los estudiantes de La Universidad Panamericana que deseen información sobre diseño organizacional y elaboración de manual de funciones en dependencias y empresas, además de enriquecer la biblioteca de la Universidad, que actualmente se ha constituido en un centro de consulta para muchos estudiantes y profesionales. Los estudiantes universitarios encontrarán en el presente trabajo de investigación una guía para seguir realizando investigaciones científicas que coadyuven a su desarrollo profesional.

4.3 Guatemala

Contribuir con el país en cualquier institución pública o privada, como una guía cuya finalidad es dar a conocer un manual de funciones para cada puesto de trabajo, que ayudará al recurso humano a desarrollar planes estratégicos y contribuir mediante el logro de metas y propósitos laborales al desarrollo económico y social de Guatemala.

Capítulo 5

Análisis de resultados

En la presente investigación se pudo determinar que en la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A, se hace necesario la implementación de un Manual de funciones para cada puesto de trabajo en la empresa, con la finalidad de mejorar el desempeño de cada colaborador y de esa forma contribuir todos al logro de objetivos de la empresa.

Es por ello, que se hizo necesario hacer una entrevista dirigida al Gerente General, adjunta en el anexo 1 de este informe, tiene como finalidad conocer la existencia de un manual de funciones, lo cual ayudaría a que sus colaboradores realicen las actividades de forma ordenada y mejorar el rendimiento en cada área de trabajo.

Dichas entrevistas persiguen la finalidad de conocer lo que se detalla a continuación:

- Identificar si cuentan con un diseño organizacional.
- Establecer la existencia de un manual de funciones
- Determinar la importancia de dar a conocer las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos.

Por lo anteriormente descrito, se hace una comparación de la presentación de los resultados confrontados con el marco teórico de la presente investigación:

Para (Koontz y Wehrich, 2004:242-243) “Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará las tareas y quién será responsable de los resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tener redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales”.

Según (Koontz y Wehrich, 2004:242-243). "Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. En primer lugar y como se desprende de la definición acerca de la naturaleza y contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones. En segundo, las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la relación de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas, a fin de que los individuos puedan trabajar de manera fluida, eficaz y eficiente en grupos. Sin duda, los administradores saben que al establecer esa estructura intencional cumplen la función de organizar".

Los resultados obtenidos de los cuestionarios se confirmó que es necesario la implementación de un diseño organizacional que muestre el nivel de autoridad y departamentalización dentro de la empresa y la implementación de un manual de funciones que definan claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Así mismo realizando una comparación de los hallazgos encontrados y comparando con los autores que han escrito sobre el tema, se pueden realizar los siguientes comentarios:

- No se conoce la estructura organizacional de la empresa.
- No brinda un proceso de socialización de la organización y de las funciones que desempeñara en su puesto de trabajo.
- Los colaboradores no tienen claramente definidas las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.
- No hay buena coordinación que ayude a facilitar el proceso productivo entre las diferentes áreas de trabajo.
- Se presentan momentos de duplicidad de funciones entre los colaboradores.

Werther y Davis (2008) manifiesta en su obra que una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Mondy y Noe (2005) añade que es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Este documento es de mucha importancia en toda empresa u organización, pero la empresa la Perfecta, S.A. no cuenta con un manual de funciones.

Chiavenato (2000) "La herramienta administrativa que ayuda al propietario o directivo de cualquier empresa a determinar las funciones y actividades que deben asignar a cada puesto de trabajo es la técnica conocida con el nombre de análisis del puesto, la cual además permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen".

Chiavenato (2000), Define la Descripción y análisis de cargos, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia e iniciativa.

En la actualidad la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. no cuenta con un diseño organizacional adecuado que indique las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. Este diseño debe reflejar claramente las líneas de autoridad y niveles jerárquicos, al personal Administrativo y Operativo, lo cual se determinó en base a entrevistas realizada al Gerente General y una encuesta a sus colaboradores, haciendo latente la problemática existe de la falta de información y conocimiento de las funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo.

La implementación del manual de funciones, servirá como instrumento a la organización, para corregir situaciones observadas y así solventar el problema de la falta de coordinación y realización de actividades. Lo que dará como resultado que los colaboradores conozcan sus funciones y se responsabilicen por aprovechar todo el tiempo laboral en el cumplimiento de sus actividades y lograr una mayor productividad para sacar del estancamiento comercial a la empresa.

Capítulo 6

Presentación de resultados

- Resultados de la guía de entrevista inicial al Gerente General de la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta S.A.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la guía de entrevista realizada al Gerente General y/o Socio de la Empresa La Perfecta S.A. para dar una propuesta con la finalidad de ayudar a la problemática existente en la empresa.

Tabla No. 1
Organización formalmente establecida

Opciones	Sujeto
Si	1
No	—

Base de datos: Gerente General.

El Gerente General, indica que si existe una organización formalmente establecida, el se encarga de todas la áreas y funciones especiales, el es el que coordina todo.



Tabla No. 2
Organigrama general

Opciones	Sujeto
Si	1
No	-

Base de datos: Gerente General.

El Gerente General, menciona que si existe un organigrama, el cual no se le da cumplimiento ya que no están diseñados los departamentos y actividades actuales que se desarrollan dentro de la organización.

Tabla No. 3
Estructura organizacional a corto, mediano y largo plazo

Opciones	Sujeto
Si	-
No	1

Base de datos: Gerente General

Según lo determinado en la tabla anterior, el Gerente General indica que la estructura organizacional no se ha considerado en la planeación a mediano y largo plazo, debido a esto se está presentando una desorganización al realizar las actividades y está provocando el estancamiento comercial de la empresa.

Tabla No. 4

Satisfacción con la organización actual

Opciones	Sujeto
Si	-
No	1

Base de datos: Gerente General

El Gerente General, indica que los colaboradores no cuentan con la información necesaria en la determinación de sus actividades en cada área de trabajo, y el conocimiento de su línea jerárquica, ya que todos consultan cualquier información a mi persona, al Gerente recae toda información y coordinación dentro de la empresa.

Tabla No. 5

Estructura organizacional es la adecuada

Opciones	Sujeto
Si	-
No	1

Base de datos: Gerente General

El Socio y Gerente General considera que la estructura organizacional con la que cuentan no es la adecuada, ya que existen diferentes cargos que no los desempeña los colaboradores, el se encargado de compras de materia prima, supervisar el desempeño productivo del personal de planta, controlar los servicios de atención al cliente, todos los departamentos están a cargo de la gerencia.

Tabla No. 6

Manual de organización

Opciones	Sujeto
Si	-
No	1

Base de datos: Gerente General

El Gerente General indica, que no existe un manual de organización en la empresa, y la forma en la que se realizan las actividades las ha ido implementando en base a las necesidades de trabajos que se han adicionado.

Tabla No. 7

Descripción y distribución de funciones

Opciones	Sujeto
Si	-
No	1

Base de datos: Gerente General

El Gerente General, indica que no cuenta con una descripción y distribución de funciones para cada puesto de trabajo dentro de la empresa.

Tabla No. 8

Funciones y responsabilidades para todos los puestos de trabajo.

Opciones	Sujeto
Si	-
No	1

Base de datos: Gerente General

Lo anterior indica, que el Gerente General confirma que la empresa no cuenta con la definición clara de las funciones y responsabilidades de todos los puestos de trabajo, líneas de autoridad y niveles jerárquicos.

Tabla No. 9

Existe duplicidad de funciones

Opciones	Sujeto
Si	1
No	-

Base de datos: Gerente General

El Gerente General, considera que se presentan momentos que si existe duplicidad de funciones, dos o tres empleados hacen la misma actividad, la cual podría hacerla solo una persona.

Tabla No. 10

Existe coordinación entre las áreas y las funciones

Opciones	Sujeto
Si	1
No	-

Base de datos: Gerente General

El Gerente General, considera que si existe coordinación porque mientras él está dentro de la empresa se encarga de controlar las funciones de cada empleado para lograr el cumplimiento del proceso y comercialización de sus productos.

Tabla No. 11

Existe línea definida de autoridad

Opciones	Sujeto
Si	1
No	-

Base de datos: Gerente General

El Gerente General y socio, indica que si existe una línea de autoridad, el es la máxima autoridad en la empresa y toda información debe llegar a él para luego tomar decisiones de arriba hacia abajo en la organización.

Tabla No. 12

Funciones y actividades del puesto de trabajo

Opciones	Sujeto
Si	-
No	1

Base de datos: Gerente General

El Gerente General, considera que en esa parte se ha fallado desde el inicio, no le dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto al empleado ya que las actividades las realizan a través de la práctica en su puesto, no se cuenta con un manual de funciones y actividades dentro de la empresa.

Tabla No. 13

Cumplimiento de funciones por el personal

Opciones	Sujeto
Si	-
No	1

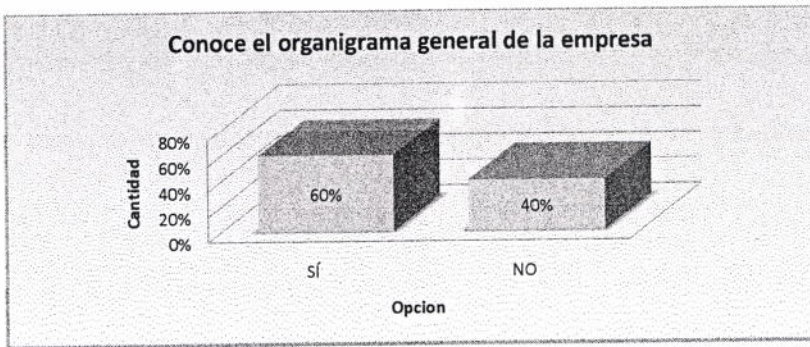
Base de datos: Gerente General

El Gerente General, indica que una parte del personal (operarios) si cumple con sus funciones, otro parte de personal no pone de su parte al logro de objetivos, no muestra un esfuerzo para mejorar la situación de la empresa, ya que se sufre de un estancamiento en la misma.

- Resultados del cuestionario dirigido al personal de la Empresa La Perfecta S.A.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario dirigido al personal que labora en la empresa La Perfecta S.A. En el departamento de Chiquimula, para dar una propuesta con la finalidad de ayudar a la problemática existente en la empresa.

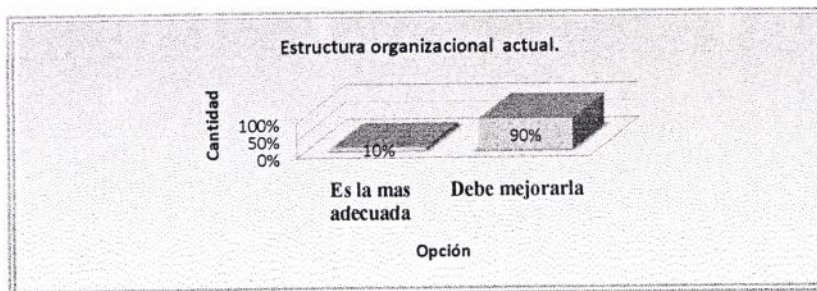
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores encuestados respondieron que si tienen conocimiento del organigrama que existe en la empresa, pero no se trabaja en la forma que indica el organigrama, porque no existe una división clara de que departamento es y a cual pertenecen. Lo cual indica que se debe elaborar un nuevo organigrama para que contribuya al mejor desempeño laboral.

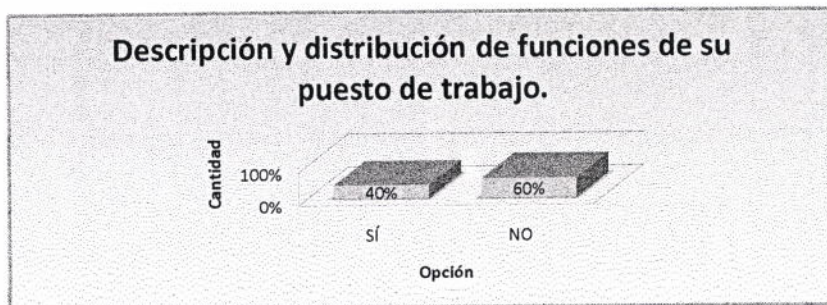
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

El 90% de los colaboradores consideran que la empresa debe mejorar la estructura organizacional actual, debe estudiar las áreas, funciones y procedimientos de cada área que necesite la empresa y de esa forma elaborar un organigrama que se adapte a la situación actual y permita el desarrollo y mejoramiento en la realización y control de actividades.

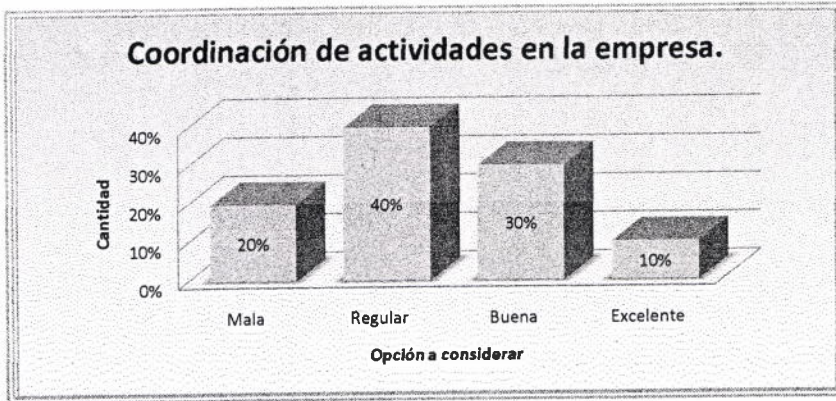
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

En base a la información obtenida, se comprueba que los colaboradores no conocen la descripción y distribución de funciones de su puesto de trabajo, esto provoca el desorden laboral que sufre actualmente la empresa.

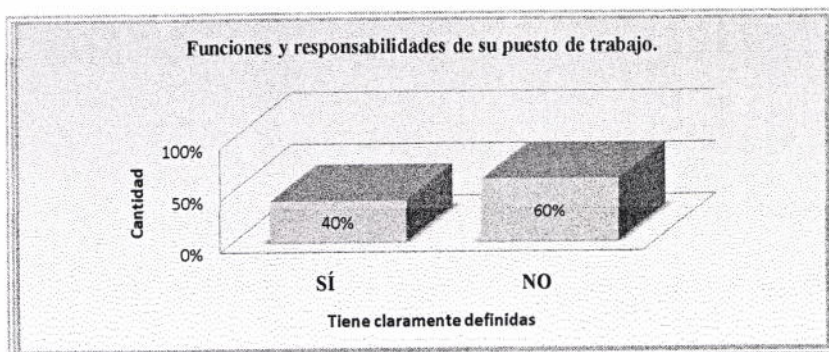
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores respondieron en su mayoría que la coordinación dentro de la empresa es regular lo cual debe mejorar, ya que la coordinación es muy indispensable para la realización de procesos y actividades dentro de la empresa, si se logra tener una buena o excelente coordinación se logra mejorar el proceso de trabajo y se pueden minimizar esos tiempos perdidos que existen en la productividad.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia

El 40% de los colaboradores conocen aspectos laborales importantes como lo es tener claramente definidas las funciones y responsabilidades que realizan en su área de trabajo, eso ayuda a mantener el cumplimiento de la producción de productos demandados por los clientes. Lo que reflejan estos datos es que a la mayoría de los colaboradores no conocen la definición de sus funciones solo se le proporcionó la información necesaria sobre las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo de forma verbal al inicio de su trabajo, y constantemente se debe recordar y presentar por escrito al empleado cuáles son sus responsabilidades para evitar la dualidad de funciones en la empresa.

Cédula No. 1

Pregunta: ¿Cuál es su puesto de trabajo y cuáles son sus funciones?

-Respuesta Operario: Revisar las máquinas de calentamiento y preparación del producto, verificar la existencia de químicos que se necesitan, y realizar las mezclas de productos para la preparación de los refrescos.

-Respuesta Empacador: Encargado de llenar los refrescos en sus bolsas especiales y sellarlas de la forma especial que nos han enseñado, no debe haber ni una fuga de producto, y luego la empacamos en bolsas de 50 unidades.

- Respuesta Encargados de venta en la empresa: Es la persona encargada de vender el producto y atender al cliente en la sede de la empresa, ofrecer la diversidad de productos que se manejan y lograr vender al máximo.

- Respuesta Encargado de ventas en la ruta: Es la persona encargada de vender el producto y atender al cliente en los puntos de distribución ya establecidos.

-Respuesta Piloto: Es la persona encargada de manejar el camión, está a su cargo el cuidado y mantenimiento del vehículo, y llegar a la dirección que el cliente le solicite producto.

- Respuesta Bodeguero: Es el encargado de llevar el control de cuentas bolsas de refrescos entran a bodega y cuantas salen a la venta.

- Respuesta Agente de Seguridad: Encargado de velar por la seguridad de la empresa, estar pendiente de cualquier movimiento extraño, y debe llevar el control de que persona entra a la empresa y de qué forma se retiró.

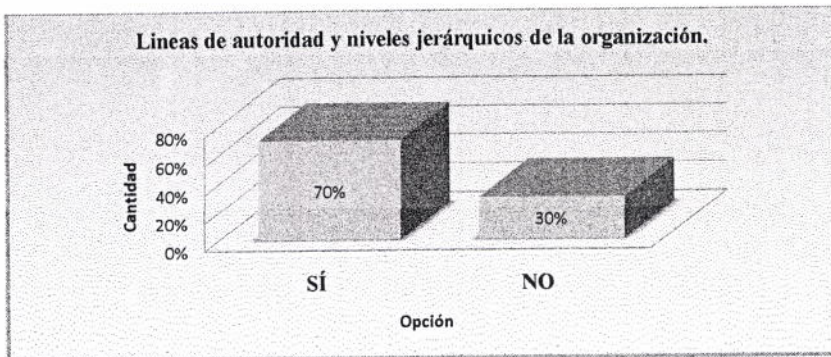
-Respuesta Encargado de limpieza: Es la persona encargada de mantener las instalaciones limpias, debe lavar las áreas de proceso y empaque de los refrescos. Debe velar por la higiene de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores respondieron que conocen sus funciones por la rutina diaria, cada uno ya sabe sus responsabilidades, al principio el Gerente y Socio les explico cual era su trabajo y de esa forma lo realizan, pero en ningún momento les presentaron un documento en donde se describa cada una de las funciones en cada puesto de trabajo.

Por la información obtenida se puede confirmar que la empresa no cuenta con un manual de funciones que ayuden a organizar las actividades de cada colaborador y al logro de objetivos de la empresa.

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores respondieron que si conocen la línea de autoridad, al que da órdenes y lleva el control es el Gerente General, y reconocen su nivel jerárquico que toda la información se le presenta al Gerente y socio de la misma, el es la persona que toma decisiones y maneja un nivel de autoridad descendente, el se hace cargo de todos los procesos dentro de la empresa.

Cédula No. 2

Pregunta: ¿Qué actividades realizan dos o más compañeros al mismo tiempo?

-Operarios: Muchas veces los operarios de maquinas están revisando que las máquinas estén funcionando bien, cuando sola una persona lo puede realizar. Y los demás ayudan a llenar el refresco.

-Empacadores: Muchas veces hay mucho producto que empaclar, y ellos se ponen a trabajar demasiado lento y no avanzan en su trabajo.

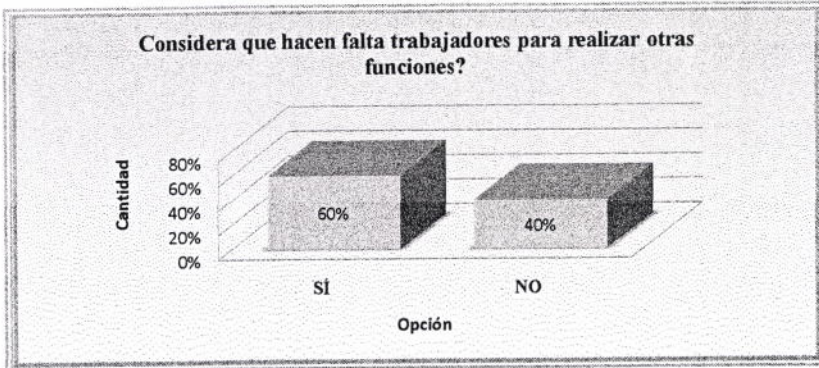
- Bodeguero: Muchas veces pierde el control de cuantas bolsas de refrescos y de que variedad entran a bodega y al vendedor de la sede le toca ayudarlo a contar nuevamente, hacen el mismo trabajo los dos y muchas veces hay que atender al cliente y no se debe hacerle esperar mucho tiempo.

- Encargado de limpieza: Muchas veces el encargado de limpieza y los operarios o encargados de realizar las mezclas de productos, se ponen a limpiar esa área los tres al mismo tiempo y platican demasiado, es una pérdida de tiempo, cuando muchas veces se necesita ayuda en ventas o empaque.

Fuente: Elaboración propia

Esta información nos indica que no están bien definidas ni distribuidas las actividades de trabajo para cada empleado. El encargado de ventas de la sede en ocasiones tiene sobrecarga de actividades, por ejemplo: cuando le toca ayudar a contar en bodega y descuida en su momento la oficina de ventas, y por otra parte los operarios cuando dejan de trabajar las máquinas no tienen asignadas actividades específicas a realizar, tiempo que se debe aprovechar en otras áreas de la empresa. Existe mucha pérdida de tiempo por parte de los colaboradores cuando el Gerente General y/o Socio no supervisa las actividades de cada uno.

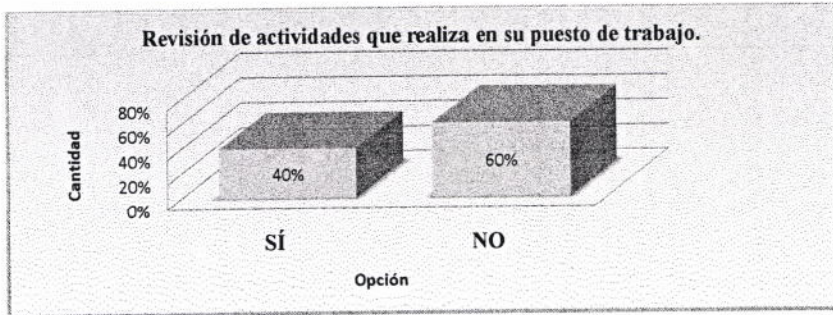
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

En base a la ocupación y trabajo diario el 60% de los colaboradores indican que si hace falta personal para realizar el trabajo en la empresa, se ha presentado una etapa de estancamiento comercial, ya no siguió creciendo la empresa. Lo que reflejan estos datos es que los colaboradores opinan que es necesario crear funciones adicionales por ejemplo: encargado de ventas, supervisor de operaciones de producción, empaque y almacenamiento, esto ayudaría a bajar la carga de trabajo al Gerente General ya que el supervisa y coordina todas las actividades de la empresa, pero cuando él no se encuentra se cae en desorden y pérdida de tiempo por parte de los colaboradores.

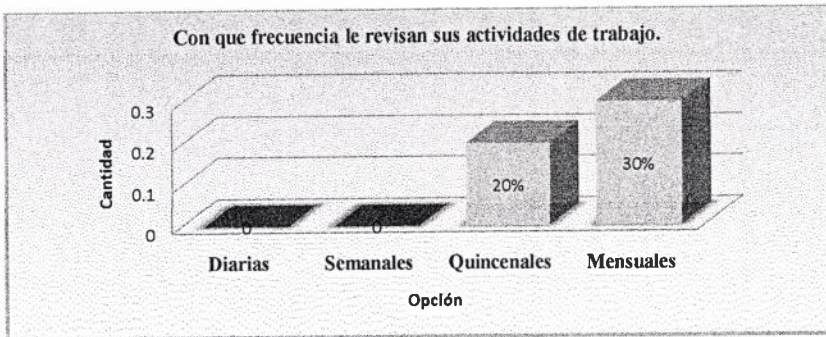
Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

Estos datos indican que no realizan una revisión constante en el cumplimiento de actividades de cada puesto de trabajo, es por ello que el Gerente General tiene sobrecargo de funciones las cuales muchas veces no se alcanza a realizar tanto, el sale a verifica o comprar materia prima a sus proveedores y en ese tiempo los colaboradores no ponen de su parte a realizar bien sus actividades. Es necesario controlar el cumplimiento de actividades en cada puesto de trabajo.

Gráfica No. 11

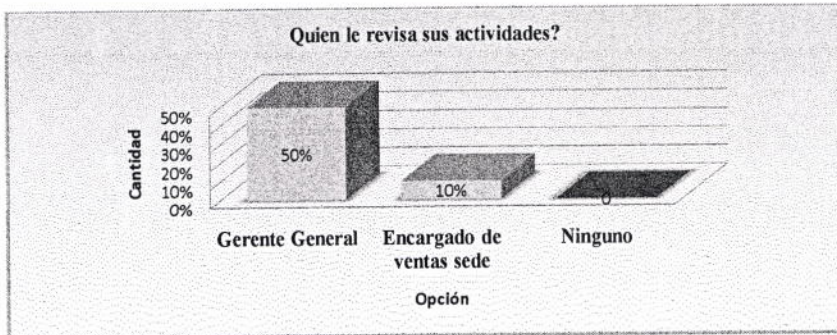


Fuente: Elaboración propia

Con la información presentada en la grafica podemos darnos cuenta que los colaboradores saben que muy pocas veces realizan control en el cumplimiento de actividades de cada puesto de trabajo. Ellos expresan, casi no se realizan revisiones en el cumplimiento de actividades y

las pocas que se realizan se hacen quincenal o mensualmente; esta clase de revisiones puede dar el espacio a los colaboradores a pérdida de tiempo y no realizan su trabajo de forma eficientes, no realizan supervisión diaria ni semanal del trabajo ejecutado por los colaboradores.

Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia

La revisión del cumplimiento de metas y actividades dentro de una empresa es muy importante ya que es el orden y control de cada área de trabajo, y así medir el crecimiento de la empresa, El Gerente General es quien realiza la revisión del 50% de actividades y las hace mensualmente, lo cual indica que existen tiempos y movimientos por parte de los colaboradores que no se están aprovechando al máximo.

Capítulo 7

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones derivadas de la presente investigación, las cuales van dirigidas a la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.

- No cuenta con un diseño organizacional que se adecue a la situación actual en la que se encuentra la organización y no cuenta con un manual de funciones que describan las obligaciones y funciones para cada puesto de trabajo en la empresa esto presenta las siguientes debilidades:
- Los colaboradores tienen conocimiento del organigrama que existe en la empresa, pero no se trabaja en la forma que indica el mismo, porque no existe una división clara a que departamento pertenecen, originando sobre carga laboral al Gerente y falta de compromiso y enfoque por parte de los colaboradores.
- No se les brinda a los colaboradores, un proceso de socialización de la organización y de las funciones que desempeñara en su puesto de trabajo.
- Por la información obtenida se puede confirmar que la empresa no cuenta con un manual de funciones que ayuden a evitar la dualidad de funciones, y contribuir a ordenar las actividades de cada área y al desarrollo de la empresa.
- La empresa presenta una etapa de estancamiento comercial, los colaboradores opinan que se deben crear unas funciones adicionales como: encargado de ventas, y una función supervisor de operaciones de producción, empaque y almacenamiento, esto ayudaría a bajar carga de trabajo al Gerente General ya que el supervisa y coordina todas las actividades de la empresa, cuando él no se encuentra se cae en el desorden y pérdida de tiempo por parte de los colaboradores.

Capítulo 8

Propuesta

8.1 Introducción

Uno de los principales motivos que ocasionan conflictos en las organizaciones es la incomprensión por parte del personal, tanto de sus asignaciones como la de sus compañeros de trabajo, a pesar de que una estructura organizacional haya sido excelentemente concebida, no funcionará si la gente no la entiende.

La comprensión se propicia mediante el uso adecuado de organigramas, descripciones precisas de funciones, la explicitación de las relaciones de autoridad y de información de metas específicas para puestos específicos, esto indica que se debe realizar un diseño organizacional y al mismo tiempo explicarlo de una forma adecuada a todo el personal para que lo entiendan para ponerlo en práctica y lograr los objetivos organizacionales de la empresa.

La elaboración y enseñanza de un manual de funciones para cada puesto de trabajo es de mucha importancia para la empresa, se presenta la situación de dualidad de funciones en diferentes áreas de trabajo, lo cual afecta el desarrollo comercial y aprovechamiento de recursos disponibles.

Se considera necesario una mejor organización para la elaboración de operaciones dentro de la empresa, crear departamentos para producción y empaque, departamento de ventas, y delegar la función de encargado de cada departamento a un colaborador que tenga la capacidad de desarrollar y controlar esas funciones y de esta forma la gerencia puede descargar un poco tantas actividades que en la actualidad tiene a su cargo.

La empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. tiene como objeto de estudio implementar un manual de funciones que describan cada una de las actividades, responsabilidades y funciones que debe realizar cada colaborador que ocupe cada puesto de

trabajo dentro de la empresa, lo cual contribuye a evitar la dualidad de funciones y mejoramiento del orden al realizar las actividades, logrando desarrollar una buena estructura organizacional.

- **Producto a entregar**

La entrevista personal al Gerente General y colaboradores por medio de guía de entrevista y cuestionarios que se realizaron en la empresa, en el área administrativa y operativa, y analizados los datos obtenidos, se hace la siguiente propuesta:

“Manual de funciones para el personal de la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.”

8.2 Objetivos

8.2.1 General

Elaborar un manual de funciones para cada puesto de trabajo, el cual permita dar a conocer a los colaboradores sus obligaciones, responsabilidades y funciones que les corresponden realizar para lograr una mejor organización al realizar las actividades en la empresa.

8.2.2 Específicos

- Elaborar un instrumento que permita determinar las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Diseñar una guía para que los colaboradores tengan una buena relación laboral.
- Diseñar un organigrama que dé a conocer la departamentalización y línea jerárquica.
- Elaborar lineamientos que conlleven al desempeño de sus labores a los colaboradores.
- Elaborar un informe que presente toda la información de cada puesto de trabajo a los colaboradores.

8.2 Recursos

- **Recurso humano**

El responsable directo de la aplicación de la presente propuesta es el Gerente General de la empresa, con el apoyo de las personas que intervienen en la elaboración de productos (operarios) dentro de la empresa.

- **Administrativo**

El Gerente General de la empresa, fue de mucha importancia ya que se mantuvo relación directa en cuanto a la implementación de los procesos para la aplicación del proyecto, aportando todo lo necesario para alcanzar los objetivos plasmados en la investigación.

- **Físico**

Para efectos de la investigación se tuvo un espacio físico en las instalaciones de la empresa específicamente en la oficina del administrador, con el fin de recabar la mayor información posible.

- **Materiales**

Para poder implementar la propuesta se necesitará el siguiente material: hojas de papel bond tamaño carta, tinta para impresora, equipo de cómputo, pastas y encuadernar dicho manual.

- **Financiero**

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

8.3 Costo beneficio de la propuesta

CUADRO No. 1
COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Especialista en recursos humanos	Honorarios de especialista contratado en INTECAP	12 horas	Q.50.00	Q.600.00
Tubo de tóner	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q.345.00	Q.345.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q.42.00	Q.42.00
Encuadernado	Ocho encuadernación de las hojas resultante del manual	8	Q.18.00	Q.144.00
Fotocopias	Ocho manuales de funciones y diseño organizacional	400*	Q.0.18	Q.72.00
Total				Q.1,203.00

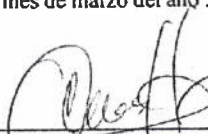
Nota: Los costos descritos en la tabla anterior, se basan en cotizaciones realizadas.

Firmas de aceptación:

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Chiquimula, a los 30 días del mes de marzo del año 2010.

(f) 
Luis Alfonso Guerra
Consultor

Facultad de Administración de Empresas.
Universidad Panamericana de Guatemala
Extensión Chiquimula.

(f) 
Sr. Oscar Cuellar
Gerente General y Socio

Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.
Chiquimula.

Capítulo 9

Fuentes de consulta

American Psychological. APA. (2002). *“Manual de Estilos y Publicaciones”*. (2^a. Ed.) Santafe de Bogotá, Colombia. El manual Moderno.

Armstrong, M. (1991) *“Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal a la Empresa”*, Primera Edición, Legis Editores, S. A. Colombia.

Chávez J. J. (2001) *Elaboración de proyectos de investigación. Diseño gráfico mercado visual*. 2da Edición, Guatemala.

Chiavenato, I. (1994) *“Administración de Recursos Humanos”*, Segunda Edición, Ed. McGraw-Hill, Colombia

Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (McGraw-Hill Interamericana, S.A. 5ta. Edición. Santafé Bogotá, Colombia

Chilam, B. *“Plan de Negocios”*, Recopilación de Información.

Dessler, G. (1994) *“Administración de Personal”*, Sexta Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.

Dorsch, F. (1981) *Diccionario de Psicología*, 4ta. Edición, España, Editorial Herder

Escuela de Administración de Empresas, Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso de Administración II, Volumen I y II. Facultad de Ciencias Económicas, Usac. (1997).

Flippo, E. (1988) *Principios de Administración de Personal*, Enfoque de la dirección del personal.

Grados, J. (1998) "*Inducción, Reclutamiento y Selección*", Ed. el Manual Moderno S.A., México.

Hampton, D (1989) "*Administración*", Ed. McGraw-Hill, 3ra. Edición, México.

Keith, D. y Newstrom, J. (1991) *Comportamiento humano en el trabajo*.

Herman R. E. (1993) *Conserve a su personal competente*. Mc Graw Hill. 1era. Edición Bogotá.

Koontz y Wehrich, H. (1998) "*Administración Una Perspectiva Global*" Onceava Edición, Ed. McGraw-Hill, México.

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

Noguera, A. (2002). "*El concepto de trabajo y la teoría social crítica*". Universidad Autónoma de Barcelona.

Perea, J. (2006) "*Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistémico en una Perspectiva Global*". Revista IPSI Facultad de Psicología UNMSM Vol.9 No.1

Pillen M. (1996), "*Comunicación Oral*", Mc Graw Hill, México, Mc Graw HillRobbins, S.

Ponce. R. (2003) *El análisis de puestos*. Limusa. 1ra. Edición México.

Robbins, Stephen, (1996) "*Comportamiento Organizacional*", Séptima Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México

Werther W. y Davis K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw-Hill. 5ta. Edición México.

Capítulo 10

Cronograma de trabajo

No.	TEMA	Cronograma de trabajo																																																
		JUL			AGO				SEP			OCT				NOV			DIC			ENE			FEB			MAR			ABR			MAY																
		18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	6	13	20	27	3	10	17	24	8	22								
1	Solicitud a la empresa para realización de PED																																																	
2	Respuesta de la empresa de autorización	■																																																
3	Acercamiento con la entidad		■																																															
4	Entrevista con el Gerente General			■																																														
5	Recopilación de la información para el diagnóstico				■																																													
6	Entrega del diagnóstico					■																																												
7	Entrega del diagnóstico a tutores						■																																											
8	Entrega y revisión del Anteproyecto							■																																										
9	Reunión tutores								■																																									
10	Preparación del borrador del Proyecto									■																																								
11	Análisis de investigación										■																																							
12	Reunión tutores											■																																						
13	Entrega de segundo informe para revisión												■																																					
14	Corrección de sugerencias por el tutor													■																																				
15	Reunión tutores														■																																			
16	Entrega de tercer informe para revisión															■																																		
17	Corrección de sugerencias por el tutor																■																																	
18	Entrega de la práctica																	■																																
19	Entrega revisores a Decano																		■																															
20	Examen privado de graduación																																																	

Fuente: Elaboración propia.

Anexos

Anexo No. 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

- Antecedentes

En la Ciudad de Chiquimula, el 12 de junio de 1994, da inicio a sus operaciones la empresa, **Alimentos y Conservas La Perfecta S.A.**, ubicándose en la 8ª Av. Final 8-09 de la Zona 2 en un local de alquiler, trasladándose luego en un local propio ubicado en la 8ª Ave. Final Vía La Fe, siempre de la Zona 2, frente a sus antiguas instalaciones. Los socios principales, fundadores de la empresa son: Oscar Cuéllar, Byron Amilcar Solares y Rony Arturo Oliva, quienes con una visión futurista fundaron la empresa, Alimentos y Conservas La Perfecta S.A., siendo ésta la pionera en el departamento en contar con una maquinaria industrial, sofisticada para la pasteurización de refrescos y agua pura. Los primeros productos que la empresa lanzó al mercado fueron: Bolipop y agua pura Bonavi; después de tres años en la producción y venta de éstos productos surgió la necesidad de introducir al mercado uno nuevo para cubrir un segmento específico de la población como lo son los niños, produciendo el refresco Chiqui Rico, en una presentación de 4 onz. a un precio de 25¢ de quetzal.

En el año de 1998, salió al mercado el refresco de naranja con el nombre comercial de Boli Jugo, en su presentación en bote plástico y por mayor conveniencia luego se lanzó en presentación en bolsa de Q. 0.50. Para lograr mayores ventas se introdujo en el año 2001, el producto Boli Cola, y una granizada con el nombre de Ice Pop, embolsados también en presentación de Q. 0.50. En el mes de marzo de 2007 lanzó al mercado un nuevo producto a base de leche con cocoa, quedando en proyecto también producirlo en leche con fresa y leche con manía, teniendo estos tres últimos el nombre comercial de Chiqui Crema, a un precio de 1.50 de quetzal.

Al inicio de operaciones, Alimentos y Conservas La Perfecta S.A., contaba con tres personas para producir y distribuir los refrescos, siendo ellos sus mismos socios, sin contar con sueldo alguno más que los dividendos que le correspondía a cada quien, y debido a la necesidad de llevar a cabo

un control administrativo, ofreció sus servicios, sin pago alguno, la esposa del señor Oscar Cuéllar (uno de los socios).

El medio de transporte para distribuir el producto era una bicicleta y un carro pequeño en regulares condiciones, también lo distribuían con mayoristas panaderos que al mismo tiempo que repartían pan ofrecían los refrescos. Inmediatamente al ver que tenía aceptación su producto, se quedó laborando en la empresa solamente uno de los socios (Oscar Cuéllar) y su esposa, pero esta vez a sueldo, por supuesto sin disolverse la sociedad; además de ello contrataron 6 personas de planta, 2 de atención al público y 2 guardianes, siendo todos ellos parientes (primos, cuñados, hermanos, etc.). Actualmente, para distribuir el producto cuenta con dos mayoristas y tres vendedores de la empresa pagados con el sueldo mínimo (de acuerdo a la ley) más comisión por ventas que varía de porcentaje dependiendo la cantidad vendida. Los compradores potenciales de los refrescos son: las escuelas y tiendas de diferentes barrios y colonias del departamento de Chiquimula y algunas aldeas circunvecinas.

- **Productos y precios por unidad.**

Los productos que se ofrecen en la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. son:

- Boly Pop: 0.50 ¢
- Chiqui Rico: 0.25 ¢
- Boly Jugo: 0.50 ¢ y Q. 1.00
- Agua Bonavi: 0.75 ¢
- Boly Cola: 0.50 ¢
- Jugo Bote, 1 Vaso: Q. 1.50
- Frutika : Q. 1.50
- Granizada: 0.50 ¢
- Chiqui Crema: Q. 1.00



- Producto y precio por bolsa.

Los productos que se ofrecen en la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A. son:

- Boly Pop: Q. 20.00 (50 u)
- Chiqui Rico: Q. 20.00 (100 u)
- Boly Jugo: Q. 18.00 (25 u)
Q. 20.00 (50 u)
- Agua Bonavi: Q. 7.00 (20 u)
- Boly Cola: Q. 20.00 (50 u)
- Jugo Bote, 1 Vaso: Q. 30.00 (24 u)
- Frutika: Q. 25.00 (24 u)
- Granizada: Q. 20.00 (50 u)
- Chiqui Crema: Q. 20.00 (27 u)



- Misión

Elaborar productos de calidad y variedad, con los mejores estándares en higiene, a fin de mantener la hegemonía y compromiso de atención y servicio hacia los consumidores.

- Visión

Ser líder en el mercado nororiental por la alta calidad y diversidad en la elaboración de refrescos, para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes y mantener un nivel de ventas constantes.

- Políticas

Las políticas se han establecido con base a la calidad de los productos y beneficio de la empresa.

Entre las cuales cabe mencionar:

- Comprar la mejor materia prima y suministrarla bien para darle un buen uso y evitar inexistencia.
- Mantenerse al margen con los precios para poder ser competitivos, ofreciendo productos de buena calidad.
- Brindar capacitación y recreación a los empleados, para obtener beneficios mutuos.

- Valores empresariales

Los trabajadores de Alimentos y Conservas La Perfecta, S.A. creemos en los siguientes valores empresariales:

Con los clientes

- Calidad – productividad
- Compromiso con el cliente
- Honestidad
- Precio justo
- Eficiencia
- Comunicación
- Responsabilidad

Con los empleados

- Compromiso
- Favorecer el trabajo en equipo
- Oportunidad de aprender

- Oportunidad de crecer
- Comunicación
- Responsabilidad
- Seguridad

- Naturaleza

La empresa está constituida como una empresa privada guatemalteca, dedicada a la producción y distribución de refrescos en sus representaciones, botella y bolsita; la distribución del producto se realiza en el departamento de Chiquimula. Cuenta con un representante legal; está conformada por:

- Junta Directiva
- Gerencia General
- Gerente Administrativo
- Asistente Administrativo
- Jefe de personal operativo
- Operarios
- Empacador
- Encargado de Ventas
- Pilotos
- Bodeguero
- Agente de seguridad
- Conserje

- **Tiempo de funcionamiento**

La empresa, **Alimentos y Conservas La Perfecta S.A.**, ubicándose en la 8ª Av. Final 8-09 de la Zona 2 , Vía la Fe, en la ciudad de Chiquimula, inicio sus operaciones en el año 1995, ya tiene catorce años de funcionamiento, lo que muestra que el Sr. Oscar Cuellar ha implementado estrategias para mantener la venta de los productos que esta empresa produce y distribuye.

Condiciones de contratación y regulación de las relaciones internas de trabajo:

- **Condiciones de trabajo:**

Las condiciones de trabajo del nuevo empleado de la empresa son:

- **Jornadas de trabajo:**

Personal administrativo (Dos jornadas)	1. De 05:00 a 08:00 y de 13:00 a 17:00 hrs. 2. De 06:00 a 14:00
Personal de planta	De 06:00 a 15:00 hrs.
Cada día se queda de turno un empleado	De 06:00 a 17:00 hrs.
Vigilancia	Turnos, según programación.

- **Días de asueto:**

Los estipulados por la ley.

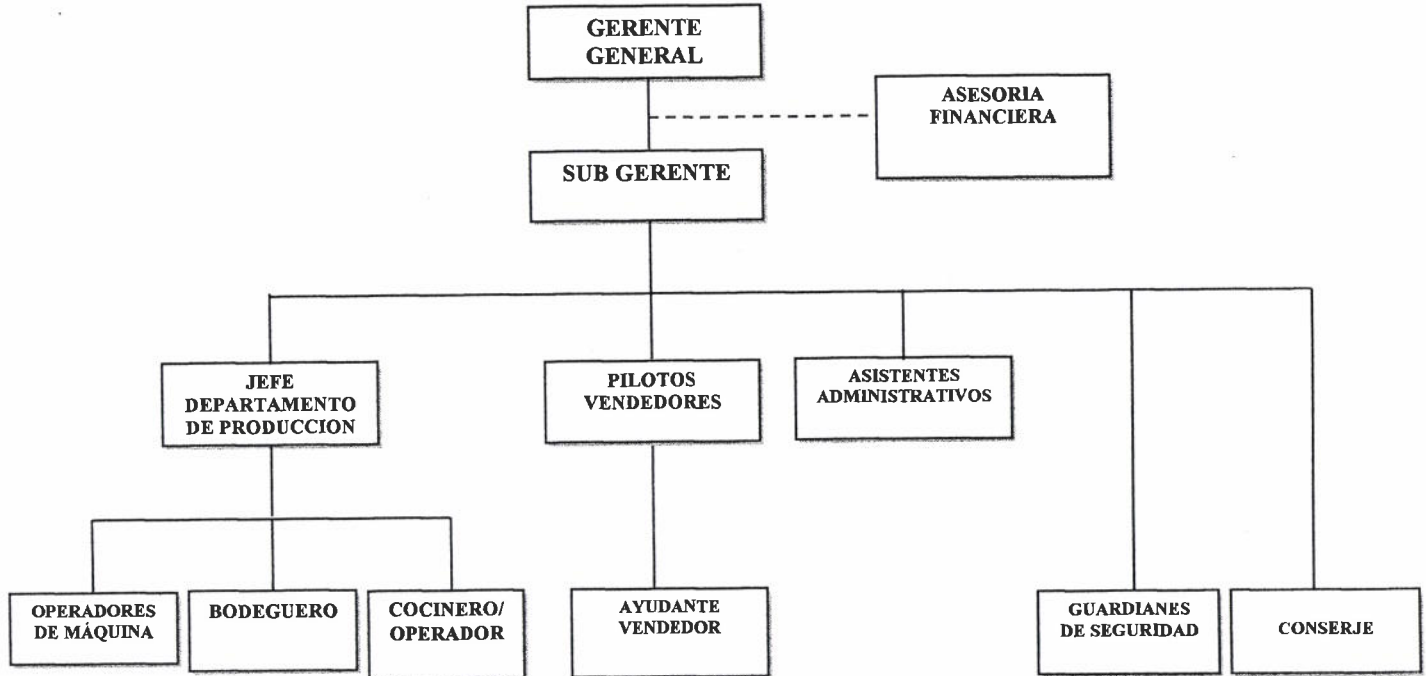
Cualquiera otra licencia o permiso que deba concederse a los trabajadores, se regulará por las disposiciones legales vigentes, y/o por disposición de la gerencia.

- **Servicios de salud y bienestar:**

Hasta el momento contamos con un botiquín de primeros auxilios.

Organigrama empresa la Perfecta, S.A.

Estructura organizacional que actualmente tiene diseñada la Empresa.



Fuente: Elaboración por socio y/o gerente general de la empresa.

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista al Gerente General y Socio de la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.

Presentación: Buen día/tarde, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida, por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su fina colaboración de antemano, muchas gracias.

1. Nombre de la Empresa:
2. Podría contarnos un poco de historia de la empresa?
3. La empresa tiene establecida una visión?
4. La empresa tiene establecida una misión?
5. Cual es la naturaleza de la empresa?
6. En qué tiempo inicio las actividades la empresa?
7. Cuentan con un organigrama donde se defina la estructura de la empresa?
8. Le da cumplimiento al diseño organizacional que actualmente tiene en la empresa?

9. Que considera usted que influye en el estancamiento comercial de su empresa?
10. Considera usted que existe más mercado para mejorar las ventas?
11. En su desempeño como Gerente General que área administrativa considera que está más afecta?
12. El organigrama que dispone se adecua para el buen desarrollo de las actividades?
Si _____ No _____
13. Existe un manual de organización en la empresa?
Si _____ No _____
14. Considera usted que pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?
15. Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos de trabajo?
Si _____ No _____
16. Existe duplicidad de funciones?
Si _____ No _____
17. Que funciones se pueden crear?
18. Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales?
19. Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?
20. Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total?
21. Con que frecuencia capacita a su personal?

22. Qué medio utiliza la empresa para el reclutamiento de personal.

Periódico _____

Radio _____

Televisión _____

Correo _____

Otros _____

23. Qué aspectos se toman en cuenta para seleccionar al personal?

24. Qué instrumentos utilizan para realizar la selección de personal?

Gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.

Presentación: Buen día/tarde, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida; por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su fina colaboración de antemano, muchas gracias.

1. ¿Conoce usted la historia de la empresa?

Si _____ No _____

2. ¿Sabe usted la misión y visión de la empresa?

Si _____ No. _____

Cuales es ? _____

3. Le han trasmitido a usted los objetivos que desea lograr la empresa?

Si _____ No. _____

Cuáles son? _____

4. ¿Tiene usted conocimiento del organigrama general de la empresa?

Si _____ No, _____

5. Considera usted que la estructura organización actual es la más adecuada, o que debe mejorar la empresa a su criterio? _____

6. ¿Conoce usted, la descripción y distribución de funciones de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

Cuáles son? _____

7. ¿Cómo considera la coordinación de actividades en la empresa?

Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente _____

8. ¿Tiene claramente definidas las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

9. ¿Cuál es su puesto de trabajo y cuáles son sus funciones?

10. Conoce usted las líneas de autoridad y niveles jerárquicos de la organización?

Si _____ No _____

11. En base a su práctica en el trabajo diario, que actividades realizan dos o más compañeros al mismo tiempo? _____

12. ¿En base a la ocupación y trabajo diario, considera que hacen falta trabajadores para realizar otras funciones?

Si _____ No _____

¿Qué función se debe crear? _____

13. ¿Para realizar las actividades de su puesto de trabajo ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

Si _____ No _____

Que temas le imparten en las capacitaciones? _____

14. ¿Le han dado a conocer ampliamente las funciones y actividades de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

15. ¿Le revisan las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

16. ¿Con que frecuencia le revisan sus actividades de trabajo?

Diarias _____ Semanales _____ Quincenales _____ Mensuales _____

17. ¿Quién le revisa sus actividades? _____

18. Cuál es su experiencia de trabajo para realizar las actividades que tiene encomendadas?

Poca _____ Regular _____ Mucha _____

19. Considera usted que sus compañeros de trabajo cumplen con sus funciones y responsabilidades de trabajo? _____

20. ¿Considera que el personal que trabaja en la empresa es suficiente para realizar las actividades diarias?

Si _____ No _____

21. ¿Considera que la producción diaria que sacan es suficiente para cubrir el mercado?

Si _____ No _____

22. ¿Le informa su jefe superior cuales son las metas de venta para cada mes?

Si _____ No _____

Gracias por su colaboración

c) Recopilación de información



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista al Gerente General y Socio de la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.

Presentación: Buen día/tarde, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida; por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su fina colaboración de antemano, muchas gracias.

1. Nombre de la Empresa:
Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.
2. Podría contarnos un poco de historia de la empresa?
3. La empresa tiene establecida una visión: si la cual dice: Elaborar productos de calidad y variedad, con los mejores estándares en higiene, a fin de mantener la hegemonía y compromiso de atención y servicio hacia los consumidores.
4. La empresa tiene establecida una misión? Ser líder en el mercado nororiental por la alta calidad y diversidad en la elaboración de refrescos, para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes y mantener un nivel de ventas constantes.
5. Nos podría describir la naturaleza de la empresa: está constituida como una empresa privada guatemalteca; yo soy el Socio mayorista y me encargo de la Gerencia General.

6. El tiempo de inicio de actividades de la empresa: inicio sus actividades en el año 1995, al inicio crecimos comercialmente hasta el año 2006.
7. Cuentan con un organigrama donde se defina la Estructura de la Empresa: si tengo una estructura, pero en base a la diversidad de actividades que realizo no le doy cumplimiento a lo que me indica.
8. A que se refiere cuando dice que no le da cumplimiento a lo que el organigrama le indica? Que están diseñados departamentos de producción, ventas, y no tengo a nadie de encargado de ellos, yo soy el que me encargo de tomar decisiones y realizar las mezclas productivas para la elaboración de mis refrescos. Lo único que he sentido que el crecimiento se ha estancado del año 2006 para este año, porque mis ventas son las mismas y allí me mantengo.
9. Que considera usted que influye en el estancamiento comercial de su empresa? Bueno yo no me alcanzó a cubrir todas las áreas, porque realizó la preparación y mezcla de ingredientes y cocimiento del producto, atiendo llamadas de distribuidores mayoritarios y soluciono problemas que presentan mis vehículos repartidores de productos, también me encargo de que el personal realice bien sus actividades y muchas ocasiones pierden tiempo en realizar sus actividades eficientemente por lo tanto siento una saturación de actividades que realizo y solo nos mantenemos y no aumentamos las ventas.
10. Considera usted que si hay mas mercado para mejorar las ventas? Claro que si, está el departamento de Zacapa, allí se consume nuestro producto por el clima caluroso, y los precios son accesibles.
11. En su desempeño como Gerente General que área administrativa considera que está más afecta? Necesito tener más orden en mis actividades y procesos y necesito que el personal realice bien sus actividades sin perder tiempo y se enfoque en su área de trabajo, siempre que

salgo y al regresar encuentro problemas de empleados que no me realizan el trabajo bien o que los desperdicios o tiempos improductivos son altos, y eso me provoca dinero perdido.

12. El organigrama que dispone se adecua para el buen desarrollo de las actividades?

Si _____ No X

13. Existe un manual de organización en la empresa?

Si _____ No X

14. Considera usted que pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades? Si, delegando funciones que yo realizo y ordenando cada área de trabajo para medir el desempeño de cada empleado.

15. Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos de trabajo?

Si _____ No X

16. Existe duplicidad de funciones?

Si X No _____

17. Que funciones se pueden crear? Considero que debo nombrar a una persona que se encargue del proceso de producción y control de personal y yo encargarme de las ventas.

18. Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales? Bueno, considero que si porque yo me encargo de todas las aéreas y funciones especiales, todo eso está a mi cargo y yo soy el que coordino todo.

19. Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles? Bueno, yo soy el que dirige toda operación, yo soy el encargado de que la producción sea eficiente, yo doy indicaciones de que hay que hacer y todos obedecen a lo que les indico, y cada problema que se presenta me lo informan y yo busco la solución.

20. Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total?

No.

21. Con que frecuencia capacita a su personal? Yo les explico el procedimiento que deben hacer en cada puesto de trabajo y ellos lo realizan a través de la practica que adquieren, no gasto en capacitaciones, me provoca pérdida de tiempo y dinero, en lo personal si he recibido cursos que me enseñaron el proceso de producción y seminarios de administración de empresas que he recibido.

22. Qué medio utiliza la empresa para el reclutamiento de personal.

Periódico _____

Radio X

Televisión _____

Correo X

Otros recomendación de un amigo.

23. Qué aspectos se toman en cuenta para seleccionar al personal.

Antecedentes laborales, Formación académica, experiencia laboral

24. Qué instrumentos utilizan para realizar la selección de personal. Tengo una conversación con él, le pregunto sobre su experiencia en trabajos anteriores, a que religión pertenece, y cuáles son sus objetivos en la vida

Gracias por su colaboración.

Anexo No. 2

Diagnóstico

a) Foda.

Con la finalidad de obtener información sobre las necesidades, deficiencias y áreas de mejora de la Empresa, se consideró hacerle una guía de entrevista al Administrador de la Empresa, el respondió a nuestras preguntas y con ello se obtuvieron los resultados o análisis de las áreas y los factores a mejorar dentro de la empresa. Dicha entrevista se encuentra en el Anexo 1 de este informe.

En el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa, que inciden sobre sus labores diarias, ya que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión de la empresa.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Al diagnosticar las oportunidades y amenazas nos permite visualizar anticipadamente las situaciones que ayudarán a reorientar el rumbo de la empresa. Las fortalezas y debilidades se enfocan en el ambiente interno de la empresa, se debe realizar el análisis de cuáles son las

fortalezas con las que cuenta y cuáles son las debilidades que dificultan el cumplimiento de sus metas.

Análisis Foda			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Esta posicionada en el mercado. • Es competitiva en el mercado. • Ofrece diversidad de productos. • Precios de venta accesibles a la población. • Expansión de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El organigrama no se adecua al orden jerárquico de la empresa. • El personal no tiene bien definidas las funciones de sus puestos de trabajo. • Duplicidad de funciones. • Toma de decisiones inmediatas para selección y contratación de personal. • Personal poco capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones. • Tecnología. • Superación constante del equipo de trabajo. • Recopilar información oportuna y existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país. • Competencia. • Alza del precio de la energía eléctrica. • Alza del precio del petróleo y sus derivados.

Fuente: Elaboración propia.

Factores internos

Fortalezas.

Posicionamiento del producto en el mercado, la empresa tiene posicionada la marca de sus productos en el mercado del departamento de Chiquimula. Son conocidos por su sabor y calidad en el mercado.

Es competitiva en el mercado. La empresa ofrece diversidad de productos, atendiendo todos los gustos y preferencias de los clientes en lo que a esos productos se refiere, maneja varias presentaciones y diversos sabores.

Todos los productos que produce y distribuye la Perfecta, S.A. se ofrecen en el mercado a un precio accesible lo cual contribuye a mantener o mejorar las ventas.

Expansión del mercado, La empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A, debe distribuir sus productos en el departamento de Zacapa y a la vez puede tomar en cuenta toda la región de Oriente.

Debilidades

Estructura Organizacional. En base a una entrevista hecha al socio y Gerente General de la empresa, se pudo comprobar que actualmente cuenta con un organigrama, pero no se ajusta a la realidad en la que se encuentra actualmente la empresa, a través de dicha entrevista se determino los siguiente; La empresa cuenta con un Gerente General, que al mismo tiempo es el encargado de compras de materia prima y supervisar el desempeño productivo del personal de planta y los servicios de personal para despacho y atención al cliente, esto define la cantidad de funciones que realiza el Gerente General, y no existe un encargado por cada área lo cual está provocando el estancamiento comercial de la empresa.

Manual de funciones, En la entrevista el Gerente General nos aclaro que no tiene estipulado un manual de funciones que le indique a cada empleado lo que debe realizar en su puesto de trabajo, ya que cuando ingresaron a trabajar a la empresa fueron conociendo y agarrando práctica en las actividades diarias que realizan en cada área de trabajo, al principio cuando eran seis empleados no provocaba ningún problema, hoy que ha aumentado el número de empleados se presentan

momentos que existe duplicidad de funciones, dos o tres empleados hacen la misma actividad que podría hacerla solo uno.

Toma de decisión inmediata para selección y contratación de personal. La decisión de selección y contratación la toma el Socio y Gerente General de la Empresa, que en este caso es la misma persona, nos explica que cuando necesita un empleado le comunica a sus amigos empresarios para que le recomiende a alguien o le pide a sus empleados de confianza si conocen a alguien que quiera trabajar que se lo presenten, luego al conocerlo le da la oportunidad de ingresar a trabajar sin realizarle ninguna prueba para conocer sus actitudes y habilidades, este proceso en algunas ocasiones a permitido contratar personas que no toman responsabilidad en las funciones que le corresponden en su puesto de trabajo.

En base a la información obtenida por el Socio y Gerente General, no hay existencia ni uso y actualización de manuales de organización y procedimiento en la empresa.

Factores externos

Oportunidades

El Gerente de la empresa comenta en la entrevista realizada que los procesos productivos los realiza personalmente, ya que conoce la formula y los ingredientes que se mezclan en la producción de este refresco, y que al principio recibió cursos y capacitaciones para este trabajo, pero en la actualidad necesita capacitarse para poder hacer frente a la competencia en calidad de producto, con respecto a los empacadores y operarios nos indica que el les enseñó al inicio de sus operaciones y con la práctica de trabajo han perfeccionado sus actividades.

Con respecto a tecnología dentro de la empresa La Perfecta, S.A, utilizada para la elaboración del proceso productivo están trabajando muy bien, en el sistema de empaque y envasado considera que tienen oportunidad de mejorar su sistema implementado tecnología mas moderna, lo cual planea hacerlo en un futuro, para ir modernizando sus sistemas de operación e incrementar la distribución de sus productos.

Conversando con el Gerente, indica que una de sus herramientas es estar atento a toda información que pueda recibir de su factor externo, lo que el cliente mas consume de su variedad

de productos, lo que la competencia está ofreciendo al mercado, porque de esa forma el mantiene sus ventas y no permite que la competencia le quite a sus clientes.

Amenazas

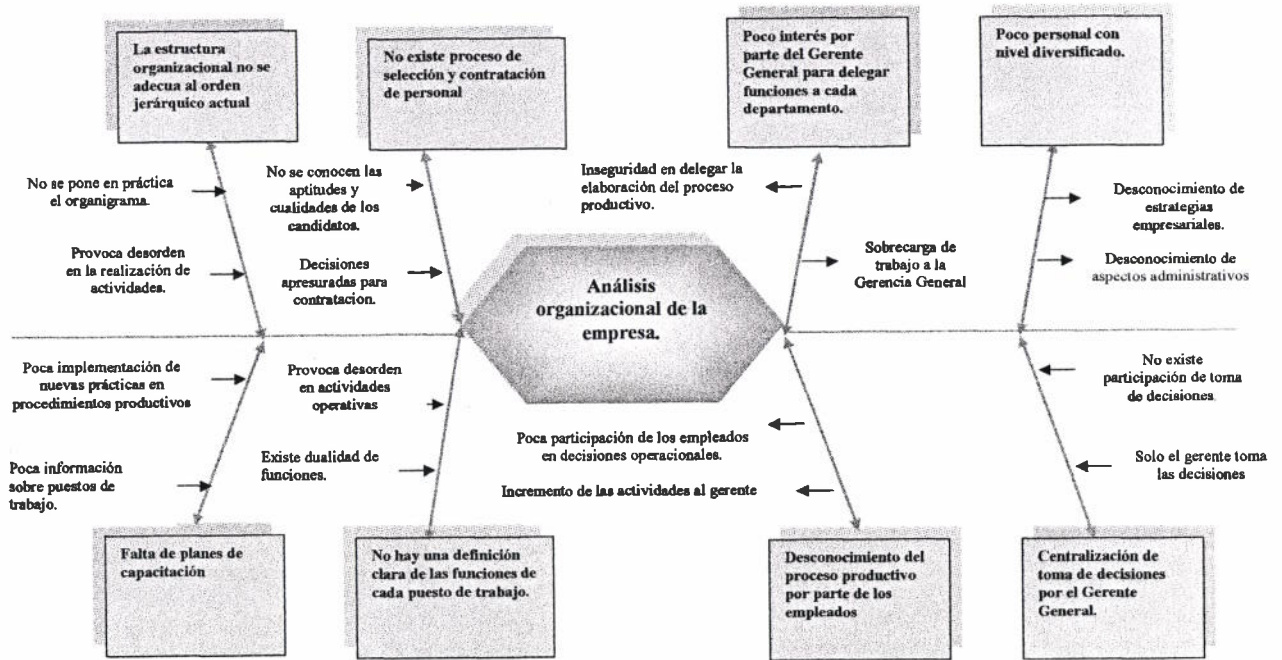
Debido a la crisis económica que se presenta en la población del departamento las ventas de los productos que la empresa produce y distribuye podrían disminuir, porque los consumidores deben cubrir sus necesidades primarias y luego optan por degustar de un producto saborizado como la categoría de productos que la empresa ofrece. El gerente indica que una de sus ventajas es ofrecer productos más bajos de Q. 5.00 por unidad, lo cual está al alcance de la mayor parte de la población de Chiquimula.

Con respecto a la competencia, la empresa ya tiene su mercado que es el departamento de Chiquimula, menciona que en Zacapa ya existe una empresa que produce productos similares, y debe estar atento a su participación en el mercado ya que la Perfecta, S.A. tiene en sus planes a futuro participar en el mercado de otros departamentos. Y existen empresas grandes en distribución que ya presentan amenazas en el mercado de Chiquimula.

El aumento del precio de la energía eléctrica es un factor preocupante para la realización de las operaciones productivas de la empresa, puntualizo el Gerente de la misma. Considera que es una de sus mayores preocupaciones con relación al aumento de costo de producción.

En base al aumento de precio del combustible, provoca un aumento en el costo de distribución, por su pick-up y su camión repartidor del producto, y con respecto al aumento del dólar en comparación al quetzal está afectando la compra de materia prima ya que son importadas.

b) Diagrama causa y efecto de la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.



Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 3

Instrumentos



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista al Gerente General y Socio de la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.

Presentación: Buen día/tarde, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida; por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su fina colaboración de antemano, muchas gracias.

1. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida en la empresa?
SÍ ___ NO ___ Porqué: _____
2. ¿Existe un organigrama general o particular en la empresa?
SÍ ___ NO ___ Porqué: _____
3. ¿La estructura se ha considerado en la planeación a corto, mediano y largo plazo?
SÍ ___ NO ___ Porqué: _____
4. ¿Están satisfechos los colaboradores con la organización actual?
SÍ ___ NO ___ Porqué: _____
5. ¿Considera que la estructura organizacional de la empresa, es la adecuada para las expectativas tuyas como socio y autoridades superiores?
SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

6. ¿Existe un manual de organización dentro de la empresa?

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

7. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización de la empresa?

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

8. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

9. ¿Existe duplicidad de funciones al realizar las tareas?

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

10. ¿Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales que se realizan en la empresa?

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

11. ¿Existe una línea definida de autoridad, desde la gerencia hasta el último de los niveles?

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

12. ¿Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada empleado?

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

13. ¿El personal cumple con sus funciones.

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

Gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Alimentos y Conservas la Perfecta, S.A.

Presentación: Buen día/tarde, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida; por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su fina colaboración de antemano, muchas gracias.

1. ¿Tiene usted conocimiento del organigrama general de la empresa?

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

2. Considera usted que la estructura organización actual es la más adecuada, o que debe mejorar la empresa a su criterio? _____

3. ¿Conoce usted, la descripción y distribución de funciones de su puesto de trabajo?

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

4. ¿Cómo considera la coordinación de actividades en la empresa?

Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente _____

5. ¿Tiene claramente definidas las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

SÍ ___ NO ___ Porqué: _____

6. ¿Cuál es su puesto de trabajo y cuáles son sus funciones?

7. Conoce usted las líneas de autoridad y niveles jerárquicos de la organización?

SÍ _____ NO _____

8. En base a su practica en el trabajo diario, que actividades realizan dos o más compañeros al mismo tiempo? _____

9. ¿En base a la ocupación y trabajo diario, considera que hacen falta trabajadores para realizar otras funciones?

SÍ _____ NO _____

¿Qué función se debe crear? _____

10. ¿Le revisan las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

SÍ _____ NO _____

11. ¿Con que frecuencia le revisan sus actividades de trabajo?

Diarias _____ Semanales _____ Quincenales _____ Mensuales _____

12. ¿Quién le revisa sus actividades laborales?

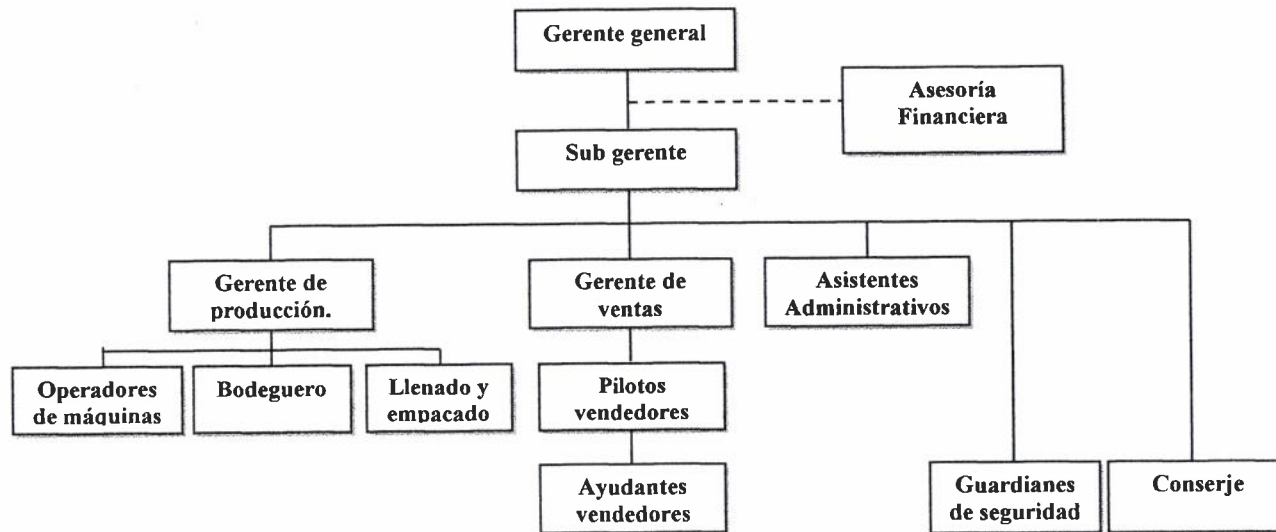
Gracias por su colaboración

Anexo No. 4

Ejecución de la propuesta elaborada.

**Manual de funciones para el personal de la Empresa Alimentos y Conservas la
Perfecta, S.A.**

Diseño organizacional propuesto a la Empresa.



Fuente: Elaboración propia. Consulta de libros. (Benjamín Franklin), Diseño organizacional.

Manual de funciones para el personal de la empresa



*Alimentos y Conservas La Perfecta, S.A.
Chiquimula.*

Introducción

Debido a las necesidades observadas y para contribuir al desarrollo productivo de la empresa Alimentos y Conservas la Perfecta S.A., se elaboró el manual de funciones dirigido a los empleados; que concentra en forma sistemática los elementos del mismo, con el propósito de informar a los trabajadores del área administrativa y operativa sobre la descripción del puesto al que pertenecen, con la finalidad de orientar la conducta y unificando criterios en cuanto al desempeño de sus labores.

Derivado de lo anterior se facilita el aprendizaje y se proporciona la orientación precisa que requiere cada uno, para lograr la adecuada realización de las actividades laborales y así mismo para estableciendo los conocimientos, características, habilidades y destrezas que requiere cada puesto de trabajo.

Objetivos del manual

- a. Proporcionar un instrumento que permita determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y la relación con los demás integrantes de la empresa.
- b. Facilitar el proceso de integración del personal para el reclutamiento y selección de empleados y así posteriormente los lineamientos que conlleva al desempeño de sus labores.
- c. Facilitar al personal la información precisa para realizar las labores que se les encomiendan, con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos asignados, así como que exista eficiencia y calidad esperada en el trabajo.

Propósito del manual de funciones

Los propósitos de este manual son:

- a. Contar con un instrumento que contribuya al desarrollo de la empresa y puedan los trabajadores cumplir con su desempeño conforme a las prioridades establecidas y la capacidad disponible.
- b. Que los trabajadores de la empresa Alimentos y Conservas la Perfecta S.A. tengan un adecuado conocimiento de sus atribuciones y responsabilidades, para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros

a. Personal administrativo

Gerente.**Descripción del puesto**

Servir de coordinación y enlace hacia las áreas administrativas y de producción, implementando en cada una de las herramientas que proporciona la formación de administradores de empresas; debiendo ante todo aplicar las habilidades y destrezas que fomenten en los trabajadores, el apropiamiento de la empresa.

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Gerente
Nivel jerárquico	Directivo
Jefe inmediato superior	Junta directiva
Tipo de trabajo	Administrativo
Subalternos	Administradores, bodeguero, empacador y conserje
Jornada de trabajo	Matutina y vespertina

Objetivos

- a. Cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones de los socios y asegurar el manejo eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, en la ejecución de sus programas de trabajo, para el efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias.
- b. Impulsar el producto en el municipio, proporcionando a los clientes, los servicios necesarios y los productos que demandan.

Funciones permanentes.

- a. Dirigir la administración de la empresa.
- b. Representar a los socios y la empresa en general.
- c. Velar por el estricto cumplimiento de las políticas internas de la empresa y de los planes, programas y proyectos de desarrollo de la misma.
- d. Supervisar el trabajo de los operarios en el desarrollo productivo en cuanto a calidad, cantidad y presentación.
- e. Verificar los reportes en cuanto a la demanda de las ventas y la existencia en la bodega.

Funciones periódicas

- a. Presidir las sesiones del personal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias.
- b. Disponer de los recursos financieros, dentro de los límites de su competencia, autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido.
- c. Presentar el presupuesto anual de la empresa, a los integrantes de la sociedad para su conocimiento, aprobación y posteriormente toma de decisiones.
- d. Atender a clientes potenciales interesados en la adquisición de los productos.

Funciones ocasionales

- a. Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la empresa; nombrar, sancionar, aceptar renuncias y remover al personal de conformidad con la ley.
- b. Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia.
- c. Adoptar personalmente y bajo su responsabilidad las medidas necesarias preventivas en caso de catástrofe, desastres o grave riesgo de los mismos.

a.2 Administrador I**Descripción del puesto**

Debe desarrollar las actividades de recepción, registro y control de los flujos inherentes a la producción y venta de productos y administrativamente el pago de salarios, prestaciones del personal y otras inherentes al cargo.

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Administrador I
Nivel jerárquico	Administrativo
Jefe inmediato superior	Gerente
Tipo de trabajo	Administrativo
Jornada de trabajo	Matutina

Objetivo

- a. Llevar control del ingreso y egreso del producto y la elaboración de planillas para efectuar el pago de salario a los trabajadores.

Funciones permanentes

- a. Control de ventas por cada vendedor.
- b. Llevar el control de ingreso de los diferentes productos elaborados.
- c. Reportar la existencia de producto en la bodega.
- d. Llevar un control del dinero que es ingresado diariamente.

Funciones periódicas

- a. Reporte de ventas mensual.
- b. Elaboración de planillas de sueldos.

a.3 Administrador II**Descripción del puesto**

Tiene funciones específicas inherentes a la actividad productiva, en cuanto al registro y control del producto en sus distintas presentaciones, tanto en la entrega y recepción diaria del mismo; elaborando los reportes pertinentes que permitan el eficiente control interno de la actividad de comercialización.

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Administrador II
Nivel jerárquico	Administrativo
Jefe inmediato superior	Gerente
Tipo de trabajo	Administrativo
Jornada de trabajo	Vespertina

Objetivo

- a. Contabilizar el flujo de productos en sus diferentes presentaciones de las instalaciones de la empresa.

Funciones permanentes

- a. Despachar el producto en sus distintas presentaciones y sabores para los vendedores
- b. Recibir diariamente el producto que no es vendido y elaborar reportes del mismo de lo que vuelve a ingresar en la bodega.
- c. Llevar el control diario del producto que fue vendido en sus distintas presentaciones y sabores.

b. Personal operativo

b.1 Jefe de personal operativo**Descripción del puesto**

El propósito de este puesto de trabajo, se define exclusivamente a la actividad productiva, coordinando al personal del área operativa de la empresa en la consecución de productos específicos. Al finalizar la jornada de trabajo desarrolla actividades de higiene del área asignada así como del equipo de producción.

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Jefe de personal operativo
Nivel jerárquico	Operativo
Jefe inmediato superior	Gerente
Tipo de trabajo	Operario
Subalternos	Operario I, II y III
Jornada de trabajo	Matutina y vespertina

Objetivo

- a. Intervenir en el proceso de producción de los refrescos y dirigir a los demás operarios en cuanto al mismo proceso.

Funciones permanentes.

- a. Producir diariamente en base a la demanda el refresco Boly Pop
- b. Supervisar a los demás operarios cuando se está en la etapa del proceso productivo de los refrescos.
- c. Después del proceso productivo del refresco, efectuar la limpieza a la maquinaria utilizada.

Funciones periódicas.

- a. Realizar cada quincena el lavado del filtro.
- b. Producir en base a la demanda el refresco Boly Jugo

Funciones ocasionales.

- a. Ordenar el producto en la bodega

b.2 Operador I**Descripción del puesto**

La labor principal y específica de este puesto de trabajo, la producción de refrescos Chiqui Rico. Al finalizar la jornada de trabajo desarrolla actividades de higiene del área administrativa así como del equipo de producción.

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Operador I
Nivel jerárquico	Operativo
Jefe inmediato superior	Jefe de personal operativo
Tipo de trabajo	Operario
Jornada de trabajo	Matutina y vespertina

Objetivo

- a. Intervenir en el proceso de producción de los refrescos en cuanto a sabores y presentación.

Funciones permanentes

- a. Producir diariamente en base a la demanda de la empresa el refresco Chiqui Rico.
- b. Realizar la limpieza de los filtros después de producir el producto.

Funciones periódicas

- a. Producir las cocinas encomendadas del refresco Chiqui crema una vez por semana.
- b. Realizar turno una vez por semana hasta las 5:00 P.M.

Funciones ocasionales

- a. Realizar la entrega de pedidos ordenado por el vendedor.

b.3 Operador II**Descripción del puesto**

La labor específica de este puesto de trabajo, es la producción de refrescos denominado Chiqui Crema. Al finalizar la jornada de trabajo desarrolla actividades de higiene del área asignada así como del equipo de producción.

Identificación del Puesto:

Nombre del puesto	Operador II
Nivel jerárquico	Operativo
Jefe inmediato superior	Jefe de personal operativo
Tipo de trabajo	Operario
Jornada de trabajo	Matutina y vespertina

Objetivo

- a. Intervenir en el proceso de producción de los refrescos en cuanto a sabores y presentación.

Funciones permanentes

- a. Producir diariamente en base a la demanda la cantidad de refrescos requerido.
- b. Realizar la limpieza de los filtros después de producir el producto.

Funciones periódicas

- a. Producir las cocinas encomendadas del refresco Chiqui crema una vez por semana.
- b. Realizar turno una vez por semana hasta las 5:00 P.M.
- c. Efectuar entrega de pedidos a los vendedores

b.4 Operador III**Descripción del puesto**

La labor específica de este puesto; es la producción de bolsas de agua pura. Al finalizar la jornada de trabajo se desarrolla la actividad de higiene del área asignada así como del equipo de producción.

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Operador III
Nivel jerárquico	Operativo
Jefe inmediato superior	Jefe de personal operativo
Tipo de trabajo	Operario
Jornada de trabajo	Matutina y vespertina

Objetivo

- a. Intervenir en el proceso de producción de las bolsas de agua pura.

Funciones permanentes

- a. Producir diariamente en base a la demanda bolsas de agua pura.
- b. Realizar la limpieza del filtro después de realizar la producción del agua pura.

b.5 Empacador**Descripción del puesto**

La función específica de este puesto de trabajo es el empaque de los productos en sus diferentes presentaciones; adicionalmente debe realizar labores de limpieza general de las instalaciones de la empresa.

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Empacador
Nivel jerárquico	Operativo
Jefe inmediato superior	Gerente
Tipo de trabajo	Operario
Jornada de trabajo	Matutina y vespertina

Objetivo

- a. Empacar los refrescos en sus diferentes sabores y presentaciones.

Funciones permanentes

- a. Empacar por fardos los refrescos y agua pura
- b. Realizar la limpieza del filtro después de la producción del agua pura.

Funciones periódicas

- a. Surtir producto en paquetes en cuanto a sabores una vez a la semana.
- b. Realizar turno una vez por semana hasta las 5:00 P.M.

Tareas ocasionales

- a. Intervenir en el proceso de producción de los refrescos.

b.6 Bodeguero**Descripción del puesto**

La función principal y específica es la recepción, registro y control del producto en sus diferentes presentaciones así como la entrega de los mismos en atención a los requerimientos previos de los vendedores.

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Bodeguero
Nivel jerárquico	Operativo
Jefe inmediato superior	Gerente
Tipo de trabajo	Operario
Jornada de trabajo	Matutina y vespertina

Objetivo

- a. Mantener clasificados y ordenados los refrescos en las instalaciones de la bodega.

Funciones permanentes

- a. Ordenar el producto en la bodega
- b. Atender los pedidos de los vendedores de los productos en base a los requerimientos de los vendedores
- c. Clasificar los productos de acuerdo al sabor y presentación

- d. Realizar la limpieza afuera de las instalaciones de la empresa.

Función periódica

- a. Surtir el producto en cuanto a sabores una vez por semana

b.7 Agente de seguridad**Descripción del puesto**

El puesto de trabajo identifica primordialmente a la persona encargada de la vigilancia de las instalaciones de la empresa, en cuanto al producto, mobiliario y equipo propiedad de la empresa.

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Agente de seguridad
Nivel jerárquico	Operativo
Jefe inmediato superior	Gerente
Tipo de trabajo	Seguridad
Jornada de trabajo	Matutina y vespertina

Objetivo

- a. Controlar el ingreso y egreso de los trabajadores y clientes a la empresa.

Funciones permanentes

- a. Llevar el control del ingreso y egreso de las personas que tienen relación con la empresa.

b.8 Conserje**Descripción del puesto**

Las labores del puesto se circunscriben al mantenimiento y limpieza del área de producción y de administración.

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Conserje
Nivel jerárquico	Operativo
Jefe inmediato superior	Gerente
Tipo de trabajo	Limpieza
Jornada de trabajo	Matutina y vespertina

Objetivo

- a. Mantener las instalaciones de la producción y de las oficinas de administración en condiciones ambientales agradables.

Función permanente.

- a. Realizar la limpieza en las instalaciones de producción y administración.

Función ocasional

- a. Surtir productos de los refrescos en diferentes sabores para las bolsas de los refrescos a vender, cuando la ocasión lo amerite.