

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGUA PURA
DE LA SIERRA**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**LILY AMINTA BONILLA GUERA
GILMA PATRICIA DÍAZ TEJADA
GEYDI YESENIA MÉNDEZ LÓPEZ**

TÉCNICA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUEMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2008.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - PLAN SÁBADO -
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGUA PURA
DE LA SIERRA**



**LILY AMINTA BONILLA GUERRA
GILMA PATRICIA DÍAZ TEJADA
GEYDI YESENIA MÉNDEZ LÓPEZ**

CHIQUMULA, GUATEMALA NOVIEMBRE 2008.

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la situación administrativa actual de la empresa Agua Pura de la Sierra, ubicada en Barrio El Centro zona 4, Chiquimula y plantear propuestas que sirvieron de guía en el proceso, para lo cual se utilizó un cuestionario y guía de entrevista sobre las variables en estudio, como lo son: la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Así mismo se formularon las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El campo de investigación se realizó con el personal administrativo, de ventas y de producción, se utilizó el enfoque descriptivo, el cual identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables. Para el objeto de estudio el método de investigación utilizado fue el de análisis y síntesis, debido a que es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. Esto permitió obtener de cada uno de los empleados la información necesaria, determinando cómo se llevan a cabo cada una de las fases del proceso

Dentro de la planeación actual que presentó la empresa, se identificó que la visión y misión se encuentran establecidas, pero no son visibles dentro de la misma, debido a que no se le ha dado la importancia necesaria por parte de la gerencia para que su personal se sienta parte de la misma, de igual manera no tienen conocimiento de los objetivos, estrategias y de las políticas, porque la gerencia no le ha dado la importancia debida.

Por otra parte, de la situación actual que presentó la organización, se reflejó que la jerarquía organizacional no cuenta con un organigrama visible dentro de la empresa, debido a que la gerencia no le ha dado la importancia para que el mismo sea de conocimiento por el personal, aunque esto no impide que se respete la cadena de mando a seguir, de modo que cuando surgen problemas o conflictos entre los empleados, los mismos acuden a su encargado de área el que resuelve a través del diálogo los problemas que surgen, pero cuando el conflicto es considerado de mayor relevancia corresponde a la gerencia intervenir en el caso. Las tareas dentro de la empresa son realizadas de acuerdo al área de trabajo, debido a que las mismas son llevadas a cabo

por una persona diferente evitando así la duplicidad de tareas, permitiéndole a los empleados dar sugerencias u opiniones respectivas a sus actividades, aunque la toma de decisiones solamente es realizada por el nivel administrativo.

Dentro de la integración de personal no se cuenta con procesos de reclutamiento, empleando únicamente técnicas de selección que mejor se adecúan a los costos, como lo son: hoja de solicitud, entrevistas y pruebas básicas. A sí mismo la empresa induce a los nuevos miembros con el resto del personal dándoles a conocer sus atribuciones, las cuales están contenidas en su reglamento interno de trabajo. Además se realizan capacitaciones semestralmente, tratando temas sobre servicio al cliente y de relaciones humanas.

De igual manera, en el proceso de dirección, el estilo de liderazgo que se lleva a cabo por parte del gerente administrativo en la empresa se realiza de manera democrática y participativa, debido a que considera las sugerencias que el personal manifiesta, para tomar nuevas decisiones. A sí mismo los empleados son compensados, en el caso de un vendedor se le otorga una comisión por unidades vendidas, y en el caso del personal de producción por el número de unidades producidas, aunque no son utilizadas técnicas de motivación para los mismos. Además las actividades son supervisadas por parte del gerente administrativo.

Así mismo los mecanismos de control utilizados para el buen desempeño de las actividades son adecuados, debido a que todos los empleados de cada área son evaluados a diario, basándose en las actividades realizadas y resultados obtenidos.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Resumen.....	vi
Índice de cuadros.....	xi
Índice de gráficas.....	xii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 Antecedentes.....	2
1.1.2 Formulación del problema.....	3
1.1.3 Sistematización del problema.....	3
1.2 Justificación.....	5
1.3 Delimitación del problema.....	4
1.3.1 Delimitación institucional.....	4
1.3.2 Delimitación temporal.....	4
1.4 Objetivos de la investigación.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Diseño metodológico.....	6
1.5.1 Tipo de investigación.....	6
1.5.2 Método de investigación.....	6
1.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	8
1.6.1 Recolección de datos.....	8

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Municipio de Chiquimula.....	9
2.1.1	Extensión, límites territoriales y localización.....	9
2.2	Reseña histórica.....	9
2.2.1	Producto y precio.....	10
2.2.2	Purificación del agua.....	10
2.2.3	Control de calidad.....	11
2.2.4	Productos defectuosos.....	12
2.2.5	Distribución del producto.....	12

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Antecedentes temáticos o estado de la cuestión.....	13
3.2	Fundamento conceptual.....	13
3.2.1	Diagnóstico administrativo.....	13
3.2.2	Administración.....	14
3.2.3	Proceso administrativo.....	14
a)	Planeación.....	14
b)	Organización.....	16
c)	Integración de personal.....	17
d)	Dirección.....	17
e)	Control.....	19

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1	Proceso administrativo... ..	21
4.1.1	Planeación.....	21
a)	Visión.....	22

b) Misión.....	22
c) Objetivos.....	23
d) Estrategias.....	23
e) Políticas.....	24
f) Presupuestos.....	25
4.1.2 Organización.....	26
a) Jerarquía organizacional.....	26
b) Departamentalización.....	26
c) Cadena de mando.....	26
d) Centralización y descentralización.....	26
e) División del trabajo.....	27
4.1.3 Integración de personal.....	27
a) Reclutamiento.....	27
b) Selección.....	28
c) Inducción.....	28
d) Capacitación.....	29
4.1.4 Dirección.....	30
a) Liderazgo.....	30
b) Motivación.....	30
c) Comunicación.....	31
d) Supervisión.....	31
4.1.5 Control.....	32
a) Establecimiento de estándares.....	32
b) Medición del desempeño.....	32
c) Comparación entre el desempeño real y el estándar.....	33
d) Medidas administrativas.....	33
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	37
Literatura consultada.....	38
Egrafía.....	39
Apéndices.....	40
Anexos.....	57

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
1 Distribución del personal de la empresa Agua Pura de la Sierra.....	5
2 Definición operativa de variables e indicadores.....	7
3 Técnicas e instrumentos.....	8

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Página
1 Conocimiento de la visión de la empresa.....	22
2 Conocimiento de la misión de la empresa.....	23
3 Conocimiento de las estrategias de la empresa.....	24
4 Personal que conoce las políticas de la empresa.....	25
5 Grado de centralización en la empresa.....	27
6 Conocimiento de las funciones desempeñadas por los empleados.....	29
7 Forma de Transmitir la comunicación al personal.....	31
8 Supervisión en las actividades que realiza el personal.....	32
9 Supervisión de las actividades de acuerdo a lo planeado.....	33
10 Aplicación de medidas correctivas dentro de la empresa.....	34

INTRODUCCIÓN

En el proceso de la formación académica del estudiante es importante la investigación de situaciones que se dan en el medio. Dicha importancia se enmarca debido que en la investigación de campo es cuando realmente el estudiante interactúa con el medio real y práctico, logrando con ello evaluar los conocimientos teóricos y compararlos con la realidad observada.

La presente investigación fue realizada en la empresa Agua Pura de la Sierra del municipio de Chiquimula, la cual tiene como objetivo determinar la situación administrativa actual de la empresa Agua Pura de la Sierra, Barrio El Centro zona 4, Chiquimula y plantear recomendaciones que puedan servir de guía en el proceso.

La información de la investigación está diseñada en cuatro capítulos, los cuales son:

El capítulo I consiste en el marco metodológico que consta a su vez de los antecedentes del problema, formulación del problema, sistematización del problema, delimitación del problema, justificación, objetivos, tipo de estudio, método de investigación y definición de variables e indicadores.

En el capítulo II se desarrolla el marco referencial que consiste en toda la información general acerca del área geográfica en que se realiza la investigación, así como información relacionada con la empresa.

El marco teórico se realiza en el capítulo III, el cual contiene toda la información que da consistencia al informe.

En el capítulo IV se presenta el análisis de resultados obtenidos con base a la operación de las variables e indicadores establecidos en el capítulo I.

Finalmente se elaboraron conclusiones, recomendaciones, apéndices y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. Según Mary Parket Follet la administración era “el arte de hacer las cosas mediante las personas”, y partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización.¹

Sin embargo, a pesar de su importancia no todas las empresas realizan una adecuada administración, debido al no considerar una serie de factores que afectan su eficiencia y eficacia, presentando algunas de las siguientes características:

- Falta de una visión clara
- Falta de misión
- Objetivos no formulados
- Políticas no establecidas
- Programas no diseñados
- Presupuestos no definidos
- Organigrama no estructurado
- Tareas no agrupadas para el logro de los objetivos
- Líneas de autoridad no definidas
- Falta de coordinación en sus funciones
- No toman en cuenta opiniones del personal
- Solo los altos puestos toman decisiones
- Falta de asignación de tareas correspondientes a cada puesto
- No ejecutan el reclutamiento
- Falta de técnicas de selección de personal

¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no%2013/maryparketfollet.htm>

- Falta de capacitación al personal
- Falta de liderazgo
- No hay motivación al personal
- Escasa comunicación de las actividades
- Falta de supervisión de las actividades
- Falta de estándares
- Escasa medición del desempeño real
- Falta de comparación entre el desempeño real con el estándar.
- No existen medidas administrativas

Las características descritas anteriormente algunas veces se deben a la falta de interés por parte de los administradores, ya que desconocen los beneficios de una administración eficiente. Otra de las causas que puede presentarse es que no poseen un conocimiento mínimo sobre cómo administrar, debido a que no tienen bases de enseñanza profesional para poder enfrentar y dar soluciones de forma objetiva.

Debido a lo anterior no importando si es una empresa grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa puede pronosticarse una pérdida de recursos, cierre de operaciones e incluso inestabilidad económica en la empresa.

Esto hace necesario realizar un diagnóstico en el cual se identifiquen las fortalezas y debilidades de una empresa, y así actuar prioritariamente en busca de soluciones que ayuden a alcanzar la eficiencia y eficacia de la misma.

1.1.2 Formulación del problema

Para determinar el estado actual del proceso administrativo de la empresa Agua Pura de la Sierra, se define el problema de la siguiente manera:

¿Cuál es la situación administrativa actual de la empresa Agua Pura de la Sierra, Barrio El Centro zona 4, Chiquimula?

1.1.3 Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la situación actual en la planeación (visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, presupuestos)?

1. ¿Cuál es la situación actual que presenta la actividad organizacional (Jerarquía organizacional, departamentalización, cadena de mando, coordinación, descentralización y centralización, división de trabajo)?
2. ¿Cuales los requerimientos de integración de personal que utiliza la empresa (Reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo)?
3. ¿Qué sistema actual se utiliza en el proceso de dirección (Liderazgo, motivación comunicación, supervisión)?
4. ¿Cuáles son los mecanismos de control que se implementan actualmente dentro de la empresa (Establecimiento de estándares, medición del desempeño real, comparación entre el desempeño real y el estándar, medidas administrativas)?

1.2 Justificación

La investigación propuesta permitió, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de administración; encontrar explicaciones a situaciones internas (Planificación, organización, integración de personal, dirección y control), de manera que puedan ser diferenciadas cada una de ellas.

El aporte práctico que se obtuvo con la investigación de acuerdo a los objetivos planteados, permitió establecer recomendaciones para mejorar la situación administrativa de la empresa y así controlar las situaciones que generen problemas dentro de la misma.

1.3 Delimitación del problema

1.3.1. Delimitación institucional

La investigación se realizó con el personal que conforma la empresa Agua Pura de la Sierra, siendo un total de 14 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO 1 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AGUA PURA DE LA SIERRA

ÁREA FUNCIONAL	PERSONAL
Administración	2 empleados
Producción	4 empleados
Ventas	8 empleados

Fuente: Elaboración propia.

1.3.2 Delimitación temporal

El diagnóstico administrativo de la empresa Agua Pura de la Sierra, con sede en la cabecera departamental de Chiquimula, se realizó al mes de abril del 2008.

1.4 Objetivos de la investigación

Para el cumplimiento del objetivo de la investigación, se formuló un objetivo general y objetivos específicos, los cuales fueron la base para medir las variables investigadas. Los objetivos se presentan a continuación:

1.4.1 Objetivo general

Determinar la situación administrativa actual de la empresa Agua Pura de la Sierra, Barrio El Centro zona 4, Chiquimula y plantear recomendaciones que puedan servir de guía en el proceso.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar la situación actual de la planeación en la empresa. (Visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, presupuestos).
2. Definir la situación actual que presenta la actividad organizacional de la empresa. (Jerarquía organizacional, departamentalización, cadena de mando, centralización y descentralización, división de trabajo).
3. Identificar los requerimientos de integración de personal que utiliza la empresa (Reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo).
4. Describir la situación actual que presenta el proceso de dirección (Liderazgo, motivación comunicación, supervisión).

5. Identificar los mecanismos de control que se utilizan actualmente en la empresa (Establecimiento de estándares, medición del desempeño real, comparación entre el desempeño real y el estándar, medidas administrativas).

1.5 Diseño metodológico

1.5.1 Tipo de investigación

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Los estudios descriptivos identifican características del universo de investigación, señalan formas de conducta, establecen comportamientos concretos y descubren y comprueban la asociación entre variables.²

La investigación que se realizó fue de tipo descriptivo, se acudió a técnicas en la recolección de información como las entrevistas y los cuestionarios.

1.5.2 Método de investigación

Para el objeto de estudio se utilizó el método de investigación de análisis y síntesis, ya que es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad.³ Esto permitió obtener de cada uno de los empleados la información necesaria, determinando como se llevan a cabo cada una de las fases del proceso administrativo de la empresa.

² Eduardo Méndez Álvarez, Metodología Guía para Elaborar Diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. (Colombia: McGraw-Hill Interamericana), p. 122

³ Ibid, pag. 131

CUADRO 2 DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
Identificar la situación actual en la planeación.	Planeación	▪ Visión ▪ Misión ▪ Objetivos ▪ Estrategias ▪ Políticas ▪ Presupuestos
Definir la situación actual que presenta la actividad organizacional.	Organización	▪ Jerarquía organizacional ▪ Departamentalización ▪ Cadena de mando ▪ Descentralización y Centralización ▪ División de trabajo
Identificar los requerimientos de integración de personal que utiliza la empresa.	Integración de personal	▪ Reclutamiento ▪ Selección ▪ Inducción ▪ Capacitación
Describir el sistema actual que se utiliza en el proceso de dirección.	Dirección	▪ Liderazgo ▪ Motivación ▪ Comunicación ▪ Supervisión
Identificar los mecanismos de control que se utilizan actualmente en la empresa.	Control	▪ Establecimiento de estándares ▪ Medición del desempeño real ▪ Comparación entre el desempeño real y el estándar ▪ Medidas administrativas

Fuente: Elaboración propia.

1.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1.6.1 Recolección de datos

La información se obtuvo a través de encuestas a los empleados de las diferentes áreas de la empresa y guía de entrevista dirigida al gerente general y gerente administrativo, la información secundaria se extrajo de libros e informes.

A continuación se detallan las técnicas e instrumentos de recolección de datos:

CUADRO 3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Departamento de Chiquimula

2.1.1 Extensión, límites territoriales y localización

El departamento de Chiquimula se encuentra ubicado al oriente de la república de Guatemala a 169 kilómetros de la ciudad capital y a 423 metros sobre el nivel del mar, latitud 14°47'58", longitud 89°32'37". Este departamento está conformado por 11 municipios, entre ellos está la cabecera departamental con el mismo nombre de Chiquimula, tiene una extensión territorial de 372 kilómetros cuadrados representando el 15.5% de la extensión departamental. "Colinda al norte con el departamento de Zacapa, al este con Jocotán, San Juan Ermita y San Jacinto; al sur con San José La Arada y San Jacinto (municipios de Chiquimula) y San Luís Jilotepeque (municipio de Jalapa); al oeste con San Diego y Cabañas (municipios de Zacapa)." ⁴

2.2 Reseña histórica de la empresa

La empresa Bebidas Naturales S.A., conocida comercialmente como Agua Pura de la Sierra inició sus operaciones el 18 de febrero del año 2005, basándose en un estudio de la mayor competencia.

En marzo del 2005 se implementó el mercadeo del producto, consistiendo en visitar a las personas en sus viviendas tocando puntos sobre las cualidades que tendría el nuevo producto.

A inicios de mayo, se llevó a cabo la venta al detalle, se empezó a elaborar el producto y todos los socios iniciaron con 500 garrafones, pero su venta estimada fue superada, debido a que la gente reconoció la calidad del mismo y se logró una venta de 900 garrafones.⁵

⁴ La asociación participa, Diagnóstico del departamento de Chiquimula, (La asociación participa, Guatemala, C.A. febrero/2003).

⁵ Entrevista con Lic. Rodolfo Hernández, Gerente administrativo de la empresa Agua Pura de la Sierra.

Bebidas Naturales S.A. se preocupa por la salud y economía de la población chiquimulteca, por tal razón cuentan con un producto que es elaborado con estrictas normas de higiene, calidad y proporcionan el servicio en la puerta de su casa y a un bajo precio.

2.2.1 Producto y precio

Los productos que se elaboran son:

- Garrafón de 5 galones a un precio de Q. 10.00
- Botella de 600ml con un valor de Q18.00 la docena, equivalente a Q. 1.50 cada una.
- Bolsa de ½ litro a un precio de Q. 5.00, y 22 unidades equivalente a Q. 0.25 cada una.

2.2.2 Purificación del agua

Para la purificación del agua que comercializa la empresa Agua Pura de la Sierra se utilizan una serie de mecanismos y procesos que se describen a continuación:

- Se utilizan filtros especiales
- Luz ultravioleta
- Ozono
- Se utiliza la máquina lavadora, llenadora y taponadora

a) Filtros

El primer filtro contiene arena la cual tienen la función de eliminar residuos que se encuentren en el agua.

El segundo filtro posee carbón activado y sirve para eliminar olores y sabores.

El filtro número tres contiene resina aniónica la cual tiene la función de eliminar impurezas.

Y el cuarto filtro contiene resina catiónica y su función es eliminar la presencia de nitratos y nitrios.⁶

b) Luz ultravioleta

La función de luz ultravioleta es desaparecer cualquier microorganismo que se encuentra dentro del agua debido a ello luego de realizar el proceso de purificación inicial en los cuatro filtros el vital líquido debe recorrer la luz UV.

c) El ozono

Ozonifica el agua y además elimina microorganismos.

d) Máquina lavadora, llenadora y taponadora

La función de la máquina es lavar el garrafón, posteriormente llenarlo, taparlo y luego el último paso del control de calidad es la revisión por una pantalla especial, la que evita presencia de cualquier tipo de objetos dentro del garrafón. El garrafón tiene tres procesos de lavado:

- En la primera fase se lava la parte interna con un químico especial + agua a 60 grados centígrados
- La segunda fase consiste en retirar residuos a presión tanto por dentro como por fuera.
- Y la tercera fase es en donde se lava con agua 100% purificada.

2.2.3 Control de calidad

Para asegurarle a los clientes que el producto cuenta con estrictas normas de calidad e higiene, de forma periódica y sin previo aviso se reciben visitas del Ministerio de Salud Pública así como de laboratorios que verifican la purificación del agua.

⁶ Entrevista con Lic. Rodolfo Hernández, Gerente administrativo de la empresa Agua Pura de la Sierra.

2.2.4 Productos defectuosos

Los garrafones y botellas que se encuentran dañados, son reciclados para que posteriormente sean vendidos y de esta forma recuperar parte del capital invertido.

2.2.5 Distribución del producto

Los garrafones de agua purificada son distribuidos en camiones repartidores, entregando a domicilio el producto.

Actualmente cuentan con 4 vehículos repartidores, de los cuales 3 son locales (2 distribuyen garrafones de casa en casa y 1 distribuye garrafones, botellas y bolsas), cubriendo el centro de la ciudad y las diferentes colonias de la cabecera municipal. El cuarto camión abarca la zona foránea (Cabañas, Zacapa, Estanzuela, entre otros) y municipios del departamento de Chiquimula como Camotán, Ipala, y San Jacinto.

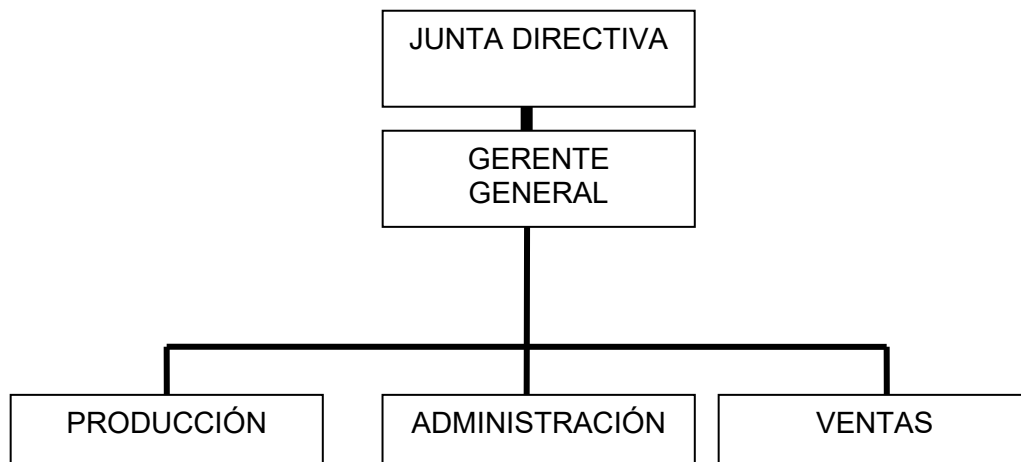


FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos o estado de la cuestión

Los estudios realizados en la empresa son mínimos siendo: David Estuardo Villatoro, quien realizó su Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) en la empresa Agua Pura de la Sierra, cuya finalidad fue contribuir al desarrollo institucional y laboral de las entidades comerciales, siendo sus principales conclusiones:

La producción actual es insuficiente para cubrir la demanda que actualmente tienen en el mercado, esto es ocasionado debido a que no han podido explotar al máximo la capacidad de las máquinas instaladas para el tratamiento de agua y embotellamiento de la misma. Otro factor por el cual se ven afectados ante la situación es la competencia que enfrenta la empresa con relación a sus productos.

Se realizó un programa para la ejecución de un estudio de mercado en beneficio de la empresa Agua Pura de la Sierra, con la cual se pretende tener un status de la empresa con relación al mercado actual chiquimulteco.

3.2 Fundamento conceptual

3.2.1 Diagnóstico administrativo

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.⁷

Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además

⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>.

es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.

3.2.2 Administración

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales.

En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios.

3.2.3 Proceso administrativo

a) Planeación

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de diversas alternativas.⁸

La planificación es el proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el

⁸ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global. (México: Editorial Ultra, S.A. de C.V.), pag. 6, 7 y 35

desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.⁹, comprendiendo factores como:

- **Visión:** Se define como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.
- **Misión:** Es el propósito que persigue una organización. Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos y responda a ¿Cuál es la razón por la que existe?
- **Objetivos:** Resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones enteras. Ellos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales.
- **Estrategias:** se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- **Políticas:** Forman parte de los planes y consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar acabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.
- **Presupuestos:** Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Puede ser expresado en términos financieros, de horas-hombre, unidades de productos y horas-maquina, o en cualesquiera otros términos medibles.

⁹ Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración. (México: Editorial Ultra, S.A de C.V.), p. 212

b) Organización

La organización es un término de usos muy variados, para algunas personas, es importante y cumple muchos propósitos; ya que el reto para los gerentes consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la empresa,¹⁰ comprendiendo factores como:

- **Jerarquía organizacional:** Es el orden de los elementos de una serie según su valor. Las organizaciones jerárquicas son aquellas que piensan que todo tiene un valor, las personas, las cosas, los animales. Son aquellas personas que se juntan y forman un grupo cuyo objetivo es determinar el valor y la posición de personas y cosas.
- **Departamentalización:** Es la base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales, toda organización deberá contar con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo.
- **Cadena de mando:** Es una línea interrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién.
- **Coordinación:** La coordinación consiste en la integración y enlace de distintos departamentos con el fin de realizar un conjunto de tareas compartidas.
- **Descentralización y centralización:** Transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización; en cuanto a la centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.
- **División del trabajo:** Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de división del trabajo, se designa a un área en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de autoridades específicas.

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion>

c) Integración de personal

Detrás de toda organización se encuentra involucrado un gran número de personas, funciones, materiales y suministros que conforman a la misma, por lo que es necesario la incorporación eficiente de cada elemento, para el buen funcionamiento de la organización; es decir, obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social,¹¹ comprendiendo los siguientes factores:

- **Reclutamiento:** Consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional. Antes de proceder a ella es necesario que los requisitos de los puestos hayan sido claramente identificados, lo que facilita el reclutamiento de candidatos externos.
- **Selección:** Es un ejercicio en materia de pronósticos. En ella se intenta predecir que solicitantes tendrán éxito si son contratados.
- **Inducción:** Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal.
- **Capacitación y desarrollo:** La capacitación y desarrollo es un factor importante en el desarrollo del personal en la empresa, medida que cambian las demandas del trabajo, las habilidades de los empleados tienen que ser modificadas y actualizadas. La mayor parte de la capacitación y desarrollo tiene lugar en el funcionamiento de sus tareas.

d) Dirección

La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Al analizar los conocimientos pertinentes sobre la dirección, básicamente se concentra en liderazgo, motivación, comunicación y supervisión.

Administrar implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes. La labor de los

¹¹ Koontz y Weihrich, Op. Cit., p. 378

administradores no es manipular a las personas, sino conocer sus motivaciones, ¹² comprendiendo factores como:

- **Liderazgo:** El liderazgo tiene diferentes significados por diversos autores. Koontz y Weihrich dicen: “Es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.¹³ Stephen P. Robbins y Mary Coulter dicen: “Liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas”.¹⁴
- **Motivación y motivadores:** Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación del personal.
- **Motivación:** La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Motivadores, los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.
- **Comunicación:** “La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”.¹⁵ La comunicación consta de tres elementos básicos: Emisor es en donde se origina la información, Transmisor a través del cual fluye la comunicación, Receptor que recibe y debe entender la información. Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, la forma más sencilla de clasificar la

¹² Koontz y Weihrich, Op. Cit., p.532

¹³ Ibidem, Pág. 498

¹⁴ Ibidem, pag. 526

¹⁵ Ibidem, pag. 588

comunicación es: Formal, que se origina en la estructura, forma de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: instructivos, órdenes, manuales. Informal, surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc.

Dentro de los tipos de comunicación se encuentran: Vertical, cuando fluye de un nivel Administrativo superior, a uno inferior, o viceversa. Horizontal, se dan en niveles jerárquicos semejantes. Verbal, Se transmiten oralmente. Escrita, mediante material escrito o gráfico.

- **Supervisión:** La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.¹⁶

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente.

e) Control

El control puede definirse como “el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas”,¹⁷ comprendiendo los siguientes factores:

- **Establecimiento de estándares:** Son patrones que representan el desempeño deseado. Son normas que proporcionan la comprensión de aquello que debe hacerse. Se puede encontrar patrones de cantidad, calidad, tiempo y de costos.
- **Medición del desempeño:** Es la medición que se realiza entre el desempeño y el patrón desempeño deseado. Es necesario establecer una definición exacta de lo que se pretender medir. ¿Cómo realizamos la medición?, cuatro fuentes ordinarias

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>

¹⁷ Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 554

de información que utilizan los gerentes con frecuencia para medir el rendimiento real son: la observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos. ¿Qué es lo que medimos?, los elementos que medimos son probablemente más decisivos para el proceso de control, que la forma en que realizamos las mediciones.

- **Comparación del desempeño real con el estándar:** Aquí se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar. En todas las actividades se puede esperar cierto grado de variación en términos de rendimiento. Por lo tanto, es vital determinar el rango de variación aceptable.
- **Acción administrativa:** La última fase del proceso de control consiste en poner en marcha una acción administrativa. Los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares. Puesto que “no hacer nada” es una opción que se explica por sí misma, examinaremos con más detalle las otras dos. Corregir el rendimiento real, si la fuente de la variación del rendimiento real fue la presencia de ciertas actividades o acciones de trabajo deficientes, es probable que el gerente decida emprender una acción correctiva. Algunos ejemplos e acciones correctivas son: cambios del diseño de puesto de trabajo; o la sustitución de algunos miembros del personal. Revisión del estándar, es posible que la variación haya sido resultado de que se utilizó un estándar que no era realista; es decir, tal vez la meta fue demasiado alta o demasiado baja. En esos casos, el estándar requiere una atención correctiva, no el rendimiento.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta la situación administrativa actual de la empresa Agua Pura de la Sierra, con base a la aplicación de técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista así como la revisión de fuentes secundarias; dando a conocer el análisis y la interpretación de los datos obtenidos, mostrando de forma clara y sencilla cada una de las variables establecidas y a la vez haciendo uso de cada uno de los indicadores que sirvieron de parámetros para la investigación.

4.1 Proceso administrativo

4.1.1 Planeación

Según la investigación, parte de la planeación no está contemplada por escrito, debido a que tanto la visión, misión, objetivos y estrategias, son realizados de manera informal, y son dados a conocer en forma verbal, debido a que no se le ha dado la importancia necesaria, y esto hace que la mayoría del personal no tome una formalidad y responsabilidad que ameriten el cumplimiento de lo esperado por la empresa.

Para realizar un plan es necesario tomar en cuenta las siguientes características:

- Deben estar establecidos con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas.
- Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste.
- Debe considerarse la unidad de los planes de modo que pueda decirse que existe uno solo para cada función, de forma que estén integrados en un sólo plan general.

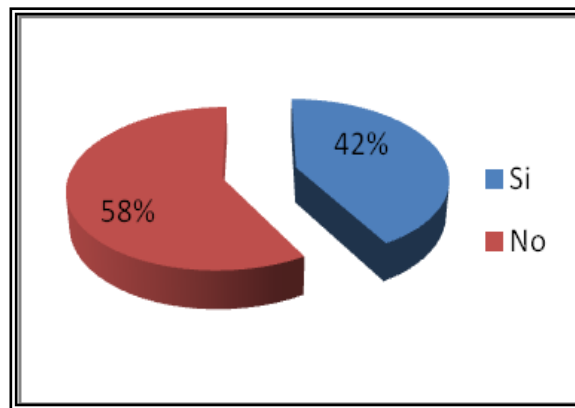
En el diagnóstico realizado en la empresa Agua Pura de la Sierra, se consideraron como elementos de la planeación los siguientes: visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, presupuestos.

a) Visión

La empresa sí cuenta con visión, la cual está establecida de manera informal, la cual se enfoca en “Alcanzar la satisfacción del cliente como consumidor final, ofreciendo productos que cubran las cualidades de sanidad, sabor, frescura y la seguridad que está tomando un producto sano, que no tiene preservantes”.

La importancia de hacer representativa la visión dentro de la empresa, contribuye a que todo el personal pueda darse cuenta día a día de lo que se quiere alcanzar a futuro para mantener el compromiso de cumplir con los objetivos trazados.

Basados en el estudio, se indica que el 58% de los empleados no tienen conocimiento de la misma, debido a su poca falta de accesibilidad, tal como se muestra en la siguiente gráfica:



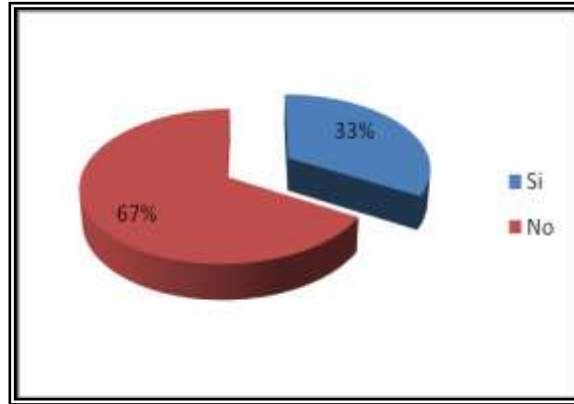
GRÁFICA 1: CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA
Fuente: Elaboración propia.

b) Misión

La empresa si cuenta con una misión, pero al igual que la visión se encuentra establecida de manera informal: “Alcanzar un posicionamiento que se marque dentro del mercado a través de la atención personalizada, servicio y educación para lograr el objetivo de la empresa: Sobrevivir”.

Es importante que las empresas cuenten con una misión y que pueda ser conocida dentro y fuera de las mismas, ya que en ella se establece la filosofía, lo que percibe de sí misma, quienes la integran y principalmente la manera de cómo alcanzar lo que pretende.

El 67% de los empleados no conocen la misión de la empresa, debido a que la misma no se encuentra en un lugar visible en donde ellos puedan darse cuenta del compromiso para alcanzar la visión, como se muestra en la siguiente gráfica:



GRÁFICA 2: CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA
Fuente: Elaboración propia.

c) Objetivos

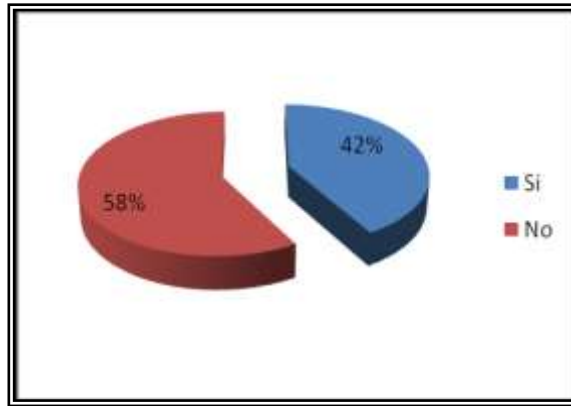
El 58% de los empleados no tienen conocimiento de los objetivos de la empresa, debido a que no se les ha dado a conocer, mientras que el 42% si tiene el conocimiento propio de lo que la empresa pretende alcanzar.

En cuanto a la forma en que se dan a conocer los objetivos se puede determinar que los mismos son dados a conocer a todo el personal, pero no utilizan los medios adecuados para hacerlos llegar a los mismos.

d) Estrategias

Dentro de la empresa se manejan técnicas para lograr los objetivos, siendo para el área de ventas la atención personalizada al cliente, y para el área de producción, la de mantenimiento preventivo.

El 58% del personal no tienen conocimientos de las estrategias que la empresa utiliza para poder alcanzar los objetivos, debido a que no son transmitas por la gerencia. Por el contrario el 42% manifiesta que sí conocen las estrategias establecidas dentro de la empresa, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:



GRÁFICA 3: CONOCIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia.

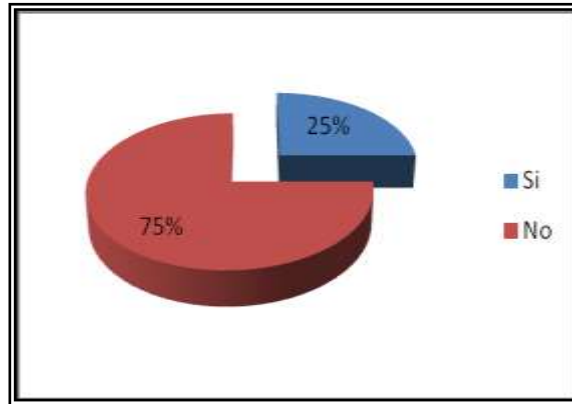
e) Políticas

La empresa Agua Pura de la Sierra, posee una serie de políticas de la siguiente manera:

- Políticas de relaciones humanas
- Políticas disciplinarias
- Políticas de seguridad e higiene en el trabajo

Las mismas están presentadas por escrito en un reglamento interno sin embargo, se pudo comprobar que el personal no tiene conocimiento de todas las políticas, por lo que es necesario un proceso adecuado de la retroalimentación.

La empresa tiene establecidas sus políticas de manera escrita, las cuales son dadas a conocer de manera informal, ya que el 75% del personal no conoce las políticas de la empresa, debido a que la gerencia le ha dado poca importancia para transmitir lo que debe hacerse y lo que no. El 25% indica que sí tienen conocimiento de algunas políticas ya que en ciertas ocasiones se les han dado a conocer en forma verbal.



GRÁFICA 4: PERSONAL QUE CONOCE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia.

f) Presupuestos

Dentro de los presupuestos utilizados por la empresa se mencionan los siguientes:

- Presupuestos de ingresos
- Presupuestos de egresos
- Presupuestos de ganancias
- Presupuestos de efectivo
- Presupuestos de gasto de capital

Es importante destacar que dentro de las organizaciones se manejan una diversidad de costos, siendo estos fijos y variables.

Los primeros mantienen un nivel fijo de venta o de producción; y los segundos varían en función del volumen y algunos costos como los de mano de obra, materiales y ciertos gastos administrativos.

El estudio indica que la empresa establece de forma anual sus presupuestos, definiendo de forma clara sus ingresos y gastos para cada una de las áreas que conforman la misma, estableciendo un comparativo entre lo planeado y ejecutado, obteniendo un valor real del mismo.

4.1.2 Organización

Se consideran como elementos de la organización los siguientes: Jerarquía organizacional, departamentalización, cadena de mando, descentralización y centralización, división de trabajo.

a) Jerarquía organizacional

El 58% indica no conocer el organigrama de la empresa, expresando que no es visible dentro de la misma. Por el contrario el 42% manifiesta conocerlo.

De acuerdo a la gerencia son respetadas las líneas de autoridad dentro de la empresa, por lo que se mantiene orden para la solución de conflictos y toma de decisiones. (Ver apéndice III).

b) Departamentalización

La departamentalización es realizada de manera formal por parte de la gerencia, asignando por escrito al personal las tareas a realizar.

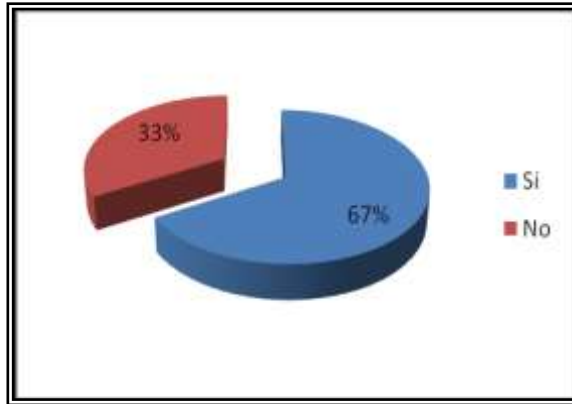
La empresa cuenta con tres departamentos: Producción, administración y ventas

c) Cadena de mando

En la empresa, los empleados conocen a quien deben acudir en solución a los problemas o dificultades que puedan presentarse al momento de realizar sus actividades, siendo el jefe inmediato de cada una de las áreas, el que a su vez acude al gerente general.

d) Centralización / descentralización

El estudio muestra que al 67% de los empleados se les permite dar sugerencias u opiniones respectivas a sus actividades, aunque la toma de decisiones solamente es realizada por el nivel administrativo.



GRÁFICA 5: GRADO DE CENTRALIZACIÓN EN LA EMPRESA
Fuente: Elaboración propia.

e) División del trabajo

El estudio muestra que el 92% de los trabajadores realizan mediante la cooperación, las tareas asignadas, siendo un aspecto esencial el no delegar labores a un solo individuo, si no en dividir el total de las actividades, logrando la especialización del trabajo y eficiencia en el desempeño de las labores.

4.1.3 Integración de personal

La integración de personal cuenta ya con un importante conjunto de conocimientos y experiencias propias del gerente administrativo. Además se descuida el hecho de que la integración de personal también debe formar parte de las responsabilidades de una buena administración.

a) Reclutamiento

De acuerdo a la gerencia, el método utilizado para reclutar al personal es de referencias personales a través de fuentes internas como externas.

La empresa no ha implementado medios de reclutamiento como anuncios en televisión, radio, revistas, volantes entre otros y además los altos costos que conlleva utilizarlos, resultan evidentes para la rotación del personal causando altos costos para la misma.

Todo el personal que labora en la empresa, manifiesta que la forma en que se enteró de la plaza que ocupa actualmente fue a través de personas que laboran dentro de la empresa.

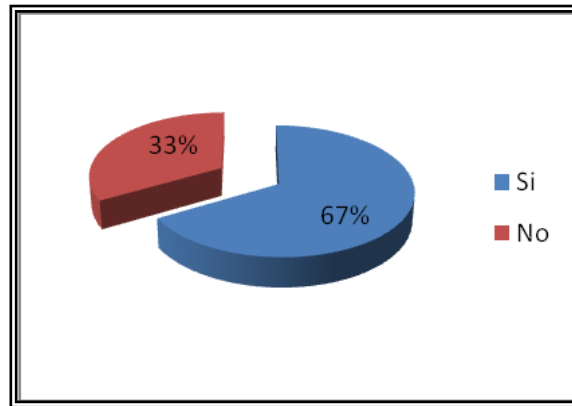
b) Selección

Según información proporcionada por la gerencia, la empresa utiliza 2 técnicas de selección de personal como lo son: la entrevista y el examen de conocimientos. La misma considera que los costos de implementar dichas técnicas son elevados por lo que reduce su implementación.

Se considera que la empresa utiliza las técnicas de selección que más se adaptan a la misma tomando en cuenta los puestos que en ella se enmarcan. La entrevista constituye probablemente uno de los instrumentos más sencillos, pero a la vez más valiosos, usados por un administrador. No obstante, es satisfactorio comprobar cómo es una de las técnicas que, además de su menor costo, es más fácil de usar, y en la que de un modo más amplio y flexible pueden prepararse casi todos, bastando sólo la experiencia y cierto autoanálisis. El examen de conocimientos que la empresa utiliza mide la capacidad intelectual y de razonamiento, lo cual contribuye a la acomodación del personal dentro de cada puesto de trabajo.

c) Inducción

El 67% manifestó que al momento de su ingreso en la empresa se les proporcionó información necesaria sobre el desempeño de sus funciones, indicando que son transmitidas principalmente de forma verbal. Así mismo el 33% dicen no ser de su conocimiento debido al poco interés prestado.



GRÁFICA 6: CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR LOS EMPLEADOS.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el 83% de los empleados afirma que se les presentó con sus compañeros de trabajo al ingreso de la empresa.

Estos resultados reflejan y confirman lo expuesto por la gerencia, en cuanto a que a los nuevos empleados se les presenta con sus compañeros de trabajo y se les proporciona la información necesaria para el desempeño de sus tareas y buen funcionamiento en el cargo. Por lo contrario la forma de dar conocer dichas funciones no reflejan lo expuesto por el personal, ya que la gerencia indica que son transmitidas mediante un reglamento interno en donde se especifican las atribuciones de los puestos.

d) Capacitación

El 67% de los empleados afirman que han recibido capacitación por parte de la empresa, describiendo de manera general las siguientes: Relaciones humanas y servicio al cliente. Y el 37% restante manifestó que no se les brinda la capacitación adecuada para la ejecución de las actividades que el puesto requiera, ya que es de vital importancia para solucionar problemas conflictivos que puedan surgir al momento de realizar sus funciones.

La gerencia indica que se le brinda capacitación al personal llevándose a cabo cada 6 meses, en la cual destaca la referida a servicio al cliente, ya que el subsistir de la empresa deviene de la satisfacción de los clientes para aumentar sus ventas, basándose

en que los mismos siempre tienen la razón y por lo tanto el personal debe poseer una actitud de servicio que logre cubrir las expectativas del cliente.

4.1.4 Dirección

La dirección es la parte “esencial” y “central” de la administración a la cual deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto: si se prevé, planea, organiza, integra y controla, de nada sirven las mismas si no se logra una buena ejecución la cual depende inmediatamente de una buena dirección.

a) Liderazgo

El estilo de liderazgo que se lleva a cabo dentro de la empresa es democrático y participativo, ya que la gerencia es quien toma las decisiones de acuerdo a las sugerencias que el personal brinda para realizar el trabajo con mayor eficiencia.

Así mismo el 83% de los empleados indicó que las órdenes son recibidas y emitidas de manera oportuna y clara, aclarando que las opiniones son tomadas en cuenta para contribuir a que las tareas sean ejecutadas de manera eficiente.

b) Motivación

Los empleados son compensados por la gerencia de acuerdo al cumplimiento de sus metas establecidas, en el caso de un vendedor se le otorga una comisión por unidades vendidas, y en el caso del personal de producción se le otorga por el número de unidades producidas; lo que hace que todo el personal se esfuerce por sobrepasar las metas establecidas.

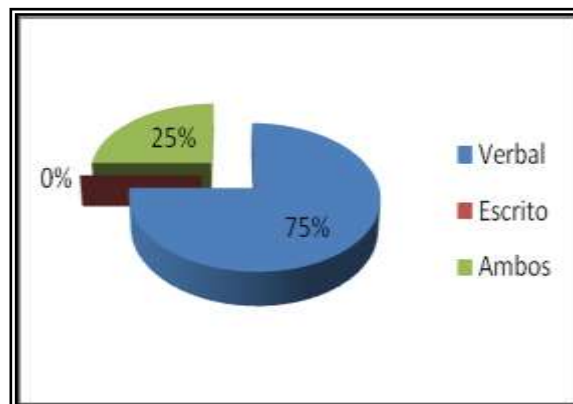
Asimismo, reciben compensación por parte de la empresa, describiendo de manera general la siguiente: comisión por el logro de sus ventas y comisión por unidades producidas. Por otra parte el estudio indica que el 50% de los empleados no son motivados por la misma.

Los empleados no solamente esperan remuneraciones de salario, si no que también reconocimientos afectivos por sus esfuerzos en el desempeño de sus labores, logrando que el personal se sienta valorado e indispensable y realice de una mejor manera sus atribuciones.

c) Comunicación

La gerencia manifiesta que cuando se transmite información que no es de mucha relevancia, la comunicación es verbal, y es escrita cuando se proporciona la meta diaria de venta por semana, horarios semanales, tareas a realizar y rangos de venta con sus respectivas comisiones. Dicha comunicación se lleva a cabo a través de memos que el personal firma en los cuales se ratifica que está enterado y de acuerdo con la información.

El 75% de los empleados manifiesta que la forma en que se les transmite información dentro de la empresa es verbal, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

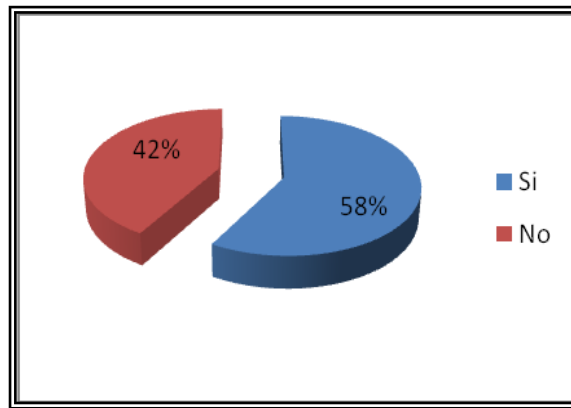


GRÁFICA 7: FORMA DE TRANSMITIR LA COMUNICACIÓN AL PERSONAL

Fuente: Elaboración propia.

d) Supervisión

El 58% de los empleados manifiestan que sus actividades realizadas son supervisadas por la gerencia. Indicando por parte de la misma que la supervisión se realiza diariamente de acuerdo a las diferentes áreas de la empresa.



GRÁFICA 8: SUPERVISIÓN EN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EL PERSONAL

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.5 Control

Es el proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado para corregir cualquier desviación significativa.

En el diagnostico administrativo realizado en la empresa Agua Pura de la Sierra, se consideraron como elementos de control los siguientes: establecimiento de estándares, medición del desempeño real, comparación entre el desempeño real y el estándar, medida administrativas.

a) Establecimiento de estándares

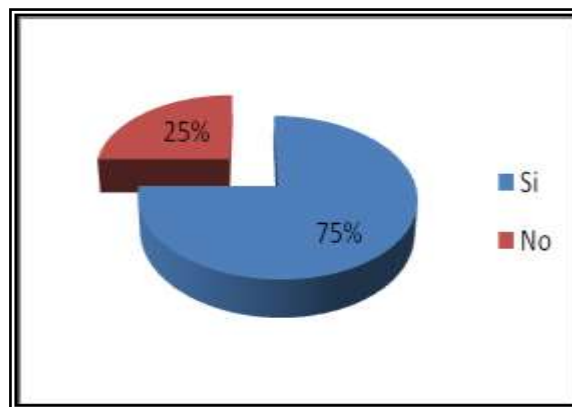
Según la gerencia, la empresa cuenta con estándares de ventas en las diferentes presentaciones de producto para cada mes del año, siendo 8,500 para garrafón, 810 en bolsas (de 20 unidades c/u) y 4,000 en botellas. Dicho estándar de ventas se determina basado en un plan de ventas del mes anterior y el de producción 10800 para garrafón, 1,200 en botellas y 7,200 en bolsa.

b) Medición del desempeño real

Las formas en las que una empresa puede medir el desempeño real consisten en la observación personal, los informes estadísticos, verbales y escritos.

Según la gerencia, el desempeño lo mide a través del logro de las metas y la observación personal en sus diferentes rutas en el caso del área de ventas; en cuanto al área de producción, el desempeño se mide de acuerdo a las metas de las unidades que se producen diariamente, de esa forma el personal demuestra que sí se interesa por el cumplimiento de las mismas para alcanzar los objetivos de la empresa.

El 75% de los empleados son supervisados de acuerdo a lo planeado en sus metas asignadas de manera personal al terminar sus labores diarias.



GRÁFICA 9: SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A LO PLANEADO

Fuente: Elaboración Propia

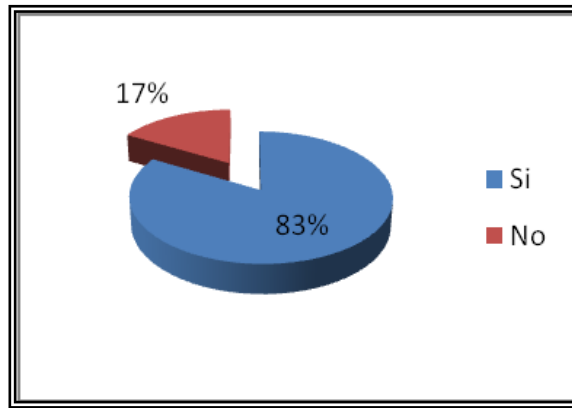
c) Comparación entre el desempeño real y el estándar

La forma en que la empresa realiza sus comparaciones del desempeño se basa en informes que el personal presenta diariamente a la gerencia en donde se especifica la producción y la venta diaria, y cuánto producto deja de venderse, para así establecer la venta promedio y la producción promedio por día (**ver anexo II**).

d) Medidas administrativas

La gerencia indica de manera general las siguientes acciones correctivas: Verbal, escrito, suspensión de labores y despido.

El 83% de los empleados manifiesta que sí se les imponen medidas correctivas cuando se cae en el incumplimiento o falta de sus tareas asignadas, como se muestra en la siguiente gráfica:



GRÁFICA 10: APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS DENTRO DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. Dentro de la planeación actual que presenta la empresa, puede identificarse que la visión y misión se encuentran establecidas, pero no son representativas dentro de la misma, debido a que no se le ha dado la importancia necesaria por parte de la gerencia para que su personal se sienta parte de la misma.
2. No existe una forma específica de dar a conocer los objetivos, estrategias y políticas al personal, lo que provoca que sean de conocimiento para algunos, debido a que la gerencia le ha dado poca importancia para transmitirlos.
3. Dentro de la empresa no se cuenta con un organigrama. Cuando surgen problemas o conflictos entre los empleados, es el encargado de cada área el que resuelve a través del diálogo los problemas que surgen, únicamente cuando el conflicto es considerado de mayor relevancia corresponde a la gerencia intervenir en el caso.
4. Las tareas dentro de la empresa son realizadas de acuerdo al área de trabajo, debido a que las mismas son llevadas a cabo por una persona diferente evitando así la duplicidad de tareas.
5. La empresa utiliza como medio de selección las referencias personales para lo cual hace uso de la entrevista, destacando que la gerencia no utiliza otros medios de selección debido a la experiencia de la misma y no lo considera adecuado para la empresa. Así mismo se realiza la inducción para el personal de nuevo ingreso, dándoles a conocer la información sobre sus atribuciones, las cuales están contenidas en su reglamento interno de trabajo.

Se realizan capacitaciones semestralmente las cuales son impartidas a través del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), tratando temas sobre servicio al cliente y de relaciones humanas.

6. El estilo de liderazgo que se lleva a cabo dentro de la empresa esta basado en el uso de la autoridad, realizándose de manera democrática y participativa, ya que la gerencia es quien toma las decisiones considerando las sugerencias que el personal brinda para realizar el trabajo con mayor eficiencia.

Los empleados son compensados por la gerencia de acuerdo al cumplimiento de sus metas establecidas, en el caso de un vendedor se le otorga una comisión por unidades vendidas, y en el caso del personal de producción se le otorga por el número de unidades producidas.

7. La comunicación es verbal cuando no es de mucha relevancia, y es escrita cuando se proporciona la meta diaria de venta por semana, horarios semanales, tareas a realizar y rangos de venta con sus respectivas comisiones.

La supervisión se realiza por parte del gerente administrativo en cada una de las actividades que se laboran en las diferentes áreas.

8. La empresa establece estándares de ventas en las diferentes presentaciones de producto para cada mes del año, dicho estándar de ventas se determina basado en un plan de ventas del mes anterior.

9. La forma en que la empresa realiza sus comparaciones del desempeño se basa en informes que el personal presenta diariamente a la gerencia en donde se especifica la producción y la venta diaria, y cuánto producto deja de venderse, para así establecer la venta promedio y la producción promedio por día (**Ver anexo II**).

10. Se imponen medidas correctivas a los empleados, por parte del gerente administrativo, las cuales son dadas de manera verbal, escrito, y en última instancia suspensión de labores y despido.

RECOMENDACIONES

1. Proponer a la empresa que la visión y misión se encuentren visibles dentro de la misma, en la cual los empleados puedan observarlas constantemente, para que conozcan a futuro lo que pretenden alcanzar, y hacerle sentir el compromiso de formar parte de la misma. A sí mismo debe cerciorarse que cada uno de los miembros tengan el conocimiento de sus objetivos, estrategias y políticas, debiendo transmitir las mediante una retroalimentación; tomándose en cuenta cuando los empleados no cumplan con lo establecido.
2. Tomar en cuenta que dentro de la empresa exista un organigrama funcional que sea visible, para que así sea de conocimiento por todos los miembros de manera formal, debido a que las tareas son realizadas de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo. Y que en alguna circunstancia adversa los mismos recuerden a quien deben acudir.
3. Crear e implementar medios de reclutamiento que mejor se adapten a los costos y tiempo, siendo recomendable por ser una empresa mediana y con poco tiempo de estar en el mercado los avisos de empleo en las emisoras de radio de la localidad, para cubrir a sí mismo la necesidad de personal que se requiera dentro de la empresa.
4. Tomar en cuenta que los empleados además de ser compensados por el cumplimiento de las tareas asignadas de manera monetaria, necesitan ser motivados para lograr en ellos la satisfacción personal enfocada a sus necesidades, fisiológica, de seguridad, de asociación o aceptación, de estimación y de autorrealización, debiéndose lograr a través de incentivos no financieros que equivalen a un pago no monetario como: placas conmemorativas, diplomas, actividades recreativas o de convivencia, vales canjeables de mercadería, regalos varios.
5. Es conveniente para la empresa utilizar métodos para controlar la asistencia del personal, como cartilla de asistencia, tarjeta de entrada y salida, reloj de marcaje, esto ayudará a que los mismos cumplan con el horario para lograr las metas estipuladas y evitar desperdicio de tiempo en las labores diarias.

LITERATURA CONSULTADA

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Normas para redactar referencia bibliográfica y nota de pie de página. Chiquimula, Guatemala: El Autor.

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Presentación de cuadros y figuras en un informe académico. Chiquimula, Guatemala: El Autor.

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Requisitos formales de un diseño o proyecto de investigación académica. Chiquimula, Guatemala: El Autor.

Chávez Zepeda, Juan José. Cómo se elabora un proyecto de Investigación. Guatemala: 1996.

Gonzáles Rodríguez, Lidia y Bolaños de Torres, Aída Elena. Organización de Empresas, Teoría y Ejercicios. Guatemala: Primera edición, 1999.

Koontz, Harold y Weihrich, Keinz. Administración: una perspectiva global. México: McGraw-Hill, 1998.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables Administrativas. México: McGraw Hill, 1994.

P. Robbins, Stephen y Coulter Mary. Administración. México: Person Educación, Sexta Edición, 2000.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y práctica. 1ª. parte. México: Editorial Limusa, 1996.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y práctica. 2ª. Parte. México: Editorial Limusa, 1996.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Relaciones humanas. México: Editorial Limusa, 2001.

EGRAFÍA

<http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml?monosearch#SUPERV>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion>

APÉNDICES

APÉNDICE I
MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PLAN FIN DE SEMANA

Cuestionario dirigido al personal de la empresa “Agua Pura de la Sierra”

INSTRUCCIONES: El presente instrumento pretende identificar aspectos que influyen en la aplicación de los elementos del proceso administrativo en la empresa, para lo cual debe llenar los espacios en blanco proporcionados y marcar con una “X” donde le parezca más adecuado. La información que pueda proporcionarnos permitirá hacer recomendaciones al respecto y será estrictamente confidencial

INFORMACIÓN GENERAL:

Puesto que ocupa dentro de la empresa _____
Tiempo de trabajo en la empresa _____ años
Tiempo de desempeñar el puesto _____ años
Profesión: _____

INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

PLANEACIÓN

1) ¿Conoce la visión de la empresa?

Si ☐

☐ No

¿Cuál es?

2) ¿Conoce la misión de la empresa?

Si ☐

☐ No

Cuál es?

3) ¿Tiene conocimiento de los objetivos de la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa mencione algunos, de lo contrario indique ¿Por qué?

4) ¿Qué medios de comunicación se han utilizado para darle a conocer los objetivos de la empresa?

Verbal ☐ Escrito ☐ Ambos ☐ Ninguno ☐

5) ¿Tiene metas establecidas en su puesto de trabajo?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa mencione algunas, de lo contrario indique ¿Por qué?

6) ¿Contribuye al cumplimiento de sus metas asignadas?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa indique ¿De qué forma? De lo contrario indique ¿Por qué?

7) ¿Tiene conocimiento de las estrategias utilizadas por la empresa para poder alcanzar los objetivos?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es positiva mencione algunas, de lo contrario indique ¿Por qué?

8) ¿Considera que la forma de realizar sus actividades es la correcta para que la empresa pueda alcanzar las metas establecidas en su área de trabajo?

Si ☐ No ☐ Pocas veces ☐

Si su respuesta es positiva indique el tipo de actividad que realiza y si es negativa indique el ¿Por qué?

9) ¿Conoce las políticas de la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa mencione algunas y si es negativa indique ¿Por qué?

10) ¿De qué forma le han dado a conocer las políticas de la empresa?

Verbal ☐

Escrito ☐

Ninguna ☐

11) ¿Cuenta con todos los recursos necesarios para el desempeño de sus labores en la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

ORGANIZACIÓN

12) ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

13) Al momento de surgir un problema ¿conoce usted a la persona con quien deben acudir?

Jefe inmediato ☐

Gerente ☐

Ninguno ☐

14) ¿Para su ingreso en la empresa, se le solicitó un perfil de requisitos para desempeñar el puesto que ocupa dentro de la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa mencione algunos

15) ¿Cree usted que existe cooperación de parte de sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de los objetivos?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

16) ¿Al momento de realizar las actividades asignadas a su cargo, le permiten tomar decisiones que contribuyan al beneficio de la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

17) ¿Considera usted que las opiniones propuestas a su superior son tomadas en cuenta para el logro de los objetivos?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

18) ¿Considera que el trabajo que usted realiza en la empresa es el que le corresponde de acuerdo a su puesto?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

19) ¿Qué cualidades se requirieron para optar al puesto de trabajo que usted ocupa?
Describa

20) ¿Qué procedimiento utilizó la empresa para contratarlo?

Convocatoria ☐ Presentó su expediente ☐ Entrevista ☐

21) ¿Cuando ingresó a la empresa se le presentó con el resto del personal?

Si ☐ No ☐

22) ¿Se le proporcionó información necesaria sobre la empresa para el desempeño de sus funciones?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

23) ¿De qué manera se le describieron las funciones de su cargo al ingreso en la empresa?

Verbal ☐ Escrito ☐ Ninguna de las anteriores ☐

24) ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

Si ☐ No ☐

Mencione algunos:

DIRECCIÓN

25) ¿Considera que las órdenes (verbales y escritas) son recibidas y emitidas de manera oportuna y clara?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

26) ¿Recibe alguna clase de incentivos al desempeñar eficientemente sus funciones dentro de la empresa?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

27) ¿Qué clase de incentivos se les brinda?

Ascensos ☐

Reconocimientos ☐

Recompensas ☐

28) ¿De qué manera son emitidas las órdenes dentro de la empresa?

Verbal ☐

Escrito ☐

Ambos ☐

29) ¿Cuáles son los métodos de comunicación que utiliza la empresa para transmitirle información?

Verbal ☐

Escrito ☐

Ambos ☐

30) ¿Existe una guía o patrón que lo supervise en las actividades que realiza en la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es positiva, indique ¿Cuáles?

CONTROL

31) ¿Supervisan sus actividades realizadas de acuerdo a lo planeado?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es positiva indique ¿De qué forma?, de lo contrario indique ¿por qué?

32) ¿De qué forma manejan el control de su asistencia dentro de la empresa?

Cartilla de asistencia ☐

Tarjetas de entrada y salida ☐

Ninguno ☐

33) ¿Se le proporcionan los resultados sobre las metas logradas diariamente?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

34) ¿Tiene conocimiento de algún tipo de control utilizado para evaluar lo planificado y lo ejecutado?

Si

☐

No

☐

Si su respuesta es positiva indique ¿Cuáles?

35) ¿Imponen algún correctivo disciplinario (llamadas de atención) en cuanto al incumplimiento de las tareas asignadas?

Si

☐

No

☐

Mencione algunos:

APÉNDICE II
MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PLAN FIN DE SEMANA

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL Y GERENTE
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA "AGUA PURA DE LA SIERRA"**

INSTRUCCIONES: El presente instrumento pretende identificar aspectos que influyen en la aplicación de los elementos del proceso administrativo en la empresa, para lo cual deber marcar con una "X" donde le parezca más adecuado. La información que pueda proporcionarnos permitirá hacer recomendaciones al respecto y será estrictamente confidencial.

PLANIFICACIÓN

INDICADOR VISIÓN

1) ¿Cuenta la empresa con una visión establecida?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

INDICADOR MISIÓN

2) ¿Cuenta la empresa con una misión establecida?

¿Por qué?

INDICADOR OBJETIVOS

3) ¿Cuenta la empresa con objetivos claros y definidos?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

4) ¿Qué medios de comunicación se han utilizado para dar a conocer los objetivos de la empresa?

Verbal ☐

Escrita ☐

Ambos ☐

Ninguna ☐

6) ¿Considera que las metas se logran o cumplen totalmente dentro de la empresa?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

INDICADOR ESTRATEGIAS

7) ¿La empresa cuenta con estrategias para poder alcanzar los objetivos?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

8) ¿Son desarrolladas de manera clara y cuidadosa las estrategias para que estas sean comprendidas de mejor manera por el personal?

Si ☐ No ☐ Pocas veces ☐

¿Por qué?

INDICADOR POLÍTICAS

9) ¿La empresa cuenta con políticas que rigen las funciones de la empresa?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

10) ¿Se cuenta claramente definidas por escrito las políticas de la empresa?

Si ☐ No ☐

INDICADOR PRESUPUESTO

12) ¿Cuenta la empresa con un presupuesto asignado para cada área que la conforma?

Si ☐ No ☐

13) ¿Con qué frecuencia se realizan los presupuestos que son asignados a las diferentes áreas de la empresa?

Semanal ☐ Quincenal ☐ Mensual ☐ Anual ☐

ORGANIZACIÓN

INDICADOR JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

14) ¿Cuenta con una estructura representativa dentro de la empresa?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

INDICADOR DEPARTAMENTALIZACIÓN

15) ¿Las actividades de trabajo son clasificadas de acuerdo a los departamentos con los que la empresa cuenta?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

INDICADOR CADENA DE MANDO

16) ¿Los trabajadores conocen la línea de autoridad dentro de la empresa?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

INDICADOR DESCENTRALIZACIÓN

19) ¿Al momento de realizar actividades asignadas a los empleados les permiten tomar decisiones?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

INDICADOR CENTRALIZACIÓN

20) ¿Toman en cuenta las opiniones propuestas por el personal para que los mismos se sientan parte del logro de los objetivos de la empresa?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

DIVISIÓN DEL TRABAJO

21) ¿Las actividades de trabajo son clasificadas de acuerdo a los departamentos con los que la empresa cuenta?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

INDICADOR RECLUTAMIENTO

22) ¿Se utilizan técnicas de reclutamiento al contratar nuevos empleados?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

INDICADOR SELECCIÓN

23) ¿Qué medios se utilizan para el proceso de selección del ingreso del nuevo personal en la empresa?

Entrevista ☐

Examen de conocimientos ☐

Por preferencias ☐

Especifique

INDICADOR INDUCCIÓN

24) ¿Cuando ingresa un nuevo empleado a la empresa se le presenta con el resto del personal?

Si ☐

No ☐

25) Se le proporciona al nuevo empleado información sobre la empresa e información necesaria para el desempeño de sus funciones?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

INDICADOR CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

26) ¿La empresa realiza capacitaciones para el personal?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

**DIRECCIÓN
INDICADOR LIDERAZGO**

27) ¿Considera que las ordenes y la información son transferidas por la persona indicada en la empresa?

Si ☐

No

¿Por qué?

INDICADOR MOTIVACIÓN

28) ¿Qué clase de incentivos se les brinda al personal de la empresa?

Ascensos ☐

Reconocimientos ☐

Recompensas ☐

INDICADOR COMUNICACIÓN

29) ¿Existe una adecuado comunicación con el personal que labora en la empresa?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

INDICADOR SUPERVISIÓN

30) ¿De qué manera se ejecuta la supervisión en la empresa?

Diariamente ☐

Cada semana ☐

Cada mes ☐

CONTROL

INDICADOR ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

31) ¿Existe una guía o patrón para supervisar que las actividades se realicen según lo planeado?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

32) ¿Qué métodos utiliza para el control de asistencia de la empresa?

Cartilla de asistencia ☐

Tarjetas de entrada y salida ☐

Ninguno ☐

INDICADOR MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

33) ¿Cómo evalúan el desempeño de los trabajadores?

Especifique

INDICADOR COMPARACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO REAL Y EL ESTÁNDAR

34) ¿Realiza algún tipo de control para determinar si se cumplen las metas con lo planificado por la empresa?

Si ☐

No ☐

De vez en cuando ☐

Nunca ☐

INDICADOR MEDIDAS ADMINISTRATIVAS

35) ¿Le imponen algún correctivo disciplinario (llamadas de atención) en cuanto al incumplimiento de las tareas asignadas?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

APÉNDICE III

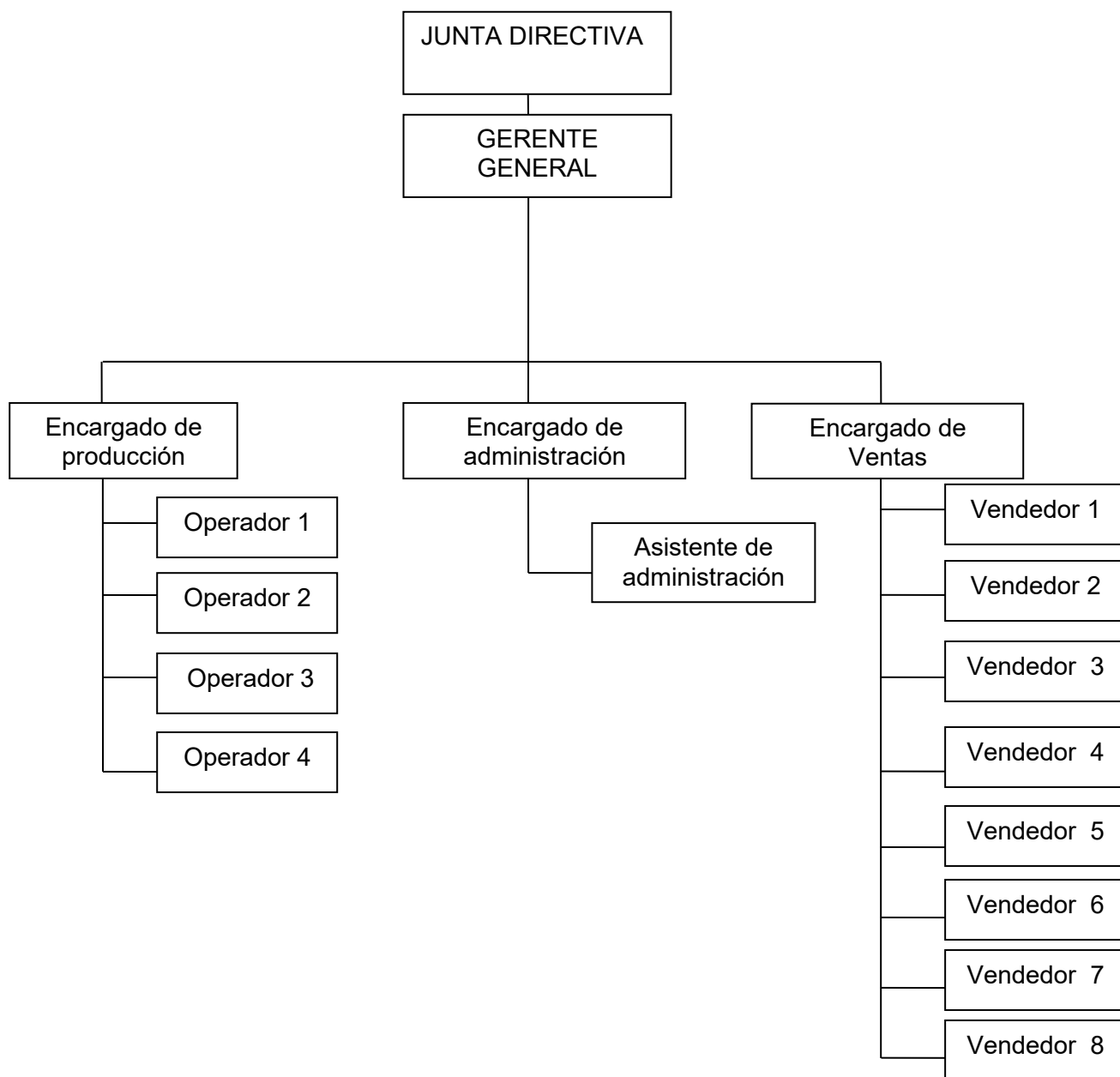


FIGURA 2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE IV
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ANEXOS

ANEXO I
ATRIBUCIONES ESPECIALES DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA
PURA DE LA SIERRA SEGÚN EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

2.3.1 Gerente General

Representar legalmente a la empresa en sus actos jurídicos, laborales, comerciales, industriales y sociales. Es el responsable directo por el correcto y eficaz funcionamiento de la empresa, y para ello, programa, organiza, dirige y coordina las actividades técnicas, profesionales y económicas de la empresa. También delega funciones totales o parciales, que son inherentes a su categoría al Administrador.

2.3.2 Administrador

Las funciones del Administrador son las siguientes:

- a) Deberá presentarse a las oficinas de la Empresa, por lo menos quince minutos antes de la hora de ingreso de todo el personal, para que los empleados sean puntuales en llegar a su trabajo según el que los empleados sean puntuales en llegar a su trabajo según el horario establecido.
- b) Presentar Proyectos y Programas de trabajo, sugerencias y opiniones a la Gerencia.
- c) Programar reuniones de trabajo con los jefes de las diferentes áreas de labores, para la distribución de labores, las más urgentes, darles prioridad para que se hagan de inmediato, ya fuere dentro o fuera de la empresa.
- d) Impartir instrucciones respecto al tipo de trabajo que deben realizar y proporcionará vehículo para que lleguen al lugar indicado y puedan cumplir con el trabajo encomendado.
- e) Supervisar las actividades de todo el personal, que labore dentro de la empresa.

- f) De acuerdo a las necesidades de la empresa, hará los requerimientos oportunos de herramientas, repuestos, papelería y útiles de oficina y otros, para evitar pérdida de tiempo o molestias posteriores.
- g) Exige al contador el reporte por escrito de los ingresos y egresos diarios, semanales, quincenales y mensuales, así como verificar que los depósitos al banco se hagan como ha sido convenido internamente.
- h) Atiende a los trabajadores por razón de consultas, reclamos, peticiones, así como a las personas y entidades interesadas en la adquisición de servicios que presta esta empresa.
- i) Efectúa inspecciones oculares propias u ordenadas por el Gerente General.
- j) Autoriza llevar los vehículos al taller para su reparación cuando estos se encuentren en mal estado, así como el de combustibles y lubricantes.
- k) Reporta diariamente al Gerente, las labores desarrolladas y las que han quedado pendientes para el día siguiente o fechas posteriores según sean los casos.

2.3.3 Supervisor de Ventas

Es el encargado de velar por el cumplimiento de las ventas diarias que realizan los vendedores y rendir un informe respectivo al Gerente.

Asimismo, el Supervisor es vigilante cuidadoso de las actividades que realizan los trabajadores de ventas en ejecución, así como la selección de personal para cada actividad.

El supervisor debe contar, además de otras, con las cualidades de manejo de personal y ventas; conocimiento de albañilería, carpintería, construcción, materiales, medición, tierras y planos.

2.3.4 Secretaria

- a) Deberá presentarse a sus labores a la hora reglamentaria.
- b) Atenderá con amabilidad y cortesía a las personas que visitan las oficinas con motivos comerciales, así como a las autoridades en cumplimiento de su deber, previa identificación.
- c) Recibir instrucciones del Gerente, y/o Administrador para labores específicas.
- d) Tiene a su cargo recibir, clasificar, archivar y fraccionar la correspondencia
- e) Colaborará con el resto del personal en lo que le sea posible, para mejor armonía administrativa y entendimiento mutuo,
- f) Presentará al Gerente o Administrador, el informe de las labores del día
- g) Guardará sigilo de las actividades que se desarrollen en la empresa, pues las mismas son de tipo confidencial.

2.3.5 Contador General

Es el responsable de operar y mantener al día los Libros de Contabilidad de la Empresa procesar los documentos contables que estos produzcan, elaborar un informe contable cada mes, elaborar los estados financieros trimestralmente, revisar los comprobantes de gastos y dar aviso a la Gerencia Administrativa de cualquier anomalía que se detecte.

2.3.6 Mecánicos

Son los técnicos encargados de darle mantenimiento a la maquinaria y vehículos que se encuentran realizando labores. Los mecánicos se caracterizan por tener un taller donde llevan a cabo sus labores de reparación, engrasan y lubrican, sin embargo, cuando algún vehículo o máquina pesada no pudiera ingresar al taller, deberán trasladarse personalmente a realizar su trabajo al lugar donde se encuentran las unidades, ya sea

dentro de la empresa o fuera de la misma. Cuando necesiten repuestos o llantas, deberán solicitarlo directamente a Gerencia o Administración, explicando lo que necesitan y el trabajo a realizar, cualquier situación dudosa en cuanto a vehículos y maquinaria se refiera, deberán dar aviso correspondiente para que proceda de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2.3.7 Bodeguero

Es el responsable de llevar a cabo el ingreso de inventarios así como los egresos del mismo; entregar materiales cuando así lo soliciten, siempre y cuando sea por medio de requisición de materiales debidamente autorizado por el Gerente General o el Administrador de la Empresa. Cualquier faltante de la bodega el referido bodeguero será el único responsable y queda sujeto al descuento total del valor de lo extraviado.

2.3.8 Guardianes u/o Vigilantes

Son los responsables directos de la guardia y custodia de los muebles e inmuebles, maquinaria, vehículos y equipos propiedad de la empresa.

Deberán sujetarse y cumplir estrictamente las instrucciones para el buen desempeño del trabajo encomendado.

Cualquier anomalía por parte del personal o personas ajenas a la empresa, deberán reportarlo inmediatamente a la Administración o a las autoridades correspondientes.

Deberán portar el uniforme proporcionado por la empresa y su carné respectivo que los identifique, de igual manera deberán mantener en buen estado el arma que se les proporcione para su servicio, siendo los únicos responsables en forma directa de cualquier incidente o anomalía que pudieren ocasionar con la referida arma. Quedándoles el ingreso de bebidas alcohólicas a la empresa y su consumo.

2.3.9 Choferes Vendedores

Tienen bajo su estricta responsabilidad los vehículos que se les asignen para realizar su trabajo, quienes a su vez deberán velar por el buen funcionamiento del mismo, debiéndolo

manejar con responsabilidad y prudencia y sin haber ingerido bebidas embriagantes o cualquier otro estupefaciente, que puedan causarle accidentes.

Deberán portar Licencia de Conducir vigente y adecuada al vehículo que se le asigne, de igual manera tendrá el sumo cuidado de portar los documentos que identifiquen al vehículo que maneja, los cuales deben estar en orden, será responsable de chequear los niveles del vehículo, frenos, llantas, radiador, motor, etc. obedecer las señales de tránsito, evitar accidentes, colocar los vehículos en lugares seguros y acatar las órdenes que reciban de su jefes inmediatos en el trabajo, queda terminantemente prohibido transportar a personas particulares que NO laboren en la empresa.

El vendedor rutero queda a realizar una liquidación diaria de sus ventas al regresar a las instalaciones de la empresa, chequera el producto y cargará nuevamente el camión de mercadería para dejarlo listo para el siguiente día.

Atenderán con prontitud y esmero a los clientes, brindando una conducta moral y cortés, teniendo en cuenta que el cliente siempre tiene la razón.

2.3.10 Ayudantes de Camiones

Deberán presentarse a su trabajo a la hora reglamentaria, según el horario asignado y se sujetarán estrictamente a las disposiciones de sus jefes inmediatos, aparte de realizar su trabajo de carga y descarga del camión, también están obligados a ayudar o auxiliar al conductor del camión, a realizar servicios de mecánica en casos necesarios, asimismo están obligados a reportar a la Administración, cuando el conductor del camión estuviera ingiriendo bebidas alcohólicas.

2.3.11 Operarios de Maquinaria

Es el personal responsable de la purificación del agua y llenado de envases, asimismo tienen asignadas máquinas específicas para el desarrollo de sus labores, las cuales están bajo su estricto cuidado y responsabilidad, deberán operarla con habilidad y conocimiento. De igual manera les queda prohibido el uso de las máquinas en estado de ebriedad o bajo reacción de cualquier estupefaciente.

Son responsables del mantenimiento de las maquinas, así como de su funcionamiento, las cuales deberán mantener en buen estado de funcionamiento y cualquier anomalía reportarla de inmediato a la Administración. Asimismo deberán hacerles limpieza después de finalizada sus labores.

Deberán cumplir con la normas establecidas en el presente reglamento y otras disposiciones que la gerencia de la empresa simplemente para el buen funcionamiento de las maquinas, así como la seguridad del personal que labora en ellas, debiendo tener especial cuidado de no permitir el ingreso a maniobrar las referidas maquinas por personas que no estén autorizadas por la empresa para hacerlo, ya que cualquier desperfecto ocasionado por negligencia de esta naturaleza corre a cuenta del encargado.

2.3.12 Misión

Alcanzar un mercado que si tenga un posicionamiento marcado dentro del medio, a través de la atención, servicio y educación para alcanzar el objetivo de la empresa: Sobrevivir.

2.3.13 Visión

Proporcionar al cliente como consumidor final, un producto que tenga las cualidades de sanidad, sabor, frescura y la seguridad que está tomando un producto sano, que no tiene preservantes.

ANEXO II HOJA DE LIQUIDACIÓN DE RUTA

BEBIDAS NATURALES S. A. HOJA DE LIQUIDACION DE RUTA

FECHA RUTA No.									KILOMETRAJE		TOTAL
									SALIDA	REGRESO	RECORRIDO
GARRAFONES	1ª. CARGA	2ª. CARGA	Total Carga del día	Total Garrafon Ven.	Garrafrones Bonificados	Devolución Produc. Lleno	Devolución Envase	Valor Venta al contado	Valor Venta al crédito	Total Venta Cont. y Cred.	
BOTELLA	1ª. CARGA	2ª. CARGA	3ª. CARGA	TOTAL	VENDIDOS	DEVOLUCION	BONIFICADO	Venta Contado	Venta Crédito	TOTAL VENTA	
BOLSA	1ª. CARGA	2ª. CARGA	3ª. CARGA	TOTAL	VENDIDOS	DEVOLUCION	BONIFICADO	Venta Contado	Venta Crédito	TOTAL VENTA	
CREDITOS	NOMBRE DEL CLIENTE					DIRECCION			MONTO Q		
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
						TOTAL					
ABONOS	NOMBRE DEL CLIENTE					DIRECCION			MONTO Q		
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
						TOTAL					

RESUMEN

VENTA GARRAFONES / CONTADO	Q	DETALLE DE GASTOS
CREDITOS RECUPERADOS	Q	
VENTA DE BOTELLA	Q	
VENTA DE BOLSA	Q	
* GASTOS EFECTUADOS	Q	
TOTAL EFECTIVO ENTREGADO	Q	

ENTREGO