



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones para la
empresa Comercial MW S.A. (SOL MAYA)”**

AUTORES

- Br. Axel Agustín Aragon.
- Br. Sonia Jackarellys Castro Talavera.
- Br. Xiomara Patricia García Flores.

TUTOR

MBA. Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza.

Managua, 4 de Octubre de 2018.

Dedicatoria

Este trabajo monográfico se los dedico a:

Dios por darme la sabiduría y la fuerza de superarme día tras día, a mis padres por darme la mejor herencia que es el camino de la educación y formación, por sus consejos y sus regaños me ha hecho una persona de bien, sus apoyos y esfuerzos han logrado sacarme adelante, principalmente a mi madre que siempre estuvo pendiente de mí, dándome ánimos y motivación para lograr esta etapa de mi vida y especialmente a mi pequeña hija que es la mayor motivación para luchar y seguir adelante.

Axel Agustín Aragón

Dedicatoria

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad, Sabiduría y amor.

A mi madre Dilcia.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Iván.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Sonia Jackarellys Castro Talavera

Dedicatoria

Agradezco primeramente a Dios por darme la sabiduría y fuerza para seguir adelante, la Fe y confianza en mí misma para lograr mis metas.

A la Universidad Nacional de Ingeniera (UNI), por darme la oportunidad de formarme en esta carrera y cumplir un sueño hecho realidad.

A mis hermanos por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo y comprensión en todo momento.

A mis maestros por brindarme su conocimiento y compartir sus experiencias durante todos estos años.

A mis compañeros de tesis Axel Aragon y Sonia Castro por brindar su apoyo, cariño, sus conocimientos y su amistad.

A empresa comercial MW, S.A. (SOL MAYA), por abrirnos sus puertas y colaborar para el desarrollo de nuestro trabajo y poder culminar la investigación.

Xiomara Patricia García Flores

Agradecimiento

Agradecer primero a Dios por permitirme vivir y ser alguien en la vida, porque me da sabiduría y nunca me ha abandonado, el abrirme las puertas e iluminar mi camino para lograr las metas en mi vida, a mis padres por el apoyo, a los docentes que a lo largo de este tiempo han contribuido en mi educación, a los colaboradores de la empresa comercial MW. S.A. SOL MAYA por ser amables, colaborar con la investigación para culminar nuestro trabajo, habernos abierto las puertas para poder desarrollar nuestra monografía, a nuestro tutor Ing. Oscar Fuentes por compartirnos su conocimiento y llevarnos de la mano en la investigación y mis compañeras de trabajo Sonia Castro y Xiomara García el cual fue un gusto el trabajar y compartir esta experiencia con ustedes.

Gracias.

Axel Agustín Aragón

Agradecimiento

A Dios por permitirme sonreír nuevamente y tener salud para concluir mis metas.

A mi madre por ser un ejemplo a seguir de trabajo y colaboración con los demás.

A mi papá por ayudarme y apoyarme siempre con sus consejos y su ejemplo de Perseverancia, rectitud, integridad y humildad.

A mi novio por su apoyo incondicional, su ejemplo de profesionalismo, cultura de esfuerzo y compromiso.

Mis compañeros Axel Aragón, Xiomara García, por su paciencia, solidaridad, responsabilidad, respeto y constancia.

A mis maestros por compartir conmigo lo que saben y poder transferir sus conocimientos a mi vida.

Gracias a Todos.

Sonia Jackarellys Castro Talavera

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme la vida, fuerza y sabiduría a lo largo de estos años y lograr la culminación de mis estudios, a mi madre por ser el pilar para seguir adelante con su apoyo y consejos en momentos de dificultad y el creer en mí, a mis hermanos por sus consejos y motivación en medio de las adversidades y especialmente a Otoniel García por estar en todo momento, con su apoyo para verme alcanzar mis metas, a los docentes por compartir sus conocimientos y ayudarme en mi educación, a mi tutor Oscar Fuentes por brindarme su tiempo y aclarar mis dudas, a mis compañeros y amigos quienes compartieron su conocimiento con migo. A mi india Masaya quien me vio crecer y que en estos tiempos me ha enseñado a compartir, apoyar y querer al prójimo y a todos esos jóvenes estudiantes.

Xiomara Patricia García Flores

Resumen Ejecutivo

Comercial MW, es una empresa de producción, comercializadora y distribuidora de productos de alimentos como especias, boquitas y condimentos se encuentra ubicado en el reparto Las Palmas de la ciudad de Managua, Nicaragua.

El presente estudio muestra los resultados de una propuesta de manual organizacional y de funciones para la empresa comercial MW, S.A. (SOL MAYA), el propósito del manual es facilitar el proceso de gestión técnica administrativa del personal, estableciendo una estructura organizativa la cual muestra los niveles de autoridad y sus niveles de dependencia, las funciones a desarrollar por cada puesto de trabajo, evitando la duplicidad de las funciones y responsabilidades dentro de la organización.

Se ha logrado crear un manual organizacional y de funciones siendo este un documento de referencia, el cual proporcionará a los directivos y personal información detallada sobre sus funciones, ubicación en la estructura de la organización. De igual manera servirá de guía para los procesos de selección, inducción, formación y otros establecidos por la organización.

En este estudio se utilizó la investigación cualitativa enfocada en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto, el diseño de esta investigación para este estudio fue investigación- acción, y las herramientas de recolección de datos se utilizó análisis FODA que nos permitió comprender el contexto de la empresa, realizamos entrevistas para el contexto de la estructura organizativa logrando entrevistar a los 34 puestos existentes de la empresa, para los descriptores de puesto se entrevistaron de la misma manera utilizando un formato de entrevista para la identificación de responsabilidades y funciones de los puestos de trabajo.

Contenido

I. Introducción	1
II. Antecedentes	2
III. Justificación	3
IV. Objetivos	4
4.1 Objetivo General	4
4.2 Objetivos Específicos	4
V. Marco Teórico	5
5.1 Organización	6
5.2 Estructura Organizativa	7
5.3 Organigrama	11
5.3.1 Tipos de organigrama:	12
5.4 Descriptores de puestos	14
5.5 Manual organizacional y de funciones	15
5.5.1 Fundamentalmente un manual organizacional y de funcione	16
5.5.2 Tipos de funciones desde el punto de vista Organizativo.	16
5.6 Análisis FODA	16
VI. Diseño Metodológico	18
6. Diseño Metodológico	19
6.1 Tipo de investigación	19
6.2 Diseño de la Investigación	19
6.3 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	20
6.4 Análisis de la información	21
6.4.2 Análisis FODA	22
6.4.3 Estructura Organizacional	23
6.4.4 Propuesta Organigrama	23
6.4.5 Descriptores de funciones puesto	23
6.5 Manual de organización y de Funciones	26
CAPITULO I. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	27
1.1 Análisis FODA	27
1.2 Análisis de la estructura organizativa	30

1.2.1 Resultados del análisis de la estructura organizativa.....	31
CAPITULO II. Manual Organizacional y de Funciones	51
2.1 Documentos Propios de la empresa Utilizados en la investigación	51
2.2 Estructura organizativa	51
3.3 Descriptores de puestos	53
3.4 Aprobación del manual organizacional y de Funciones.	54
CAPITULO III. CONCLUSIONES	114
CAPITULO IV. RECOMENDACIONES	115
Bibliografía	116
Anexos.....	117

I. Introducción

La empresa Comercial MW S.A. (SOL MAYA) es una empresa que se encuentra ubicado en el reparto Las Palmas de la ciudad de Managua, Nicaragua y tiene como propósito la producción y comercialización de condimentos, especias y boquitas.

Al igual que muchas de las empresas de este nicho de mercado, esta organización no cuenta con una administración formal debido a la falta de este tipo de conocimiento y es dirigida de una forma empírica y en base a las experiencias de su dueño quien ejerce el control de las actividades.

La compañía tampoco cuenta con los descriptores de puestos o cargos que ocupan sus empleados. Esta situación ha generado gran cantidad de problemas e inconvenientes que afectan el buen funcionamiento de la misma. Estos problemas están relacionados con el control de actividades, el flujo de información y los recursos, lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no poder cumplir con los pedidos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

En este trabajo se definió el manual de organización y funciones para la empresa comercial MW S.A (SOL MAYA). Se espera que este sea el primer paso para que exista una mejor coordinación entre las diferentes áreas y puestos de trabajo y por ende aumente la eficiencia y eficacia del personal de la empresa logrando así la buena marcha de la misma, en caso contrario, esta se vería afectada en su proceso de crecimiento puesto que cada vez se tendrían más inconsistencias y posiblemente los clientes sean directamente afectados y por consiguiente la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

II. Antecedentes

La empresa comercial MW, S.A. (SOL MAYA) nació en 1995 con solo 4 trabajadores con condimentos, especias y sazonadores que se empacaban con la marca Maya.

Después de 4 años, la empresa cambio de dueños e inicio su crecimiento tanto en productos como en locales comerciales, ingresando fuertemente a proveer a los restaurantes y hoteles. Hasta ese momento solo tenía la distribución en la capital, Managua. Sin embargo en el año 2001 tuvo un crecimiento fuerte iniciando la importación de pasas, ciruelas, almendras y nueces. También incursionaron en la distribución en las cabeceras departamentales.

En el año 2006 inicio nuevas ventas en el canal de detalle, llamado pulperías con un co-distribuidor, y además inician con un plan de exportar los productos hacia Centroamérica, y fue que registraron la nueva marca Sol Maya. En el siguiente año adquieren propias instalaciones e inician una inversión fuerte en la ampliación de las bodegas y oficinas, para ese momento ya eran 50 trabajadores.

En estos momentos son 102 trabajadores, teniendo un liderazgo de la marca en Nicaragua. Hasta la fecha no se ha realizado ningún registro del organigrama ni de las funciones de cada uno de los cargos que existen en la empresa lo que dificulta la coordinación entre las áreas y provoca que los funcionarios de la empresa se esquiven de las responsabilidades.

III. Justificación

El Manual de organización y funciones es un instrumento de trabajo que define las funciones y responsabilidades que cada trabajador debe desarrollar en sus actividades cotidianas. Es también una herramienta que permite agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio.

Con la puesta en marcha de este manual de organización y funciones se espera que la empresa puede obtener múltiples beneficios entre los cuales se pueden mencionar:

- Contribuir a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- El manual organizacional suministra informaciones sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuirá a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa.
- Mejora la coordinación de la empresa.
- Distribuir de manera eficiente el trabajo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Tener un documento de referencia y de dimensión formal, a la cual se pueda recurrir al momento de inducir a un nuevo personal, exigir cumplimientos y el trazo de metas por áreas operativas.
- Definir y proporcionar al personal sus deberes, responsabilidades y objetivos de la empresa en una forma sencilla, directa y organizada.
- Ayudar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal, debido a que describe de forma detallada las actividades de cada puesto.

IV. Objetivos

4.1 Objetivo General

Elaborar un manual organizacional y de funciones para la empresa COMERCIAL MW S.A. (SOL MAYA) que sirva como instrumento de apoyo para el ordenamiento de su estructura organizativa y la definición de sus descriptores de puesto.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la estructura organizacional de la empresa a través de un análisis FODA.
- Proponer una estructura organizacional para COMERCIAL MW S.A. en la que establezca los niveles jerárquicos, lineal de autoridad y responsabilidad, requerido para el funcionamiento organizacional, acorde a las necesidades de la empresa.
- Describir las funciones de cada puesto, unidades administrativas y operativas del COMERCIAL MW S.A. utilizando para ello las fichas de descriptores de puesto.

V. Marco Teórico

5.1 Organización

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Cruz Chimal Javier, 2013)

En la enciclopedia libre Wikipedia define una organización como un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión de talento humano. Así mismo la puntualidad como un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman un sistema de interacción, tendencias a producir bienes para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así cumplir su propósito distintivo que es su misión.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso que es conveniente mantener cierto grado de impresión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán

mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

División del trabajo

La gran (enciclopedia de economía, 2014) define la división del trabajo como la fragmentación o descomposición de una actividad productiva en sus tareas más elementales y su reparto entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimiento.

La coordinación permite integrar el reparto de tareas realizadas con vista a la consecuencia de los objetivos organizativos. La división del trabajo y la coordinación constituye la base de la estructura organizativa.

5.2 Estructura Organizativa

Es el marco en el que se desenvuelven la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, coordinadas y controladas, para el logro de los objetivos. Desde el punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización. (Chávez & Castillo, 2009)

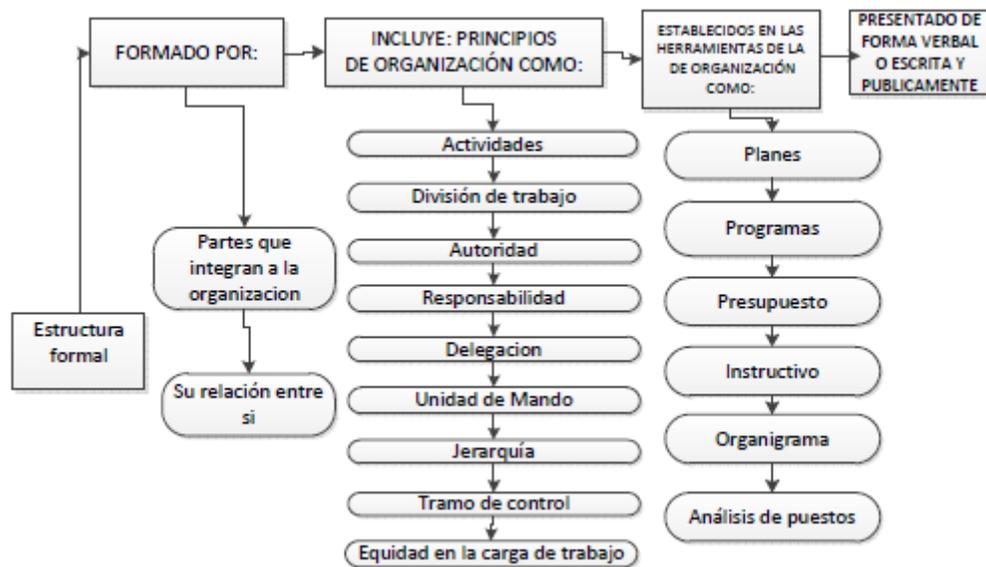
La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Estructura formal

Organización basada en una división del trabajo en base a un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es una organización planeada. Generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos. (Chávez & Castillo, 2009)

Está conformado por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajos, asignación de recursos, y todo aquello que esta previamente definido de alguna manera.

Ilustración 1. Estructura formal.



Fuente: Enciclopedia Financiera, 2015

Estructura informal

La organización informal es aquella que surge de manera espontánea entre los miembros de una organización al compartir espacios y tareas comunes.

La estructura informal comprende aspecto referido, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinados previamente. Simplemente son productos de la interacción humana y de juego de personalidades. La informal está caracterizada por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

Existen seis elementos claves que deben considerarse cuando se construye la estructura de una organización, esta son:

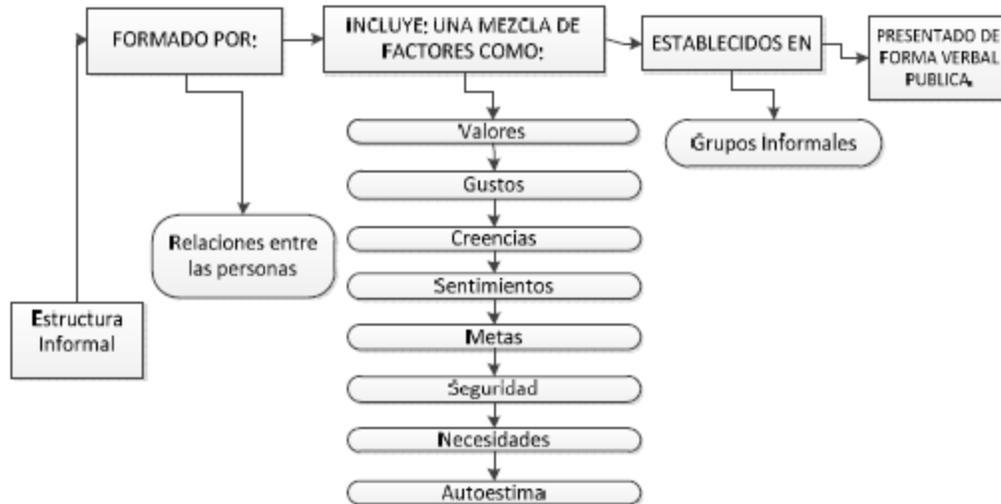
- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Tramo de control
- Centralización y descentralización
- Formalización

La tabla 1. Presenta cada uno de estos elementos como respuestas importantes a cuestiones estructurales.

Tabla 1. Preguntas para diseño de estructura organizativa

Preguntas claves	Respuesta proporcionada por:
¿En qué grado están subdivididas las tareas en trabajos separados?	Especialización del trabajo
¿Con qué base están agrupados los trabajos?	Departamentalización
¿A quién informan los individuos y los grupos?	Cadena de mando
¿A cuántos individuos puede dirigir con eficiencia y eficacia?	Tramo de control
¿En dónde yace la toma de decisiones de la autoridad?	Centralización y descentralización
¿En qué grado habrá normas y regulaciones que dirija a los empleados y los gerentes?	Formalización

Ilustración 2. Estructura informal



Fuente: Enciclopedia Financiera, 2015

5.3 Organigrama

(Andrade, 1998), autor del libro "Diccionario de Economía", proporciona la siguiente definición de organigrama: "Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc."

En síntesis, una definición de organigrama que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal se sugiere, es la siguiente:

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Los organigramas deben ser, ante todo, muy claro; por ello se recomienda que no contenga números excesivos de cuadros y de puestos debido a que permitiría producir confusiones.

El organigrama tiene doble finalidad

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas conozcan a nivel global sus características generales.
- De instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas.

La información que visualmente aporta el organigrama es el siguiente:

- Distintas posiciones o puestos de trabajo.
- Distintas relaciones jerárquicas entre los miembros de la organización, definiendo toda una red de autoridad.
- Personas que desempeñan los diferentes puestos de la organización.
- Distintas vías de comunicaciones, condicionados por la red de autoridad.
- Distintos niveles jerárquicos.
- Ámbitos de control de los distintos niveles.
- Distintos departamentos y criterios de los mismos.

5.3.1 Tipos de organigrama:

a) Por su naturaleza:

Se dividen en tres tipos

1. Micro administrativo: Este organigrama solo a una organización y puede ser un organigrama general de toda la empresa o solo una área.
2. Macro Administrativo: En este organigrama se involucran más de una empresa.
3. Meso Administrativo: Involucran a una o más organizaciones del mismo giro.

b) Por su finalidad.

Están integradas por cuatro subcategorías:

1. Informativo: Este tipo de organigrama está pensando para ser difundido de manera pública, para que cualquiera persona lo pueda visualizar.
2. Analítico: Este organigrama es de carácter analítico del comportamiento organizacional.
3. Formal: Es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.
4. Informal: Este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito.

c) Por su ámbito.

Este se divide en tres tipos:

1. Generales: Resalta la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico.
2. Específicos: Este organigrama detalla un área a detalle.

d) Por su contenido.

Esta clase se subdivide en tres tipos los integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades. A continuación se detalla cada uno:

1. Integrales: Este organigrama representa toda la estructura de la organización pero relacionan la jerarquía entre los departamentos así como también la dependencia que existen entre ellos.
2. Funcionales: Esta estructura gráfica resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos.

3. De puestos: Organigrama de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que ahí, es útil porque es fácil determinar en qué nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal.

e) Por su representación.

Este grupo se encuentra clasificado por cuatro diferentes organigramas.

1. Verticales: Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.
2. Horizontales: Se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte de izquierda y los demás niveles hacia la derecha.
3. Mixtos: Este organigrama mezcla tanto al organigrama horizontal y vertical. Es mayormente utilizado para empresas que tiene un gran número de divisiones en la base organizacional.
4. De bloque: son derivados de los verticales perite que los últimos noveles jerárquicos aparezcan.

5.4 Descriptores de puestos

Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.(Carrasco Carrasco, J. 2009)

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto.

5.5 Manual organizacional y de funciones

Es una herramienta básica tanto a nivel gerencia como operativo, dirigida a facilitar la alineación organizativa para el logro de los objetivos de desarrollo en la empresa. El manual organizacional es una extensión o desarrollo del organigrama, en él se definen las funciones, dependencias, relaciones y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajos. (Ríos Ramos, F. 2007)

El objetivo del manual es servir de insumo para facilitar la comunicación y relación entre cada parte del sistema que constituye la empresa, delimitando y estructurando los niveles jerárquicos de la organización. Proporcionando una guía práctica al personal, para infórmale la naturaleza de su trabajo a fin de conseguir la eficacia posible en su funcionamiento.

La realización permite identificar posibles disfunciones, causas de descoordinación, duplicidad de competencia, conflictos potenciales de la organización.

El manual permite Proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente. Definir las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto.

5.5.1 Fundamentalmente un manual organizacional y de funcione

Consta de los siguientes elementos para cada puesto organizativo:

- Título del puesto
- Responsabilidad
- Unidades directamente subordinadas
- Funciones específicas
- Actividades
- Responsabilidad
- Relaciones internas

5.5.2 Tipos de funciones desde el punto de vista Organizativo.

- Funciones genéricas. Son aquellas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización.
- Funciones Auxiliares. Son aquellas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas.

5.6 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortaleza: son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la empresa.

Matriz FODA sigue 8 pasos:

1. Hacer una lista de oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas claves de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas claves de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultante.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrarlas las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultante.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante.

Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. El primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.

VI. Diseño Metodológico

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de investigación

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006).

En este estudio se indagó sobre la percepción que tienen los colaboradores de la empresa tal en relación a la estructura jerárquica y las funciones que ellos desempeñan en su cargo.

6.2 Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación corresponde a la investigación- acción, el cual estudia prácticas locales de grupos o comunidad, involucra indagación individual o en equipo implementando plan de acción para resolver el problema introducir la mejora o el cambio. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006).

La investigación acción es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción, Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción. La investigación acción es un estudio científico auto reflexivo de los profesionales para mejorar la práctica". (McKernan, 1999).

La investigación-acción en su primitiva delimitación por Kurt Lewin remitía a un proceso continuo en espiral por el que se analizaban los hechos y conceptualizaban los problemas, se planificaban y ejecutaban las acciones pertinentes y se pasaba a un nuevo proceso de conceptualización. La manera en que Lewin concebía ese proceso estaba aún cargada de supuestos elitistas y de concepciones del cambio social alucinadas con la eficacia de la acción instrumental (Carr y Kemmis, 1988: 175-177).

6.3 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

En el siguiente trabajo se realizó la siguiente metodología:

Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual

1. Se realizó una entrevista con el gerente de la empresa y responsable de recursos humano, con el objetivo de diagnosticar la situación actual, los factores de motivación del personal y también realizando un análisis FODA.
2. Se analizaron los resultados del FODA mediante un formato descrito en los anexo A y B.
3. Se definió una nueva estructura organizacional, estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de responsabilidad y responsabilidad, requerido para el funcionamiento de la empresa.
4. Se realizaron entrevista y observaciones detalla por cada área, puesto de trabajo a los colaboradores.
5. Se analizó la información obtenida de la entrevista.
6. Se documentó la descripción de puesto.

Etapa 2. Finalizada la etapa 1 se elaboró el manual organización y de funciones, para esto:

1. Se elaboró una propuesta del manual organizacional y de funciones, que se ajuste a la realidad de la empresa.
2. Se ingresaron los elementos desarrollados, organigrama y descriptores de puesto.

Para la recolección de los datos en este estudio se emplearán diferentes instrumentos de recolección de información, los cuales se mencionan a continuación:

- Identificación de Debilidades y Fortaleza (ANEXO A)
- Matriz de Impacto Cruzado (ANEXO B)
- Evaluación de la estructura organizacional (ANEXO C)
- Guía de entrevista descriptores de puestos (ANEXO D)

6.4 Análisis de la información

A continuación se describe en forma detallada como se realizó el análisis de la información en cada una de las etapas de la monografía:

6.4.1 Diagnóstico de situación actual

Para lograr el desarrollo del manual de organización y de funciones como primer paso se realizó una entrevista con el gerente de la empresa COMERCIAL MW S.A. (SOL MAYA), con el fin de conocer cuál es la situación actual y poder realizar un diagnóstico inicial actual.

Luego se realizó una entrevista estructurada a todo el personal de la empresa que nos permitió conocer e identificar su entorno interno en la empresa.

Las entrevistas se realizaron por cada puesto y área de trabajo de manera individual con la intención de que el trabajador no se sienta presionado para obtener una respuesta precisa.

Las preguntas que se realizaron en la entrevista tuvieron como finalidad conocer cómo se manejan internamente las relaciones de interdependencia, y así poder la nueva estructura organizacional estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades.

Luego de realizar las entrevistas como un segundo paso con la información recolectada se procedió a elaborar el FODA de la empresa, ya que es una de las herramientas principales que permite conformar el cuadro de la situación actual del objeto de estudio que en este caso está dado por la empresa definiendo de manera puntual los factores internos y externos que tienen mayor influencia en el desempeño de esta.

6.4.2 Análisis FODA

En el presente trabajo se realizó un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa y de esta forma generar estrategias que permitan generar fortalezas y oportunidades de la empresa y al mismo tiempo contrarrestar las debilidades y amenazas

Se utilizó una tabla para representar la información obtenida y finalizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Es por ello que para la propuesta de estrategias se realizó un enlace con el FODA de la empresa que representa la situación actual y se realizó a través de una matriz de impacto cruzado en donde se maximicen las fuerzas positivas y se contrarresten las fuerzas negativas que no permitían el debido funcionamiento. (Anexo B)

Se realizó la ponderación de las estrategias y de esta manera se colocaron en cada cuadrante se ordenaron según el orden de prioridad para que de esa misma manera se le dé la importancia necesaria y requerida para actuar.

6.4.3 Estructura Organizacional

Al analizar la información obtenida se procedió a determinar qué tipo de organización corresponde la empresa según el rubro de negocio, con el objetivo de tener un instrumento que sirva de guía para la administración del personal respecto a las funciones, responsabilidades que deben ejercer en los diferentes puestos para obtener un mayor beneficio.

6.4.4 Propuesta Organigrama

En este acápite se propuso un organigrama que se ajusta a la organización, adecuando los niveles jerárquicos y definiendo líneas de autoridad. Las funciones y responsabilidades que realizan para llevar una mejor comunicación, coordinación en la empresa.

Para la elaboración del organigrama se definieron los puestos de trabajo, responsabilidades, líneas de autoridad que llevan a cabo la coordinación de la empresa.

6.4.5 Descriptores de funciones puesto

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto.

Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los

candidatos a ocupar un lugar de trabajo en la empresa. Te permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.

La metodología para este acápite se basó de la siguiente manera:

- Se tomó el organigrama que será la base fundamental para crear el descriptor de puesto.
- Mediante las visitas y entrevistas observaremos las actividades, funciones y responsabilidades que realizan para poder cumplir los requisitos y especificaciones para desarrollar los objetivos del puesto.
- Recaudada la información se procedió a elaborar la propuesta de descriptores de puestos en el formato de descriptor de puesto, presentándole así al responsable de recursos humano y gerente general para su aprobación.

Formato 1. Formato de Descriptor de Puesto

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	
Dependencia	
Personal bajo su cargo	
Cargo del Jefe Inmediato	
Solicita Resportes y Reporta a:	
Objetivo Principal del Cargo	
Funciones Principales del Cargo	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	
Conocimiento y Habilidades	
Experiencia Laboral	

Fuente: Elaboración Propia

6.5 Manual de organización y de Funciones

Con este manual organizacional y de funciones se pretende aportar una mejora en el control, coordinación en el funcionamiento de la empresa, identificando posibles descoordinación, duplicidad de competencia para el desarrollo en las funciones y responsabilidades.

En este acápite se elabora el manual organizacional y de funciones, teniendo la información definida, una estructura de organigrama y descriptores de puestos aprobado por la responsable de recursos humano, gerente general de la empresa.

El manual contiene la siguiente información:

- Portada
- Introducción
- Objetivo del manual organización y de funciones
- Marco Jurídico
- Organigrama
- Descripción de los cargos

El manual organizacional y de funciones se presentó al responsable de recursos humano y gerente general para su aprobación y funcionalidad del mismo.

CAPITULO I. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

1.1 Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA con el objetivo de conocer y entender el contexto actual de la empresa, estableciendo estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades.

Detalle de Identificación de Debilidades y Fortaleza

Análisis	POSITIVO FORTALEZA	NEGATIVO DEBILIDADES
INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal existente proactivo. 2. Experiencia mayor a 10 años en fabricación y comercialización de estos productos de alimentos. 3. Estabilidad laboral. 4. Compromiso de los colaboradores para la mejora de los procesos, actividades y funciones. 5. Posicionamiento en el mercado 6. Compromiso de la Gerencia General para la mejora continua, adopción del Manual organizacional y funciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No saber dónde acudir en situaciones confusas. 2. Grandes cantidades de responsabilidades, duplicidad de trabajos. 3. Inadecuado clima laboral. 4. Los trabajadores nuevos no reciben procesos de inducción por lo que su proceso de adaptación al cargo es más lento y confuso. 5. Desmotivación del personal hace que los procesos laborales sean más lentos. 6. Falta de liderazgo de los líderes de área.
EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de Competencia. 2. Acceso de nuevos mercado a través de la certificación ISO. 3. Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. crisis socio-política-económica del país. 2. Disminución de cartera de clientes potenciales. 3. Altos costo de producción debido al aumento del combustible, tarifa eléctrica entre otros.

MATRIZ ANALISIS FODA		
<p>FACTOR INTERNO</p> <p>FACTOR EXTERNO</p>	<p>FORTALEZA</p> <p>F1. Personal existente proactivo. F2. Experiencia mayor a 10 años en fabricación y comercialización de estos productos. F3. Estabilidad laboral. F4. Compromiso de los colaboradores para la mejora de los procesos, actividades y funciones. F5. Posicionamiento en el mercado. F6. Compromiso de la Gerencia General para la mejora continua, adopción del Manual organizacional y funciones.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. No saber dónde acudir en situaciones confusas. D2. Grandes cantidades de responsabilidades, duplicidad de trabajos. D3. Inadecuado clima laboral. D4. Los trabajadores nuevos no reciben procesos de inducción por lo que su proceso de adaptación al cargo es más lento y confuso. D5. Desmotivación del personal hace que los procesos laborales sean más lentos. D6. Falta de liderazgo de los líderes de área.</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Ausencia de competencia. O2. Acceso a nuevos mercados a través de ISO. O3. Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.</p>	<p>F-O</p> <p>FO1. Elaborar Planes de seguimientos de nuevas competencias. FO2. Elaboración de productos acorde a los requisitos del cliente. FO3. Realizar estrategias de marketing para nuevos productos. FO4. Creación de un manual organizacional y de funciones.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Crisis socio-política-económica. A2. Disminución de cartera de clientes potenciales. A3. Altos costos de producción debido al aumento del combustible, tarifas eléctricas entre otros.</p>	<p>F-A</p> <p>FA1. Reducir las jornadas laborales (medio tiempo). FA2. Desarrollar estrategias de mercado que beneficien a los clientes y la empresa. FA3. Establecer alianzas con empresas de comercialización de combustible y energía eléctrica.</p>	<p>D-A</p> <p>DA1. Establecer programas como círculos de calidad con el personal actual para abordar crisis. DA2. Implementar y desarrollar planes de recuperación de cartera de clientes potenciales.</p>

Tabla 1. Matiz de Ejecución de Estrategias

Estrategia #	Estrategia	Responsable	Tiempo
Estrategia 1 FO1	Elaborar Planes de seguimientos de nuevas competencias.	Gerencia General Jefe de Ventas Food Service Jefe de Ventas Canal Moderno	1 Mes
Estrategia 2 FO2	Elaboración de productos acorde a los requisitos del cliente.	Jefe de Calidad	Diario
Estrategia 3 FO3	Realizar estrategias de marketing para nuevos productos.	Gerencia General Jefe de Ventas Food Service Jefe de Ventas Canal Moderno	1 Mes
Estrategia 4 FO4	Creación de un manual organizacional y de funciones.	Jefe de Recursos Humano Gerente General	2 Meses
Estrategia 5 DO1	Establecer procedimientos o canales de comunicación para las situaciones fuera del alcance del colaborador.	Jefe de Calidad	1 Mes
Estrategia 6 DO2	Crear programas de capacitación, formación e inducción semestrales o anuales	Gerencia General Jefe de Recursos Humanos	1 Mes
Estrategia 7 DO3	Diseñar y aplicar procedimientos de clima laboral, y analizar los requisitos que desean los colaboradores.	Jefe de Recursos Humanos	1 Mes
Estrategia 8 FA1	Reducir las jornadas laborales (medio tiempo).	Gerencia General Jefe de Recursos Humanos	1 Mes
Estrategia 9 FA2	Desarrollar estrategias de mercado que beneficien a los clientes y la empresa.	Gerencia General Jefe de Ventas Food Service Jefe de Ventas Canal Moderno	1 Mes
Estrategia 10 FA3	Establecer alianzas con empresas de comercialización de combustible y energía eléctrica.	Gerencia General	1 Mes
Estrategia 11 DA1	Establecer programas como círculos de calidad con el personal actual para abordar crisis.	Gerencia General Jefe de Calidad	1 Mes
Estrategia 12 DA2	Implementar y desarrollar planes de recuperación de cartera de clientes potenciales.	Gerencia General Jefe de Calidad	6 Mes

1.2 Análisis de la estructura organizativa

Para el análisis de la estructura organizativa se realizó una entrevista con los colaboradores de la empresa logrando entender el contexto interno de las relaciones de trabajo, mando de autoridades, responsabilidades y entre otras factores de importancia para la comprensión el contexto actual.

El análisis de la estructura organizativa proporcionó insumos para la identificación de fortalezas y oportunidades.

La entrevista se realizó con cada puesto actual de la empresa, Los puestos de trabajos que tiene más de un colaborador y ejercen las mismas funciones ejemplo: Ayúdate de Bodega PT, el cual son 10 colaboradores se asignó a la persona de mayor tiempo trabajado en la empresa, para responder la entrevista.

COMERCIAL MW, al no tener identificada una estructura organizacional presentaba roturas en las cadenas de mandos, líneas de autoridad, coordinación y en otros órganos que componen la empresa.

1.2.1 Resultados del análisis de la estructura organizativa

Análisis de la estructura organizativa:

- Relación entre las funciones asignadas en su área y perfil profesional.

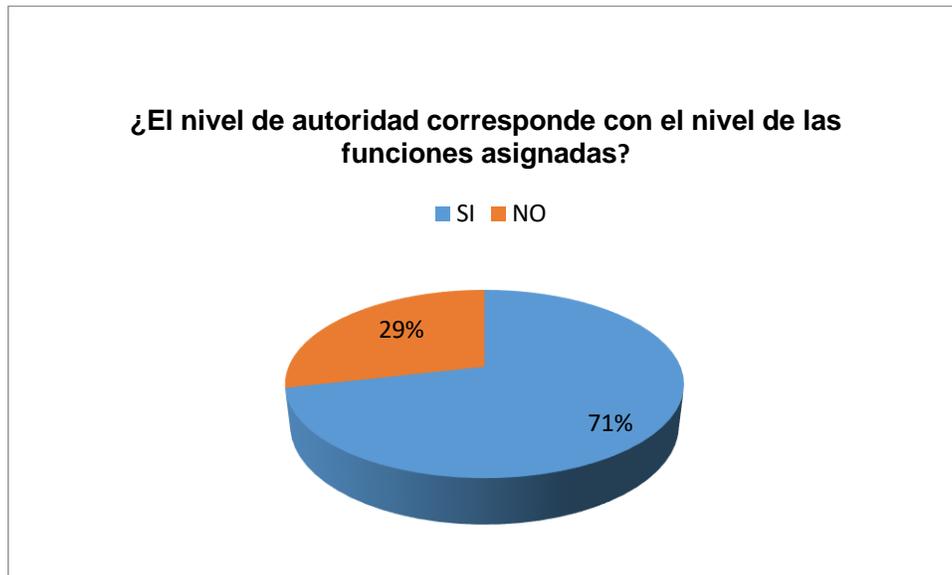


Gráfico 1. Relación entre las funciones asignadas en su área y perfil profesional.

En el gráfico número 1 se puede observar que el 91% de los trabajadores que participaron en la entrevista están de acuerdo que las funciones del área donde actualmente laboran están acorde con su perfil profesional.

Por otra parte el 9% de los entrevistados, están en desacuerdo, cabe señalar que de este porcentaje existen personas que son profesionales y que no se desempeñan en su campo, pero existen personas que las funciones que desarrollan están acorde a su nivel de estudio ya que son personas que solo han aprobado primaria y en ciertos casos secundaria.

- Relación entre las funciones asignadas en su área y perfil profesional.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 2. Relación entre el nivel de autoridad y funciones asignadas en su área y perfil profesional.

En el gráfico número 2 se puede observar que el 71% de los trabajadores que participaron en la entrevista están de acuerdo en que el nivel de autoridad coinciden con el nivel de las funciones asignadas, esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores conocen bien cuales son la funciones que tiene que realizar y el grado de autoridad para que puedan cumplir con sus responsabilidades. Y el otro 29% de los entrevistados considera que el nivel de autoridad no corresponde con las funciones asignadas, esto se debe a que este porcentaje no conoce con claridad cuáles son sus funciones o no realizan funciones específicas.

- La ubicación del puesto de trabajo en relación con las funciones y responsabilidades.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 3. La ubicación del puesto de trabajo en relación con las funciones y responsabilidades.

En el gráfico número 3, se puede observar que el 69% de los trabajadores que participaron en la entrevista están de acuerdo con la ubicación de su puesto de trabajo en relación con sus funciones y responsabilidades. Y el otro 31% de los entrevistados no están de acuerdo con la ubicación de su puesto en relación con sus funciones y responsabilidades esto, se debe a que estos trabajadores no cuentan con un espacio propio para desempeñar sus funciones, en este caso la gerencia puede hacer una valoración de la ubicación de los puestos de trabajo de tal forma que estos trabajadores pueden desempeñar sus funciones de forma satisfactoria en cuanto a la ubicación se refiere y beneficiar al trabajador y a COMERCIAL MW.

- Conocimiento de la dependencia jerárquica hacia arriba.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 4. Conocimiento de la dependencia jerárquica hacia arriba.

En el gráfico número 4 se puede observar que el 40% de los trabajadores que participaron en la entrevista conocen claramente la dependencia jerárquica hacia arriba en la empresa Comercial MW, esto se debe a que la mayoría de los trabajadores son nuevos en su cargo. Por el contrario 60% restante no conoce la dependencia jerárquica esto se debe a que los trabajadores no llevan mucho tiempo ocupando el mismo puesto.

- Conocimiento de la dependencia jerárquica hacia abajo.

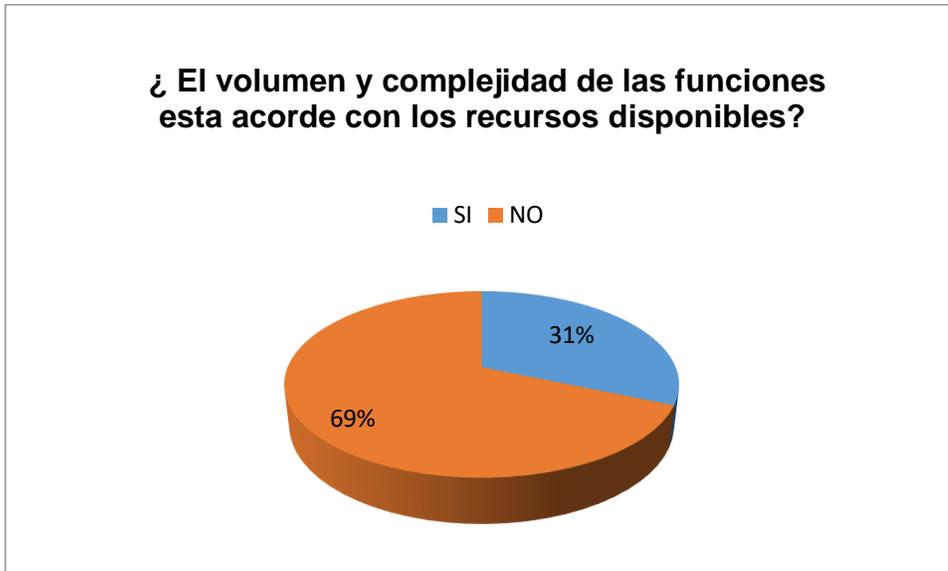


Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 5. Conocimiento de la dependencia jerárquica hacia abajo.

En el gráfico número 5 se puede observar que el 6% de los trabajadores que participaron en la entrevista conocen claramente la dependencia jerárquica hacia abajo y el 94% no conocen la dependencia jerárquica hacia abajo. Esto puede ocasionar confusiones en las cadenas de mando y en los tramos de control.

- El volumen y complejidad de las funciones está acorde con los recursos disponibles.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 6. El volumen y complejidad de las funciones está acorde con los recursos disponibles.

En el gráfico número 6 se puede observar que del 31% de los trabajadores que participaron en la entrevista consideran que tienen todos los recursos disponibles para desempeñar su trabajo satisfactoriamente pero el 69% de los trabajadores opinan que no se les proporciona todos los recursos necesarios para realizar sus actividades. La empresa COMERCIAL MW necesita tener información más específica sobre los recursos que no tienen a disposición, la cual se obtendrá mediante reuniones con los trabajadores de las distintas áreas.

Equilibrio entre niveles de autoridad:

- Presencia de dos jefaturas distintas sobre una unidad.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 7. Presencia de dos jefaturas distintas sobre una unidad.

En el gráfico número 7 se puede observar que el 100% de los trabajadores que participaron en la entrevista consideran que si existe dos jefaturas distintas sobre su unidad.

Primeramente esto se debe a que algunos empleados no conocen la línea de mando por lo tanto al surgir un problema no saben a quién dirigirse, otra razón seria que los cargos no están definidos y los trabajadores realizan funciones que no le corresponden según su puesto, por lo tanto tienen que dirigirse a distintas jefaturas correspondientemente.

- Conocimiento del alcance de autoridad de una unidad.



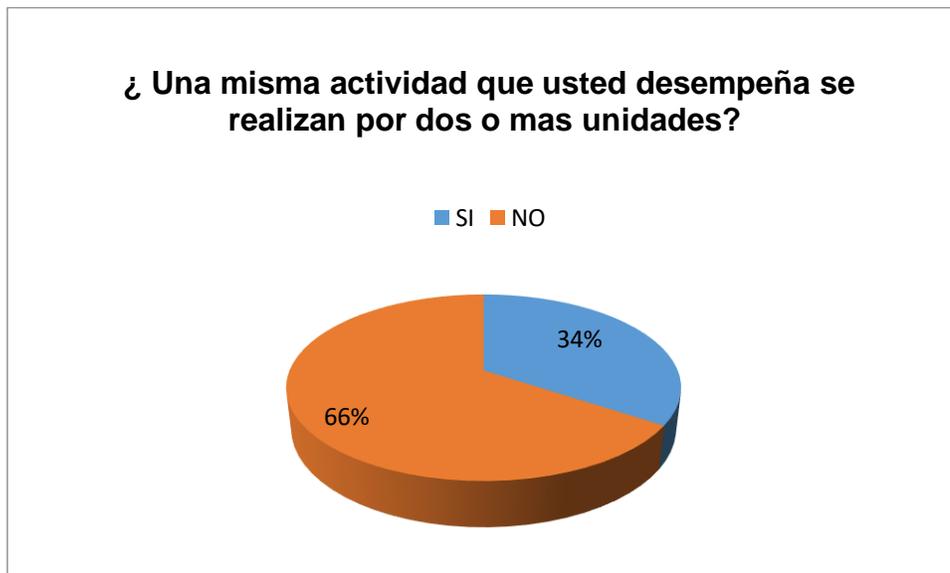
Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 8. Conocimiento del alcance de autoridad de una unidad.

En el gráfico número 8 se puede observar que el 68% de los trabajadores que participaron en la entrevista consideran que si está definido el alcance de autoridad que tiene su unidad es decir que el otro 32% restante no tiene definido el alcance de autoridad de su unidad.

El porcentaje de entrevistados que no tienen definido el alcance que tienen su autoridad es menor en relación a los que opinan que si está definido, esto se debe a que en alguna unidad de trabajo no están claramente definidas las actividades y funciones.

- Duplicidad de funciones en una unidad



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 9. Duplicidad de funciones en una unidad.

En el gráfico número 9 se puede observar que el 34% de los trabajadores que participaron en la entrevista consideran que una misma actividad que ellos desempeñan es realizada por otra unidad y el 66% restante de los entrevistados opinan que la actividad que ellos desempeñan no la realiza otra unidad.

Esto significa que existe duplicidad de funciones en la empresa ya que una misma actividad se puede realizar por dos unidades distintas, por lo tanto se tienen que definir claramente las funciones que se realizan en cada unidad y por cada puesto de trabajo.

Información Gerencial:

- Información gerencial



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 10. Disponibilidad de información para la toma de decisiones.

En el gráfico número 10 se puede observar que el 100% de los trabajadores que participaron en la entrevista opinaron que si se les proporciona toda la información cualitativa y cuantitativa de manera oportuna para tomar decisiones.

- Mecanismo de evaluación del desempeño del personal.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 11. Mecanismo de la evaluación de desempeño del personal.

En el gráfico número 11 el 31% de los trabajadores que participaron en la entrevista consideran que existen mecanismos para el seguimiento de las actividades pero el restante de los entrevistados que son el 69% opinan que no existen otros mecanismos.

En este caso es importante mencionar que al contestar esta pregunta los trabajadores que consideran que no existen mecanismos expresaron que no conocen de ningún tipo de evaluación del desempeño personal que este formalmente establecido por escrito y que en ocasiones esta solo realiza de forma visual.

- Procedimientos para el desarrollo de las actividades



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 12. Procedimiento para el desarrollo de las actividades

En el gráfico número 12 se puede observar que el 31% de los trabajadores que participaron en la entrevista consideran que si están definidos los procedimientos para el desarrollo de las actividades, por lo tanto el 69% afirma que no están definidos los procedimientos.

Hay que señalar que al momento de realizar las entrevistas se pudo saber que ciertas áreas de trabajo no tienen definidos los procedimientos por escrito y que estos realizan sus funciones basados en la experiencia. Es de mucha importancia que la empresa defina estos procedimientos por escrito para todas las áreas de trabajo por parte del personal es esencial.

- Procedimientos para el desarrollo de las actividades

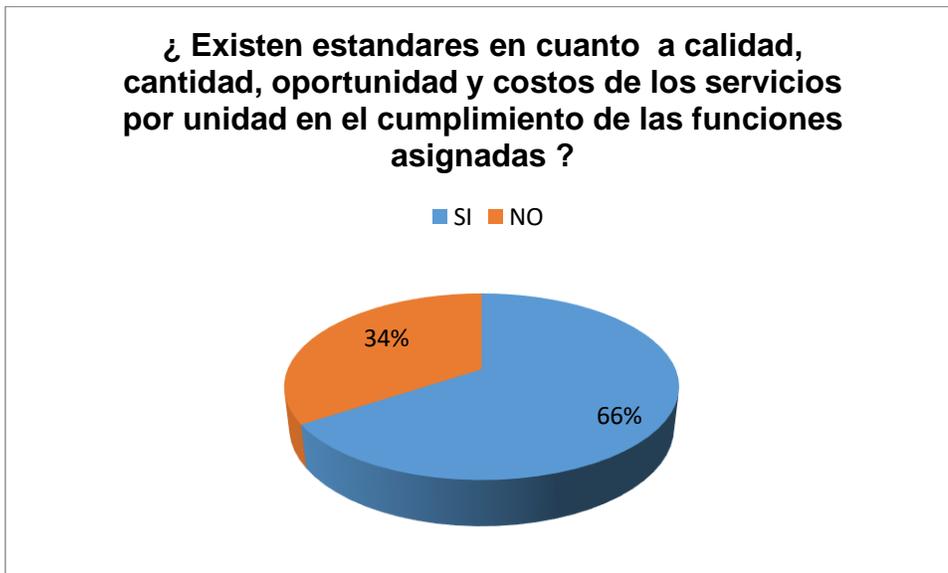


Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 13. Procedimientos para el desarrollo de las actividades

En el gráfico número 13 se puede observar que el 66% de los trabajadores que participaron en la entrevista considera que los procedimientos establecidos se aplican de forma constante asegurando que las actividades se realizan de forma similar y el 34% opina lo contrario.

- Presencia de estándares de calidad, cantidad y costos de los servicios de cada unidad.

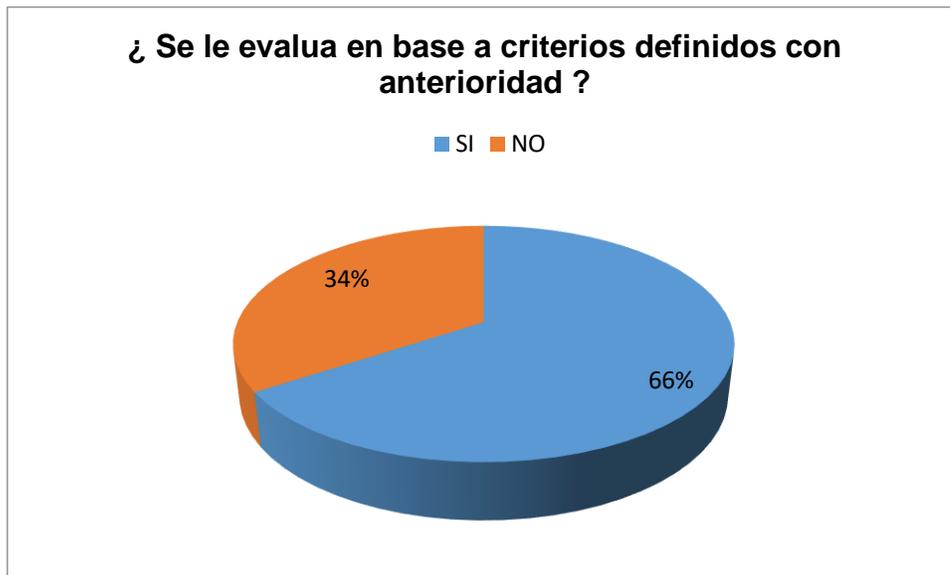


Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 14. Presencia de estándares de calidad, cantidad y costos e servicio por unidad.

En el gráfico número 14 el 66% de los trabajadores entrevistados consideran que si existen estándares respecto a calidad, cantidad y costos de los servicios que presta esta unidad y el 34% restante opinan que no existen tales estándares.

- Evaluación del personal en base a criterios definidos con anterioridad.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 15. Evaluación del personal en base a criterios definidos con anterioridad.

En el gráfico 15 muestra que un 66% del personal entrevistado consideran que las evaluaciones que se realizan sobre su trabajo son favorables, mientras el 34% opina de forma contraria. En relación de las entrevistas de este trabajo se observó que la empresa no cuenta con un sistema de gestión del desempeño en donde estén definidos por escritos los criterios y metodología para la evaluación de labor del personal.

Esto ofrece una oportunidad de mejora para la empresa y los trabajadores, ya que esta tendrá una base para la toma de decisiones respecto al personal que trabaja en ella misma, mientras para los empleados significara un incentivo por el buen desempeño de sus funciones.

Análisis de las relaciones de coordinación:

- Conocimiento del organigrama de la empresa.



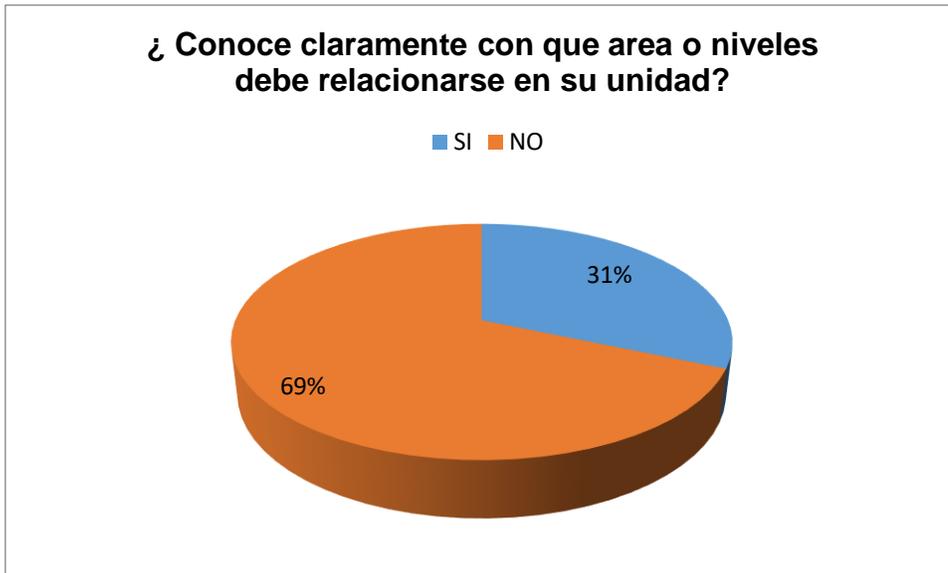
Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 16. Conocimiento del organigrama de la empresa.

En el gráfico número 16 el 34% de los entrevistados conocen claramente el organigrama de la organización sin embargo un 66% de los trabajadores afirman no conocerlos.

En la empresa COMERCIAL MW, se pudo constatar que no cuentan con un organigrama establecido por escrito, por lo tanto la minoría de los trabajadores conocen como está estructurada la empresa basado en el tiempo que llevan de laborar en esta. En este caso la gerencia debe dar a conocer a todos los trabajadores de la empresa el organigrama así como las funciones correspondientes de cada puesto para evitar conflicto en el personal.

- Conocimiento de las áreas a relacionarse.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 17. Conocimiento de las áreas a relacionarse.

En el gráfico número 17 el 31% del personal entrevistado conoce claramente con que áreas debe relacionarse su unidad mientras que el 69% restante no sabe con quién debe relacionarse.

Esto se debe a que algunas áreas de la empresa COMERCIAL MW no existe una buena comunicación.

- Ejecuciones de las relaciones de coordinación

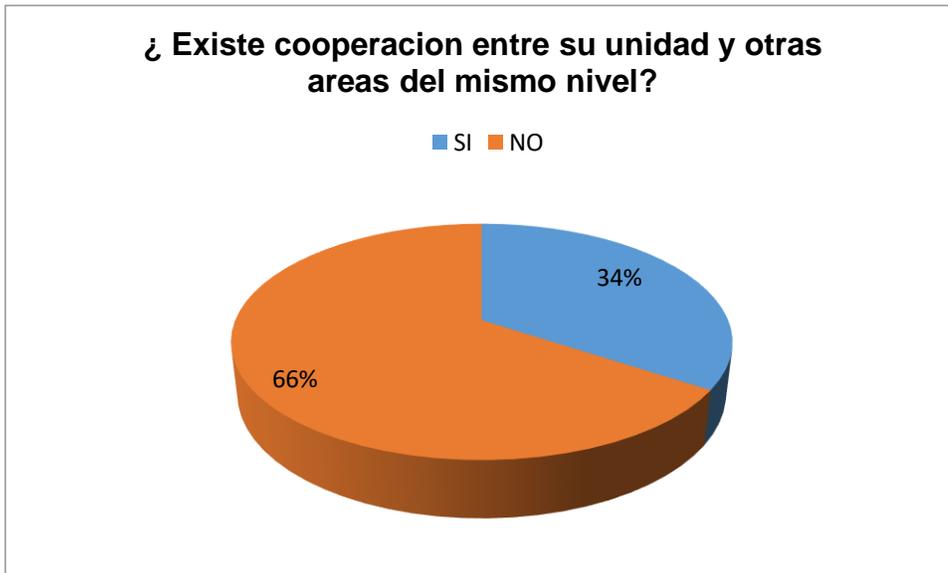


Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 18. Ejecuciones de las relaciones de coordinación

En el gráfico número 18 señala que el 60% de los entrevistados consideran que se cumplen las relaciones de coordinación por otra parte el 40% afirman que no siempre se cumplen. Basado en la gráfica anterior de forma general se puede decir que en ciertas áreas de trabajo las relaciones de coordinación no se cumplen ya que no existe comunicación lo cual la empresa tiene que mejorar en estos dos aspectos.

- Cooperación entre diferentes áreas

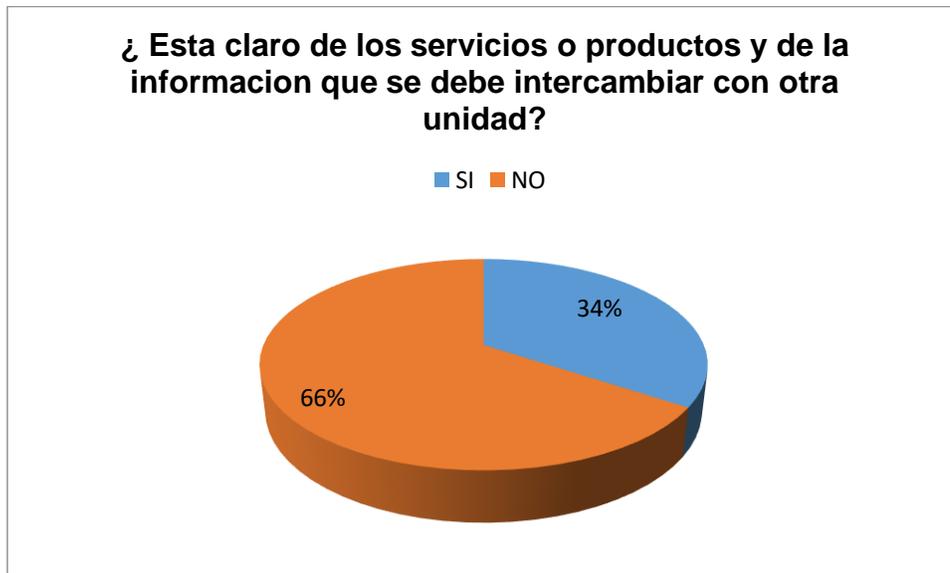


Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 19. Cooperación entre las diferentes áreas.

En el gráfico número 19 señala que el 34% del personal entrevistado considera que existe cooperación entre su unidad y las distintas áreas del mismo nivel sin embargo el 66% dice que no existe cooperación, esto se debe a que las relaciones de coordinación no son muy buenas y a la falta de comunicación entre ellos.

- Información, servicios o productos que se deben intercambiar con otras unidades.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 20. Información, servicios o productos que se deben intercambiar con otras unidades.

En el gráfico número 20 señala que el 34% de los entrevistados considera que está claro la información así como los productos que deben intercambiarse con otras unidades mientras el 66% afirma no estar claro de la información que debe intercambiarse con otras unidades, este porcentaje tiene que bajar considerablemente a través del manual de funciones.

CAPITULO II. Manual Organizacional y de Funciones

COMERCIAL MW S.A. no contaba con una estructura organizativa, los colaboradores no se le asignaba un documento formal en el cual ellos podían acudir para entender, conocer las funciones y responsabilidades que se le asignaba.

2.1 Documentos Propios de la empresa Utilizados en la investigación

- Misión
- Visión
- Valores
- Política de la Calidad

2.2 Estructura organizativa

En este apartado se presenta como está compuesta la estructura organizacional de COMERCIAL MW S.A. según su orden jerárquico.

Órgano de Dirección Superior	Órgano de Dirección Intermedia	Órganos operativos
<ul style="list-style-type: none">• GERENCIA GENERAL	<ul style="list-style-type: none">• COMPRAS• CONTABILIDAD• CARTERA Y COBRO• VENTAS• PRODUCCIÓN• HIGIENE Y SEGURIDAD• LOGISTICA• ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• BODEGA• CALIDAD

2.2.1 Órgano de Dirección Superior:

En comercial MW S.A. la máxima autoridad la representa el Gerente General siendo este el órgano de dirección superior, tiene comunicación inmediata con los órganos de dirección intermedia. Este órgano es el que vela por el cumplimiento y seguimiento de los objetivos y metas de la empresa.

2.2.2 Órganos de Dirección intermedia:

(Compras, Contabilidad, Cartera y Cobro, Ventas, Producción, Higiene y Seguridad, Logística y Administración), estos órganos mantiene comunicación constante con la Gerencia General, quienes reciben información, orientación de los objetivos estratégicos de la organización y conllevan mutua relación entre sí para lograr estos objetivos.

Estos órganos tienen la responsabilidad de cumplir y mantener los objetivos estratégicos anuales de la empresa, implementar alternativas de solución para la satisfacción de estos, mantiene autoridad sobre el personal a su cargo asignando responsabilidades para los cumplimientos de los objetivos estratégicos.

2.2.3 Órganos Operativos

(BODEGA y Calidad), este órgano tienen comunicación mutua entre sí para lograr las metas establecidas por su autoridad, el cumplimiento de la razón de ser de la organización.

2.2.4 Organigrama

La estructura organizacional que se identificó en la empresa COMERCIAL MW S.A. es estructura por departamentalización de carácter Funcional. Esta estructura resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos.

Este tipo de estructura se puede modificar y ajustar constantemente según la realidad y necesidad de la empresa por el Gerente General para beneficio de la empresa.

3.3 Descriptores de puestos

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el colaborador necesita cumplir. (Chiavenato, Idalberto 2001).

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, es necesario describir un cargo para conocer su contenido consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman. (Chiavenato, Idalberto 2001).

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo consejo y ocupan un lugar formal en el organigrama. (Chiavenato, Idalberto 2001).

Los cargos no son estables, estáticos ni definidos si no que están en evolución, innovación y cambios continuos para adaptarse a las constantes transformaciones, tecnológica, económicas, sociales, culturales y legales. (Chiavenato, Idalberto 2001).

La descripción y análisis de cargos están estrechamente relacionadas en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, y se diferencian entre sí. La descripción se orienta al contenido del cargo como sus responsabilidades, tarea o funciones, por lo tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos para la aplicación del cargo. (Chiavenato, Idalberto 2001).

En el descriptor de puesto se describen las funciones y responsabilidades necesarias para desarrollar las tareas y actividades del puesto.

La información descrita en los descriptores de puestos se recauda como lo establecido por medio de visitas y entrevistas con cada colaborador de la empresa, las funciones y responsabilidades es lo que realiza actualmente colaborador.

Los puestos de trabajos que tiene más de un colaborador y ejercen las mismas funciones ejemplo: Ayúdate de Bodega PT, el cual son 10 colaboradores se entrevistó a la persona de mayor tiempo trabajado en la empresa.

Este formato fue aprobado por el Jefe de Recursos Humanos y Gerente General, se diseñó ajustándose a las necesidades y a la realidad de la empresa, se entiende que es el primer documento base para la adopción de este nuevo sistema.

Se podrá modificar, ajustar, controlar y mejorar si existe un seguimiento contante y adoptar buenas prácticas para el mejoramiento del mismo, estas propuestas puede venir de cualquier personal de la organización siendo esta revisada por el Jefe de Recursos Humanos y aprobada por el Gerente General.

3.4 Aprobación del manual organizacional y de Funciones.

El manual organizacional y de funciones fue aprobado por el jefe de Recursos Humanos y el Gerente General, quienes tienen la responsabilidad de utilizarlos, dar a conocer a los colaboradores la nueva estructura organizacional, funciones y responsabilidades. En la siguiente página presentaremos el manual organizacional y de funciones y sus componentes.



MANUAL ORGANIZACIONAL Y DE FUNCIONES

Copia controlada N°: ____

Copia no controlada:

Asignada a: _____

Fecha de envío: _____

	Elaborado Por:	Revisado Por:	Autorizado Por:
Nombre:	Axel Aragón Sonia Castro Xiomara García	Flor de Maria Vargas	Felipe Chamorro
Cargo:	Pasantes	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General
Fecha:	12/6/2018	12/6/2018	12/6/2018

Introducción

El presente manual de organización de COMERCIAL MW S.A. tiene como propósito dar a conocer las responsabilidades de cada una de las áreas que la conforman. Este documento es de información y consulta, en todas las áreas que conforman el manual es un medio para familiarizarse con la estructura organizacional y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta Organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones.

El manual de organización constituye un instrumento de apoyo al proceso organizacional de la empresa, proporciona información sobre la estructura orgánica, atribuciones, objetivos y funciones que realizan cada uno de los departamentos que la integran.

Está enfocado en alcanzar la misión, visión de la organización, dicha estructura está definida por los distintos niveles jerárquicos existentes, sobre la base de una razonable distribución de autoridad y responsabilidad, de tal manera que los niveles ofrezcan y prioricen la eficacia y eficiencia que se requiere para logro de los objetivos que persigue COMERCIAL MW S.A.

Objetivo del Manual Organizacional y de Funciones

El Manual de Organización y Funciones COMERCIAL MW S.A., es un documento técnico normativo de gestión, que tiene los siguientes objetivos:

- a. Definir y establecer las responsabilidades, atribuciones, funciones, relaciones internas y externas y los requisitos de los cargos establecidos para Asignación de Personal y contribuir al cumplimiento de los objetivos funcionales establecidos por COMERCIAL MW S.A.
- b. Facilitar el desarrollo de las funciones operativas y administrativas, así como la coordinación y la comunicación de todos sus integrantes, eliminando la duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre para el cumplimiento de las funciones asignadas a los cargos o puestos de trabajo.
- c. Servir como instrumento de comunicación y medio de capacitación e información para entrenar, capacitar y orientar permanentemente al personal.

Marco Jurídico

El marco jurídico de COMERCIAL MW S.A. está conformado por:

- Base Legal (acta de constitución de la empresa, libros contables, estados financieros, registros contables, Licencias, entre otros)
- Misión de la empresa
- Visión de la empresa
- Valores de la empresa
- Política de la Calidad

Misión

Garantizamos la satisfacción a nuestros clientes brindándoles condimentos, boquitas saludables de excelencia calidad bajo nuestra propia marca, con gran variedad de presentaciones elaborados y distribuidos de acuerdo a su preferencia, con personal calificado.

Logramos el crecimiento de nuestra empresa a través de las utilidades obtenidas, las que son distribuidas en beneficio a los trabajadores y accionistas.

Visión

Ser marca líder en la elaboración y distribución de condimentos y boquitas saludables a nivel nacional y competir con las principales marcas centroamericanas, adoptándonos a la nueva tendencia el mercado.

VALORES

- **Respeto:**

Reconocer a las personas con sus diferencias, tratándolas cortés, educada y cálidamente, para crear y conservar un ambiente agradable en nuestro entorno.

- **Excelencia:**

Exceder las expectativas internas y externas mediante la mejora continua, creatividad, innovación y la búsqueda constante de nuevas soluciones estratégicas.

- **Integridad:**

Actuar con rectitud, honestidad, honradez, transparencia, respeto, lealtad, justicia y valores cristianos.

- **Responsabilidad:**

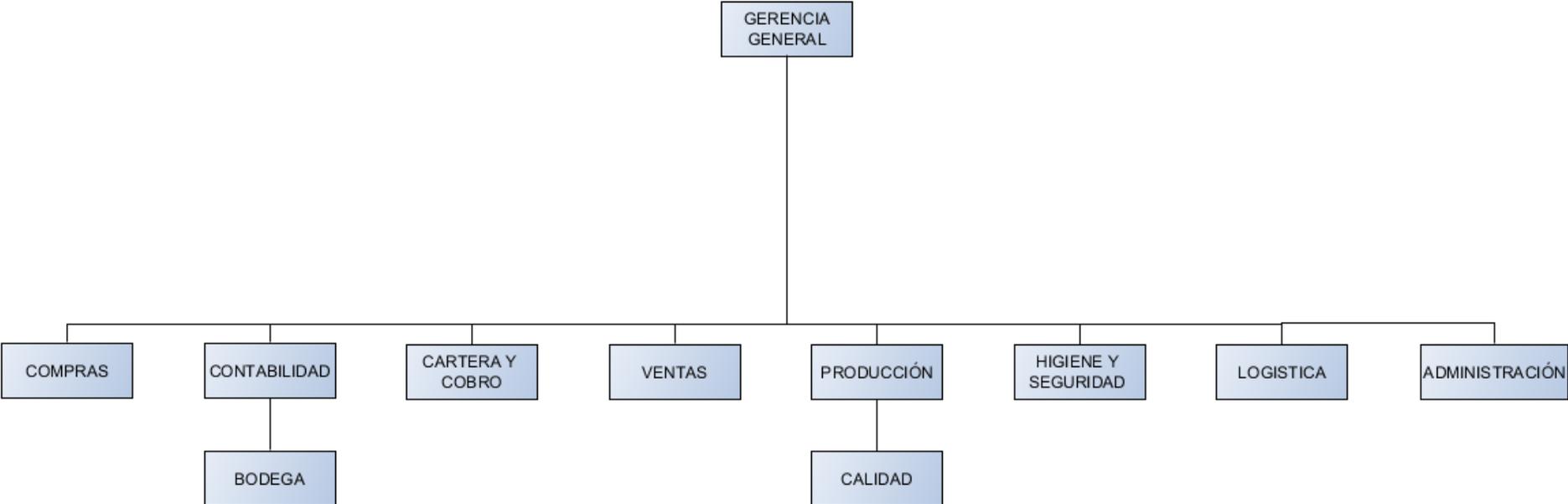
Cumplir con nuestros deberes asignados, tomando las mejores decisiones y siendo capaces de reconocer las consecuencias de nuestros actos.

POLÍTICA DE LA CALIDAD

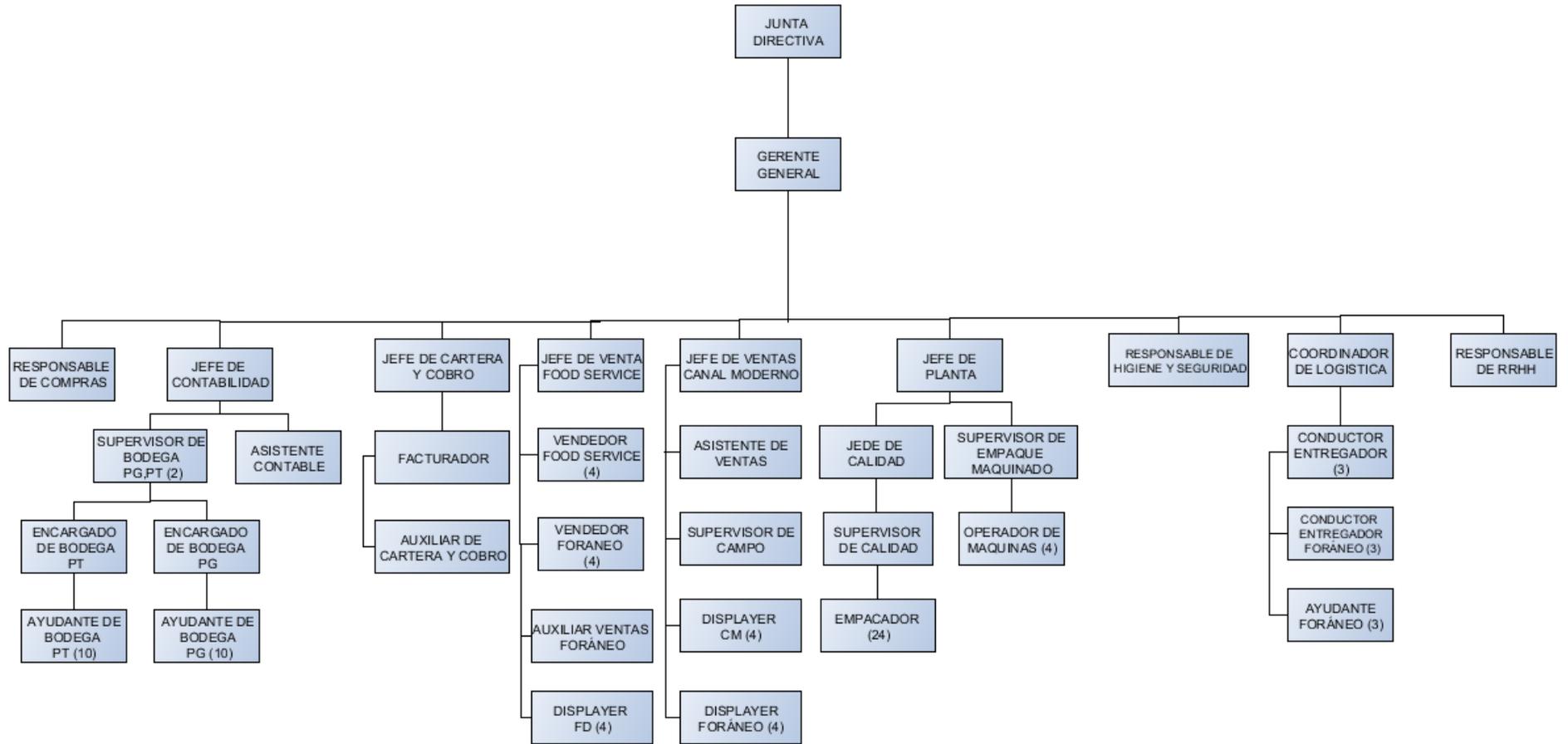
En COMERCIAL MW S.A., elaboramos y/o comercializamos productos de alimenticios de excelente calidad y variedad, logrando alta rotación de nuestros productos y satisfaciendo a nuestros clientes mediante el compromiso con:

- El cumplimiento del estándar internacional de calidad ISO 9001:2015
- El cumplimiento de la legislación y otros requisitos aplicables.
- El uso de materia prima de alta calidad.
- Capacitación constante del personal.
- La mejora continua de los procesos del SGC.

Estructura organizacional propuesta de la empresa por área de trabajo



Estructura organizacional propuesta de la empresa por puestos de trabajos



FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Gerente General
Dependencia	Gerencia General
Personal bajo su cargo	Jefe de Compras Jefe de Contabilidad Jefe de Cartera y Cobro Jefe de Ventas Food Service Jefe de Planta Jefe de Calidad Higiene y seguridad Coordinador de Logística Jefe de Canal Tradicional Jefe de Recursos Humanos
Cargo del Jefe Inmediato	Junta Directiva
Solicita Reportes y Reporta a:	N/A
Objetivo Principal del Cargo	
Es responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la empresa la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para cumplir con los objetivos estratégicos y metas generales de la Empresa.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la sociedad. Delegar su celebración, desconcentrar la realización de las licitaciones o concursos, contratar a personal que desempeñe cargos de nivel directivo, de acuerdo con el reglamento que sobre contratación expida el Directorio. • Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos. • Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la Sociedad, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal aprobada por el Directorio. • Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la Sociedad. • Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan. 	

- Constituir apoderados que representen a la Sociedad en actuaciones judiciales, extrajudiciales y administrativas, fijarles honorarios y delegarles atribuciones, previa autorización del Directorio.
- Vender, arrendar, dar en uso, pignorar, hipotecar, otorgar fianzas y otras garantías y, en general, efectuar toda clase de operaciones que impliquen afectación o disposición de los bienes, muebles, inmuebles y de los derechos, de la sociedad, incluyendo las concesiones de las que ésta sea titular y los flujos de la sociedad hasta por los límites que le imponga el directorio o la JGA.
- Girar, suscribir, aceptar, reacceptar, endosar, avalar, prorrogar, descontar, negociar, protestar, cancelar, pagar y descontar letras de cambio, vales, pagarés y otros títulos valores, cartas de crédito o cartas órdenes, letras hipotecarias, pólizas de seguros, y otros efectos de giro y de comercio; y en general realizar todo tipo de operaciones con títulos valores hasta por los límites que le imponga el directorio o la JGA.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias de la República del Perú o de otro país.
- Suscribir todo tipo de contratos de fideicomiso, incluyendo la transferencia en dominio fiduciario de activos presentes y futuros. En general realizar todo tipo de operaciones bancarias y financieras.

Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo

Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Administración de empresas, con posgrado en finanzas.
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientado a Resultados • Trabajo Bajo Presión • Agilidad para la Toma de Decisiones
Experiencia Laboral	7 años

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Responsable de Compras
Dependencia	Compras
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Solicita Reportes y Reporta a:	Reportan a: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General: faltantes de inventario, (Mensual) • Gerencia General: Reportes de compras, (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Responsable de buscar, organizar, dirigir planificar y controlar los materiales y materias primas utilizadas por las otras áreas mantiene los niveles de inventario de materiales y materia prima para satisfacer los requerimientos de producción mantener buenas relaciones con los proveedores y ejecutar las órdenes de pedidos, dándole seguimiento hasta ser recibidas en nuestras bodegas.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe las requisiciones de materiales para dar inicio al proceso de compras • Analiza la información del cuadro comparativo y formato de selección de proveedor, colaborado con anterioridad. • Realiza las negociaciones con los proveedores • Anda en busca de nuevos proveedores, buscando mejor precio y calidad • Se reúne con nuevos proveedores • Realizar evaluación a los proveedores. • Confecciona los pedidos de materiales considerando el punto de reabastecimiento, cantidad económica de compra, tiempo y tardanza en la entrega y prioridades para la empresa • Aprueba las órdenes de compra según los precios y condiciones negociadas • Realiza periódicamente revisiones de costo de los materiales, para asegurarse que está obteniendo los mejores precios tomando en cuenta la calidad y servicio del proveedor • Elabora análisis y pronósticos de consumo de materia prima y semanalmente efectúa una revisión de lo real contra lo provisto y realiza los cambios que sean necesarios, para mantener los niveles de inventarios necesarios 	

<ul style="list-style-type: none"> • Hace revisiones periódicas de la calidad de los materiales recibidos a través de reportes y visitas efectuadas a las bodegas y realiza los reclamos respectivos cuando el caso lo amerita • Presenta estudios económicos, sobre necesidades de materiales, considerando, especificaciones, sustituciones y rentabilidad. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Industrial
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de negociación • Conocimientos técnicos • Principios de compras • Calidad, análisis de precios • Actitud de liderazgo y negociación • Capaz de tomar decisiones e identificar y solucionar problemas • Tener conocimiento de buenas prácticas de manufactura (BPM) y del análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP)
Experiencia Laboral	2 a 3 años

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Jefe de Contabilidad
Dependencia	Contabilidad
Personal bajo su cargo	Ayudante de Bodega (13) Asistente Contable
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Solicita Reportes y Reporta a:	Reporta a: Gerencia General: Disponibilidad de efectivo (Diario) Gerencia General: Informe de ventas (Diario) Gerencia general: Provisión de pagos (Diario) Gerencia General: Estados Financieros (Mensual) Gerencia General: Reporte de ventas por zonas, por canal y por cliente (Mensual) Gerencia General: Análisis de venta, comparativo (Mensual) Gerencia General: Márgenes de contribución por producto (Mensual) Gerencia General: Avance de ventas (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Contador general, planifica, dirige y coordina las labores contables a nivel de la empresa tomando en cuenta las normas de contabilidad, prepara, analiza y presenta estados financieros y de ejecución presupuestaria.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado y jefe inmediato del departamento contable. • A cargo del personal (Auxiliar contables y responsables de bodegas). • Preparación de los estados financieros, balance general, estado de resultado, estados de costos de producción y balanza de comprobación. • Generar estados financieros y flujo de efectivos proyectados. • Generar márgenes de contribución de producto. • Elaboración de flujo de efectivo. • Elaboración de proyección de pagos de proveedores. • Coordinar inventarios mensuales. • Coordinar revisiones fiscales y municipales. 	

- Revisión y contabilización de solicitudes de cheques, comprobante de pago.
- Elaboración y contabilización de comprobantes por operaciones de la empresa, ventas, planillas, activo fijos, costos de producción, diferenciales cambiarias, rendiciones de cuenta, liquidaciones finales, prestaciones sociales de empleados, amortizaciones de seguro e impuestos, provisiones, depósitos y transferencias bancarias.
- Elaboración de declaraciones fiscales mensuales y anuales.

Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo

Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. En contabilidad.
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades numéricas. • Autodidacta. • Me adapto a los cambios. • Dinámico (social)
Experiencia Laboral	1 a 3 años

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Supervisor de Bodega PG, PT
Dependencia	Contabilidad
Personal bajo su cargo	Encargado de Bodega PT Encargado de Bodega PG
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de Contabilidad
Solicita Reportes y Reporta a:	Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad: Informe POES (Diario) • Contabilidad: Informe de entrega de entrega de materia prima (Diario) • Contabilidad: Recepciones de materia prima (Diario)
Objetivo Principal del Cargo	
Responsable de recibir materia prima, entrega de materia prima, producto terminado y de muebles, elaborar informe diarios solicitados por las empresa como POES, entrega de materia prima entre otros, mantener el área de trabaja limpia y ordenada, velar por el cumplimientos de las normas de seguridad e higiene puestas por la empresa.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la limpieza de las bodegas de PT y PG. (PT: Producto Terminado, PG: Producto Granel). • Recibir materia prima de los insumos para los productos sobre empaque. • Tratamiento a insumos para la fabricación de los condimentos, boquitas, especies entre otros. • Entrega de materia prima de los insumos mencionados para su elaboración. • Entregar producto terminado para su distribución. • Elaboración de diferente informes como informes POES, entrega de materia prima, recepción de materia prima. • Gestionar el ordenamiento, ubicación de la materia prima en las Bodegas • Educar diario a los puestos directos a su cargo en la utilización de los EPP y normas de higiene y seguridad. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller

Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en Equipo• Proactivo• orientado a resultado• Liderazgo• Conocimiento de SAP• Buenas prácticas de Manufactura BPM
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Asistente Contable
Dependencia	Contabilidad
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de Contabilidad
Solicita Reportes y Reporta a:	Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad: Reporte de IVA (Diario) • Contabilidad: Control de cheques (Diario) • Contabilidad: Control de retenciones de cheques y proveedores (Diario)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la institución, encargado de generar comprobantes de pago por compra de bienes y servicio efectuadas por la compañía.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de los documentos. • Elabora comprobante de pago, cheques y otro registro con las cuentas respectivas. • Archivar documentos contables para uso y control interno. • Elaborar y verifica relaciones de cuenta de gastos e ingresos. • Digita información contable en el sistema SAP. • Genera y verifica documentos soportes, planillas de retención IR por compras de bienes y servicios para declaraciones mensuales en la DGI. • Genera y verifica con documentos soportes, planillas IVA acreditable por compra de bienes y servicios para declaraciones mensuales en la DGI. • Genera y verifica con documentos soportes, plantillas de IR efectuadas por clientes por ventas de bienes y servicios para declaraciones mensuales en la DGI. • Genera y verifica con documentos soportes, plantillas de retención de impuestos municipales en la ALMA. • Recibe documentos contables (factura, depósitos, comprobante de pago), para archivo cronológico. • Realiza gestiones de presentación y pago de declaraciones mensuales en la ALMA y las alcaldías de Granada. • Participa en la elaboración de inventarios 	

Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • 2do año de contabilidad. • Técnico en Contabilidad
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades numéricas. • Proactiva. • Buena comunicación
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Encargado de bodega PT
Dependencia	Contabilidad
Personal bajo su cargo	Ayudante de Bodega PT (10)
Cargo del Jefe Inmediato	Supervisor de bodega
Solicita Reportes y Reporta a:	N/A
Objetivo Principal del Cargo	
Es el responsable de la recepción del producto terminado, ordenar y distribuir adecuadamente los productos por el tipo de producto fecha de vencimiento entre otros criterios, mantener la limpieza y ordenada la bodega.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del área laboral. • Abastecimiento de productos. • Recibimiento de productos terminados. • Distribuir adecuadamente los productos para lograr la eficiencia del espacio y hacer más ágil el despacho. • Detectar producto no conforme en el proceso de recepción de los productos y comunicarlas al jefe inmediato. • Recepcionar producto a los diferentes puntos de clientes (Foráneos). 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión, Proactiva • Organizado
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Encargado de bodega PG
Dependencia	Contabilidad
Personal bajo su cargo	Ayudante de Bodega PG (10)
Cargo del Jefe Inmediato	Supervisor de bodega
Solicita Reportes y Reporta a:	N/A
Objetivo Principal del Cargo	
Es el responsable de la recibir materia prima y entregar a producción o bodega PT, mantener la bodega ordenada y velar por la limpieza.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de la bodega • Recibimiento de productos terminados. • Distribuir adecuadamente los productos para lograr la eficiencia del espacio y hacer más ágil el despacho. • Detectar producto no conforme en el proceso de recepción de los productos y comunicarlas al jefe inmediato. • Recepcionar producto proveniente de devoluciones. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión, Proactiva • Organizado
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Jefe de Cartera y Cobro
Dependencia	Cartera y Cobro
Personal bajo su cargo	Facturación Auxiliar de Cartera y Cobro
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Solicita Reportes y Reporta a:	Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General: Informe de ingresos (Diario) • Gerencia General: Informe de cartera a las jefaturas que Corresponden (mensual) • Gerencia General: Informe de indicadores de la cartera (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Coordinar, controlar, analizar y evaluar todas las actividades relacionadas con cartera y cobro, elaborar los contratos que soportan la facturación con los clientes, así como también el seguimiento y archivo de las mismas.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión diaria de los saldos de cartera • Arqueo de los ingresos diarios • Revisión, y envíos a cobro • Control de las facturas de crédito y al contado diario • Entrega diario de facturas que van a cobro • Supervisión de la facturación que se cumpla de acuerdo a lo programado. • Realiza Plan de Llamadas para la ejecución de cobranza telefónica • Mantiene informada y actualizada a la Gerencia General sobre todo lo relacionado a la cartera de la empresa. • Establecer mecanismos para efectuar y evaluar la eficacia de los resultados de cobranzas. • Tomar decisiones para hacer cumplir las estrategias, en el seguimiento administrativo del recaudo de cartera. • Realizar reportes mensuales ya establecidos por la organización y otros que solicite.. la Gerencia General. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	

Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. En economía • Especialización en proyectos
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Personal. • Organización • buena comunicación. • Proactiva. • Responsable.
Experiencia Laboral	1 a 3 años

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Facturador
Dependencia	Cartera y Cobro
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Jefa de cartera y cobro.
Solicita Reportes y Reporta a:	Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas: Reporte de productos que no son facturados (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
Encargada de calendarizar, facturar y entregar las diversas facturas a los clientes, confirmación de la recepción y fecha de pago de las mismas, hacer control de consumo y expediente de cliente, control de factura (Folios, notas de créditos, relaciones de remisiones de créditos).	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de facturas de las ventas de la empresa. • Se entregan cheque. • Creación de re facturación, notas de crédito. • Archivar facturas, copias. • Apoyar en las actividades diarias 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica en administración de empresas o carreras afines.
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Solucionar problemas con facilidad. • Trabajo en equipo en cartera y cobro.
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Auxiliar de Cartera y Cobro
Dependencia	Cartera y Cobro
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Jefa de cartera y cobro.
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera y cobro: Reporte de comisiones (2 veces al mes) • Contabilidad: Devoluciones (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
Encargada de atención al cliente interno y externo, apoyo a cartera y cobro en cuanto a lo relacionado con el puesto y cualquier otra actividad que le asigne su jefe inmediato.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de casos pendientes de clientes en sistema. • Verificación de retenciones. • Registrar todos los recibos en sistemas. • Registrar notas de créditos por devoluciones. • Archivar documentos. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de administración de empresas o carreras afines
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para interactuar con los clientes. • Eficiencia Laboral, trabajo bajo presión y proactiva
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Jefe de Ventas Food Service
Dependencia	Ventas
Personal bajo su cargo	Vendedores Display (4)
Cargo del Jefe Inmediato	Gerencia General
Solicita Reportes y Reporta a:	Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas: Reporte de ventas (Diario) • Gerencia General: Reporte Avance de Ventas (Diario) • Gerencia General: Reporte de cómo van las ventas en dólares y córdobas (3 veces por semana) • Gerencia General: Reporte de codistribuidores de food service (2 o 3 veces por semana) • Gerencia General, Compras, Producción : Proyección de venta reporte ECAP (2 veces por semana)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Coordinar las funciones de los vendedores, Y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional, y proponer soluciones rentables para la empresa, Llamar a los clientes y conocer las necesidades de diferentes tipos de clientes, verificación de llevar a cabo las metas de ventas y darle al público un buen beneficio.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Bajar información de venta. • Poner información en la pizarra. • Verificación de avance de ventas por cada vendedor. • Necesidades del día (Reuniones, visitas de clientes y Direcciones) • Lectura de correos. • Revisar cartera y cobro día anterior y día actual. • Elaborar diferentes reportes. • Apoyar a los vendedores con los pedidos de productos con bodega y producción. • Verificación de actividades especiales (Cartera y Cobro). 	

<ul style="list-style-type: none"> • Llamar a los clientes (Citas, Reuniones). • Supervisar a los vendedores directos e indirectos. • Recuperación de notas de crédito. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Mercadeo y Publicidad • Post. Grado Gerencia de Mercadeo
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Avance en entrega de reportes de ventas • Trabajo bajo presión • Atención al cliente • Recuperación de clientes
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Vendedor Food Service
Dependencia	Ventas
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de ventas Food Service
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas: Reporte de inventario (Diario) • Logística: Reporte Kilometraje (Diario) • Ventas: Informe de precio de la competencia, Reporte de pedidos (Mensual, Diario)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Visitar puntos de ventas, asegurar de que el producto este presentable y este en constante rotación, es responsable de dar solución a la problemática de los clientes para alcanzar el objetivo de ventas establecidos.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar productos en a los clientes, puntos de ventas entre otros establecidos en la ruta. • Ordenar, Limpiar, y Rotar el producto. En los establecimientos de puntos de ventas. • Entrega de producto al cliente • Realizar Cobros a los clientes • Ejecuta salida del producto • Revisar lo que esta facturado y que este entregado 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • 3er año de Administración de Empresa. • Administrador de Empresa.
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil comunicación con los clientes • Eficiente y eficaz en su trabajo.
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Vendedor Foráneo
Dependencia	Ventas
Personal bajo su cargo	Auxiliar de ventas
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de ventas Food Service
Solicita Reportes y Reporta a:	Reporta : <ul style="list-style-type: none"> • Ventas: Reporte de Factura (Semanal) • Ventas: Reporte de Kilometraje (Semanal) • Venta: Reporte de competencia y precios (Semanas)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Responsable de entregar productos a los departamentos, coordinar las visitas a clientes, revisión y supervisión de los vehículos, supervisión de los canales de la organización para la entrega los productos, así como la comunicación constante con los clientes y su jefe inmediato.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Salida de la empresa 4:30 a 5:00 am días lunes. • Entregar producto canal moderno en departamentos. • Entregar producto food service en departamentos. • visitar clientes nuevos, actuales para dar seguimiento. • Supervisar en canal moderno. • Conducir el vehículo a diferentes puntos de ventas. • Remisión de facturas. • Supervisión de precios de competencia. • Revisión de vehículo y entrega kilometraje días viernes. • Levantamiento de pedido. • Entrega de factura, Crédito, de contado a cartera y cobro días viernes. • Llamar a clientes foráneos. • Retirar retenciones en puntos de diferentes de Managua. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	

Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none">• Bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Proactivo• Trabajo en Equipo• Eficaz y Eficiente• Buen Manejo de los Recursos.
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Auxiliar Ventas Foráneo
Dependencia	Ventas
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de ventas Food Service
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Bodega PT: Reporte de inventario (Semanal) • Bodega PT: Reporte de Solicitud de producto (Semanal) • Venta: Reporte de conforme (Semanal)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Recibir, entregar producto fuera de Managua, prospección de clientes, administración de información comercial de precios y productos, atención al cliente, elaboración de pedidos, reportes de ventas, buenas relaciones interpersonales.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar factura • Entregar conforme • Revisar el camión si está en condiciones y hacer limpieza • Entrega de producto a clientes • Asistir a facturación sobre el pedido de clientes • Recibir mercadería de bodega P.T 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión y Proactivo
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Displayer FD
Dependencia	Ventas
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de ventas Food Service
Solicita Reportes y Reporta a:	Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de venta: Proyecciones de inventario de producto ECAP (Semanal) • Jefe de venta: Reporte de cliente nuevo (Mensual) • Jefe de venta: Entrega de Informe de precio de la competencia (2 semana)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Vender productos en el departamento de Managua, buena atención al cliente, dedicado, responsable, proactivo, organizado y cumplir objetivo de análisis de mercado.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de proyecciones de producto ECAP a producción (ECAP: proyecciones de ventas de productos). • Levantar ordenes de pedido • Visitar los clientes • Entregar pedidos • Cobro • Ejecutar pedido • Entregar dinero en cartera y cobro • Entrega reporte de kilometraje diariamente • Entrega producto contaminado a control de la calidad • Recibo de devolución de producto contaminado. • Educación vial 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	

Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none">• Bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Buena comunicación con los clientes• Trabajo bajo presión• Proactivo
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Jefe de Ventas Canal Moderno
Dependencia	Ventas
Personal bajo su cargo	Displayer CM (4) Displayer Foráneo (4) Asistente de ventas Supervisor de campo
Cargo del Jefe Inmediato	Gerencia General
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General: Informe de avances de ventas de canal, por sucursal, por zona, por cliente (Semanal) • Gerencia General: Reporte de información y análisis de precio (Semanal) • Gerencia General: Reporte de comportamiento de supermercado, (Semanal) • Gerencia General: Reporte de las Display impulsadoras (Cumplimiento) (Diario) Gerencia General: Reporte de los inventarios de la cadena de walmart (CEDIC) (Semanal) • Gerencia General: Reporte de análisis de precios (Semanal)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Ejecución, Planeación, y Coordinación de todo lo que conlleva a las cadenas canal moderno, capacidad para organizar y desarrollar planes y actividades orientadas a impulsar las ventas, Casa mantica (Colonias) Ejército de Nicaragua, Comisariato de la Policía, tener fuertes habilidades de servicio al cliente, Proyección de venta anualmente, avance de cumplimiento de venta, presupuesto de mercadeo en coordinación con gerencia de mercadeo y análisis de estudios de precio y mercado.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en reportes los cierres de ventas. • Trabajar en la proyección de las ventas del siguiente mes. • Elaborar la proyección ECAP para el área de proyección. • Hacer evaluaciones del personal Display. • Pasar incentivos a RRHH por cumplimiento de ventas como de los Display como supervisora y asistente administrativo. • Reporte de análisis de precios. 	

- Bajar información de la plataforma de reta link del sellout de walmart.
- Elaboración de los objetivos de ventas para los Display
- Objetivos globales de ventas del canal (proyección anual).
- Plan de inversión de mercado del canal (Estrategias de ventas o mercadeo para contra restar a la competencia).

Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo

Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Administración de empresas • Post. Grado Gerencia Financiera y Mercadeo.
--------------------------------	--

Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Buena comunicación • Proactivo • Manejo de personal. • Trabajo en equipo y bajo • Capacidad de solucionar problemas
-----------------------------------	---

Experiencia Laboral	1 a 2 años
----------------------------	------------

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Asistente de Ventas
Dependencia	Ventas
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de Canal Moderno
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Venta: Reporte de compra (Diario) • Venta, RR. HH: Reporte de programar, vacaciones (Semanal) • Venta: Informe de retenciones, 2 veces por mes • Ventas: Reporte de inventario de libro, (Semanal) • RRHH: Informe de material de papelería, Mensual (Venta) • Ventas: Reporte de evaluaciones del equipo de venta (Display) (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
Llevar a cabo metas de venta, Apoyar, Asistir al jefe de ventas (Canal Moderno) seguimiento a órdenes de personas del departamento, apoyo a proyecciones ECAP.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Sacar los pedidos (Órdenes y compras). • Informe de facturas de colonias. • Hacer el formato de supermercados para pago. • Enviar para cargo de transporte. • Solicitar cita CEDI. • Pasar la orden a los involucrados. • Programar las vacaciones foráneas. • Evaluaciones Mensuales. • Envía colillas foráneas del INSS. • Seguimiento a las facturas conforme al roll establecido. • Solicitar los contras pedidos. • Pasar semanal los inventarios de CEDI al jefe de venta de Gerente General. 	

Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • 2do año de Mercadeo • Operador de Microcomputadora
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Buenas relaciones internas y externas de la empresa. • Dirigir, Monitorear • Proactiva
Experiencia Laboral	1 a 2 años

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Supervisor de Campo
Dependencia	Ventas
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de Canal Moderno
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general, Jefe de canal moderno, Mercadeo: Supervisión de los PDV y actividades de la competencia (Semanal) • Ventas: Reporte de avance de venta, (Semanal) • Cartera y Cobro, RRHH: Reporte de programar vacaciones (Semanal) • RRHH y Ventas: Reporte de seguimiento de precios (Semanal) • Ventas y RRHH: Informe de roles de trabajo (Mensual) • RRHH: Informe de viatico (Semanal)
Objetivo Principal del Cargo	
Supervisar entrada de impulsadora, precios, competencia, Planimetría, dirigir y monitorear a los trabajadores, Reportes de visitas de campo, reportes de precios y actividad de la competencia, análisis de mercado, gestión de cobro súper del ejército, Comisaria de la policía.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, Monitorear a las impulsadoras. • Hacer viáticos, Roles de trabajo. • Resolver Problemas de supermercado en los puntos de ventas. • Gestionar Cobros, Pagos ya sea por correo o con visitas. • Hacer cuadro de precios (Reportes). • Manejar abastecimiento de los supermercados, seguimiento a pedidos. • Manejar inventarios. • Coordinar pedidos. • Reportar a calidad los productos contaminados o defectuosos. • Dar seguimiento a los precios de la empresa y competencia. • Planificar vacaciones de personal bajo su cargo. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de avance de ventas 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	1er año de Mercadeo
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal • Comunicación con los departamentos en la empresa Facilidad para resolver los problemas • Buenas relaciones con los clientes
Experiencia Laboral	1 a 3 años

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Displayer Foráneo
Dependencia	Ventas
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de Canal Moderno
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas: Reporte de libros (Semanal) • Ventas: Reporte de fechas de vencimiento y productos de poca rotación (Mensual) • Ventas: Reportes de precios (Quincenal)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Levantar pedidos, Organizar producto (Colocación), rotación de producto, Sugeridos de pedidos para órdenes de compras, impulsar en los dptos. Degustación de productos, Información de actividad de la competencia, levantamiento de precios, Reportar cambios de planimetría.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar Puntos de ventas asignados por la organización. • Limpieza, abastecimiento de productos o pedidos en la ubicación del área • Colocar producto, rotación de productos, impulsar el producto • Levantar precio de la competencia, informar de actividades de la competencia. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con los clientes • Fluidez verbal y Proactivo
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Jefe de Planta
Dependencia	Producción
Personal bajo su cargo	Jefe de Calidad Supervisor de empaque maquinado
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos: Informe de ausencia, (Diario) • Compras: Planificar la producción (Diario) • Gerente general: Estadísticas de producción (Diario) • Compras: Comparativo de informe vs ventas (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
Planificar, dirigir, orientar todos los procesos productivos de la empresa y llevar las estadísticas de la producción para cumplir con la demanda del mercado y satisfacer las necesidades de los clientes.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar sugerido de ventas para programar la producción. • Programar la producción. • Emitir órdenes de producción. • Emitir órdenes de producción. • Verificar en bodega la entrega de la producción. • Verificar bodega la entrega de la producción. • Manejo del personal. • Cuantificar las estadísticas de producción para la gerencia y las áreas que la requieren. • Coordinación con el área de compra para el suministro oportuno de materiales y todos los insumos de empaque que se necesitan para la producción. • Supervisión del personal de producción. • Coordinación con el área de Recursos humanos para la solución de conflictos de cualquier colaborador de planta. 	

- Planificar vacaciones del personal.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo

Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • 5 to año de contaduría Pública y finanzas. • Bachiller • Ingeniero Industrial
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Trabajo en equipo. • Manejo de personal. • Manejo de SAP.
Experiencia Laboral	1 a 3 años

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Jefe de Calidad
Dependencia	Producción
Personal bajo su cargo	Supervisor de Calidad
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de Planta
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General: Informe de auditorías (semestral) • Jefe de Planta: Controles de calidad (Dario)
Objetivo Principal del Cargo	
Programar, dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de la calidad.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad e inocuidad. • Garantizar el cumplimiento de las metas programadas para el sistema de calidad e inocuidad. • Verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en toda la planta, tanto a nivel de los productos fabricados, como a nivel del funcionamiento de las áreas de producción. • Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos. • Liberar el producto retenido o disponer del mismo (según sea el caso) acorde a los criterios de inocuidad, calidad y ambiente. • Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad e inocuidad y de cualquier necesidad de mejora. • Establecer requerimientos de calidad a proveedores para la compra de insumos. • Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. • Entrenar a personal a cargo. • Realizar auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad. • Análisis de calidad: Humedad, sellado y propiedades organolépticas que las cumplen las normas de etiquetado • Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato. 	

Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Ing Industrial
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con los clientes • Fluidez verbal y Proactivo • Manejo de SAP • Conocimiento de ISO 9001 • Sistemas HACCP • Buenas prácticas de manufacturas BPM
Experiencia Laboral	1 a 3 años

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Supervisor de Calidad
Dependencia	Producción
Personal bajo su cargo	Empacador (24)
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de planta
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Higiene y seguridad: Informe POES (Diario) • Jefe de planta: Informe de proceso (Diario) • Contabilidad: Reporte de inventario (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
Organizar el equipo de trabajo para cumplir con las metas de ventas y lo planificado con el jefe de planta.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar limpieza del área de trabajo. • Controlar la hora de llegada de los colaboradores • Recepción de vale. • Elaborar un reporte de proceso. • Llenar informe POES. • Retirar el producto de granel. • Pendiente si se dañan materiales (sillas, mesas, etc.) • Retirar producto de maquinado. • Verificar el peso del producto, (perforación, etiquetado, sellado). • Elaborar etiquetas. • Entregar a bodega de producto terminado. • Supervisar que los colaboradores utilicen los equipos de protección • Inspeccionar que los procesos de producción para la elaboración de todos los productos se cumplan bajo las normativas y procedimientos de la empresa. • Acompañamiento en las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	

Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante Universitario (ingeniería Industrial o carreras afines).
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Organizado • Conocimiento de ISO 9001 • Sistemas HACCP • Manejo de SAP • Buenas prácticas de manufacturas BPM
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Supervisor de Empaque Maquinado
Dependencia	Producción
Personal bajo su cargo	Operarios de Maquinas
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de planta
Solicita Reportes y Reporta a:	Jefe de Calidad e Higiene y seguridad Industrial: Informe POES (Diario) Jefe de Calidad e Higiene y seguridad Industrial: Informe preventivo (Cada 15 días) Jefe de Calidad e Higiene y seguridad Industrial: Mantenimiento de máquinas (Mensual) Contabilidad: Informe de inventario (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
Organización de equipo de trabajo para las los diferentes tipos de productos, verificar que las maquinas estén en óptimas condiciones.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el equipo de trabajo. • Limpieza del área. • Calibración de las máquinas. • Recepción de orden de fabricación. • Entrega de orden de fabricación a bodega granel. • Coordinar las operaciones de maquinado. • Supervisar la calidad (Sello, bolsa, peso, lote, expiración). • Verificar las cantidades producidas. • Compra dos veces al mes. • Controlar el tiempo de almuerzo y receso. • Supervisar al personal. • Informe de Inventario cada mes. • Garantizar que se cumplan las normativas legales de empaque para los diferentes productos. • Supervisar que el colaborador utilice los equipos de protecciones. • velar por el cumplimiento de inocuidad en el proceso de empaque. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el funcionamiento de las maquinas. • Comunicar cualquier presencia de plagas sea en el producto o el área al jefe inmediato 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Técnico en mantenimiento industrial.
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Reparación de las máquinas. • Proactivo • Liderazgo
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Empacador
Dependencia	Producción
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Jefe de planta
Solicita Reportes y Reporta a:	N/A
Objetivo Principal del Cargo	
Encargado de empacar, pesar, sellar, etiquetar y perforar los productos de condimentos o semillas.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el área de trabajo. • Distribuir las tareas de trabajo (Empacar, sellar, perforar, pesar). • Entregar Producto terminado a Bodega. • Comunicar al jefe inmediato producto no conforme. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria aprobada • bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad para empacar. • Proactiva. • Responsable. • Trabajo en equipo y bajo presión.
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Operario de Maquina
Dependencia	Producción
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Supervisor de Empaque Maquinado
Solicita Reportes y Reporta a:	N/A
Objetivo Principal del Cargo	
Encargado de maquinado para llevar a cabo los procesos de empaqueo y cumplir con las actividades que se asignan para cumplir con la demanda solicitada.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Informe de POES. • Limpieza de área. • Traslado de materia prima al mezanine. • Montaje de material de empaque para formación de bolsa. • Colocar el número de lote, expiración. • Subir la materia prima al mezanine. • Llenar la tolva. • Calibrar el peso del producto. • Guardar la bobina en el mezanine. • Cambio de bobina. • Cambio de lote, expiración. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • 3er año de secundaria aprobado
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión.
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Responsable de Higiene y Seguridad
Dependencia	Higiene y Seguridad
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General, MINSA: Informe de POES (Diario) • Gerencia General: Reporte de accidentabilidad (Mensual) • INSS, MITRAB: Reporte de seguridad en el trabajo (Diario, Mensual y anual)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar informe al gerente general. • Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal. • Velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas por la empresa en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional. • Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo. • Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales. • Elaboración de propuestas de procedimientos. • implementación de programas de seguridad industrial e higiene ocupacional. • Gestión de permisos de operaciones ante el MITRAB, MINSA. • Cumplimiento de los requisitos de operación gubernamentales y legislación aplicable. • Localizar y evaluar los riesgos, y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo. • Realizar inspecciones programadas. • Capacitar al colaborador respecto de la aplicación del Programa de Seguridad, Salud ocupacional. 	

Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de 5to Ingeniera Industrial • Ing. Industrial
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo. • Trabajo en equipo. • Trabajo bajo presión. • Eficiente y eficaz. • Conocimiento de ley 618
Experiencia Laboral	2 años

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Coordinador de Logística
Dependencia	Logística
Personal bajo su cargo	Conductores entregadores (3) Conductor entregador foráneo (3) Ayudante de camión foráneo (3)
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General: Recopilar información diaria acerca del costo de las entregas (Diario) • Gerente General: Reporte de costo de transporte por envío (Mensual) • Gerente General: Reporte de rendimiento de los vehículos por kilometraje (Mensual) • Gerente General: Reporte de resumen de gasto de combustible por flotas vehículo (Mensual) • Gerente General: Gastos por mantenimiento de vehículos (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
Coordina, supervisa y controla las actividades de recepción, despacho, almacenamiento y distribución de materias primas, productos terminados empaques que la empresa requiere con la única finalidad de maximizar y mejorar la eficiencia en la compañía.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar supermercados. • Limpieza, abastecimiento de productos, precio o cambio ubicación del área (Foráneo). • Por diligencia al ministerio, retiro de colillas. • Inscribir y pagar INSS, diligencias de INATEC. • Realización de compras y traslados de la misma. • Pedidos de algún producto faltante. • Entrega de productos para proceder traslado al supermercado. • Chequeo diario de los vehículos • Reparar y comprar repuestos para máquinas. • Coordinar viajes foráneos y enviar pedidos por agentes externos (carga transporte). • Depósitos y proveen facturas y registran devoluciones entrega efectivo. 	

<ul style="list-style-type: none"> Realizar las diligencias encomendándolas y coordinación de la logística de la empresa. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Agilidad para realizar la limpieza. Proactivo. Buena Comunicación.
Experiencia Laboral	1 a 3 años

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Conductor Entregador
Dependencia	Logística
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Coordinador de logística
Solicita Reportes y Reporta a:	N/A
Objetivo Principal del Cargo	
Encargado de recibir pedidos y entrega de productos en el departamento de Managua, gestor de gerencia en la empresa.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la entrega de productos en los puntos de ventas, recibirlo y cargarlo a la hora de salida. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer sus rutas de ventas. • Eficiencia Laboral. • Buena comunicación con los clientes. • Educación vial
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Conductor Entregador Foráneo
Dependencia	Logística
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Coordinador de logística
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Logística: Reporte de inventario, (Diario) • Cartera y cobro: Reporte de recuperación de cartera y cobro, (Diario) • Coordinador de Logística: Reporte diario de estado de vehículo, (Diario)
Objetivo Principal del Cargo	
Encargado de ayudar o entregar mercadería, conducir el vehículo asignado a los diferentes puntos de la capital. (Foráneos, Managua).	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir. • Entrega de mercadería. • Recuperación de cartera y cobro. • Programación de factura 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los departamentos. • Eficiencia Laboral, Proactivo • Educación Vial
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Ayudante Foráneo
Dependencia	Logística
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Coordinador de logística
Solicita Reportes y Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Logística: Reporte detalle de kilometraje (Diario) • Ventas: Reporte de viaje de salida y entrada, clientes que se visitan, (Semanal) • Coordinador de Logística: registro de llamadas de clientes Foráneos (Diario)
Objetivo Principal del Cargo	
Encargado de llamar a los clientes, levantamiento de pedidos, recibir mercadería y cargar el camión para dirigirse a los diferentes puntos de ventas.	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Salida de la empresa (lunes sale y jueves regresa). • Entrega de pedidos en supermercado, colonia, uniones y maxi pali. • Atención al cliente de supermercados independientes y clientes Independientes. • Recuperación de factura. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Solucionar problemas con facilidad. • Trabajo en equipo.
Experiencia Laboral	1 año

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Responsable de RRHH
Dependencia	Administración
Personal bajo su cargo	N/A
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Solicita Reportes y Reporta a:	Todas las jefaturas: Reporte de vacaciones (Mensual) INSS: Informe de salarios al INSS (Mensual)
Objetivo Principal del Cargo	
<p>Es responsable de planear, desarrollar y aplicar las políticas, procedimientos y programas de reclutamiento, selección, inducción, formación, contratación, administración de sueldos y salarios, de prestaciones y servicios a los colaboradores y adiestramiento, desarrollo personal y organizacional, seguridad e higiene, servicios médicos, servicios administrativos, relaciones laborales, comunicación, etc., con el propósito de atraer, retener y motivar al personal que reúna los requisitos de cada uno de los puestos y de generar y mantener un alto nivel de armonía, bienestar y productividad de los empleados, como un medio para asegurar el éxito de la organización. Reporta al Gerente General.</p>	
Funciones Principales del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del NAT • Apoyo logístico del área de compras • Capacitación al personal • Asistencia en la gerencia (Accidentado) • Supervisar al personal • Supervisar y revisar la contratación de personal. • Control de entradas y salidas del personal • Analizar el reporte de asistencia del personal para determinar los montos a pagar • Manejó de Caja chica • Liquidación de Personal • Atención al Cliente • Realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores según en el tiempo establecido por la organización. • Participar en la elaboración de reglamentos y procedimientos relacionados con el manejo de recursos humanos. • Elaborar el programa de capacitación, formación y superación del personal administrativo y directivo. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar descriptores de puestos y actualización del mismo. 	
Requisitos y especificaciones para el desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria ejecutiva • Curso de Recursos Humanos • Ing. Industrial
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes habilidades de gestión del tiempo • Eficiencia personal • Proactiva • Transparente • Responsabilidad
Experiencia Laboral	3 años

CAPITULO III. CONCLUSIONES

El en presente estudio se realizó una propuesta de manual organizacional y de funciones para la empresa COMERCIAL MW S.A., siendo objetiva y específica a lo largo de la investigación se puede concluir lo siguiente:

En el análisis FODA, se identificó el contexto actual de la organización y la importancia de crear un documento formal que tendrá la función de poder guiar al colaborador para comprender sus funciones, responsabilidades y líneas de autoridades.

El resultado del diagnóstico organizacional en su componente de estructura concluyó que los colaboradores de COMERICAL expresan que están laborando en un ambiente donde pueden desarrollarse profesionalmente, sin embargo a las relaciones de mando la mayoría no conocía los niveles jerárquicos hacia arriba y abajo.

En el componente equilibrio se concluyó que existes más de una jefatura en su unidades el cual es un problema latente debido a que no saben dónde acudir cuando se presente un problema con las funciones o actividades, la mayoría de los colaboradores conoce el alcance de autoridad de su puesto de trabajo.

En el componente de informe gerencial se concluyó que los colaboradores disponen de toda la información necesaria para la toma de decisiones esto significa que los mando de autoridad están claro de los planes estrategias de la organización, la mayoría de los colaboradores expresa que no existen mecánicos de evaluación del desempeño el cual no les permite medir el desempeño que realiza cada puesto de trabajo.

En el componente de relación de coordinación se concluyó que la mayoría de los colaboradores no conoce el organigrama de la empresa, algunos por antigüedad conocen líneas de autoridad y relaciones e intercambio de productos con otras áreas.

CAPITULO IV. RECOMENDACIONES

1. Divulgar y dar a conocer la estructura organizativa de la empresa y los descriptores de puesto a cada colaborador asignado al puesto, ya sea mediante las reuniones semanales o en el proceso de inducción.
2. Entregar copias controladas de descriptor de puesto al colaborador, ya sea en físico o digital.
3. Dar seguimiento y mantener actualizado el manual organizacional y de funciones, ya que es una necesidad de revisar y actualizar el manual, surge al modificarse las tareas de las dependencias y órganos administrativos, que significa cambio a sus atributos sea su estructura o los descriptores de puestos tales como nuevas funciones, responsabilidades, nuevos puestos, etc.
4. Mejora continua del manual organizacional y de funciones, tales como agregar versiones al manual y sus componentes como la misión, visión, estructura organizativa y fichas de puestos entre otros. Un código único a cada componente ya mencionado, hojas de control de cambios y hojas de control de documentos vigentes del manual para llevar un control y seguimientos de los cambios que sean realizado.

Bibliografía

- Andrade, S. (1998). *Diccionario de Economía*. Peru: Lucero Editorial.
- Barrete Chavarria, R. (s.f.). *Investigación un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo*.
- Carrasco Carrasco, J. (s.f.). *Análisis y descripción del puesto de trabajo en la administración local*.
- Cerraja Sanchez , j. (s.f.). *la investigación científica y tecnologica* .
- Chiavetano, I. (2001). *Administración De Recursos Humanos* . quinta edición .
- Ferrel, Hirt, & Adriaensens. (s.f.). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*.
- Hernandes Sampieri , R. (s.f.). *metodologia de la investigacion científica* . 4ta edicion
- Méndez Álvarez, C. E. (s.f.). *Metodologia, desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* . 4ta edicion.
- Morales Gutierrez , A. C. (s.f.). *Análisis de la organización, fundamento, diseño y aplicación* . 2da edicion.
- Rios Ramos, F. (2015). *Metodologia para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo A. Tabla de identificación de Debilidades y Fortaleza

Análisis	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORTALEZA	DEBILIDADES
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Anexo B. Matriz de impacto cruzado.

MATRIZ ANALISIS FODA		
FACTOR INTERNO FACTOR EXTERNO	FORTALEZA	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	F-O <u>Estrategia MAX-MAX</u> (Estrategias que utilizan las fortaleza para maximizar la oportunidad)	D-O <u>Estrategia MIN-MAX</u> (Estrategia para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades)
AMENAZAS	F-A <u>Estrategia MAX-MIN</u> (Estrategias que utilizan las Fortalezas para minimizar las amenazas)	D-A <u>Estrategia MIN-MIN</u> (Estrategia para minimizar las debilidades evadiendo las amenazas)

Anexo C. Evaluación de la estructura organizacional

1. Estructura

	SI	NO
¿Las funciones en su área están de acuerdo a su perfil profesional?		
¿El nivel de autoridad corresponde con el nivel de las funciones asignadas?		
¿La ubicación está acorde con las funciones y responsabilidades?		
¿Está clara la dependencia jerárquica hacia arriba?		
¿Está clara la dependencia jerárquica hacia abajo?		
¿El volumen y complejidad de las funciones está acorde con los recursos disponibles?		

2. Equilibrio entre niveles de Autoridad

	SI	NO
¿Existen dos jefaturas distintas sobre su unidad?		
¿Está definido el alcance de unidad que tiene su unidad?		
¿Una misma actividad que usted desempeña se realiza por dos o más unidades?		

3. Información gerencial

	SI	NO
¿Dispone de la información cualitativa y cuantitativa de manera oportuna para la toma de decisiones?		
¿Existen mecanismo para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados formalmente establecidos		
¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de las actividades?		
¿Se explican estos procedimientos?		
¿Existen estándares en cuanto calidad, cantidad, oportunidad y costos de los servicios de la unidad en el cumplimiento de las funciones asignadas?		
¿Se evalúa en base a criterios definidos con anterioridad?		

4. Relación de Coordinación

	SI	NO
¿Conoces claramente el organigrama de la organización?		
¿Conoces claramente cómo y con qué áreas del mismo nivel debe de relacionarse en su unidad?		
¿Se ejecuta de esa manera?		
¿Existe cooperación entre su Unidad y otras áreas del mismo nivel?		
¿Está claro de los de los servicios o productos y de la información que debe intercambiar con otras unidades?		

ANEXO D. Entrevista para descriptores de puesto.

1. Datos personales

Nombre y Apellido _____

2. Datos Generales del Puesto.

1) Escriba el nombre del departamento.

a) Departamento _____ b) Sección _____

2) Indique el nombre de su puesto.

I. Puesto _____

3) Indique el nombre de su jefe inmediato y el nombre del puesto que el desempeña.

a) Nombre _____

b) Puesto _____

3. Tareas que realiza en el puesto que ocupa.

Describa claramente las tareas/funciones que realiza diariamente empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo. Luego indique aquellas tareas o actividades que realiza frecuentemente (sólo las hace una vez por semana, mensualmente, anualmente). Indique también las tareas eventuales y ocasionales

a) Diaria b) semanales c) trimestre/semestral d) anual

a) Diaria	b) semanales	c) trimestre/semestral	d) anual

4. Responsabilidades del puesto.

1) Responsabilidad y supervisión

Cite los puestos y números de personas que están directamente o indirectamente bajo su supervisión. Quienes no tienen personal bajo su responsabilidad no deben completar esta sección.

Directamente

(Es la persona que reporta directamente al puesto analizado)

Nombre del puesto

No. de persona

5. Relaciones personales.

Internas (Dentro de la Empresa)

Externa (Fuera de la Empresa)

Firma del colaborador _____