

Dirección de Área de Conocimiento Industria y Producción

Análisis organizacional para la propuesta de manual de funciones por puesto de trabajo en agencia de bebidas La Fonda, Estelí, año 2024.

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Tutor:

Br. Nolan Guillermo
Caldera Escorcia
Carnet: 2020-0004N

Br. Cindy Belén
Molina Benavides
Carnet: 2020-0135N

Br. Freedman Josué
Moreno Cárcamo
Carnet: 2020-0138N

MSc. Keylin Mayela
Pineda Rodríguez

29 de abril de 2025
Managua, Nicaragua

Dedicatoria

Dedico este trabajo monográfico primeramente a Dios, por ser mi guía y fuente de sabiduría, por iluminar mi camino, brindándome la fe necesaria para superar cada desafío y alcanzar mis metas. A mi familia, por su apoyo incondicional, amor y motivación, cada uno de ustedes ha sido un pilar fundamental en este proceso. En especial a ti, mamá y papá, mi mayor gratitud por su sacrificio, dedicación y constante aliento. Este trabajo es una pequeña muestra del amor y el esfuerzo que siempre me han brindado. Los amo profundamente y les dedico este logro.

Cindy Belén Molina Benavides

Dedico mi trabajo de culminación de estudio, primeramente, a Dios, por darme sabiduría, paciencia y fortaleza para superar cada obstáculo a lo largo de este proceso. A mis padres, por su amor, esfuerzo y el apoyo incondicional que me brindan en cada etapa de mi vida. Gracias por sus consejos, por motivarme siempre a seguir adelante y por ser la inspiración para cumplir mis sueños y enseñarme que en la vida todo lo que me proponga en la vida lo puedo lograr.

Freedman Josué Moreno Cárcamo

Dedico este trabajo de seminario de graduación, en primer lugar, a **Dios** por darme la fuerza, la sabiduría y la persistencia para llegar hasta aquí y hacer realidad esta meta. A mi padre **José Daniel Ortega Castillo** por su amor, por su guía y las lecciones que me ha brindado a lo largo de mi vida, impulsándome a creer en mí mismo con firmeza y confianza. A mi madre **Tatiana Lucia Escorcía Lanza**, por ser mi inspiración, por su gran ejemplo de valentía y esfuerzo, por brindarme su apoyo incondicional en cada paso de mi vida e impulsarme cada día a continuar y luchar por mis sueños. A mi abuela **Felipa Escorcía Lanza** por su amor infinito, sus consejos llenos de sabiduría y por ser una luz en mi camino. Gracias por enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo y perseverancia.

Nolan Guillermo Caldera Escorcía

Agradecimiento

A Dios por bendecirnos con salud, guiarnos y otorgarnos la sabiduría y fortaleza necesarias para superar los desafíos que encontramos a lo largo de nuestra carrera.

A la Universidad Nacional de Ingeniería, por habernos permitido formarnos en sus aulas, y a los docentes que generosamente compartieron sus conocimientos y nos brindaron su apoyo para continuar avanzando.

A nuestros padres, por su amor, esfuerzo y sacrificio a lo largo de todos estos años. Gracias a ellos hemos logrado llegar hasta aquí y ser quienes somos.

A nuestra tutora de tesis, M Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez, por su invaluable ayuda, dedicación y empeño al guiarnos en la elaboración de este trabajo. Gracias por su paciencia y tiempo siempre disponible.

A agencia La Fonda, por abrirnos sus puertas y ofrecernos la información necesaria para realizar nuestro trabajo monográfico, así como a los propietarios y su equipo, por su generosidad al brindarnos su tiempo y colaborar con nuestra investigación.

Resumen Ejecutivo

Agencia La Fonda, ubicada en Estelí, es una empresa con más de 20 años en el mercado dedicada a la comercialización de bebidas y cigarrillos. A pesar de su crecimiento significativo en número de empleados y áreas de trabajo, enfrenta desafíos organizacionales, como la falta de una estructura definida, ausencia de misión, visión y valores, así como una distribución ineficiente de funciones que genera sobrecarga laboral y confusión entre los colaboradores.

El presente estudio tiene como objetivo desarrollar un análisis organizacional para la propuesta de un manual de funciones por puesto de trabajo. Para ello, se aplicaron entrevistas a gerencia y empleados, observación directa y revisión documental, permitiendo identificar las principales problemáticas y oportunidades de mejora.

Los hallazgos reflejan que la falta de un marco organizativo claro afecta la eficiencia operativa y el ambiente laboral. Como respuesta, se diseñó una propuesta de estructura organizacional, incorporando un nuevo organigrama con cuatro nuevos puestos, dos de ellos siendo clave (jefe de mercadotecnia y vendedor), además de un manual de funciones que establece roles, responsabilidades y fundamentos estratégicos de la empresa.

Se recomienda revisar y adaptar el manual de funciones antes de su implementación, utilizarlo para la capacitación del personal, evaluar estilos de liderazgo, aplicar el análisis FODA para la toma de decisiones y considerar la contratación de los nuevos puestos propuestos. Estas medidas buscan mejorar la organización interna, optimizar la gestión del talento humano y fortalecer la eficiencia operativa de la agencia.

Índice

I.	Introducción	1
II.	Antecedentes	2
III.	Objetivos	3
3.1	Objetivo general.....	3
3.2	Objetivos específicos.....	3
IV.	Justificación	4
V.	Marco Teórico	5
5.1	Análisis Organizacional	5
5.1.1	Pasos para realizar el análisis organizacional	5
5.1.2	Organización	6
5.2	Estructura organizacional	6
5.2.1	Organigrama.....	7
5.2.2	Misión	8
5.2.3	Visión.....	9
5.2.4	Valores organizacionales	9
5.2.5	Herramienta para diagnóstico	9
5.2.6	Gestión de los recursos humanos	11
5.2.7	Gestión del liderazgo	12
5.2.8	Clima organizacional	13
5.3	Análisis de puestos	13
5.3.1	Puestos de trabajo	13
5.3.2	Descripción de puesto	14
5.3.3	Fichas ocupacionales.....	14
5.4	Manual de funciones	15
5.4.1	Estructura del manual de funciones	15
VI.	Diseño Metodológico.....	17
6.1	Tipo de investigación	17
6.2	Universo.....	18
6.2.1	Población	19
6.3	Fuentes de información	19
6.3.1	Entrevista.....	19
6.3.2	Observación	20
6.3.3	Revisión documental	20

6.4	Tipos de fuente de información	20
6.5	Instrumentos para la recopilación de datos	20
6.6	Recolección de la información.....	21
6.7	Procesamiento de la información	21
6.8	Análisis de la información	22
VII.	Análisis y discusión de resultados	24
7.1	Estructura organizacional actual	24
7.1.1	Generalidades de la empresa	24
7.1.2	Tipo de estructura organizacional	35
7.1.3	Gestión de los recursos humanos.....	39
7.1.4	Gestión del liderazgo.....	40
7.1.5	Clima organizacional	42
7.2	Análisis de puestos	44
7.3	Documento de la propuesta del manual de funciones	47
VIII.	Conclusiones.....	73
IX.	Recomendaciones	74
X.	Bibliografía	76
XI.	Anexos	79
	Anexo 1. Cuestionario de entrevista para la gerencia	79
	Anexo 2. Cuestionario de entrevista para los colaboradores	82
	Anexo 3. Test de liderazgo	84
	Anexo 4. Resultado de entrevista a Gerente	88
	Anexo 5. Resultado de entrevista a Colaboradores	91
	Anexo 6. Resultado de test de liderazgo	115
	Anexo 7. Fotografías	119

I. Introducción

Agencia La Fonda es un negocio ubicado en la ciudad de Estelí, con más de 20 años dentro del mercado, dedicándose a la comercialización de una gran variedad de bebidas y cigarrillos. Aunque se estableció como una MIPYME con tan solo 3 trabajadores, actualmente la empresa ha experimentado un crecimiento notable, contando con un equipo de 13 colaboradores, divididos en 4 áreas de trabajo.

Este crecimiento ha traído consigo desafíos organizacionales significativos, entre ellos se destaca la falta de definición de funciones y responsabilidades de cada colaborador, manifestando quejas recurrentes por parte de los empleados debido a la sobrecarga de responsabilidades. Esta situación ha provocado una confusión de roles y tareas dentro de la empresa; así mismo, se hace evidente la ausencia de misión, visión y valores organizacionales.

Por esta razón, la presente investigación tiene por objetivo desarrollar un análisis organizacional para la propuesta de manual de funciones por puesto de trabajo en agencia de bebidas La Fonda. Para lograrlo, el proceso se llevará a cabo en varias etapas: primero se identificará la estructura organizacional actual para efectuar un diagnóstico que permita determinar las funciones y responsabilidades por puestos de trabajos. Posteriormente, se evaluarán las posibles mejoras en la distribución y asignación de tareas, finalizando con la propuesta del manual de funciones por puesto de trabajo para la mejora del desempeño laboral del personal de agencia.

Este manual servirá como una herramienta fundamental para esclarecer las responsabilidades laborales, optimizará los procesos internos y aumentará la eficiencia operativa. Además, se espera que su implementación contribuya a reducir la carga laboral y la confusión de roles, mejorando así el rendimiento de los empleados y por ende la satisfacción de sus clientes.

II. Antecedentes

Agencia La Fonda es una empresa de distribución local de bebidas que ha desarrollado una sólida presencia en el mercado a lo largo de los últimos 20 años. Fundada como un pequeño negocio familiar, el compromiso y la dedicación de sus fundadores, permitió a la empresa establecer una base de clientes leal y confiable.

Hace tres años, agencia La Fonda experimentó un cambio significativo cuando fue adquirida por un nuevo propietario. Este cambio de dirección marcó el inicio de una nueva fase de crecimiento y diversificación. Bajo la nueva administración, la empresa no solo ha aumentado su plantilla a 13 trabajadores, sino que también ha ampliado su inventario de productos al incluir la distribución de cigarrillos a nivel local. Esta expansión ha permitido a la agencia incrementar su presencia en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes.

El aumento en el número de empleados y la diversificación de las actividades comerciales han incrementado la complejidad de la organización. La gestión de un equipo más grande y la coordinación de un mayor número de tareas y responsabilidades han requerido la implementación de nuevas estrategias de gestión y organización interna. Estos cambios han presentado desafíos significativos en términos de eficiencia operativa y gestión del personal, haciendo evidente la necesidad de modificaciones en la estructura y los procesos internos de la empresa.

A pesar de su crecimiento y evolución, hasta la fecha no se han realizado investigaciones ni estudios de ningún tipo, especialmente relacionados con la estructura organizacional en la agencia la fonda de la ciudad de Estelí, por lo que la presente investigación servirá como antecedente de la agencia para futuros investigadores, y ayudará directamente al gerente de la empresa y sus colaboradores.

III. Objetivos

3.1 Objetivo general

Desarrollar un análisis organizacional para la propuesta de manual de funciones por puesto de trabajo en agencia de bebidas La Fonda, Estelí, año 2024.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar la estructura organizacional actual de agencia La Fonda por medio de un diagnóstico por puestos de trabajos.
- Evaluar las posibles mejoras para la propuesta de estructura organizacional a través de la descripción y análisis de puestos de trabajos.
- Proponer un manual de funciones por puesto de trabajo para la mejora del desempeño laboral del personal de agencia La Fonda.

IV. Justificación

Esta investigación tiene como objetivo principal el análisis de la estructura organizacional de la agencia, para la propuesta de un manual de funciones. Debido a la falta de conocimiento por parte de los colaboradores en cuanto a los roles y actividades que deben desarrollar en las diferentes áreas de trabajo de la empresa.

Una estructura organizacional bien establecida tiene beneficios como determinar con precisión la cantidad de personal necesario para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva, delimitar las responsabilidades de cada área y sus superiores. El diagnóstico proporcionará información sobre cómo se ha operado en los últimos años, permitiendo identificar los factores internos y externos que benefician o perjudican el funcionamiento de la agencia, para generar posibles mejoras las cuales se plasmarán través del manual de funciones por puesto de trabajo.

Los beneficios de la elaboración del manual incluyen un mejor manejo del talento humano, coordinando las capacidades individuales de los laboradores con las necesidades y metas de la empresa. Servirá como referencia tanto para los empleados actuales como para los nuevos ingresos, garantizando que todos los miembros del equipo comprendan plenamente sus obligaciones y deberes.

El manual de funciones beneficiará directamente a los empleados, al tener una guía clara sobre sus responsabilidades, lo que mejorará su desempeño y satisfacción laboral al reducir la incertidumbre y aumentar la confianza en sus funciones. Asimismo, será una herramienta valiosa para el gerente, facilitando la gestión y supervisión del personal de acuerdo a las habilidades de cada individuo.

La presente investigación es crucial para la empresa, puesto que proporcionará una base sólida para la mejora continua de su estructura organizacional y la gestión efectiva de los recursos humanos, contribuyendo así al logro de sus objetivos estratégicos y operacionales.

V. Marco Teórico

En este capítulo se hace referencia a los sustentos básicos teóricos para evidenciar y corroborar el uso de la terminología adecuada que proporcionan al lector una idea clara de los puntos de mayor importancia de la problemática en estudio.

5.1 Análisis Organizacional

El análisis organizacional se entiende como una disciplina teórica y metodológica, la cual está basada en conocimientos científicos y ofrece una metodología para alcanzar los cambios que un sistema organizativo requiera. Esto se logra identificando las características de la entidad, las personas que trabajan en ella y la necesidad de cumplir con los valores de dicha institución (Schlemenson , 2014).

Es fundamental realizar un análisis organizacional para entender y evaluar el funcionamiento operativo de una empresa o cualquier organización. Por lo tanto, al establecer un análisis ayudará a identificar debilidades y fortalezas que afectan de manera positiva o negativa el desempeño y la eficiencia de la compañía.

5.1.1 Pasos para realizar el análisis organizacional

Serrador (2023) expresa que cuando una empresa se está expandiendo, es prudente hacer un análisis organizacional, para asegurarse de estar alineados con las nuevas necesidades, especialmente si se enfrentan problemas de falta de alineación entre los departamentos, equipos o unidades de trabajo.

Los elementos que debe contener un análisis organizacional varían según las necesidades específicas de cada empresa y los objetivos del estudio. Pero en términos generales estos pueden ser: organigrama de la jerarquía, la distribución de funciones y responsabilidades de la empresa. Así como una descripción de la estructura ya sea por departamentos o puestos de trabajo.

Para llevar a cabo un análisis y diagnóstico organizacional se deben desarrollar los siguientes pasos:

- Definir el alcance y los objetivos.
- Reunir información preliminar.
- Seleccionar las herramientas de recopilación de datos, como entrevistas y encuestas a los empleados.
- Llevar a cabo el proceso de recopilación de datos.
- Analizar los datos, buscando patrones y tendencias.
- Identificar áreas de mejora.
- Presentar los resultados y la propuesta de plan de acción.
- Implementar el plan de acción.
- Supervisar el progreso de la implementación y ajustar.
- Realizar un seguimiento a largo plazo para evaluar el impacto.

5.1.2 Organización

De acuerdo con Chiavenato (2021), “una organización es una unidad social donde las personas crean relaciones estables entre sí (no necesariamente frente a frente) a efecto de que resulte más fácil alcanzar objetivos que jamás podrían lograr de forma aislada” (pág. 32).

Una buena organización es una estructura empresarial caracterizada por buenas relaciones, que promueve un ambiente favorable para la innovación y creatividad de los individuos, a través, del intercambio de conocimientos y experiencias. Esto facilita el desarrollo de soluciones más adecuadas para enfrentar los desafíos de la organización.

5.2 Estructura organizacional

Según Polanco y otros (2020) la estructura organizacional hace referencia a la forma en cómo se distribuyen las tareas o actividades de la organización para la conformación de las áreas o departamentos. También se puede definir como la manera en que se integran los diferentes roles, para que los puestos sean ocupados

por las personas adecuadas y de esta manera asuman sus funciones con un alto desempeño.

Una estructura organizacional bien diseñada permite identificar el talento humano adecuado para cada área de la empresa, asegurando que los trabajadores asignados puedan desempeñar sus funciones con motivación y compromiso. Promoviendo un ambiente laboral donde se fomente el desarrollo profesional y personal.

5.2.1 Organigrama

Pérez Gregorio (2016) define el organigrama como “la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. Permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas”.

Los organigramas también permiten visualizar de manera más clara los canales de comunicación, destacando quien reporta a quien y como circula la información en la empresa. Esto es crucial para asegurar una buena coordinación entre las diferentes áreas de la organización. Los organigramas también pueden revelar oportunidades de mejora en la estructura, identificando posibles áreas que se requieran mayor claridad de roles.

5.2.1.1 Tipos de organigrama

Franklin Fincowsky (2014) identifica en el libro “Organización de empresas” los siguientes tipos de organigrama de acuerdo con su presentación o disposición gráfica:

- **Verticales:** Estos detallan los diferentes niveles jerárquicos de la organización y se representan desde arriba hacia abajo desde la máxima autoridad hasta el despliegue de todas las unidades existentes.
- **Horizontales:** En esta disposición los niveles jerárquicos se van representando desde la izquierda hacia la derecha y se ordenan en forma de

columnas en cada una de sus departamentos, unidades y cargos existentes, las líneas se disponen de manera horizontal.

- **Mixtos:** Utilizan combinaciones verticales y horizontales para representar de mejor manera las posibilidades de su representación gráfica. Se recomienda utilizarlos en el caso que la empresa tiene un gran número de puestos bajo su administración.
- **De bloque:** Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.
- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas se ubican por las líneas que unen las figuras.

Cada tipo o diseño del organigrama ofrece una visión única sobre la distribución de los roles y relaciones de las personas dentro de las empresas. La elección del tipo de organigrama adecuado para las diferentes empresas dependerá de la naturaleza, número de integrantes, áreas y las necesidades.

5.2.2 Misión

La misión debe traducir la filosofía de la organización, que habitualmente es formulada por sus fundadores o creadores, esa filosofía implica los valores y las creencias centrales que representan los principios básicos de la organización. Cuando la misión está bien definida y por escrito permite comunicar a los asociados cuál es la razón de ser de la organización (Chiavenato, 2021).

Se puede recalcar que, la misión empresarial es una orientación ética y estratégica para el personal de una empresa. También desempeña un papel crucial en la motivación de los trabajadores y la atracción del cliente, por lo tanto, es un componente fundamental en la entidad y el éxito continuo de cualquier organización.

5.2.3 Visión

Chiavenato (2021) afirma que “la visión se refiere a la imagen que una organización tiene de sí misma y de su futuro; es el esfuerzo que hace para verse en el espacio y tiempo” (pág. 90).

Se puede expresar que la visión representa la ambición, metas y destino deseado de una organización, que sirve como un plan estratégico y motivacional como guía hacia el logro de sus metas más altas y su éxito sostenible a largo plazo.

5.2.4 Valores organizacionales

Los valores organizacionales provienen desde lo interno de la empresa, es decir, por medio de las personas, a través de sus creencias, pensamientos, cultura entre otros, que conforman la organización, y permitirá conducirlo a la excelencia humana, para ser una persona de bien, lo cual se vuelve positivo tanto para él como para la organización donde actúa (Carrero Morales , 2019).

Los valores organizacionales al ser promovidos y alineados con los objetivos organizacionales permiten alcanzar la excelencia humana y profesional, beneficiando tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

5.2.5 Herramienta para diagnóstico

Una herramienta para diagnóstico organizacional es un conjunto de técnicas, métodos o instrumentos utilizados para evaluar y analizar diferentes aspectos de una organización. Si la herramienta se aplica de manera correcta muestra la situación real de la organización, permitiendo aprovechar las fortalezas y tratar de modificar las debilidades para lograr un crecimiento organizacional (Rasquin , 2020).

La relevancia de las herramientas de diagnóstico, las cuales comprenden un conjunto de técnicas, métodos e instrumentos destinados a evaluar diversos aspectos de una organización. Al aplicarse de manera correcta, estas herramientas proporcionan una visión de la situación real de la empresa. Esto permite a la

organización identificar y aprovechar así sus fortalezas, como detectar y corregir sus debilidades.

5.2.5.1 Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA, es una herramienta clave para hacer un diagnóstico de la situación actual de una organización sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno, facilitando tanto los factores internos como los factores externos (Sánchez Huerta , 2020).

Figura 1. Matriz FODA



Nota: Tomado de (Sánchez Huerta , 2020)

La importancia del análisis FODA como una herramienta esencial para diagnosticar la situación organizacional de una empresa, permite evaluar todos los factores internos como los externos que afectan a las empresas. Al identificar estos elementos, el análisis FODA facilita la toma de decisiones estratégicas ayudando a la empresa a maximizar sus fortalezas, minimizar sus debilidades y aprovechar oportunidades.

5.2.5.1.1 Factores internos

Los factores internos son las fortalezas y debilidades que provienen de procesos internos. Tienden a ser fáciles de resolver si se cuenta con los medios necesarios, ya que se tiene más control sobre lo que pueda ocurrir. Algunos de los aspectos que se pueden tomar en cuenta en el análisis interno son: la producción, los RRHH, tipo de organización, situación financiera, el marketing y la distribución (Raeburn, 2023).

En este caso los factores internos a considerar para el diagnóstico y análisis organizacional son parte de la gestión de los recursos humanos. La adecuada integración de estos factores permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y áreas de mejoras internas, optimizar el uso de recursos humanos y potenciar su competitividad.

5.2.5.1.2 Factores externos

Los factores externos provienen de procesos que están fuera del control de la organización como las amenazas y oportunidades. Estos son los más complicados de resolver, ya que no se pueden controlar directamente los resultados. Aquí se toma en cuenta los clientes, competidores, tendencias del mercado y cualquier otra cosa que afecte la organización de afuera hacia adentro (Raeburn, 2023).

Los factores externos que se tienen que valorar para la gestión de los recursos humanos en una empresa pueden incluir la oferta de trabajo, la disponibilidad de talento altamente calificado en el mercado laboral, cambios económicos que afecten la estabilidad laboral, o incluso crisis sanitarias que impacten la disponibilidad de mano de obra calificada.

5.2.6 Gestión de los recursos humanos

Para Sánchez (2021), la gestión de los recursos humanos es el proceso mediante el cual se administra eficazmente el capital humano dentro de una organización. Los procesos estratégicos en la gestión de los recursos humanos son los siguientes:

- Reclutamiento: tras una oferta de empleo, acciones para atraer a perfiles que encajen con las necesidades de esa oferta.
- Selección: es el filtro de los candidatos que han respondido ante una oferta. Según sus calificaciones, aptitudes, experiencia e idoneidad para el puesto se eligen los mejores perfiles.
- Contratación: el proceso de decidir el mejor candidato y formalizar su incorporación a la empresa.
- Onboarding: es el proceso de incorporación del empleado a la empresa. Consiste en orientar al empleado, saber cuál es el lugar de trabajo, conocer las estancias, su rol en la empresa, cuáles son sus compañeros, etc.
- Capacitación: todos los procesos que se llevan a cabo a través de programas y cursos para mejorar las habilidades y conocimientos del empleado.

La gestión de recursos humanos consiste en procedimientos, políticas, y prácticas, destinado administrar y potenciar el talento humano dentro de una organización. Como propósito principal es alinear las habilidades, experiencias y motivaciones del personal, centrándose en crear un entorno de trabajo eficiente donde los trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente y contribuir al éxito de la empresa.

5.2.7 Gestión del liderazgo

La gestión del liderazgo se refiere a la habilidad y capacidad de un líder para dirigir, influir y motivar a un equipo o grupo de personas hacia el logro de metas y objetivos comunes. El liderazgo implica tomar decisiones, establecer la dirección, inspirar a los demás y crear un ambiente propicio para el éxito (Ortega K. , 2024).

La gestión del liderazgo se centra en desarrollar y fortalecer las habilidades necesarias para guiar y apoyar a un equipo. Un buen líder no solo dirige, sino que también fomenta la unión, impulsa el crecimiento individual y colectivo, y asegura que los objetivos comunes se cumplan de manera efectiva y eficiente. Este proceso implica comunicación constante, toma de decisiones informadas y la creación de un ambiente que promueva la colaboración y el éxito compartido.

5.2.8 Clima organizacional

El clima organizacional es el ambiente en que se desempeñan los trabajadores y las percepciones que tienen estos sobre su entorno laboral, es un tema de marcada importancia hoy día para casi todas las organizaciones, las cuales encaminan esfuerzos para su mejoramiento continuo (Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018).

El ambiente laboral y las percepciones de los empleados respecto a su entorno de trabajo son cruciales en la actualidad. Las organizaciones dedican esfuerzos significativos para mejorar continuamente este aspecto, reconociendo su impacto en la satisfacción y productividad de los trabajadores.

5.3 Análisis de puestos

El análisis de los puestos de trabajo es el procedimiento que determina los deberes y responsabilidades de los cargos y los tipos de personas que deben ocuparlos. El análisis de puestos proporciona la información para poder desarrollar correctamente la descripción de los puestos (Polanco y otros, 2020).

Se puede decir entonces, que el análisis de puestos no es más que el proceso por el cual se determinan las funciones, tareas, deberes y responsabilidades correspondientes a cada cargo, tomando en cuenta las habilidades y capacidades que debe poseer el ocupante de este para poder tener un buen desempeño.

5.3.1 Puestos de trabajo

Según López Cortes (2021) puestos de trabajo se define de la siguiente manera:

Un puesto de trabajo es aquel espacio en el que un individuo desarrolla su actividad laboral, también se le conoce como estación o lugar de trabajo, ubicado, en un edificio donde tiene la sede la entidad u organismo del estado, o empresa privada, donde se controla y supervisa la labor del empleado público, trabajador, oficial, o trabajador del sector privado.

El puesto de trabajo implica no solo el lugar físico, sino también la estructura de supervisión y control que regular de las tareas del empleado. En un trabajo investigativo, esta definición es crucial para entender la dinámica laboral y organizacional, ya que subraya la interrelación entre el espacio físico, la actividad laboral y la supervisión administrativa.

5.3.2 Descripción de puesto

“La descripción de puesto es el documento en donde se registran las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, debe contener las capacidades que debe tener una persona para desempeñar un puesto” (Polanco y otros, 2020).

La importancia de la descripción de puesto en la administración de recursos humanos, detallando tareas, deberes y responsabilidades asociadas a un cargo específico y también especifica las capacidades y competencias necesarias para una persona pueda desempeñas dicho puesto de manera efectiva.

5.3.3 Fichas ocupacionales

Una ficha ocupacional es una herramienta esencial en la gestión de recurso humanos. Su objetivo es describir de manera precisa las capacidades requeridas por cada puesto de trabajo para el buen desempeño de este. En esta se pueden incluir datos como las tareas que debe realizar el trabajador, la denominación del puesto, conocimientos necesarios, habilidades requeridas, o resumir condiciones de trabajo y riesgos especiales del cargo (López-Guillén García & Vicente Pardo, 2024).

La ficha ocupacional para la gestión de recursos humanos es una herramienta que describe detalladamente las capacidades y requisitos necesarios para cada puesto de trabajo, facilitando los procesos como la selección, evaluación y capacitación del personal. Además, contribuye a la seguridad laboral al identificar y comunicar riesgos específicos del puesto.

5.4 Manual de funciones

Para Torrano Gomariz (2020) un manual de funciones de los puestos de trabajo de una empresa “es el documento formal que contiene las diferentes descripciones de los puestos de trabajo de una empresa, y es imprescindible para la correcta gestión de los trabajadores de una organización” (pág. 25).

La gestión de recursos humanos detalla las descripciones de los puestos de trabajo, facilitando la comprensión de los roles y las responsabilidades. Es esencial para la correcta gestión de los trabajadores mejorando la eficiencia operativa y sirviendo como base de programas de capacitación y desarrollo.

5.4.1 Estructura del manual de funciones

Para que un manual de funciones cumpla con sus objetivos debe incluir información sobre los diferentes tipos de puestos que forman la empresa.

Pérez López y otros (2022) describen las secciones que integran un manual de funciones:

- **Introducción:** Contiene una reseña sobre el giro del negocio, la estructura y las circunstancias que ameritan la actualización o elaboración del manual.
- **Objetivo y alcance:** Describe las intenciones o propósitos que la empresa tiene al redactar el manual. En el alcance se indican los departamentos de la empresa a los que aplican las disposiciones contenidas.
- **Misión:** Expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial.
- **Visión:** Expectativa ideal de lo que la empresa espera.
- **Valores organizacionales:** Principios y creencias que guían las acciones, decisiones y comportamientos dentro de una organización.
- **Descripción del puesto:** Incluye el nombre del puesto, su ubicación dentro de la estructura organizacional, la indicación de quien es el supervisor inmediato y si el puesto posee alguna responsabilidad sobre otros empleados.

- Objetivo estratégico del puesto: Justifica las razones por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la institución, incluyendo cuál es el objetivo estratégico al que el puesto aportará.
- Relaciones del puesto: Identifica la ubicación de un puesto en la estructura organizacional, para determinar con que otro se debe interactuar para el cumplimiento de las funciones.
- Perfil del puesto: Presenta las características esenciales que debe reunir la persona para desempeñar el puesto de manera eficiente.
- Firmas de autorización. Sección en la que se indica el nombre, puesto y firma de los gerentes de la empresa que autorizan el manual, así como de los departamentos que lo elaboran y revisan.

VI. Diseño Metodológico

En este capítulo se presenta la metodología que se utilizó para el desarrollo de los objetivos de la investigación, el tipo de investigación, universo y población, así como las fuentes de información, los instrumentos para la recolección de datos, el procesamiento y análisis de la información.

6.1 Tipo de investigación

Según el propósito la investigación es de naturaleza **aplicativa**. Según Huaire Inacio (2019), la investigación aplicada parte (por lo general, aunque no siempre) del conocimiento generado por la investigación básica, tanto para identificar problemas sobre los que se debe intervenir como para definir las estrategias de solución (pág. 8).

La investigación toma este enfoque porque está dirigida a aplicar conocimientos teóricos y metodológicos para implementar soluciones concretas con el fin de optimizar el desempeño operativo de la agencia La Fonda, contribuyendo a su crecimiento y éxito a largo plazo.

Según el procesamiento de datos esta investigación es de tipo **cualitativo**. En el libro Metodología de la investigación, Hernández Sampieri (2014) explica que, “El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (pág. 7).

La investigación adopta un enfoque cualitativo, orientado en analizar la estructura organizacional de la agencia La Fonda, con el propósito de identificar los obstáculos que afectan el desarrollo y eficiencia. Mediante entrevistas y observaciones, se recopilan datos esenciales, proporcionando una comprensión de las dificultades presentes en las áreas y procesos operativos.

Según la profundidad la investigación es de tipo **descriptiva**. Hernández Sampieri (2014) expresa que:

Los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández Sampieri, 2014, pág. 92).

La presente investigación se centra en describir detalladamente la estructura organizacional, examinando los aspectos claves como la distribución de funciones, la coordinación del personal que influyen dentro de la empresa. Así mismo, se caracteriza el procedimiento para establecer la estructura organizacional ideal, por medio de la elaboración de un manual de funciones, para comprender mejor el desempeño interno.

Según la temporalidad el alcance de la investigación es **transversal**. En una investigación transversal “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 154).

Esta investigación se realizará en un único tiempo de estudio; en el periodo del año 2024, para analizar exclusivamente el funcionamiento de la Agencia La Fonda con el fin de proporcionar un manual de funciones por puesto de trabajo.

6.2 Universo

El universo de estudio que se ha determinado durante la investigación es Agencia La Fonda ubicada en la ciudad de Estelí, dedicada a la venta y distribución de bebidas y cigarrillos.

6.2.1 Población

La población está representada por los 13 trabajadores, con las características concretas de sus puestos de trabajo (7 puestos).

En esta investigación se aplicó un censo, porque la población de estudio es pequeña. Según Narváez (2022) censo es “el proceso en el que se recogen datos de todos y cada uno de los miembros de la población”.

Por otro lado, se aplicaron los instrumentos de recolección de datos a todos los colaboradores que cumplan con los criterios de selección.

Criterios de selección:

- Ser colaborador de Agencia la Fonda
- Disponibilidad para brindar información

6.3 Fuentes de información

Para obtener información se utilizaron tres fuentes, entrevistas a gerencia y colaboradores, la observación y la revisión documental.

6.3.1 Entrevista

Según Feria Ávila y otros (2020) la entrevista es una técnica de recolección de información utilizada muy a menudo en procesos de investigación, basado en la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema.

En este caso se realizaron dos tipos de entrevistas, una dirigida al gerente de la agencia y la otra entrevista está dirigida a los colaboradores. Ambas perspectivas son esenciales para desarrollar un manual de funciones que refleje con precisión las necesidades y dinámicas internas de la agencia.

6.3.2 Observación

Para Díaz (2023) “la observación es una herramienta fundamental para recopilar información de manera objetiva. Esta técnica se utiliza para generar un conocimiento amplio sobre un tema en particular”.

La observación facilitó la recolección de información de manera directa para captar con detalles a los colaboradores en pleno ejercicio de sus funciones de acuerdo con su cargo.

6.3.3 Revisión documental

“La revisión documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, etc” (Ortega C. , 2019).

La revisión documental por medio de fuentes bibliográficas y documentación de la misma empresa permitió que el manual propuesto sea relevante y adecuado para las circunstancias particulares de la organización.

6.4 Tipos de fuente de información

- **Fuentes primarias:** Las fuentes primarias son aquellas de las que se obtiene información directamente desde la fuente original o el lugar donde ocurren los eventos. Esta se conforma por la entrevista al gerente, entrevista a los colaboradores y la observación.
- **Fuentes secundarias:** Las fuentes secundarias son documentos u otros materiales que contienen información sobre el tema de estudio, en este caso se trata de la revisión documental.

6.5 Instrumentos para la recopilación de datos

Los instrumentos que se aplicaron para la recolección de datos fueron dos. El primero se trata de un cuestionario de entrevista para el gerente (**Ver anexo 1**) donde se efectuaron preguntas de manera directa con el objetivo de indagar sobre

aspectos clave como la jerarquía, estructura organizacional, misión, visión y valores de la empresa.

Por otro lado, se aplicó un cuestionario de entrevista para los colaboradores (**Ver anexo 2**) con preguntas las cuales fueron respondidas de manera honesta y transparente con el propósito de identificar las características del perfil ocupacional deseado para cada cargo dentro de la estructura organizativa de la agencia.

6.6 Recolección de la información

Para el proceso de recolección de la información se solicitó un permiso a la gerencia para realizar visitas al establecimiento. En la primera visita se llevó a cabo la entrevista al gerente en el horario que se consideró conveniente. En otro momento se aplicaron las entrevistas a todos los colaboradores. Cada cuestionario consta de una serie de preguntas las cuales se llevaron a cabo con un acercamiento directo y personal con cada trabajador para recolectar la información pertinente de acuerdo a cada puesto de trabajo.

A la par de este proceso se efectuó la observación directa donde se obtuvieron datos del ejercicio de cada trabajador en su puesto de trabajo, cuáles son las funciones que desempeña y si hay sobrecarga de responsabilidades.

6.7 Procesamiento de la información

En el procesamiento de la información, al tratarse de entrevistas tiene un enfoque cualitativo, por lo tanto, los datos fueron incluidos en el informe segregando la información más importante. Los datos de las entrevistas se registraron de forma inteligente a través del programa Microsoft Word para reflejar los resultados por medio de tablas, lo que facilitó el análisis e interpretación de estos.

6.8 Análisis de la información

El proceso del análisis de la información se realizó en base a la problemática y objetivos de la investigación. Los pasos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación fueron los siguientes:

Identificar la estructura organizacional actual de agencia La Fonda por medio de un diagnóstico por puestos de trabajos.

- Acordar con el gerente la fecha y horario para aplicar las entrevistas.
- Realizar entrevista con el gerente y los colaboradores.
- Observar a los colaboradores en el ejercicio de sus funciones.
- Realizar el procesamiento de la información
- Elaborar el informe de diagnóstico conforme a la estructura organizacional.

Evaluar las posibles mejoras para la propuesta de estructura organizacional a través de la descripción y análisis de puestos de trabajos.

- De acuerdo a la información del diagnóstico se realizó el análisis interno incluyendo las fortalezas y debilidades.
- Luego se llevó a cabo el análisis externo incluyendo las oportunidades y amenazas.
- El análisis se concretó en la matriz cruzada del FODA.
- Se propuso la estructura organizacional mediante la descripción y análisis de puestos.

Proponer un manual de funciones por puesto de trabajo para la mejora del desempeño laboral del personal de agencia La Fonda.

- Redactar la introducción.
- Elaborar los objetivos del manual
- Definir el alcance.
- Elaborar la misión, visión y valores organizacionales.
- Detallar la relación de los puestos mediante un organigrama.

- Realizar la descripción de los puestos.
- Representar el perfil de los puestos a través de las fichas ocupacionales.
- Para finalizar se llevó a cabo una sesión para presentarle los resultados a la gerencia y quedará en mano de ellos la aprobación y ejecución del manual.

VII. Análisis y discusión de resultados

En este acápite se abordan los resultados obtenidos sobre el Análisis Organizacional de agencia La Fonda; a través de la aplicación de entrevistas al gerente y demás colaboradores se obtuvo información valiosa sobre la organización, la cual fue analizada y permitió la construcción del manual de funciones.

7.1 Estructura organizacional actual

Mediante el diagnóstico por puestos de trabajo, se logró obtener una visión clara de la estructura organizacional actual, lo que permitió definir las generalidades de la empresa como su misión, visión y valores organizacionales. Además, se realizó el análisis FODA que detalla tanto los factores internos como externos que enfrenta la organización. Este diagnóstico también ayudó a comprender cómo se distribuyen las funciones entre los diferentes cargos, así como evaluar el clima organizacional y la gestión del liderazgo dentro de la agencia.

7.1.1 Generalidades de la empresa

De acuerdo con Moreno Mairena (2024) gerente general, agencia La Fonda no cuenta con misión, visión y valores definidos; por lo que a través de la entrevista se le realizaron una serie de preguntas estratégicas con el propósito de comprender la dirección actual de la empresa y sus objetivos a largo plazo. Por tanto, se propone la siguiente misión, visión y valores organizacionales:

7.1.1.1 Misión

Somos una agencia de bebidas comprometida en ofrecer un servicio personalizado y eficiente, brindando una amplia gama de productos de alta calidad a precios competitivos, cumpliendo las expectativas de nuestros clientes.

7.1.1.2 Visión

Ser una agencia de bebidas líder, reconocida a nivel municipal en temas de variedad de productos, calidad de atención y precios; ampliando nuestra cobertura en los puntos más estratégicos de la ciudad de Estelí, así como a nivel nacional.

7.1.1.3 Valores organizacionales

Honradez: La honradez es un valor esencial que se fundamenta en actuar con integridad, transparencia y ética en todas las áreas del trabajo. Este principio no solo favorece la toma de decisiones justas, sino que también contribuye al fortalecimiento de las relaciones de confianza, tanto internas como externas, promoviendo un ambiente de colaboración.

Disciplina: Fomentar la disciplina dentro de la empresa permite que cada miembro del equipo cumpla con sus responsabilidades, mantenga la constancia en sus esfuerzos y persiga los objetivos a largo plazo sin desviarse de los principios que nos guían.

Trabajo en equipo: El éxito de la empresa está profundamente ligado a la colaboración constante entre todos nuestros miembros. El trabajo en equipo es un valor esencial, ya que cada colaborador aporta habilidades y perspectivas únicas que enriquecen tanto los procesos creativos como operativos. El intercambio de ideas y la cooperación son clave para fomentar la innovación y afrontar con éxito los desafíos que surgen en un mundo empresarial.

Compromiso social: La agencia la Fonda tiene un fuerte sentido de responsabilidad con la comunidad y el entorno en el que operamos. Creemos que el éxito empresarial debe ir acompañado de un compromiso real hacia la mejora social y ambiental. Invertir en iniciativas que promuevan el bienestar social, contribuyendo positivamente a la sociedad en su conjunto.

7.1.1.4 Análisis FODA

A través de la entrevista al gerente se determinó la inexistencia de un FODA, por lo tanto, para realizar el análisis de la situación actual fue necesario identificar los factores internos y factores externos que afectan a agencia La Fonda.

Factores internos

Los factores internos son los que dependen de la propia organización, en este caso, dichos factores están enfocados a los recursos humanos y se obtuvieron a través de las entrevistas al gerente y colaboradores.

- **Valores organizacionales:** Dentro de la agencia todos los colaboradores practican una serie de valores, en las entrevistas mencionan una lista y entre los más comunes se encuentra el respeto, honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo, lo cual fomenta un ambiente de trabajo sano, mejorando la colaboración y la coordinación entre el equipo.
- **Clima laboral:** Gámez Gómez (2024) colaborador de agencia La Fonda expresó a través del cuestionario de entrevista que existe un clima laboral bastante positivo lo que mejora la satisfacción y tiene un impacto directo en la productividad, por lo que se convierte en una ventaja estratégica para la empresa.
- **Baja rotación de personal:** La mayoría de los trabajadores tienen más de 1 año de estar laborando para la agencia, muchos de ellos llevan desde que los nuevos propietarios están a cargo. Tener colaboradores experimentados permite ser más eficientes y tener un rendimiento más alto puesto que ya conocen los procesos, procedimientos y cultura de la empresa.
- **Captación y reclutamiento de empleados:** Moreno Mairena (2024) expresó a través de la entrevista que una de las debilidades es poder captar y reclutar colaboradores, con mayor dificultad en el puesto de cajero que es donde más rotación hay. Esto se debe a las múltiples responsabilidades que conlleva el cargo, como gestionar los pedidos que ingresan por teléfono, atender a los clientes que visitan el local y coordinar los pedidos que se

despachan en rutas. Además, el cajero debe encargarse de la limpieza de su área de trabajo, uno de los mayores desafíos de este puesto es asumir la responsabilidad en caso de faltantes de productos, lo que puede ocasionar conflictos y generar afectaciones económicas para el empleado. Cuando una empresa enfrenta dificultades para reclutar nuevos empleados, puede generar presión sobre los demás, genera sobrecarga por la falta de apoyo y el aumento de la carga de trabajo.

- **Capacitación del personal:** Tanto el gerente como los colaboradores expresaron que no se realizan capacitaciones. La falta de oportunidades de capacitación y desarrollo puede hacer que los empleados sientan que su crecimiento profesional está estancado, además las empresas que no invierten en la capacitación de su personal no pueden mantenerse a la par con los cambios del mercado.
- **Deficiencia en la comunicación:** Si bien, Traña Lazo (2024) cajera de la agencia, afirma mediante la entrevista haber un buen clima laboral, señala haber dificultades con la comunicación entre todos los colaboradores. Se sabe que la comunicación es la base de la colaboración, la coordinación y el trabajo en equipo; la falta de comunicación puede generar malentendidos sobre las tareas y responsabilidades de los colaboradores, lo que lleva a errores en la ejecución de las tareas.
- **Sobrecarga de funciones:** La sobrecarga de funciones en la agencia representa un problema interno significativo que impacta tanto en la eficiencia operativa como en el bienestar de los colaboradores. La excesiva carga de trabajo también puede tener consecuencias negativas. Además, esta situación influye en la cultura organizacional, ya que los colaboradores pueden percibir una falta de equidad en la distribución de tareas, también significa deficiencias en la estructura organizativa, como una falta de claridad en roles y una inadecuada asignación de recursos.
- **Estructura organizacional inexistente:** La ausencia de una estructura organizacional en la agencia de bebidas La Fonda expone a la empresa a una serie de problemas. Se pueden experimentar dificultades para responder

a las demandas del entorno, como cambios en las preferencias de los consumidores, la competencia de otras agencias o la capacidad para cumplir normativas del sector. Además, limita la capacidad de la empresa para desarrollar estrategias efectivas de ventas, lo que la pone en desventaja frente a competidores mejor organizados.

- **Falta de manual de funciones:** En la agencia La Fonda no se cuenta con un manual de funciones que especifique claramente las responsabilidades de cada trabajador. La ausencia de un manual de funciones provoca que los empleados no tengan claridad sobre sus roles y las tareas específicas que deben realizar en sus puestos. Esto lleva a confusión, desorganización y una posible duplicación de esfuerzos, ya que los trabajadores pueden no saber exactamente cuáles son sus responsabilidades. Además, la falta de un manual dificulta la coordinación y comunicación entre los colaboradores, afectando la eficiencia y provocando demoras en la ejecución de tareas.
- **Software de la empresa:** Agencia La Fonda trabaja con un software que les permite registrar las ventas de forma rápida, generando facturas y recibos, así como actualizar el inventario de manera automática, lo que permite a los colaboradores ver en tiempo real la cantidad de productos disponibles. El uso de este tipo de sistemas elimina la necesidad de realizar tareas manuales y repetitivas, lo que reduce significativamente el tiempo y el esfuerzo que los trabajadores deben dedicar a estas actividades.
- **Liderazgo:** Moreno Mairena (2024) ha tratado de aplicar el liderazgo a través de la motivación para que sus empleados se superen día con día en el ámbito profesional. Un liderazgo sólido inspira a los colaboradores, fortalece la relación con los clientes y fomenta un ambiente de trabajo positivo y dinámico.
- **Políticas y prácticas para potenciar el talento humano:** Si bien Moreno Mairena (2024) gerente de la agencia afirma que a sus colaboradores se le entrega un bono quincenal a forma de incentivo, no existen otras prácticas para potenciar el talento humano como por ejemplo detalles significativos en días festivos como del Día de la Madre o el Día del Padre, canastas básicas

de fin de año o Navidad, premios al empleado del mes, entre otros. La falta de beneficios puede llevar a la desmotivación y falta de compromiso por parte de los trabajadores, sin estos elementos se podría perder talento valioso en tanta competencia.

- **Falta de contrato escrito:** En cuanto a la contratación de personal se lleva a cabo de manera verbal. Sin un contrato escrito tanto los empleados como la empresa no tienen un acuerdo formal que defina claramente las condiciones de trabajo, el salario, horarios, beneficios, las tareas o responsabilidades, entre otros; lo que puede generar conflictos laborales, la falta de compromiso y responsabilidad de ambas partes.
- **Normas de conducta y políticas:** Al momento de contratar nuevos empleados se les comunican de manera verbal algunas normas de conductas o políticas de la agencia, siendo algunas de ellas:
 - Cumplimiento estricto de los horarios establecidos
 - Limpieza y orden en las áreas de trabajo, así como la correcta manipulación de las bebidas.
 - Trato amable y cordial en todo momento
 - Prohibido el consumo de bebidas alcohólicas en horario laboral, respeto hacia compañeros y clientes.

Sin embargo, es importante que estas normas y políticas se encuentren de manera escrita para que sirvan como guía para los colaboradores evitando comportamientos inadecuados, así como posibles problemas legales.

Factores externos

A continuación, se muestran los factores externos que inciden directamente en la organización y se encuentran fuera del control de la misma.

- **Alza de las ventas por temporada**

El Banco Central de Nicaragua calculó este miércoles que los turistas y consumidores en general gastarán al menos 1.972,5 millones de dólares durante los meses de noviembre y diciembre, sobre todo, por las fiestas de la Purísima,

Navidad y de Fin de Año, un 7,7 % más que en el mismo periodo del año pasado. (SWI, 2024)

Nicaragua está mostrando un crecimiento constante en las ventas durante las temporadas festivas, con un aumento notable cada año. Este incremento es reflejo de un mayor gasto por parte de turistas y consumidores locales, impulsado por celebraciones importantes donde las MiPymes aprovechan para ofrecer productos y servicios que satisfacen las demandas estacionales.

- **Escasez de la mano de obra**

Cruz (2016) afirma que “Empresas nicaragüenses expresaron mediante una encuesta que se les hace difícil encontrar personal calificado y con habilidades básicas, técnicas y socio emocionales.”

La dificultad que enfrentan las empresas nicaragüenses para encontrar personal calificado refleja un desafío significativo que afecta tanto la productividad como el desarrollo del talento humano. Las empresas deben motivar a sus trabajadores a profesionalizarse, aprovechando los programas técnicos gratuitos que el gobierno ofrece.

- **Posibilidad de expansión**

Unas 5 mil micro pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de Nicaragua serán fortalecidas por el Ministerio de la Economía Familiar (MEFCCA) con un emblemático programa que les permitirá recibir financiamiento que oscilará entre los 1 mil 200 a 5 mil dólares. Los que sean autorizados a gozar del proyecto tendrán el derecho de recibir acompañamiento de los mentores que tiene el MEFCCA a nivel nacional (Barberena , 2023).

El gobierno de Nicaragua, en colaboración con organizaciones internacionales, ha implementado programas de apoyo a las Pymes. Estos programas incluyen financiamiento, capacitación empresarial, y en algunos casos, exenciones fiscales o beneficios aduaneros para fomentar la formalización y expansión de negocios.

Las Pymes que aprovechen estos recursos pueden acceder a capital de trabajo o créditos accesibles, lo que facilita la expansión de sus operaciones.

- **Adquisiciones de nuevas tecnologías para atención al cliente**

Las redes sociales con sitios web oficiales, estas organizaciones crean una plataforma completa y accesible. Esto no solo ofrece una vitrina digital completa, sino también una oportunidad para profundizar en la comprensión de las misiones filantrópicas, estableciendo conexiones significativas con una audiencia más amplia y potencialmente más comprometida (Lefebvre, 2024).

Las redes sociales se han convertido en una herramienta clave en el mundo empresarial. Las empresas nicaragüenses, A través de estas plataformas, pueden interactuar en tiempo real, resolver dudas y generar contenido atractivo dirigido a sus audiencias. Además, las redes sociales ofrecen la posibilidad de llegar a nuevos consumidores, ampliando su alcance y reconocimiento en el mercado.

- **Competencia**

Vargas (2021) expresa que “La entrada de nuevos competidores al mercado o la intensificación de la competencia puede reducir la cuota de mercado y los márgenes de beneficio.”

La competencia representa una amenaza para las empresas porque desafía su posición en el mercado y su capacidad para mantener o aumentar sus ganancias. La entrada de nuevos competidores o la intensificación de la competencia obliga a las empresas a innovar, ajustar precios, y mejorar sus ofertas. Esto puede reducir tanto su cuota de mercado como sus márgenes de beneficio, ya que los consumidores tienen más opciones y se vuelven más exigentes.

En este contexto, la competencia en Estelí para este tipo de negocios es moderada. Estelí es una ciudad que está en crecimiento y, aunque no es tan grande como Managua hay varias agencias locales y empresas de marcas nacionales que buscan cubrir el mercado. Si la ciudad sigue creciendo en términos de

infraestructura, economía y población, es probable que esa competencia moderada se convierta en alta, por lo que las agencias tendrían que estar preparadas para un entorno más competitivo, y aquellas empresas que no logren adaptarse corren el riesgo de perder relevancia y rentabilidad.

- **Desastres naturales**

Nicaragua, por su posición geográfica se encuentra expuesta a múltiples fenómenos naturales, entre los que destacan los fenómenos meteorológicos tales; como: huracanes, tormentas tropicales, depresiones tropicales, lluvias intensas, sequías; entre otros; los cuales se producen irremediamente año con año. Así mismo, Nicaragua se ve afectada por fenómenos geológicos, entre los que están sismos o terremotos, erupciones volcánicas, etc (Moreno , 2022).

Debido a que Nicaragua es un país vulnerable a desastres naturales como huracanes, terremotos o sequías. Estos eventos pueden afectar tanto la producción local como la cadena de suministro. Además, las condiciones climáticas extremas pueden interrumpir las operaciones logísticas y aumentar el riesgo de pérdida de productos.

- **Cursos técnicos INATEC**

El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) ha implementado estrategias orientadas a mejorar la formación de estudiantes y protagonistas, a través del perfeccionamiento constante de la calidad. Esto se ha reflejado en la expansión de la cobertura, la actualización de los programas educativos, la capacitación técnica y pedagógica de docentes e instructores a nivel nacional, así como en la renovación y modernización de equipos e infraestructuras en los Centros Tecnológicos (Tecnológico Nacional , 2018).

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional considera a la educación como el pilar esencial para el desarrollo humano y sostenible del país. En este marco, la Educación Técnica y la Formación Profesional se presentan como una oportunidad para llevar a cabo una transformación integral, que abarca desde la concientización

hasta la mejora de los niveles y la calidad profesional, con el fin de aportar al progreso económico y social de Nicaragua.

- **Accesos de la carretera**

El desarrollo, la prosperidad y el avance económico en los departamentos del país cada día se van notando más. En el norte de Nicaragua se inauguraron 24 kilómetros de carreteras pavimentadas del tramo de Estelí, El Acetuno y El Sauce; un gran progreso de enorme significado para alcanzar una mayor complementariedad entre las regiones productivas. Esta obra vendrá a complementar el sector productivo entre las comunidades y el departamento de Estelí (Quintanilla, 2023).

Las calles y carreteras en buen estado permiten a los vehículos moverse más rápido y de manera segura, reduciendo los tiempos de entrega de los pedidos. Esto es de vital importancia para mantener altos los niveles de satisfacción de los clientes. Por otro lado, con calles en mal estado los vehículos sufren de más desgaste, aumentando los costos de mantenimiento y reparaciones, a su vez disminuyendo la vida útil de los mismos.

La matriz del FODA se construyó a partir del análisis de los factores internos y factores externos que influyen en la organización, los cuales corresponden a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 1. Matriz FODA

Matriz FODA		
Interno	Fortalezas	Debilidades
	• Promueven los valores organizacionales • Buen clima laboral • Baja rotación de personal • Software de la empresa • Liderazgo democrático	• Dificultad para la captación y reclutamiento de empleados • No se promueve la capacitación del personal • Deficiencia en la comunicación • Sobrecarga de funciones • Estructura organizacional inexistente • Falta de manual de funciones • Ausencia de políticas y prácticas para potenciar el talento humano • Falta de contrato escrito • Carencia de normas de conductas y políticas escritas
Externo	Oportunidades	Amenazas
	• Alza de las ventas por temporada • Posibilidad de expansión • Adquisiciones de nuevas tecnologías para atención al cliente • Cursos técnicos INATEC • Accesos de la carretera para la distribución	• Escasez de la mano de obra • Competencia moderada • Desastres naturales

Nota: Elaboración propia de los investigadores 2024

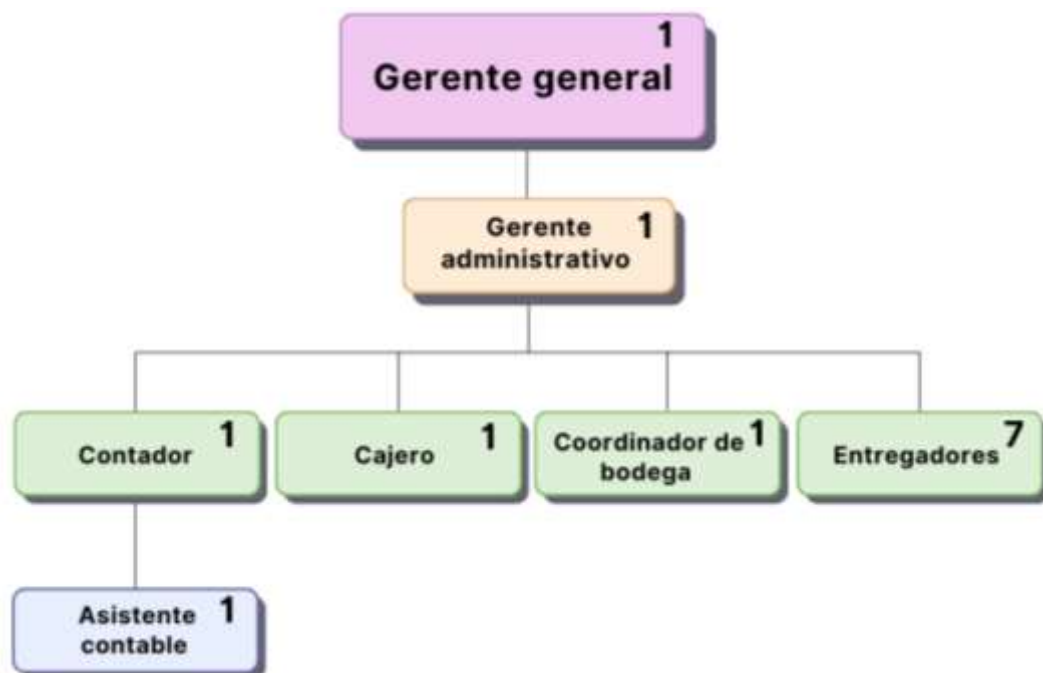
7.1.2 Tipo de estructura organizacional

Agencia La Fonda cuenta con 4 áreas de trabajo comprendidas por gerencia, contabilidad, venta y bodega; las cuales son desempeñadas por 13 colaboradores incluyendo a los propietarios, no existe un documento formal donde estén definidos los perfiles de cada puesto.

Según Polanco y otros (2020) la estructura organizacional hace referencia a la forma en cómo se distribuyen las tareas o actividades de la organización para la conformación de las áreas o departamentos. También se puede definir como la manera en que se integran los diferentes roles, para que los puestos sean ocupados por las personas adecuadas y de esta manera asuman sus funciones con un alto desempeño.

Por medio de las entrevistas realizadas al gerente y demás colaboradores se muestra la siguiente figura sobre la estructura organizacional actual de la empresa, en la que se detalla la cantidad de trabajadores por cargo.

Figura 2. Organigrama actual de agencia La Fonda



Nota: Elaboración en base a entrevista Moreno Mairena (2024)

Existen diferentes tipos de organigramas de acuerdo con su presentación o disposición gráfica, entre ellos verticales, horizontales, mixtos, de bloque u circulares. Cada tipo o diseño del organigrama ofrece una visión única sobre la distribución de los roles y relaciones de las personas dentro de las empresas (Franklin Fincowsky , 2014).

En este caso, el organigrama es de tipo vertical, ya que se muestran los distintos niveles jerárquicos de la organización de arriba hacia abajo, comenzando desde la autoridad máxima y descendiendo hasta incluir todas las unidades existentes. Además, se presenta la cantidad de trabajadores por puestos de trabajo.

Funciones de cada puesto según las entrevistas realizadas a los trabajadores:

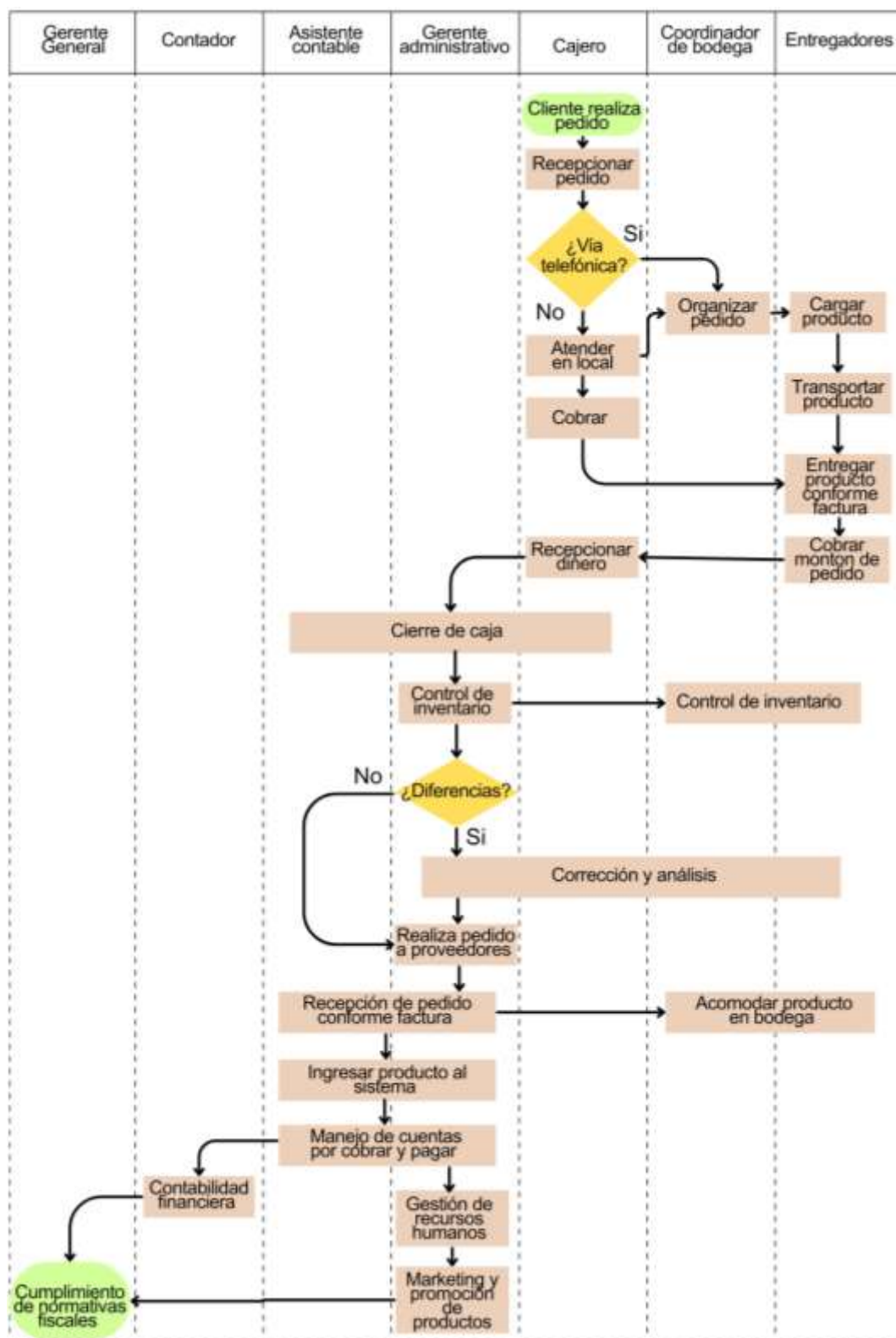
- **Gerente general:** El gerente propietario se encarga de supervisar que cada área cumpla con sus responsabilidades de manera adecuada, con el fin de minimizar errores y evitar situaciones que puedan generar insatisfacción en los clientes, también es responsable del área de marketing, finanzas y adquisiciones.
- **Gerente administrativo:** Es responsable en gestionar los recursos materiales de la empresa, incluyendo el control de inventarios a través de registros de suministros y salidas de productos. Una de su función más importantes es supervisar los expedientes administrativos proporcionados por el área de contabilidad.
- **Contador:** Este rol implica verificar rigurosamente la exactitud de cuentas y facturas, identificando posibles errores o faltantes. Con base a los resultados financieros obtenidos, el contador asesora a la gerencia en la toma de decisiones y estrategias financieras.
- **Asistente contable:** encargado de registrar todas las transacciones financieras de la agencia, tanto en los libros contables como en el software de la empresa. Además, apoya en la organización de los pedidos, verificando que la cantidad de productos vendidos coincida con los precios establecidos, para garantizar que se cobren correctamente.

- **Cajero:** El cajero comunica de manera clara e informativa la variedad de productos disponibles a los clientes, asegurando una atención satisfactoria. Como parte del área de atención al cliente, es responsable, de mantener el espacio limpio y de ofrecer un ambiente agradable. Al prestar el servicio, sus actividades comprenden facturar y registrar correctamente las transacciones de los pedidos en el sistema. Sumado a eso, almacena el efectivo recibido y, al finalizar la jornada laboral, realiza el cierre de caja.
- **Coordinador de bodega:** El encargado de bodega gestiona y organiza el almacenamiento de la mercancía. En la entrega de productos, contabiliza la mercancía recibida por los proveedores. Asimismo, prepara los pedidos para su correcta entrega, evitando fallos en la negociación.
- **Entregadores:** La mayoría de los clientes de la agencia requieren la entrega de sus pedidos. En este proceso, los repartidores tienen la tarea de cargar y distribuir los pedidos a los puntos de conveniencia de los clientes. Al llegar al destino, descargan el pedido y lo entregan al cliente, asegurándose de cobrar el monto correspondiente. Al finalizar la entrega, deben entregar el efectivo recaudado en caja.

A continuación, se muestra el flujograma del macroproceso de agencia La Fonda. En el que se evidencian las operaciones que se llevan a cabo de manera general y los cargos que las llevan a cabo.

Según las entrevistas, el cargo que presentaba mayor sobrecarga de trabajo era el de cajero, ya que, además de encargarse del cobro, también asume responsabilidades en la atención al cliente y gestión de inventarios, lo que puede provocar retrasos y errores. Sin embargo, al analizar el flujograma, no solo se confirma esta sobrecarga, sino que también se identifica otro puesto con una carga laboral considerable el cual corresponde al gerente administrativo. Aunque no fue mencionado explícitamente en las entrevistas, se observa que este cargo abarca funciones contables, fiscales y de gestión de personal, lo que puede dificultar su capacidad para enfocarse estratégicamente en cada una de estas áreas.

Figura 3. Flujograma macroproceso La Fonda



Nota. Elaboración propia de los investigadores

7.1.3 Gestión de los recursos humanos

- **Reclutamiento:** El proceso de reclutamiento en la empresa se gestiona principalmente mediante el uso estratégico de redes sociales, donde se publican anuncios que detallan los puestos de trabajo disponibles, así como los requisitos específicos que deben cumplir los aspirantes. Una vez publicado el anuncio, los postulantes que cumplen con los criterios establecidos se comunican con el área de gerencia para expresar su interés y confirmar su asistencia. Existen ocasiones en las que también se emplea la recomendación boca a boca, una estrategia que se basa en la confianza y el vínculo entre las personas, este método aprovecha las redes personales de los empleados actuales, clientes, amigos y familiares para atraer nuevos talentos. En esta etapa, la gerencia coordina con cada candidato una fecha específica para llevar a cabo la entrevista, asegurando que se realice en un ambiente adecuado.

Figura 4. Anuncio en redes sociales



Nota: Tomado de red social Facebook 2024

- **Selección:** La gerencia evalúa las aptitudes, habilidades y conocimientos de los candidatos para asegurarse de que cumplan con los requisitos necesarios para el puesto. Posteriormente, se selecciona a los candidatos que demuestre el perfil más adecuado y que se consideren capaz de ofrecer un alto nivel de desempeño en la empresa.
- **Contratación:** Una vez identificado el candidato ideal, se procede a la contratación mediante una comunicación verbal en la que se le informa de la decisión final. Durante esta conversación, se le proporciona una explicación detallada de los términos y condiciones laborales, incluyendo una descripción de los reglamentos internos, normas de conducta y políticas de la empresa que deberá cumplir.
- **Onboarding:** Es gestionado por la gerencia, quien tiene la responsabilidad de presentar al nuevo integrante del equipo e instruirlo en cuanto a las funciones y tareas que deberá desempeñar, facilitando así su integración en el área de trabajo.
- **Capacitación:** No se implementan capacitaciones formales dentro de la organización. En su lugar, los empleados con mayor experiencia asumen la responsabilidad de guiar y orientar a los nuevos integrantes, en particular durante los primeros días, brindando el apoyo necesario para facilitar su integración. Además, la gerencia juega un papel importante en la supervisión del desempeño, corrigiendo las tareas que no se realicen de manera correcta.

7.1.4 Gestión del liderazgo

En cuanto al liderazgo la empresa ha tratado de fomentar una cultura de liderazgo basada en la proyección hacia el futuro, donde cada colaborador visualiza lo que puede llegar a ser según su desempeño y compromiso. Teniendo un enfoque en crear un ambiente en el que el talento se desarrolle al máximo incentivando a cada miembro del equipo a esforzarse profesionalmente para alcanzar el siguiente nivel. Al establecer expectativas claras y brindar oportunidades de desarrollo continuo, su

objetivo es formar líderes que no solo se adapten al presente, sino que también impulsen el futuro de la empresa con pasión y excelencia.

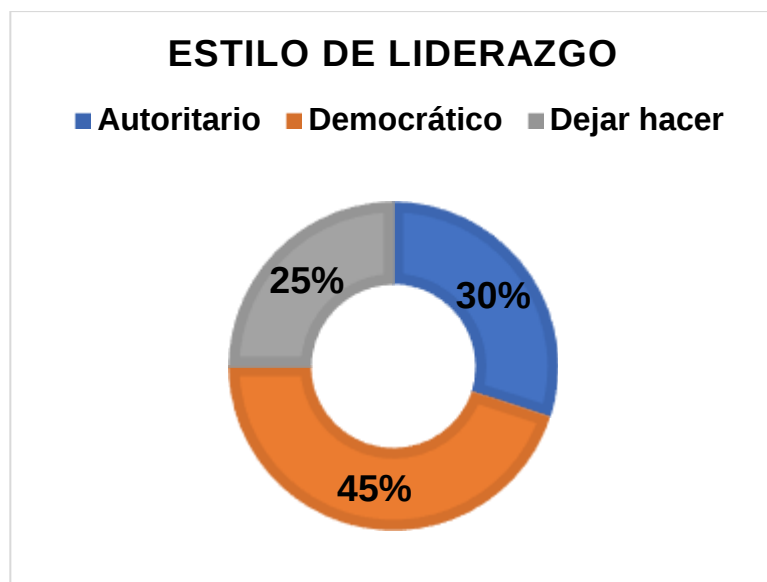
La herramienta empleada es el Test de Kurt Lewin (1939), una metodología reconocida por su efectividad en el análisis del liderazgo y la dinámica de grupos. Esta prueba no solo permite identificar los estilos de liderazgo predominantes, como el autoritario y el democrático, sino que también facilita el entendimiento de cómo estos influyen en el comportamiento, la interacción y la productividad del equipo.

Estilo autoritario: Estilo en el que el líder toma decisiones sin consultar a sus seguidores.

Estilo dejar hacer: Estilo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable de los resultados.

Estilo democrático: Estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien finalmente tome la decisión.

Figura 5. Resultado del test de liderazgo



Nota: Según resultados del test aplicado al gerente

Según el resultado del test aplicado (**Ver anexo 6**) indica que el estilo de liderazgo predominante del gerente general de la agencia La Fonda es el democrático. Este

tipo de liderazgo se caracteriza por la participación activa de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, lo que permite al líder evaluar diferentes perspectivas antes de llegar a la mejor conclusión. Este enfoque fomenta un ambiente laboral positivo, basado en el respeto mutuo y la valoración de las opiniones de todos los miembros del equipo.

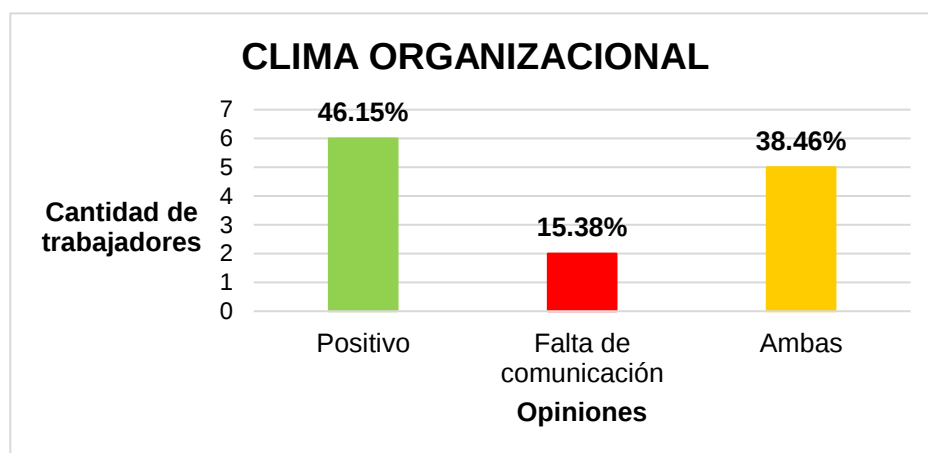
Los tipos de liderazgos permiten evaluar y seleccionar el enfoque más adecuado conforme a la situación y las necesidades del grupo. Al comprender y aplicar correctamente estos estilos, se puede mejorar significativamente la eficacia del liderazgo, fortalecer la moral del equipo y eficiencia de la productividad.

7.1.5 Clima organizacional

En la empresa, se valora profundamente un clima laboral positivo donde los colaboradores se sientan motivados, apoyados y comprometidos con los objetivos comunes. Se esfuerzan por cultivar un ambiente de trabajo donde predominen la colaboración, el respeto y la confianza mutua. Sin embargo, reconocen que, en ocasiones, este clima se ve afectado por la falta de comunicación dentro del equipo.

En la siguiente figura se muestra el clima organizacional según la opinión de los trabajadores.

Figura 6. Opiniones de colaboradores sobre clima organizacional



Nota. Según resultados de entrevistas a gerente y colaboradores

El 46.15% de los colaboradores, siendo la mayoría perciben el clima organizacional como positivo, por otro lado, un 15.38% de los empleados mencionaron mediante las entrevistas que hay falta de comunicación y el 38.46% restante señalan que experimentan tanto un ambiente positivo como problemas de comunicación, lo que demuestra que, aunque hay aspectos positivos, también existen desafíos internos.

Se sabe que la comunicación clara y constante es clave para fortalecer las relaciones laborales y evitar malentendidos que puedan impactar negativamente en el desempeño. Por eso es de vital importancia mejorar prácticas de comunicación interna, promoviendo espacios abiertos de diálogo, para asegurar que cada miembro del equipo se sienta escuchado, informado y alineado con la visión de la empresa.

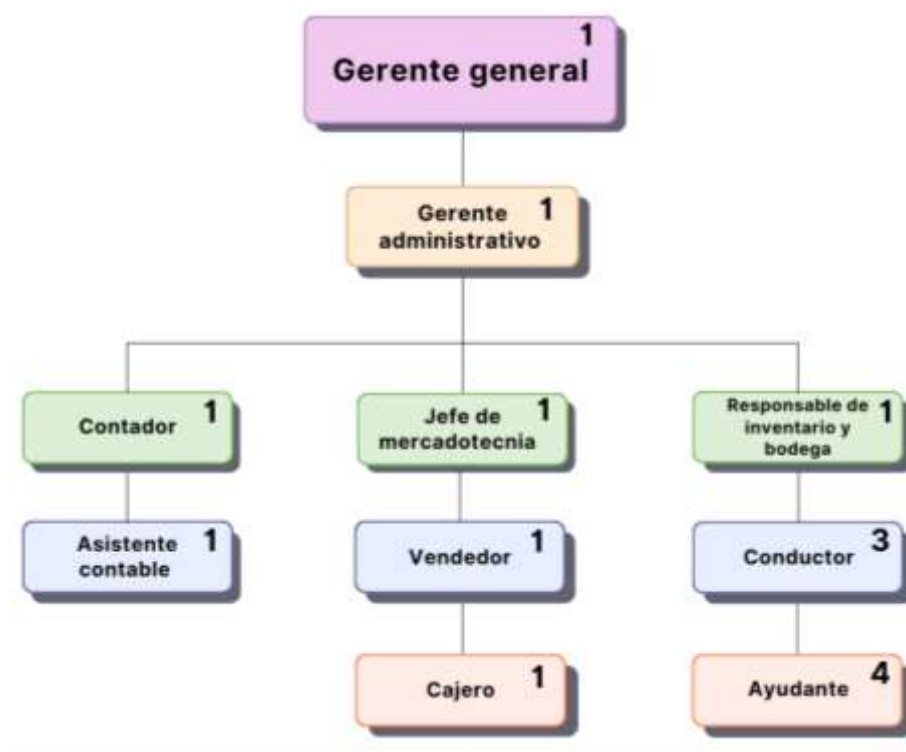
7.2 Análisis de puestos

Los puestos existentes en agencia La Fonda fueron definidos gracias a las entrevistas realizadas a los trabajadores, siendo los siguientes: gerente general, gerente administrativo, contador, asistente contable, coordinador de bodega y entregadores. Dichos puestos se plasmaron en un organigrama y se realizó el análisis de cada uno, lo que permitió generar y proponer un nuevo organigrama mediante la definición de los nuevos cargos y sus funciones, los cuales se aprecian a continuación.

- **Gerente general:** Encargado de liderar todas las áreas de la empresa, supervisando las operaciones diarias para garantizar que todos los departamentos funcionen eficientemente además promover una cultura colaborativa, fomentando el desarrollo profesional y personal de los laboradores. Supervisar que todas las áreas cumplan con las leyes y regulaciones gubernamentales, por otro lado, es el responsable de la gestión de recursos humanos, garantizar adquirir el mejor candidato con el perfil adecuado para el desarrollo de la empresa.
- **Gerente administrativo:** Es el responsable de la gestión de recursos materiales por medio de negociación y realización de pedidos a proveedores, así mismo, velar por los recursos materiales que los trabajadores necesiten para realizar sus funciones. De igual forma debe asegurar la higiene y seguridad de los trabajadores. Verificar los expedientes administrativos, como informes contables, rotación de inventarios, ventas y marketing.
- **Contador:** preparar informes contables mensuales, trimestrales y anuales que proporcionan una visión clara de la situación económica. Organizar los registros financieros, asegurando que estén actualizados y correctos.
- **Asistente contable:** responsable de recopilar toda la información financiera de la empresa a través de la verificación de registros de ventas y compras de productos. Ayuda al contador a gestionar transacciones internas, tales como el pago de planillas y a proveedores.

- **Jefe de mercadotecnia:** responsable de crear, implementar y evaluar estrategias que fomenten el crecimiento de las ventas y asegurar que la empresa se mantenga competitiva, relevante y exitosa en el mercado.
- **Vendedor:** Informar a los clientes sobre los productos, ofertas especiales o promociones de temporada y nuevos lanzamientos, así como ofrecer una excelente atención al cliente.
- **Cajero:** responsable de facturar los pedidos y recibir los pagos correspondientes. Mantener un registro preciso de todas las transacciones realizadas durante su turno y asegurándose de que todos los datos sean ingresados correctamente en el sistema. Por último, encargado de realizar el cierre de caja al final de cada turno.
- **Responsable de inventario y bodega:** organizar, controlar y optimizar los recursos dentro de la bodega, garantizando que los procesos logísticos sean efectivos, evitando faltantes o excesos de productos.
- **Conductor:** garantizar que los productos lleguen a los clientes de manera puntual, segura y en perfectas condiciones.
- **Ayudante:** ayudar al conductor en la carga y descarga de las bebidas y otros productos al vehículo, así como asegurarse que los productos están correctamente organizados.

Figura 7. Organigrama propuesto para agencia La Fonda



Nota: Elaboración propia de los investigadores 2024

Como se muestra en la Figura 7, se proponen cuatro nuevos cargos. El puesto de entregador se elimina y se divide en dos roles: conductor y ayudante. Estas funciones serán asumidas por los colaboradores que anteriormente ocupaban el cargo de entregador.

Además, se plantea la contratación de personal adicional para los puestos de jefe de mercadotecnia y vendedor.

La contratación de más personal significa costo para la empresa, es por ello por lo que se muestra un presupuesto aproximado para cada puesto, teniendo como un gasto mensual para el jefe de mercadotecnia de C\$16,580 y para el vendedor C\$9,741.67

Tabla 2. Presupuesto en córdobas para la contratación de personal

Cargo	No. de Puestos	Salario mensual (Bruto)	Prestaciones sociales mensuales			Total mensual	Total anual
			INSS patronal	Vacaciones	Aguinaldo		
Jefe de mercadotecnia	1	12,000.00	2,580.00	1,000.00	1,000.00	16,580.00	198,960.00
Vendedor	1	7,000.00	1,575.00	583.33	583.33	9,741.67	116,900.00
Totales						26,321.67	315,860.00

Nota: Elaboración propia de los investigadores 2024

De acuerdo con las políticas de la empresa descritas en el manual de funciones, las comisiones para el puesto de vendedor no están incluidas dado que las bebidas son productos de consumo masivo, con un margen de ganancia individual reducido, no es viable establecer un esquema de comisión por venta. En su lugar, la agencia reconoce y recompensa el esfuerzo de sus trabajadores a través de bonos de productividad, entrega de canastas básicas y otros incentivos económicos.

7.3 Documento de la propuesta del manual de funciones

En este apartado se presenta la propuesta del manual de funciones, el cual tiene como objetivo principal definir claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto dentro de la empresa para reducir la sobrecarga de funciones y mejorar la eficiencia operativa en cada área, lo que contribuirá al desarrollo de un ambiente de trabajo más organizado, con mayor claridad en los procesos y una comunicación más fluida entre los departamentos, favoreciendo el bienestar de los colaboradores y de la agencia en general.



MANUAL DE FUNCIONES

AGENCIA LA FONDA

“Distribuyendo calidad, sirviendo confianza”

Teléfono: 2713-4427
Dirección: Frente a Casa Pellas, Estelí

Índice

I.	Introducción	¡Error! Marcador no definido.
II.	Objetivos del manual.....	1
III.	Alcance	2
IV.	Misión	2
V.	Visión	2
VI.	Valores organizacionales	2
VII.	Políticas	3
VIII.	Organigrama.....	5
IX.	Descripción de los puestos	6
X.	Fichas ocupacionales	8

I. Introducción

El manual de funciones de agencia La Fonda fue elaborado con el objetivo de servir como herramienta de gestión para la administración, ofreciendo un documento donde se detallan de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos que integran la empresa y forman la estructura organizacional, así como el organigrama donde se describen las líneas de autoridad y jerarquía.

Durante el proceso de desarrollo del manual se definieron la misión, visión, valores y políticas de la empresa, lo que facilita la alineación de los objetivos y el desarrollo de estrategias orientadas al crecimiento futuro.

Se espera que este manual sea un recurso clave para la gestión de los recursos humanos, apoyando los procesos de inducción, capacitación y adiestramiento del personal, además de asegurar el cumplimiento de los objetivos de cada área. Esto es fundamental pues permite que cada uno de los empleados de la empresa conozca cuáles son sus funciones y que se realicen en el momento oportuno, lo cual evita conflictos y la evasión de responsabilidades en situaciones imprevistas.

II. Objetivos del manual

- Definir claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto dentro de la empresa.
- Facilitar la ejecución de las actividades de forma organizada y eficiente contribuyendo a la optimización de los recursos.
- Proporcionar una guía clara a los empleados sobre sus tareas y la forma en que deben llevarlas a cabo, agilizando el proceso de inducción y capacitación.
- Visualizar la jerarquía y estructura de la empresa, mejorando la comunicación interna y reduciendo posibles problemas de coordinación.
- Reducir los riesgos de sobrecarga de funciones o responsabilidades, contribuyendo a un ambiente laboral más equilibrado.

III. Alcance

El presente manual es aplicable a todas las áreas de la agencia y está sujeto a cambios o modificaciones que puedan surgir a lo largo de su desarrollo.

IV. Misión

“Somos una agencia de bebidas comprometida en ofrecer un servicio personalizado y eficiente, brindando una amplia gama de productos de alta calidad a precios competitivos, cumpliendo las expectativas de nuestros clientes”

V. Visión

“Ser una agencia de bebidas líder, reconocida a nivel municipal en temas de variedad de productos, calidad de atención y precios; ampliando nuestra cobertura en los puntos más estratégicos de la ciudad de Estelí, así como a nivel nacional”

VI. Valores organizacionales

- **Honradez:** La honradez es un valor esencial que se fundamenta en actuar con integridad, transparencia y ética en todas las áreas del trabajo.
- **Disciplina:** Fomentar la disciplina dentro de la empresa permite que cada miembro del equipo cumpla con sus responsabilidades, mantenga la constancia en sus esfuerzos y persiga los objetivos a largo plazo sin desviarse de los principios que nos guían.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es un valor esencial, ya que cada colaborador aporta habilidades y perspectivas únicas que enriquecen tanto los procesos creativos como operativos.
- **Compromiso social:** La agencia la Fonda tiene un fuerte sentido de responsabilidad con la comunidad y el entorno en el que operamos.

VII. Políticas

- Todos los productos deberán ser revisados cuando los proveedores descarguen. También antes de la carga de cada pedido, se realizará una inspección de calidad para garantizar que los productos no tengan daños. En caso de haber productos defectuosos serán devueltos al proveedor.
- El inventario será registrado y monitoreado mediante un sistema digital para mantener un control adecuado de las existencias y evitar pérdidas o robos.
- La agencia garantizará que todos los pedidos sean entregados de manera puntual y los que sean de mayor urgencia serán procesados antes que los pedidos estándar.
- Los pedidos que se reciban antes de las 5:00 pm serán procesados y entregados el mismo día. Los pedidos recibidos después de este horario solo podrán ser entregados al siguiente día.
- Los vehículos de distribución deben seguir una ruta optimizada para minimizar los tiempos de traslado y costos de combustible. Estas rutas estarán diseñadas en función de los pedidos.
- Los vehículos de distribución serán inspeccionados semanalmente para verificar el estado mecánico, la limpieza y la seguridad. Además, se realizarán mantenimientos preventivos regularmente para garantizar que estén operando en todo momento.
- Cada pedido será entregado en su envase original según lo solicitado por el cliente, y se incluirá una Factura de Entrega que detallará los productos entregados, cantidades, precios y el total de la transacción. La factura debe ser firmada por el cliente al momento de recibir la entrega, lo que confirma que los productos fueron entregados en las condiciones acordadas.
- El pago de las horas extraordinarias trabajadas por los empleados de agencia la fonda será remunerado al doble de la tarifa horaria regular correspondiente al puesto y categoría del trabajador. Solo se

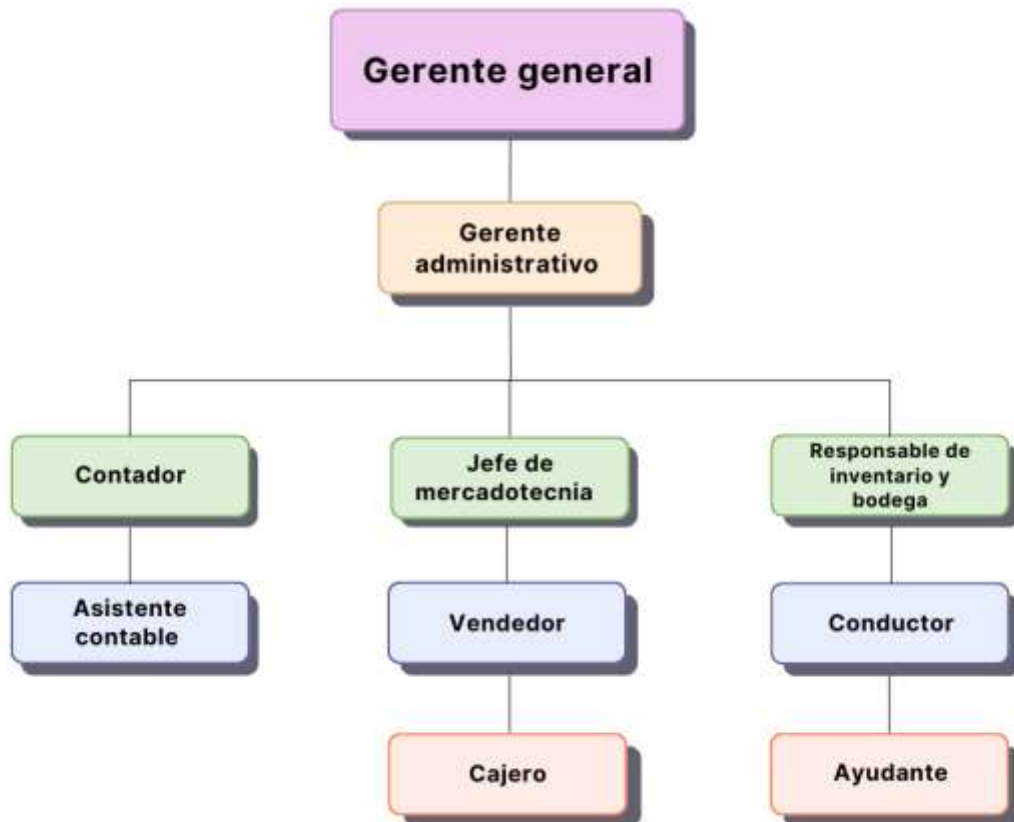
reconocerán y pagarán las horas extraordinarias que hayan sido autorizadas previamente por el supervisor o gerente inmediato. En situaciones de emergencia o necesidad operativa, la aprobación podrá ser otorgada posteriormente, siempre que se justifique adecuadamente. El pago por horas extraordinarias será incluido en la nómina correspondiente al período en el cual se efectuó el trabajo adicional.

- Agencia la Fonda no otorga comisiones por ventas. En su lugar, brindamos regalías en forma de beneficios para nuestros colaboradores, con el objetivo de reconocer su esfuerzo y compromiso. Estos beneficios incluyen: canasta básica, celebración de días festivos. Se organizan eventos y actividades especiales en fechas importantes como reconocimiento al trabajo del equipo.
- Si un trabajador ocasiona pérdidas o daños a la mercancía de la empresa, será responsable de su reposición. Si se demuestra, mediante pruebas claras, que el daño fue causado de manera intencional o por una acción consciente, la empresa podrá aplicar el descuento correspondiente en su salario.

VIII. Organigrama

El organigrama se presenta de manera vertical, mostrando de forma gráfica la estructura de la agencia, donde el gerente general ocupa la máxima autoridad, seguido por el gerente administrativo. Este negocio cuenta con 13 trabajadores fijos, los cuales están divididos en 4 áreas de trabajo.

La empresa necesita de los siguientes puestos para cumplir con los objetivos y metas propuestas.



IX. Descripción de los puestos

A continuación, se presenta la descripción de los puestos que conforman la agencia.

- **Gerente general**

Encargado de liderar todas las áreas de la empresa, supervisando las operaciones diarias para garantizar que todos los departamentos funcionen eficientemente además promover una cultura colaborativa, fomentando el desarrollo profesional y personal de los laboradores. Supervisar que todas las áreas cumplan con las leyes y regulaciones gubernamentales, por otro lado, es el responsable de la gestión de recursos humanos, garantizar adquirir el mejor candidato con el perfil adecuado para el desarrollo de la empresa.

- **Gerente administrativo**

Es el responsable de la gestión de recursos materiales por medio de negociación y realización de pedidos a proveedores, así mismo, velar por los recursos materiales que los trabajadores necesiten para realizar sus funciones. De igual forma debe asegurar la higiene y seguridad de los trabajadores. Verificar los expedientes administrativos, como informes contables, rotación de inventarios, ventas y marketing.

- **Contador**

Preparar informes contables mensuales, trimestrales y anuales que proporcionan una visión clara de la situación económica. Organizar los registros financieros, asegurando que estén actualizados y correctos.

- **Asistente contable**

Responsable de recopilar toda la información financiera de la empresa a través de la verificación de registros de ventas y compras de productos. Ayuda al contador a gestionar transacciones internas, tales como el pago de planillas y a proveedores.

- **Cajero**

Responsable de facturar los pedidos y recibir los pagos correspondientes. Mantener un registro preciso de todas las transacciones realizadas durante su turno y

asegurándose de que todos los datos sean ingresados correctamente en el sistema. Por último, encargado de realizar el cierre de caja al final de cada turno.

- **Jefe de mercadotecnia**

Responsable de crear, implementar y evaluar estrategias que fomenten el crecimiento de las ventas y asegurar que la empresa se mantenga competitiva, relevante y exitosa en el mercado.

- **Vendedor**

Informar a los clientes sobre los productos, ofertas especiales o promociones de temporada y nuevos lanzamientos, así como ofrecer una excelente atención al cliente.

- **Responsable de inventario y bodega**

Organizar, controlar y optimizar los recursos dentro de la bodega, garantizando que los procesos logísticos sean efectivos, evitando faltantes o excesos de productos.

- **Conductor**

Garantizar que los productos lleguen a los clientes de manera puntual, segura y en perfectas condiciones.

- **Ayudante**

Ayudar al conductor en la carga y descarga de las bebidas y otros productos al vehículo, así como asegurarse que los productos están correctamente organizados.

X. Fichas ocupacionales

Ficha ocupacional		Código 001	
1. Descripción de puesto			
Nombre del cargo: Gerente general		Área de trabajo: Gerencia	
Superior inmediato: Ningún		Cargos Subordinados: Gerente administrativo	
2. Propósito del cargo			
Liderar y supervisar todas las operaciones de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante la toma de decisiones clave, la coordinación eficiente de equipos de trabajo, garantizando un crecimiento sostenible.			
3. Funciones y responsabilidades			
• Diseñar y ejecutar planes estratégicos para alcanzar los objetivos de la empresa. • Motivar al personal para fomentar un ambiente de trabajo positivo. • Crear políticas o normas de comportamiento de la empresa. • Garantizar que la empresa cumpla con las regulaciones y leyes locales. • Aprobación para la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado, basada en la investigación del jefe de Mercadotecnia. • Identificar nuevas oportunidades de negocio y expansión territorial. • Asegurar que los vehículos y conductores de distribución se encuentren en óptimas condiciones. • Brindar la autorización a contabilidad para realizar los movimientos financieros correspondientes. • Verificar el cumplimiento de horarios y procedimientos por parte del personal. • Asegurarse de que los colaboradores trabajen de forma productiva y se desarrollen profesionalmente. • Gestionar el proceso de recursos humanos dentro de la empresa, encargado de escoger el mejor perfil de candidato adecuado. • Mantener limpia y organizada el área de trabajo y el mobiliario de oficina donde labora • Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.			
4. Requisitos			

Formación y/o Nivel de especialización: Administrador de empresa. Experiencia: 5 años Conocimientos específicos: Finanzas y contabilidad, operaciones y logística, leyes gubernamentales.		
5. Habilidades y destrezas		
• Liderazgo para manejar y coordinar a los trabajadores. • Capacidad de asumir retos, trabajar bajo presión y alcanzar objetivos. • Habilidades de comunicación y dominio del lenguaje oral y escrito. • Solución de problemas ante cualquier situación. • Visión estratégica al futuro. • Organizado.		
Emisión: enero 2025	Generado por:	Aprobado por:

Ficha ocupacional	
6. Descripción de puesto	
Nombre del cargo: Gerente administrativo	Área de trabajo: Gerencia
Superior inmediato: Gerente general	Cargos Subordinados: Contador, jefe de mercadotecnia, responsable de inventario y bodega.
7. Propósito del cargo	
Garantizar la eficiencia operativa de la empresa mediante la planificación, organización y supervisión de los procesos administrativos, financieros y de recursos humanos, asegurando el cumplimiento de los recursos materiales y de mercancías. Apoyando en la toma de decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos organizacionales.	
8. Funciones y responsabilidades	
• Supervisar y ayudar al gerente general en la contratación y desarrollo del personal. • Negociar y obtener buenas relaciones con proveedores. • Realizar el pedido de mercancía a proveedores no presenciales, asegurando que se haga en tiempo y forma • Gestionar el proceso de compra y realizar pedidos de productos de manera presencial a proveedores. • Verificar si el informe de preventa esta correcto de acuerdo a la cantidad y tipo de producto. • Verificar y firmar las facturas de los proveedores con información de compra de productos. • Proporcionar a todas las áreas de la empresa los recursos materiales necesarios para sus labores cotidianas. • Gestionar y garantizar que los informes, documentación y reportes de contabilidad, ventas e inventarios estén actualizados, completos y correctamente elaborados. • Encargarse de que la infraestructura de la empresa sea apta para la jornada laboral. • Supervisar y asegurar el bienestar y la protección de los trabajadores, manteniendo condiciones adecuadas de higiene y seguridad en el lugar de trabajo. • Participa en la decisión de planes estratégicos y tomas de decisiones. • Supervisar que los aparatos tecnológicos y el software de la empresa esté funcionando correctamente.	

• Mantener limpio y ordenado el área de trabajo u oficina designada.		
9. Requisitos		
Formación y/o Nivel de especialización: Administrador de empresa. Experiencia: 3 a 5 años. Conocimientos específicos: Contabilidad y finanzas, manejo y desempeño de Microsoft office y software empresariales.		
10. Habilidades y destrezas		
• Liderazgo. • Destreza de negociación. • Gestión de inventario. • Dominio de herramientas contables y sistema de facturación. • Trabajo en equipo. • Resolución de problemas. • Capacidad para trabajar bajo presión. • Organización y adaptabilidad.		
Emisión: enero 2025	Generado por:	Aprobado por:

Ficha ocupacional	Código 003 
11. Descripción de puesto	
Nombre del cargo: Contador	Área de trabajo: Contabilidad y finanzas.
Superior inmediato: Gerente administrativo	Cargos Subordinados: Asistente contable, cajero
12. Propósito del cargo	
Gestionar y asegurar la precisión en el registro de las transacciones financieras de la empresa, garantizando que todos los procesos contables se realicen conforme a las normativas legales y fiscales vigentes. Su objetivo es proporcionar información clara y confiable que apoye la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo al bienestar financiero de la organización.	
13. Funciones y responsabilidades	
• Preparar informes contables mensuales, trimestrales y anuales. • Controlar y presentar estados financieros de las operaciones de la empresa. • Comprobar que las facturas de compras de los proveedores cuenten con la firma y la aprobación previa del gerente administrativo. • Preparar y efectuar pagos de impuestos al estado de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley. • Generar la información y asegurar el correcto cálculo de los salarios de los trabajadores. • Realizar la conciliación de las cuentas bancarias con los registros internos, detectando y corrigiendo cualquier error. • Brindar asesoramiento financiero, para participar en las decisiones contables de la empresa. • Formular presupuestos financieros. • Gestionar los libros contables. • Garantizar el orden y aseo en el área de contabilidad.	
14. Requisitos	
Formación y/o Nivel de especialización: Licenciatura en contabilidad pública y finanza. Experiencia: 1 a 3 años. Conocimientos específicos: Normas y regulaciones contables, contabilidad básica, financiera y de costo, gestión tributaria, uso profesional de Microsoft Excel.	
15. Habilidades y destrezas	

- Capacidad para identificar errores
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Ordenado
- Habilidad analítica
- Comunicación precisa
- Pensamiento lógico

Emisión: enero 2025

Generado por:

Aprobado por:

Ficha ocupacional	Código 004 
16. Descripción de puesto	
Nombre del cargo: Asistente contable.	Área de trabajo: Contabilidad y finanzas.
Superior inmediato: Contador.	Cargos Subordinados: Cajero
17. Propósito del cargo	
Brindar apoyo administrativo y operativo dentro del departamento contable, asegurando que las actividades diarias de la contabilidad se realicen de manera eficiente, precisa y oportuna. Un asistente contable tiene como objetivo principal ayudar en la correcta gestión y registro de las transacciones financieras para que los informes contables y financieros sean exactos y estén listos para su análisis y toma de decisiones.	
18. Funciones y responsabilidades	
• Asegurar que todos los registros, documentos e informes contables estén correctamente organizados y archivados. • Generar el pago a proveedores bajo la aprobación del gerente administrativo y contador. Asegurándose de que se cumplan los plazos de pago acordados. • Registrar las transacciones diarias en los libros contables, como compras, ventas, pagos, cobros y otros movimientos financieros. • verificar que las transacciones registradas en los libros contables coincidan con los registros y dinero de caja. • Ayudar en la preparación de informes contables periódicos. • verificar que las facturas, recibos y otros documentos financieros estén completos. • Supervisar las cuentas para identificar las deudas pendientes. • Localizar y conectarse con los clientes para gestionar los pagos pendientes. • Realizar los pagos de salario a los trabajadores de acuerdo al cálculo del contador. • Supervisar las operaciones del cajero. • Verificar en el sistema que todas las transacciones de los clientes estén registradas correctamente. • Solucionar incidencias relacionadas con la facturación y crédito de los clientes. • Mantener el área de contabilidad limpia y organizada.	
19. Requisitos	

Formación y/o Nivel de especialización: Licenciatura en contabilidad pública y finanzas, o técnico de contabilidad.

Experiencia: 1 a 2 años

Conocimientos específicos: Normas y regulaciones contables, contabilidad básica, cálculo de impuesto, uso profesional de Microsoft Excel.

20. Habilidades y destrezas

- Resolución de problemas.
- Manejo de efectivo sin errores.
- Eficiente y destrezas en cuanto ajustes contables.
- Competente para el puesto.
- Habilidad para manejar el estrés.

Emisión: enero 2025

Generado por:

Aprobado por:

Ficha ocupacional		Código 005	
21. Descripción de puesto			
Nombre del cargo: Cajero		Área de trabajo: Contabilidad y finanzas.	
Superior	inmediato:	Asistente contable.	Cargos Subordinados:
22. Propósito del cargo			
Ejecutar las transacciones de ventas con precisión y eficiencia, asegurando que todas las operaciones se realicen correctamente y conforme a los procedimientos establecidos. Proporcionar un servicio ágil y confiable, con el objetivo principal de satisfacer al cliente.			
23. Funciones y responsabilidades			
• Manejar correctamente el sistema contable de la empresa. • Ingresar la mercancía y productos al sistema de la empresa. • Manejar los métodos de pago como el efectivo, las tarjetas de crédito/débito. • Recibir pagos de los clientes, emitir recibos y devolver el cambio debido. • Tener conocimiento técnico del producto que se comercializa: marca, precio, cantidad. • Facturar y cobrar pedidos correctamente. • Transmitir información y copia de recibos de transacciones al asistente contable. • Realizar cierres de caja al final de cada jornada laboral. • Ingresar todas las transacciones al software de la empresa. • Mantener limpio el sector laboral de caja o espacio designado, y organizar adecuadamente los recibos y facturas.			
24. Requisitos			
Formación y/o Nivel de especialización: Educación secundaria, técnico de contabilidad o administración, licenciatura en economía o contabilidad.			
Experiencia: 1 a 5 años			
Conocimientos específicos: Dominar el uso de computadora, Conocimientos básicos de matemática.			
25. Habilidades y destrezas			
• Capacidad de memorizar. • Vocación para atención al cliente. • Honestidad y manejo de efectivo. • Puntualidad			

- Agilidad matemática.
- Destreza para el uso de tecnologías.

Emisión: enero 2025

Generado por:

Aprobado por:

Ficha ocupacional		Código 006	
26. Descripción de puesto			
Nombre del cargo: jefe de mercadotecnia.		Área de trabajo: Ventas	
Superior inmediato: Gerente administrativo		Cargos Subordinados: Vendedor	
27. Propósito del cargo			
Liderar y dirigir las estrategias de marketing de la empresa para posicionar los productos en el mercado, aumentar su visibilidad, atraer clientes potenciales y fomentar su lealtad, contribuyendo al crecimiento de las ventas comerciales y el desarrollo publicitario.			
28. Funciones y responsabilidades			
• Crear anuncios publicitarios atractivos para Facebook. • Realizar promociones, campañas publicitarias o actividades llamativas para fidelizar al cliente. • Determinar la demanda de todos los productos. • Realizar informes de investigación de mercado de la introducción de nuevos productos o servicios. • Presentar el informe al gerente general sobre la comercialización y ganancias futuras que generen el nuevo producto o servicio. • Segmentar cada tipo de clientes dependiendo de cada diferente producto que se comercialice. • Realizar análisis del mercado mediante la investigación de tendencias, comportamiento de consumidores y actividades de competidores. • Comunicar de manera clara los nuevos clientes atraídos por los anuncios publicitarios la información de los productos. • Elaborar informes detallados sobre ventas y análisis de mercado para su presentación a la gerencia. • Introducir nuevos medios publicitarios: redes sociales, radio, TV, perifoneo. • Brindar ideas a la gerencia sobre estrategias de ventas, decisiones de precio, movimientos publicitarios. • Monitorear el desempeño y operaciones del vendedor. • Brindar capacitación y orientar al vendedor en estrategias efectivas de atención al cliente. • Garantizar el orden y la limpieza en el área de ventas, para ofrecer una experiencia agradable al cliente.			
29. Requisitos			

Formación y/o Nivel de especialización: Licenciatura en mercadotecnia, licenciatura en diseño gráfico, o carreras a fin.

Experiencia: 1 año mínimo.

Conocimientos específicos: Manejo de paquete office, manejo de aplicaciones o herramientas publicitarias, conocimiento de investigación de mercado, marketing digital, relaciones públicas, conocimiento y experiencia en atención al cliente.

30. Habilidades y destrezas

- Comunicación efectiva a clientes.
- Creatividad e innovación.
- Destrezas y métodos de retener clientes.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad al cambio, temporadas y tendencias.
- Proactividad e iniciativa.

Emisión: enero 2025

Generado por:

Aprobado por:

Ficha ocupacional		Código 007	
31. Descripción de puesto			
Nombre del cargo: Vendedor		Área de trabajo: Ventas	
Superior inmediato: jefe de mercadotecnia		Cargos Subordinados:	
32. Propósito del cargo			
Impulsar el crecimiento comercial de la empresa mediante la promoción y venta de bebidas al por mayor y al detalle. Su rol principal incluye identificar oportunidades de mercado, captar nuevos clientes, mantener relaciones sólidas con los clientes actuales y asegurar una experiencia de compra satisfactoria.			
33. Funciones y responsabilidades			
• Ofrecer el portafolio de bebidas de la agencia a los clientes potenciales y actuales. • Captar nuevos clientes y fidelizar los existentes. • Mantener registros actualizados de ventas, pedidos y clientes. • Conocer a profundidad el portafolio de productos y sus características. • Asegurar que los clientes reciban un servicio de calidad y que se cumplan sus expectativas. • Organizar y mantener la limpieza del área de trabajo.			
34. Requisitos			
Formación y/o Nivel de especialización: Licenciatura en administración de empresas o cursos asociados a ventas.			
Experiencia: 6 meses			
Conocimientos específicos: Manejo de paquete office, conocimiento de investigación de mercado, relaciones públicas.			
35. Habilidades y destrezas			
• Comunicación efectiva • Negociación • Trabajo en equipo • Empatía • Proactividad e iniciativa			
Emisión: enero 2025	Generado por:		Aprobado por:

Ficha ocupacional		Código 008	
36. Descripción de puesto			
Nombre del cargo: Responsable de inventario y bodega.		Área de trabajo: Ventas	
Superior inmediato: Gerente administrativo.		Cargos Subordinados: Conductor	
37. Propósito del cargo			
Asegurar la gestión eficiente y precisa del almacenamiento, control y distribución de las bebidas y otros productos de la agencia. Este cargo tiene como propósito mantener el inventario en óptimas condiciones, garantizar la disponibilidad de los productos para satisfacer las demandas comerciales y minimizar pérdidas o deterioros			
38. Funciones y responsabilidades			
• Controlar el ingreso y salida de productos en la bodega. • Minimizar pérdidas por caducidad, robo o daños en los productos. • Organizar la disposición de los productos en la bodega para facilitar el acceso y despacho. • Mejorar la rotación de productos para evitar acumulaciones innecesarias. • Mantener el orden y la limpieza en su área de trabajo.			
39. Requisitos			
Formación y/o Nivel de especialización: Licenciatura en contabilidad, cursos de control de inventario y administración de empresas. Experiencia: 1 año Conocimientos específicos: Manejo de paquete office, conocimiento de contabilidad básica, uso de herramientas matemáticas			
40. Habilidades y destrezas			
• Trabajo en equipo • Empatía • Proactividad e iniciativa • Manejo de software • Liderazgo • Integridad y responsabilidad,			
Emisión: enero 2025	Generado por:		Aprobado por:

Ficha ocupacional		Código 009	
41. Descripción de puesto			
Nombre del cargo: Conductor		Área de trabajo: entrega	
Superior inmediato: Responsable de inventario y bodega		Cargos Subordinados: ayudante	
42. Propósito del cargo			
Garantizar la entrega eficiente, segura y oportuna de los productos a los clientes, mientras se mantiene un servicio de alta calidad que fomente la satisfacción del cliente y contribuya al éxito de la empresa. Este puesto incluye la responsabilidad de manejar adecuadamente el vehículo asignado, asegurarse de que los pedidos sean transportados en óptimas condiciones y cumplir con las normativas de tránsito y seguridad establecidas.			
43. Funciones y responsabilidades			
• Transportar las bebidas a los clientes siguiendo las rutas asignadas y cumpliendo con los horarios establecidos. • Operar el vehículo asignado de manera segura y responsable, respetando las normas de tránsito. • Verificar y entregar conforme a las facturas, u otros documentos relacionados con cada entrega. • Supervisar la carga y descarga de los productos para asegurar que coincidan con los pedidos y evitar pérdidas. • Garantizar la seguridad de los productos durante el transporte. • Asegurarse de que el vehículo esté limpio y en buen estado.			
44. Requisitos			
Formación y/o Nivel de especialización: educación secundaria, cursos de manejos, licencia de conducir con categorías hábiles para el medio de transporte. Experiencia: 6 meses Conocimientos específicos: conocimientos básicos de mecánica automotriz			
45. Habilidades y destrezas			
• Trabajo en equipo • Empatía • Seguridad de Carga • Protocolos de Emergencia • Gestión de tiempo • Servicio al cliente			
Emisión: enero 2025	Generado por:	Aprobado por:	

Ficha ocupacional		Código 010	
46. Descripción de puesto			
Nombre del cargo: Ayudante		Área de trabajo: entrega	
Superior inmediato: Conductor		Cargos Subordinados:	
47. Propósito del cargo			
Apoyar al conductor en las tareas operativas relacionadas con la distribución de bebidas, asegurando que los productos sean entregados en óptimas condiciones y cumpliendo con los estándares de calidad y servicio establecidos por la empresa. Este puesto contribuye a la eficiencia del proceso logístico, fomenta la satisfacción del cliente.			
48. Funciones y responsabilidades			
• Colaborar en la carga de las bebidas en el vehículo, asegurando que estén organizadas y protegidas para evitar daños. • Revisar que los productos cargados y entregados coincidan con las facturas • Asistir en la interacción con los clientes durante las entregas, ofreciendo un trato amable. • Asegurarse de que el vehículo esté limpio y organizado durante y después de las entregas • Ayudar al conductor con la planificación de las rutas o la ubicación de los puntos de entrega.			
49. Requisitos			
Formación y/o Nivel de especialización: educación secundaria, conocimientos básicos de distribución, licencia de conducir. Experiencia: 6 meses Conocimientos específicos: conocimientos básicos de mecánica automotriz			
50. Habilidades y destrezas			
• Seguridad de Carga • Uso básico de tecnología • Trabajo en equipo • Servicio al cliente			
Emisión: enero 2025	Generado por:	Aprobado por:	



Elaborado por:

Cindy Belén Molina Benavides
Freedman Josué Moreno Cárcamo
Nolan Guillermo Caldera Escorcía

Enero 2025

VIII. Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados en este trabajo, y por medio de los instrumentos aplicados, se encontró información relevante que describe la situación actual de agencia La Fonda.

- Agencia La Fonda carece de una estructura organizacional definida y documentada, lo que dificulta la eficiencia en el desarrollo de sus actividades. Esta carencia de una organización definida genera un ambiente de trabajo desordenado, en el que la comunicación y coordinación entre los empleados se ve afectada. Además, se produce una sobrecarga de funciones, lo que genera insatisfacción e inconformidad en los colaboradores. Por otro lado, elementos clave de su identidad corporativa, como la misión y visión, aún no están definidos, lo que afecta la guía de su estrategia, toma de decisiones y comportamiento organizacional.
- Se llevó a cabo un análisis y descripción de los puestos de trabajo actuales de la agencia, basándose en las entrevistas realizadas a cada colaborador y la observación directa de sus funciones y desempeño. Con esta información se elaboró una propuesta de mejora para la estructura organizacional, plasmada en un nuevo organigrama que incluye la incorporación de cuatro nuevos puestos clave: conductor, ayudante, jefe de mercadotecnia y vendedor, con el fin de fortalecer todas las áreas de la agencia, acompañado de un presupuesto detallado para la contratación de dos de estos nuevos cargos.
- Con la propuesta del manual de funciones por puesto de trabajo, se pretende brindar una herramienta que no solo detalle las responsabilidades de cada cargo, sino que también establezca los fundamentos estratégicos de la agencia. Este manual incluye misión, visión y valores de la organización, descripción de los puestos, las fichas ocupacionales correspondientes, entre otros. A través de esta estructura, se busca mejorar el desempeño laboral del personal, promoviendo un ambiente de trabajo más organizado y evitando conflictos.

IX. Recomendaciones

- La agencia deberá revisar exhaustivamente el manual de funciones propuesto antes de implementarlo en la empresa, para garantizar que se alinee con los objetivos organizacionales y responda a las necesidades del talento humano, asegurando así su efectividad y utilidad en el entorno laboral.
- Utilizar el manual de funciones como una guía estructurada para la capacitación de los nuevos empleados, permitiéndoles comprender con claridad sus responsabilidades, procedimientos y expectativas dentro de la empresa. Esto facilitará su adaptación y contribuirá a la mejora de su desempeño.
- Aplicar el test de liderazgo de Kurt Lewin a los responsables de cada área, incluyendo al gerente administrativo, contador, jefe de mercadotecnia y encargado de inventario y bodega. Esto permitirá evaluar sus estilos de liderazgo y su impacto en los trabajadores a su cargo.
- Considerar el análisis FODA y las estrategias propuestas para optimizar la toma de decisiones. Esto permitirá aprovechar mejor las fortalezas, identificar oportunidades, mitigar debilidades y gestionar amenazas, contribuyendo así a la mejora continua de la empresa.
- Valorar la misión, visión y valores propuestos, pues estos elementos servirán como pilares para orientar las decisiones estratégicas, establecer metas a largo plazo y fomentar una cultura organizacional.
- Utilizar el organigrama planteado para delegar la autoridad de manera clara y eficiente. Asegurando que cada miembro de la agencia tenga definido su nivel jerárquico y áreas de trabajo.
- Rediseñar el organigrama en caso de que se incorpore una nueva área en el futuro, adaptándolo a la nueva estructura organizacional planteada, con el objetivo de asegurar la continuidad de la funcionalidad y coherencia de la organización frente a los cambios.

- Considerar la contratación de los nuevos puestos de trabajos propuestos en el organigrama, conforme a los parámetros establecidos, con el objetivo de optimizar la carga de trabajo y eliminar posibles sobrecargas, asegurando así una mayor eficiencia en la organización.

X. Bibliografía

- Barberena , E. (21 de Diciembre de 2023). *Gobierno Sandinista potenciará a unas 5 mil MIPYMES del campo y la ciudad en Nicaragua* . El 19 Digital : <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:147754-gobierno-sandinista-potenciara-a-unas-5-mil-mipymes-del-campo-y-la-ciudad-en-nicaragua#:~:text=Unas%205%20mil%20micro%20peque%C3%B1as,200%20a%205%20mil%20d%C3%B3lares>.
- Carrero Morales , Y. B. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Scientific* , 4(14), 347-366. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.17.347-366>
- Chiavenato, I. (2021). *Comportamiento Organizacional* (Cuarta ed.). McGraw-Hill Interamerican Editores, S.A. de C.V.
- Cruz, E. (29 de 02 de 2016). *Mano de obra deficiente*. La Prensa : <https://www.laprensani.com/2016/02/29/economia/1993704-mano-de-obra-deficiente>
- Díaz , M. (7 de Febrero de 2023). *¿Para qué sirve la observación?* Codimg: <https://www.codimg.com/education/blog/es/para-que-sirve-la-observacion>
- Feria Ávila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia*, XI(3), 62-79. <https://doi.org/file:///C:/Users/molin/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaYLaEncuesta-7692391.pdf>
- Franklin Fincowsky , E. B. (2014). *Organización de empresas*. McGraw-Hill Interamerican Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamerican Editores, S.A. de C.V. https://doi.org/https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Huaire Inacio, E. J. (2019). *Método de investigación*. Lima: Acta Académica . <https://doi.org/https://www.aacademica.org/edson.jorge.huaire.inacio/78.pdf>
- Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional . *Revista Cubana de Enfermería* , I(34), 197-209. <https://doi.org/https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubenf/cnf-2018/cnf181o.pdf>
- Lefebvre, M. (15 de Mayo de 2024). *El Renacimiento Digital en Nicaragua: Las TIC como Motores de Innovación y Transformación*. SUCO: [https://suco.org/es/la-renacimiento-digital-en-nicaragua-las-tic-como-motores-de-innovacion-y-transformacion/#:~:text=El%20desarrollo%20de%20la%20integraci%C3%B3n,y%20conectado%20para%20sus%20organizaciones.&text=B%C4%83I%C4%83cescu%2C%20A.,2\)%2C%20201%2D](https://suco.org/es/la-renacimiento-digital-en-nicaragua-las-tic-como-motores-de-innovacion-y-transformacion/#:~:text=El%20desarrollo%20de%20la%20integraci%C3%B3n,y%20conectado%20para%20sus%20organizaciones.&text=B%C4%83I%C4%83cescu%2C%20A.,2)%2C%20201%2D)
- López Cortes, A. (22 de Enero de 2021). *Concepto 023581 de 2021 Departamento Administrativo de la Función Pública*. Función Pública : <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15911>

López-Guillén García, A., & Vicente Pardo, J. M. (22 de Marzo de 2024). *La ficha ocupacional como garantía de la correcta valoración de la incapacidad laboral*. Prevencionar.com: <https://prevencionar.com/2024/03/22/la-ficha-ocupacional-como-garantia-de-la-correcta-valoracion-de-la-incapacidad-laboral/>

Moreno , J. G. (2022). Nicaragua ejemplo en la prevención de desastres naturales . *Seminario Ideas y Debate* , I(112), 5-8.

Narváez , M. (31 de Enero de 2022). *¿Qué es un censo? ¿Cómo utilizarlo en tus investigaciones?* QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-censo/>

Ortega , K. (28 de Mayo de 2024). *¿Cuál es la diferencia entre liderazgo y gestión?* Saint Leo University : <https://worldcampus.saintleo.edu/noticias/cuales-son-las-diferencias-entre-liderazgo-y-gestion>

Ortega, C. (20 de Febrero de 2019). *¿Qué es la investigación documental?* QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-documental/>

Pérez Gregorio , M. G. (2016). La importancia del organigrama en la empresa. *Publicaciones didácticas*, 69(1), 482-484. <https://doi.org/https://core.ac.uk/download/pdf/235859997.pdf>

Pérez López , A. J., Valdivia Martínez , Z. M., & Arévalo Montenegro , K. M. (2022). *Análisis de la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones, en Ferretería Joel Sánchez del municipio de Jalapa, año 2021*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Polanco , Y. J., Santos, P., & de la Cruz, G. A. (2020). *Teoría y estructura organizacional* . Ediciones UAPA . <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uninicaragua/175883>

Quintanilla, A. (14 de Diciembre de 2023). *Nueva ruta mejora la conectividad en el norte de Nicaragua*. Tn8: <https://www.tn8.tv/nacionales/nueva-ruta-mejora-la-conectividad-en-el-norte-de-nicaragua-esteli/>

Raeburn, A. (1 de julio de 2023). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Asana: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Rasquin , M. (19 de mayo de 2020). *Herramientas para realizar diagnósticos*. inLinkedin : <https://es.linkedin.com/pulse/herramientas-para-realizar-diagn%C3%B3sticos-mateo-rasquin>

Sánchez , C. (6 de Abril de 2021). *Procesos y subprocesos de recursos humanos: herramientas para impulsar el crecimiento*. Sage: <https://www.sage.com/es-es/blog/procesos-subprocesos-recursos-humanos/>

Sánchez Huerta , D. (2020). *Análisis FODA o DAFO* . Bubok Publishing S.L. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uninicaragua/189293>

Schlemenson , A. (2014). *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia*. Ediciones Granica S.A. <https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tf0VAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=an%C3%A1lisis+organizacional&ots=smVXlu->

iuK&sig=ERsK2j65LeE1qX1t6SfwBLwBE9E#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20organizacional&f=false

Serrador , I. (11 de Octubre de 2023). *Estudio organizacional de una empresa: qué es y su importancia*. Sesame: <https://www.sesamehr.co/blog/informes-y-reportes/estudio-organizacional-empresa/>

SWI. (06 de Noviembre de 2024). *Nicaragua prevé ventas por 1.972,5 milloones dólares en fin de año, un 7.7% más*. Swissinfo.ch: <https://www.swissinfo.ch/spa/nicaragua-prev%C3%A9-ventas-por-1.972%2C5-millones-d%C3%B3lares-en-fin-de-a%C3%B1o%2C-un-7%2C7-%25-m%C3%A1s/88016672>

Tecnológico Nacional . (2018). *Modelo Nacional de Educación Técnica y Formación Profesional Basado en Competencias* . Managua : INATEC Tecnológico Nacional .

Torrano Gomariz , F. J. (2020). *Manual de Funciones: Análisis y estudio de los puestos de trabajo en una empresa*. Murcia : Universidad Católica San Antonio .

Vargas Ochoa , H. (09 de Agosto de 2021). *Conoce las herramientas clave para convertir amenazas en oportunidades empresariales* . Euroinnova International Online Education : <https://www.euroinnova.com/business-management/articulos/amenazas-empresa>

XI. Anexos

Anexo 1. Cuestionario de entrevista para la gerencia



Agencia la Fonda

Cuestionario de entrevista a Gerencia

Buen día, somos estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería, CUR-Estelí. La siguiente entrevista se realiza con el propósito de recolectar la información necesaria para el desarrollo de un trabajo investigativo el cual tiene por título “Análisis organizacional para la propuesta de manual de funciones por puesto de trabajo en agencia de bebidas La Fonda, Estelí, año 2024”. Por esta razón se le solicita su colaboración en la respuesta de las siguientes preguntas. Esperamos sean respondidas con honestidad para el resultado eficiente de la investigación.

I. Datos generales

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

II. Estructura organizacional

2.1 ¿Agencia la Fonda cuenta con Misión? ¿Cuál es?

2.2 ¿Agencia la Fonda cuenta con Visión? ¿Cuál es?

En caso de no contar con misión y visión

2.3 ¿Cuál es el propósito principal de tu negocio?

2.4 ¿Cómo le gustaría que la gente perciba a su empresa?

2.5 ¿Qué diferencia a su empresa de la competencia?

2.6 ¿Cuáles son los principales objetivos de la agencia a largo plazo?

- 2.7 ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 5 o 10 años?
- 2.8 ¿Qué impacto desea que su empresa tenga en la comunidad o el mundo en general?
- 2.9 ¿Qué valores son fundamentales para la agencia?
- 2.10 ¿La agencia cuenta con un organigrama?
- 2.11 ¿Cuál es la cadena de mando?
- 2.12 ¿Explique cuál es el proceso utilizado reclutamiento, selección, contratación, onboarding y capacitación en la agencia?
- 2.13 ¿Cómo fomentas el desarrollo profesional y personal de tus empleados a través del liderazgo?

III. Diagnóstico

- 3.1 ¿La agencia cuenta con un FODA establecido?
- 3.2 ¿Cuáles considera que son las fortalezas y oportunidades de la empresa?
- 3.3 ¿Cuáles son las debilidades y amenazas?
- 3.4 ¿Cómo considera el clima organizacional de agencia La Fonda?
- 3.5 ¿Ha presentado quejas por sobrecarga de funciones? ¿Qué cargos son los que presentan dichas quejas o que funciones?
- 3.6 ¿Cuáles son los motivos expresados por los trabajadores cuando deciden abandonar su puesto de trabajo y dejar la empresa?

IV. Descripción de puestos

4.1 ¿Cuáles son sus funciones como gerente?

4.2 ¿El trabajador cuenta con un documento donde se detallen las funciones de su cargo?

4.3 ¿Considera la necesidad de un Manual de funciones por puesto de trabajo?

4.4 ¿Cuál sería la importancia de un Manual de funciones por puesto de trabajo para su empresa?

Anexo 2. Cuestionario de entrevista para los colaboradores



Agencia la Fonda

Cuestionario de entrevista a Colaboradores

Buen día, somos estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería, CUR-Estelí. La siguiente entrevista se realiza con el propósito de recolectar la información necesaria para el desarrollo de un trabajo investigativo el cual tiene por título “Análisis organizacional para la propuesta de manual de funciones por puesto de trabajo en agencia de bebidas La Fonda, Estelí, año 2024”. Por esta razón se le solicita su colaboración en la respuesta de las siguientes preguntas. Esperamos sean respondidas con honestidad para el resultado eficiente de la investigación.

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

II. Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

III. Descripción de puestos

3.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

3.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

3.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

3.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

3.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

3.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Anexo 3. Test de liderazgo

Instrucciones: Para cada pregunta, marque con una 'X' en la columna que considere adecuada (de acuerdo o en desacuerdo).

Preguntas	De acuerdo	En desacuerdo
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2. Los empleados obedecen más a los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda		
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa		
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		

Preguntas	De acuerdo	En desacuerdo
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.		
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.		

Preguntas	De acuerdo	En desacuerdo
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes		
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		
33. El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal		

En el siguiente cuadro identifique con un círculo las preguntas que marco “De acuerdo” y suma el número de marcas o círculos de cada columna.

Cada columna representa un estilo diferente:

- El estilo 1, el “Autoritario”.
- El estilo 2, el “Democrático”.
- El estilo 3, el “Dejar de hacer”.

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Liderazgo	Valor
Autoritario	
Democrático	
Dejar hacer	

Anexo 4. Resultado de entrevista a Gerente

I. Datos generales

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

Febrero del 2021

II. Estructura organizacional

2.1 ¿Agencia la Fonda cuenta con Misión? ¿Cuál es?

No

2.2 ¿Agencia la Fonda cuenta con Visión? ¿Cuál es?

No

En caso de no contar con misión y visión

2.3 ¿Cuál es el propósito principal de tu negocio?

Ser una agencia de distribución de bebidas donde cumpla las expectativas de los clientes o donde los clientes encuentren lo que buscan.

2.4 ¿Cómo le gustaría que la gente perciba a su empresa?

Como una empresa con un servicio eficiente y personalizado una empresa que cumple con las expectativas de nuestra clientela de acuerdo al giro de negocio

2.5 ¿Qué diferencia a su empresa de la competencia?

Precios, variedad de productos y servicio

2.6 ¿Cuáles son los principales objetivos de la agencia a largo plazo?

Tener una agencia de bebidas y más donde pueda ampliar su cobertura en los puntos más estratégicos de la ciudad de Estelí, ampliar al resto de municipios y lograr crecer a nivel de Nicaragua.

2.7 ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 5 o 10 años?

Con crecimiento en puntos de negocios, una agencia más fortalecida en temas de variedad de productos, en calidad de atención y precios.

2.8 ¿Qué impacto desea que su empresa tenga en la comunidad o el mundo en general?

Impacto social que ayude a las personas de más bajos recursos.

2.9 ¿Qué valores son fundamentales para la agencia?

Honradez

Disciplina

Trabajo en equipo

Compromiso social

2.10 ¿La agencia cuenta con un organigrama?

No, hay que crearlo

2.11 ¿Cuál es la cadena de mando?

Gerente general, gerente administrativo, contador, asistente de logística, asistente contable, encargado de compra y control de inventario, supervisor de venta, vendedores y entregadores.

2.12 ¿Explique cuál es el proceso utilizado reclutamiento, selección, contratación, onboarding y capacitación en la agencia?

El proceso de reclutamiento comienza publicando las vacantes del puesto que se necesita en redes sociales para atraer candidatos. Luego, se coordina con ellos una fecha y hora específica para realizar las entrevistas, aquí los postulantes llevan sus curriculum de ser necesario, además se evalúan sus habilidades, experiencia, entre otros. Luego se selecciona al candidato que tenga el mejor perfil y se procede con la contratación, este proceso se lleva a cabo de forma verbal. Por otro lado, el proceso de onboarding es básico, donde se le presenta al equipo y se le explican las funciones del puesto. Por último no se realizan capacitaciones formales, ya que conforme el trabajador realice sus tareas se le va orientando y corrigiendo.

2.13 ¿Cómo fomentas el desarrollo profesional y personal de tus empleados a través del liderazgo?

Creando una cultura de expectativa hacia el futuro de lo que podrían ser de acuerdo a su desempeño, teniendo un gran desarrollo en su puesto, si se siguen esforzando profesionalmente para conseguir el siguiente nivel y que se preparen.

III. Diagnóstico

3.1 ¿La agencia cuenta con un FODA establecido?

No

3.2 ¿Cuáles considera que son las fortalezas y oportunidades de la empresa?

Fuertes en distribución y atención

3.3 ¿Cuáles son las debilidades y amenazas?

Captar y reclutar a personal específicamente en el puesto de cajero, por otra parte capacitar al personal y buscar como retener a las personas creando un mejor ambiente laboral, como entrenamientos externos e internos dependiendo de cada rol

3.4 ¿Cómo considera el clima organizacional de agencia La Fonda?

Bueno

3.5 ¿Ha presentado quejas por sobrecarga de funciones? ¿Qué cargos son los que presentan dichas quejas o que funciones?

Si se han presentado quejas particularmente en el área de entrega.

3.6 ¿Cuáles son los motivos expresados por los trabajadores cuando deciden abandonar su puesto de trabajo y dejar la empresa?

Problemas de comunicación y ofertas laborales más atractivas.

IV. Descripción de puestos

4.1 ¿Cuáles son sus funciones como gerente?

Dirigir el negocio de tal forma de que todas las áreas de la empresa funcionen correctamente para que nosotros seamos un negocio 100% productivo, asegurarse que todos realicen bien su trabajo. Entre más productivo más rentable es.

4.2 ¿El trabajador cuenta con un documento donde se detallen las funciones de su cargo?

No

4.3 ¿Considera la necesidad de un Manual de funciones por puesto de trabajo?

Si

4.4 ¿Cuál sería la importancia de un Manual de funciones por puesto de trabajo para su empresa?

Cada quien este claro y comprometidos de sus responsabilidades termina siendo productividad.

Anexo 5. Resultado de entrevista a Colaboradores

ENTREVISTA #1

IV. Generalidades

1.6 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

17 febrero de 2021.

1.7 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Gerente administrativo.

1.8 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Gerencia.

1.9 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, gerente general.

1.10 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

Si tengo personas a mi mando.

V. Diagnóstico

5.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No, porque la empresa no cuenta con eso.

5.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Respeto, responsabilidad, honradez, trabajo en equipo, flexibilidad.

5.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No, porque la empresa no cuenta con eso.

5.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

No

5.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

No

5.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

Describo el clima laboral como positivo ya que, en mi experiencia, he encontrado un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso. Aunque la comunicación con mis compañeros a veces no es muy buena.

5.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

Recibo capacitaciones en mi área de trabajo con poca frecuencia, podría decirse casi nula.

VI. Descripción de puestos

6.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Manejo de equipo, control inventario

6.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

Gestión de personal, supervisión de procesos administrativos, gestión de recursos materiales

6.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

Si, bachiller oh algún técnico contable

6.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

Si, mínimo un año

6.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Gestión administrativa, contabilidad y finanzas, recursos humanos.

6.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Liderazgo, comunicación efectiva, gestión de equipo, toma de decisiones.

ENTREVISTA #2

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

Febrero de 2021

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Contadora

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Contabilidad

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, gerente administrativo

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

Si, la asistente contable

II. Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No, porque esta no cuenta con una

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Honestidad, ética, confidencialidad

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No.

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

No, considero que todas las funciones que realizo están alineadas con las responsabilidades de mi cargo

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

No considero que haya una sobrecarga de responsabilidades en mi puesto.

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

Describo el clima laboral como adecuado, con un ambiente de trabajo equilibrado. La relación con mis compañeros es cordial y profesional

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

No hemos recibido capacitaciones.

III. Descripción de puestos

3.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Llevar el registro contable, elaboración de informes financieros, control de costos

3.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

Supervisar las cuentas, organizar y archivar los documentos contables y fiscales de manera segura, brindar orientación a la gerencia sobre decisiones financieras y estratégicas basadas en los análisis contables

3.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

Si, tener título universitario en contabilidad

3.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

Si se requiere experiencia, mínimo unos dos años

3.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Conocimientos sólidos de contabilidad, gestión y control de inventarios

3.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Habilidad para interpretar estados financieros, dominio de herramientas informáticas, programas de contabilidad y del software de la agencia

ENTREVISTA #3

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

15 de abril de 2024

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Asistente contable

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Contabilidad

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, contadora

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

Si

II. Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No, esta no cuenta con una.

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Respeto, comunicación, disponibilidad, empatía

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

Sí, considero que algunas de las funciones que realizo no están completamente alineadas con las responsabilidades definidas para mi cargo.

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

No considero que haya una sobre carga de responsabilidades.

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

Describo el clima laboral como bueno, ya que hay un ambiente de trabajo respetuoso.

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

No se nos dan capacitaciones.

III. Descripción de puestos

3.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Organización del inventario, pago de planilla, organización de pedidos

3.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

Revisión de pedidos antes de ser despachados, atención al cliente, cuadrar inventario.

3.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

Si, técnico o universitario.

3.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

Si requiere experiencia, seis meses

3.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Conocimientos básicos de matemática, habilidades contables, uso de Excel

3.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Disponibilidad, orden, manejo de computadora, gestión de equipo

ENTREVISTA #4

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

24 de junio de 2024

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Cajera

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Venta

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, Gerente administrativo

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

No

2 Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Honestidad, responsabilidad, atención al cliente, trabajo en equipo

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No, no cuenta con uno.

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

Si creo que hay algunas que no están acorde a lo que es mi cargo

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

Si

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

El clima laboral es bueno. Hay un ambiente cordial entre todos los miembros del equipo, pero creo que muchas veces falta la comunicación porque se generan confusiones en los pedidos.

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

Nunca se han dado capacitaciones

3 Descripción de puestos

3.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Atención al cliente, manejo de efectivo o dinero, registrar las ventas, control de inventario

3.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

Recibir a los clientes con buena atención, ofrecer productos, cobrar el monto correcto correspondiente al pedido, mantener el área de trabajo limpia, hacer cierre de caja.

3.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

Si, ser bachiller o tener un técnico

3.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

Si requiere experiencia, por lo menos un año

3.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Conocimientos básicos de matemática, conocer el funcionamiento del sistema de la agencia, conocer las diferentes bebidas y productos disponibles para asesorar a los clientes.

3.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Disponibilidad, empatía y deseo de ayudar a los clientes, compañerismo

ENTREVISTA #5

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

27 de abril de 2022

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Coordinador de Bodega.

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Bodega.

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, Gerente administrativo

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

No

II. Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Respeto, comunicación, disponibilidad

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

Si

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

No

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

Describiría el clima laboral como un poco tranquilo. El ambiente es relajado y generalmente se mantiene un espacio de trabajo sereno. Las relaciones con mis compañeros son cordiales, aunque en ocasiones, puede faltar un poco de dinamismo o interacción más constante para fomentar una mayor colaboración

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

No se nos dan capacitaciones

III. Descripción de puestos

- I.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?
Organización del inventario, auxiliar de caja, entregador
- I.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?
Revisión de pedidos antes de ser despachados, atención al cliente
- I.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?
Si, bachillerato
- I.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?
No requiere experiencia
- I.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?
Conocimientos básicos de matemática
- I.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?
Disponibilidad, orden, manejo de computadora

ENTREVISTA #6

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

16 de febrero de 2021

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Entregador

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Entrega

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, Gerente administrativo

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

No

II. Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Honradez, disciplina

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

Si

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

Si

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

En general, la relación con los compañeros es buena, pero en ocasiones surgen inconformidades que pueden afectar el ambiente. Esto puede deberse a diferencias de opiniones o situaciones que generan tensiones puntuales.

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

No recibimos capacitaciones

III. Descripción de puestos

I.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Conducir, entregar los productos, cobrar, hacer depósitos

I.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

Que no haya faltantes de productos, que no falte dinero a la hora de la entrega de los pedidos vendidos

I.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

Si, bachiller o un técnico

I.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

Si, seis meses

I.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Conocer todo el inventario y ubicación de los productos, saber conducir.

I.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Para desempeñar mi trabajo de manera satisfactoria, considero que es fundamental ser educado y respetuoso, tener una excelente atención al cliente, y mantener una actitud positiva

ENTREVISTA #7

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

29 de noviembre de 2023

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Entregador

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Entrega

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, Gerente administrativo

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

No

II. Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Disciplina, amabilidad, cortesía, apoyo, servicio

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

Si, pero considero que si uno puede apoyar en otras funciones hay que hacerlo de buena voluntad.

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

No

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

El clima laboral es de calidad, ya que se caracteriza por un ambiente positivo y colaborativo. La relación con mis compañeros es respetuosa y cordial, lo que facilita el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

No recibimos capacitaciones

III. Descripción de puestos

1.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Conducir, cobrar

1.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

Manejar de manera responsable para que los pedidos lleguen en buen estado, entregar de manera ordenada acorde a la facturación

1.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

No, solo se necesita voluntad

1.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

Si, de dos a tres años

1.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Saber manejar, mecánica básica por si se avería un vehículo, matemática básica

1.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Concentración, responsabilidad, actitud.

ENTREVISTA #8

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

05 de enero del 2022

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Entregador

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Entrega

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, Gerente administrativo.

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

No

II. Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Respeto, comunicación, disponibilidad

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

Si

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

Si

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

En general, el clima laboral es positivo y me llevo bien con la mayoría de mis compañeros. Sin embargo, en ocasiones surgen desafíos relacionados con la falta de comunicación, lo que puede afectar la colaboración y el flujo de trabajo.

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

No hacen capacitaciones.

III. Descripción de puestos

1.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Conductor manejar con precaución, conocer las rutas de los clientes

1.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

El producto debe llegar en buen estado al cliente, evitar choques. Revisar el vehículo

1.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

Si, bachiller

1.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

Si, más o menos 2 meses.

1.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Manejar camioneta, saber las leyes de tránsito, tratar bien a los clientes, cuidar el vehículo.

1.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Puntualidad, controlar el estrés del tráfico o el comportamiento de los clientes.

ENTREVISTA #9

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

01 de abril de 2023

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Entregador

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Entrega

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, Gerente administrativo.

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

No

II. Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Honestidad, Esfuerzo, Empatía

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

Si

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

Si

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

Yo percibo el clima laboral ni bueno ni malo, porque en ocasiones percibo una falta de apoyo mutuo entre los compañeros y esto puede generar un ambiente de trabajo menos colaborativo, afectando la productividad y el bienestar del equipo.

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

No recibo

III. Descripción de puestos

1.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Entregador, cobrar el pedido, descargar y cargar el pedido.

1.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

Acomodar los pedidos en el vehículo para entregar, descargar los pedidos, antes de salir hacer una ruta, ver que el producto vaya completo.

1.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

Si, bachiller

1.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

No

1.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Atención al cliente, resolver problemas

1.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Poder descargar y cargar productos (condición física), trabajar en equipo, recordar las rutas o la ubicación de los clientes.

ENTREVISTA #10

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

25 de marzo de 2021

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Entregador

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Entrega

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, Gerente administrativo

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

No

II. Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Lealtad, Respeto, paciencia.

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

Si, a veces

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

No

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

La relación con mis compañeros es bastante buena y aunque ocasionalmente surgen conflictos estos no suelen ser graves y se resuelven de manera respetuosa.

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

No dan capacitaciones

III. Descripción de puestos

1.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Entregador de productos al descargar y cargar, atraer clientes, evitar que el producto se dañe, acomodar el producto en el vehículo y el negocio del cliente.

1.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

Llevar el pedido a tiempo, llevar el pedido al lugar correcto, transportarlo con cuidado dependiendo el tipo de producto.

1.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

Si, secundaria

1.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

Si, puede ser 1 mes

1.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Conocer los precios y tipos de productos, cuanto volumen de pedidos se pueden entregar en una ruta, saber conocimientos básicos de matemática para el momento de cobrar.

1.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Atender bien al cliente, motivación al equipo de trabajo, cordialidad con los demás, tomar decisiones correctas.

ENTREVISTA #11

I. Generalidades

1.1 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

15 de octubre de 2021

1.2 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Entregador

1.3 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Entrega

1.4 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Gerente administrativo

1.5 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

No

II. Diagnóstico

2.1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No

2.2 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Honestidad, responsabilidad

2.3 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No

2.4 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

Si

2.5 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

Si

2.6 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

El clima laboral es pacífico. Considero que tengo una buena relación con mis compañeros, basada en el respeto mutuo y la colaboración.

2.7 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

Nunca he recibido

III. Descripción de puestos

1.1 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Conducir con precaución, cargar los productos

1.2 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

Llevar el pedido a tiempo, llevar el pedido al lugar correcto, transportarlo con cuidado dependiendo el tipo de producto, tener precaución al conducir.

1.3 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

Si, secundario o técnicos.

1.4 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

Si, 4 meses

1.5 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Conducir vehículos grandes, conocimientos mecánicos, conocimiento de los productos que se comercializan.

1.6 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Trabajar equipos, seguridad al volante, mantenimiento básico del vehículo.

ENTREVISTA #12

IV. Generalidades

1.6 ¿Cuándo inició sus labores en agencia La Fonda?

8 de enero del 2023

1.7 ¿Cuál es el nombre de su cargo?

Entregador

1.8 ¿A qué área de trabajo pertenece?

Entrega

1.9 ¿Cuenta con un superior inmediato? ¿Quién es?

Si, gerente administrativo

1.10 ¿Tiene cargos o personas a su mando?

No

V. Diagnóstico

2.8 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?

No, ya que la agencia no cuenta con una

2.9 ¿Qué valores se ponen en práctica dentro de la empresa?

Disciplina, respeto, honestidad

2.10 ¿Conoce el organigrama de agencia La Fonda?

No

2.11 ¿Considera que hay funciones que realiza que no son acorde a su cargo?

Si

2.12 ¿Considera que hay sobrecarga de responsabilidades?

Si

2.13 ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros?

El clima laboral en la agencia es bueno en la agencia, aunque a veces este se ve afectado por la falta de comunicación con mis compañeros de trabajo

2.14 ¿Con que frecuencia recibes capacitaciones o cursos en tu área de trabajo?

No hemos recibido

VI. Descripción de puestos

1.7 ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Cargar y descargar productos, revisar productos conforme a la factura

1.8 ¿Cuáles son las principales responsabilidades en su puesto de trabajo?

Llevar el producto sano y salvo hacia su destino, y este ser descargado de una manera segura.

1.9 ¿Su puesto requiere escolaridad? ¿Qué nivel?

Si, por lo menos secundaria

1.10 ¿Su puesto requiere experiencia? ¿Cuánto tiempo?

Si, 6 meses de experiencia.

1.11 ¿Qué conocimientos requiere para el desarrollo en su puesto de trabajo?

Matemáticas básicas, conocimiento del catalogo de productos

1.12 ¿Qué habilidades y aptitudes considera que debe tener para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria?

Trabajo en equipo, amabilidad, mecánica básica.

Anexo 6. Resultado de test de liderazgo

Instrucciones: Para cada pregunta, marque con una 'X' en la columna que considere adecuada (de acuerdo o en desacuerdo).

Preguntas	De acuerdo	En desacuerdo
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		x
2. Los empleados obedecen más a los mandos amistosos que a los que no lo son.		x
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	x	
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda		x
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	x	
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		x
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	x	
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa	x	
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		x
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		x
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	x	
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	x	

Preguntas	De acuerdo	En desacuerdo
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	x	
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		x
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	x	
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		x
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	x	
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		x
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	x	
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	x	
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	x	
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.	x	
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	x	
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	x	

Preguntas	De acuerdo	En desacuerdo
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	x	
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	x	
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		x
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		x
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	x	
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		x
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes	x	
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	x	
33. El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal		x

En el siguiente cuadro identifique con un círculo las preguntas que marco “De acuerdo” y suma el número de marcas o círculos de cada columna.

Cada columna representa un estilo diferente:

- El estilo 1, el “Autoritario”.
- El estilo 2, el “Democrático”.
- El estilo 3, el “Dejar de hacer”.

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Liderazgo	Valor
Autoritario	6
Democrático	9
Dejar hacer	5

Anexo 7. Fotografías



