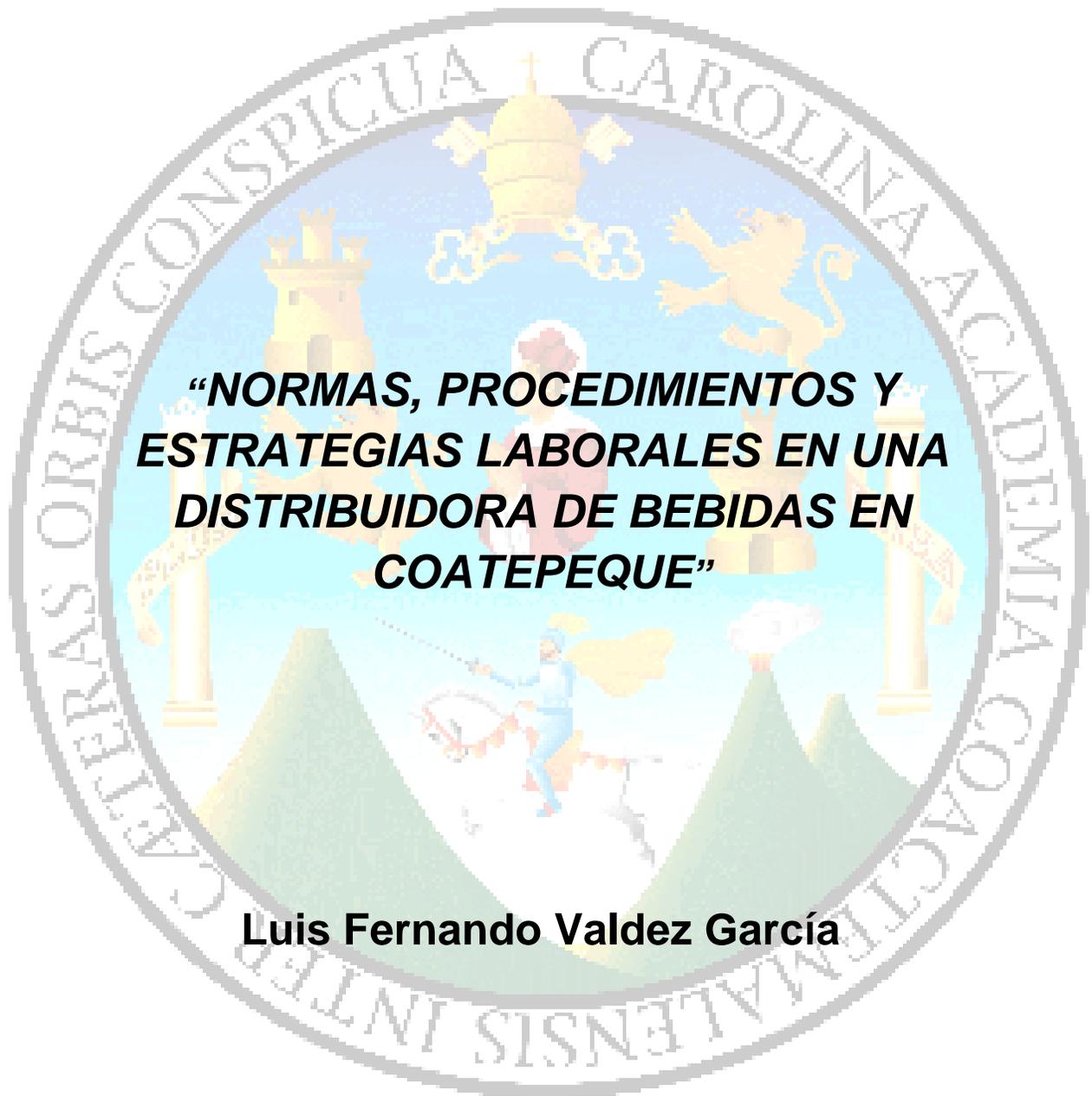


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

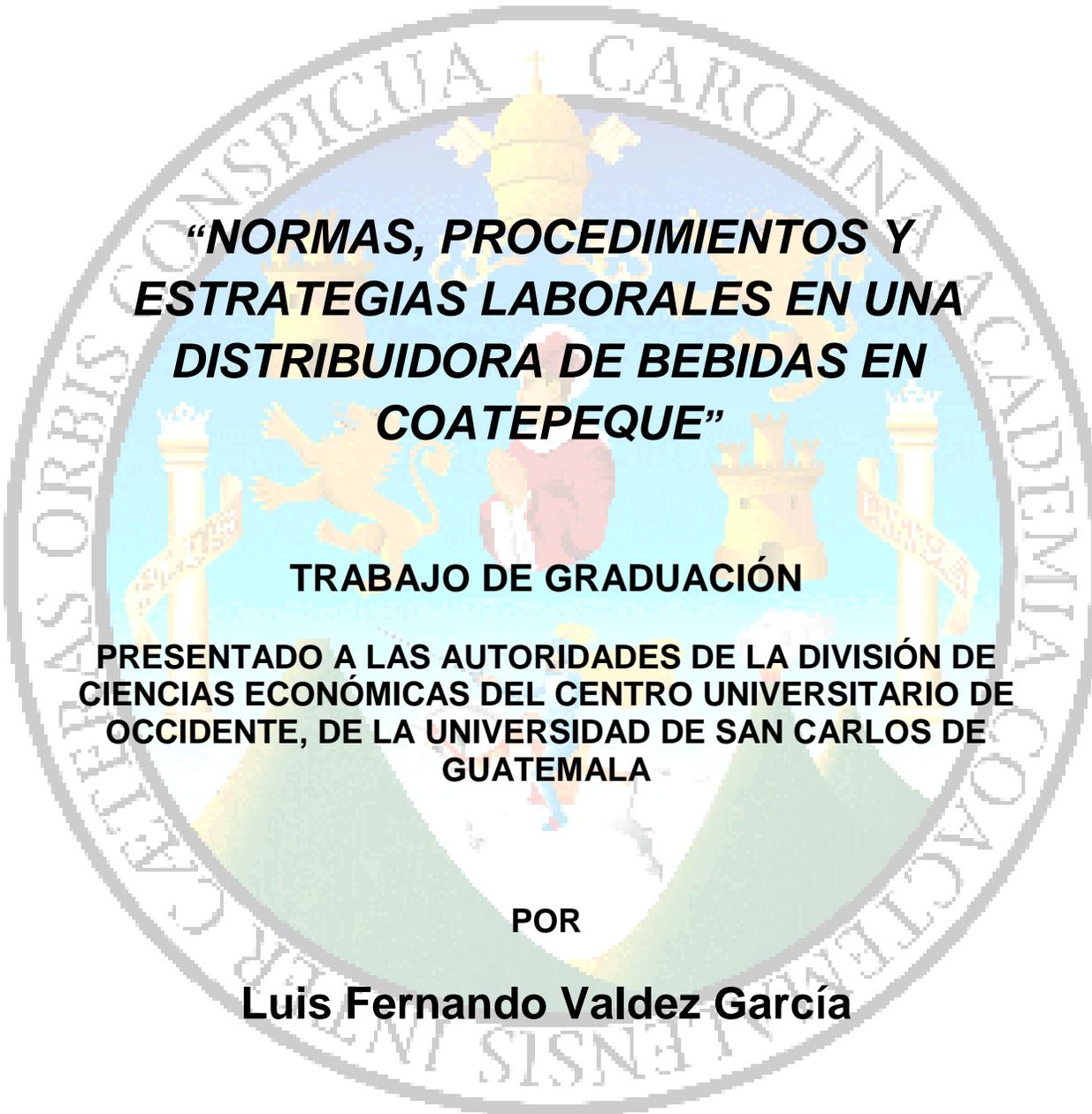


***“NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y
ESTRATEGIAS LABORALES EN UNA
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EN
COATEPEQUE”***

Luis Fernando Valdez García

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2013

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y
ESTRATEGIAS LABORALES EN UNA
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EN
COATEPEQUE”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PRESENTADO A LAS AUTORIDADES DE LA DIVISIÓN DE
CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE
OCCIDENTE, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA**

POR

Luis Fernando Valdez García

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2013

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR MAGNÍFICO
SECRETARIO GENERAL**

Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

**DIRECTORA GENERAL
SECRETARIO ADMINISTRATIVO**

Msc. María del Rosario Paz Cabrera
Lic. Cesar Haroldo Milián Requena

REPRESENTANTE DE LOS CATEDRÁTICOS

Msc. Teódulo Ildelfonso Cifuentes Maldonado
Dr. Oscar Stuardo Arango Benecke

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS

Ing. José Aroldo Nimatuj Quijivix

REPRESENTANTE DE LOS ESTUDIANTES

Br. Edward Paul Navarro
Br. Juan Antonio Mendoza

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Msc. Percy Iván Aguilar Argueta

COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Msc. Erwin Alfredo Girón Ramírez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE ÁREAS PRÁCTICAS

Lic. Jaime Eduardo Arriola Velasco

Licda. María Paz

Lic. Erwin Girón

Licda. Alma Díaz

Lic. José David Dardon

Mercadotecnia

Matemática – Estadística

Administración

Administración de Operaciones

Administración Financiera

ASESOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Licenciada Dora Virginia Tobías Calderón

REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Licenciada Alma Georgina Díaz

MADRINAS DE GRADUACIÓN

Dra. Lilian del Carmen Arreaga Alvarado

Licenciada Brenda Elizabeth Tohom López

Nota:

“Únicamente el autor es responsable por las doctrinas y opiniones sustentadas en el presente trabajo de graduación” (Artículo 31 del Reglamento para Exámenes Técnico Profesionales del Centro Universitario de Occidente y Artículo 19 de la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala”



Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

Quetzaltenango, 23 de Mayo de 2013

Licenciado:

Erwin Alfredo Girón Ramírez
Coordinador de Carrera de Administración de Empresas
División de Ciencias Económicas
Edificio

Respetable Licenciado:

En atención al OFICIO C.A.E. CC.EE. No. 065-2021 de fecha 12 de Julio del año 2012, en el que se me asigna como asesora del trabajo de Graduación del estudiante **LUIS FERNANDO VALDEZ GARCIA**, con carné No. **9630059**, de la Carrera de Administración de Empresas con el trabajo titulado, "**NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS LABORALES EN UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EN COATEPEQUE**", al que me permito informar lo siguiente:

- a) Que se ha concluido con el proceso de Asesoramiento, habiendo cumplido el estudiante con los requisitos académicos-científicos de esta casa de estudios superiores, necesarios para este tipo de trabajos.
- b) Emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que el estudiante pueda continuar su proceso previo a conferírsele el Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

LICDA. DORA VIRGINIA TOBIAS CALDERON
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS



Quetzaltenango, 02 de Septiembre de 2013

Lic. Erwin Alfredo Girón Ramírez
Coordinador Carrera Administración de Empresas
División de Ciencias Económicas
Centro Universitario de Occidente

Respetable Licenciado Girón:

En atención a su oficio CC.EE. A.E. No. 041-2013, de fecha 01 de Julio de 2013 en el que me nombra como revisor del trabajo de graduación titulado: "**NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS LABORALES EN UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EN COATEPEQUE**". Del estudiante: **Luis Fernando Valdez García**, con carné 9630059, de la carrera de Administración de Empresas, me permito manifestar lo siguiente:

- a) El estudiante cumplió con realizar las correcciones que le fueron solicitadas, de acuerdo a las normas de esta casa de estudios superiores.
- b) Que el trabajo de graduación cumple con los requerimientos exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala como requisito previo a optar al título de mérito.

Por lo anteriormente expuesto emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que el estudiante arriba mencionado continúe con el trámite de ley, previo a conferirle el título de Administración de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alma', written over a horizontal line.

MSC. ALMA GEORGINA DÍAZ DE CIFUENTES
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

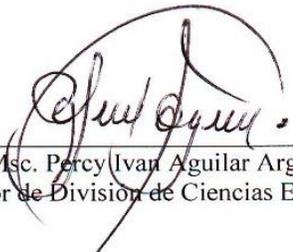


Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Ciencias Económicas

El infrascrito **DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS** Del Centro Universitario de Occidente ha tenido a la vista la **CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE GRADUACIÓN** No. A.E. 23.-2013 de uno de octubre de dos mil trece, del (la) estudiante: **Luis Fernando Valdez García**, Con carnet No.**9630059**, emitida por el Coordinador de la Carrera de: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS por lo que se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN** titulado: **"NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS LABORALES EN UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EN COATEPEQUE"**

Quetzaltenango 3 de octubre del 2013

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Msc. Percy Ivan Aguilar Argueta
Director de División de Ciencias Económicas



DEDICATORIA

A DIOS

A Dios como ser supremo y creador nuestro y de todo lo que nos rodea, quien supo guiarme por el buen camino dándome la fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado, para el mi infinito agradecimiento

A MI MADRE

Alma Argentina Garcia González por ser Padre y Madre quien con sus palabras de aliento nunca me dejo decaer en las adversidades del tiempo, quien me brindo su hombro cuando más lo necesitaba y me guio a seguir adelante

A MI ESPOSA

Por su apoyo incondicional

A MIS HIJAS

María Fernanda y Ana Lucia por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme día con día y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor

A MIS HERMANOS

Alma Emilia y Omar Enrique con amor especial por el apoyo incondicional y por la unidad que siempre nos ha caracterizado

A MI FAMILIA

Me siento privilegiado por pertenecer a una familia tan especial, gracias por el amor, la solidaridad y respeto que cada uno de Ustedes me ha dado.

AL ASESOR Y REVISOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Licda. Virginia Tobias y Licda. Alma Diaz gracias por el tiempo, dedicación y compartir sus conocimientos para el trabajo de graduación, así como para mi formación profesional

A: Mi Querida y Distinguida Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala siendo Históricamente un referente de lucha social y cambio, me enseñó a creer que una Guatemala diferente es posible.

INDICE

Introducción	1
CAPITULO I	
Diseño de Investigación	
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Definición del Problema	5
1.3 Justificación del Problema	6
1.4 Objetivos de la Investigación	6
1.5 Delimitación de la Investigación	7
1.6 Hipótesis de la Investigación	7
1.7 Población y Muestra	7
1.8 Instrumento o Método de Recopilación de Datos	8
1.9 Operacionalización de Hipótesis	9
1.10Cronograma de Actividades	10
1.11 Presupuesto de Actividades	11
CAPITULO II	
Marco Teórico Contextual	
2.1 Monografía de la Ciudad de Coatepeque	
2.1.1 Historia	12
2.1.2 Ubicación Geográfica	12
2.1.3 Población	13
2.1.4 Economía	13
2.2Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque	
2.2.1 Historia	14
2.2.2 Personal de la Distribuidora de Bebidas	15
2.2.3 Comercialización de Bebidas	16

2.2.4	Equipo de Ventas	17
2.2.5	Metas de Ventas	17

CAPITULO III

Normas, Procedimientos y Estrategias Laborales En las Organizaciones

3.1	Proceso para la Creación de Normas, Procedimientos y Estrategias	18
3.2	Objetivos Laborales	19
3.3	Normas Laborales	20
3.4	Procedimientos Laborales	21
3.5	Estrategias Laborales	28
3.6	Desempeño Laboral	34
3.6.1	Factores de la Evaluación de Desempeño	35
3.6.2	Responsables de la Evaluación de Desempeño	36
3.6.3	Objetivos de la Evaluación de Desempeño	36
3.6.4	Beneficios de la Evaluación de Desempeño	37
3.6.5	Métodos para la Evaluación de Desempeño	38

CAPITULO IV

Diagnóstico De Las Normas, Procedimientos Y Estrategias Laborales De La Distribuidora De Bebidas Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral Del Personal

4.1	Diagnóstico de Las Normas, Procedimientos y Estrategias Laborales	42
4.1.1	Aspectos Generales	43
4.1.2	Normas Laborales	48
4.1.3	Procedimientos Laborales	50
4.1.4	Estrategias Laborales	51
4.2	Evaluación de Desempeño	57

4.2.1	Área de Ventas	59
4.2.2	Área de Bodega	68
4.2.3	Administración	71
4.3	Resumen de Resultados de la Evaluación De Desempeño Del Personal De La Distribuidora	72
4.4	Conclusiones	73
4.5	Recomendaciones	74

CAPITULO V

Propuesta De Normas, Procedimientos Y Estrategias Laborales Para La Distribuidora De Bebidas De La Ciudad De Coatepeque

5.1	Introducción	75
5.2	Justificación	75
5.3	Objetivos	76
5.4	Manual de Normas y Procedimientos Laborales	77
5.5	Estrategias Laborales	137

6	Bibliografía	138
7	Anexos	139
7.1	Anexo 1 Encuesta Personal	139
7.2	Anexo 2 Encuesta Personal Estrategias Laborales	141
7.3	Anexo 3 Boleta de Evaluación de Desempeño	143
7.4	Anexo 4 Cuadros Estadísticos	145
7.5	Anexo 5 Escudo Ciudad de Coatepeque	150

Introducción

Las organizaciones constituyen un factor importante para el desarrollo de un país; ya que ofrecen un producto y/o servicio a la sociedad y brindan trabajo a un segmento de la población.

El éxito de las organizaciones depende de una gestión correcta de los recursos internos que la conforman siendo estos: materiales, económicos, tecnológicos y humanos; sobre los cuales la empresa tiene control lo que permita tomar acciones que promuevan su aprovechamiento.

Asimismo, el éxito depende de factores macroeconómicos, políticos, legales y sociales; sobre los cuales la empresa tiene poco o ningún control y para los cuales debe estar preparada y hacer frente utilizando sus recursos internos.

De los recursos internos, el humano es el único recurso que se aprecia; ya que la inversión que se realice en educación, formación y capacitación permite que los conocimientos adquiridos por el personal sean aplicados y útiles en el trabajo; permitiendo un mejor desempeño laboral y promoviendo el desarrollo de la empresa.

Para un buen desempeño laboral el personal debe realizar sus tareas en excelentes condiciones laborales, en un ambiente de trabajo agradable, utilizando las herramientas necesarias para la ejecución del trabajo, entre otros.

Entre las herramientas en las que se puede apoyar el personal para la realización del trabajo puede mencionarse el manual de normas y procedimientos. El manual brinda información acerca de los parámetros sobre los cuales se debe realizar alguna acción laboral específica, por ejemplo: horarios de trabajo, cobro de créditos, etc.

También, explica detalladamente quien, como, cuando y en donde debe realizarse cierta actividad laboral.

El manual de normas y procedimientos es una herramienta de apoyo para el personal de reciente ingreso y un medio de consulta para el personal actual de la empresa; permitiendo una adecuada realización de las actividades laborales y disminuyendo la pérdida de tiempo y fuga de responsabilidades.

Otro aspecto a considerar son las estrategias laborales; la organización debe aplicar estrategias laborales con el objetivo de incrementar la motivación del personal. Un personal motivado tiene un buen desempeño laboral lo que permite el logro de los objetivos organizacionales.

Las normas, procedimientos y estrategias laborales de la Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque fueron objeto de análisis; con el objetivo de determinar si son acordes al trabajo que se realiza y si apoyan el buen desempeño del personal.

La investigación se realizó en los meses de septiembre de dos mil doce a junio de dos mil trece y los fundamentos teóricos y los resultados del estudio conforman el presente trabajo de graduación; el cual se conforma así:

Capítulo I, Diseño de Investigación titulado Normas, Procedimientos y Estrategias Laborales en una Distribuidora de Bebidas en Coatepeque; en el que se presenta el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.

La historia e información geográfica de la Ciudad de Coatepeque y la historia y estructura organizacional de la Distribuidora de Bebidas conforman el capítulo II.

En el capítulo III, se presentan los fundamentos teóricos relacionados a las normas, procedimientos y estrategias laborales en las organizaciones y el desempeño laboral.

El diagnóstico de las normas, procedimientos y estrategias laborales de la distribuidora de bebidas y su incidencia en el desempeño laboral del personal se

presentan en el capítulo cuatro; el cual incluye las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En base al diagnóstico realizado se presenta en el capítulo V la propuesta de Normas, Procedimientos y Estrategias Laborales para la Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque; cuya aplicación promueve el mejoramiento del actual desempeño del personal.

Para concluir se presenta una sección de anexos que incluye: Encuesta al personal de la Distribuidora, Boleta de Evaluación de Desempeño Laboral y Cuadros Estadísticos

CAPITULO I

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

TEMA

NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS LABORALES EN UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EN COATEPEQUE

1.1 Planteamiento del Problema

El recurso humano es sin duda el recurso más importante de toda organización; ya que son los integrantes de la empresa quienes gestionan el recurso económico y material.

Una excelente gestión de los recursos de la empresa, requiere que el recurso humano tenga las habilidades y aptitudes para realizar un trabajo específico; además de tener información oportuna, las herramientas para realizar la tarea y el compromiso de la Gerencia del mejoramiento continuo del desempeño del personal.

El mejoramiento del desempeño del personal es un reto al que se enfrentan constantemente las organizaciones; para el mejoramiento del desempeño se deben establecer bases y utilizar herramientas administrativas necesarias.

De las herramientas administrativas puede mencionarse la creación y aplicación de normas y procedimientos; por medio de los cuales se describe la forma en que se realizan las actividades, permitiendo un mejor desarrollo de las mismas.

Asimismo, la creación y aplicación de estrategias orientadas a mejorar el desempeño del personal son vitales para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

Actualmente, las organizaciones se desempeñan en mercados competitivos y en entornos cambiantes; por ello deben trabajar para hacer frente a dichos cambios.

En este contexto desde hace quince opera la Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque; comercializando bebidas para el litoral de los departamentos de Quetzaltenango y San Marcos.

La experiencia de quince años ha sido fundamental para continuar con las operaciones; pero el logro de los objetivos es cada vez más difícil, el papel del personal es importante para hacer frente a los cambios y para el alcance de las metas.

Algunos de los problemas que se han observado en el desempeño del personal son: dualidad de funciones lo cual origina fuga de responsabilidades y pérdida de tiempo, afectando el desempeño laboral y por consiguiente el logro de los objetivos organizacionales.

Identificar el origen de la dualidad de funciones, fuga de responsabilidades y pérdida de tiempo es el objetivo de la investigación; así como proponer la solución a dicha problemática que permita un mejor desempeño laboral y el logro de los objetivos de la Distribuidora

1.2 Definición del Problema

La investigación se orientara a obtener y analizar información acerca de las normas, procedimientos y estrategias que se aplican en la Distribuidora de bebidas y cómo afecta o beneficia en el desempeño del personal.

1.3 Justificación

La Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque se enfrenta a competencia integrada por empresas que laboran a nivel regional (San Marcos, Quetzaltenango) y también a productos ofertados por empresas ubicadas en México.

Ante esta situación el trabajo que realiza el recurso humano que labora en la Distribuidora es trascendental, por tal motivo se debe proveer de las herramientas que permitan la minimización o eliminación de la dualidad de funciones, fuga de responsabilidades y pérdida de tiempo; con el objetivo de promover un mejor desempeño laboral.

Un mejor desempeño laboral tiene varios efectos positivos como: ambiente laboral agradable, logro de objetivos organizacionales, desarrollo de la organización, entre otros.

El estudio demostrara la importancia de la aplicación de herramientas administrativas, apoyara el desarrollo y desempeño del personal lo cual se verá reflejado en el desarrollo de la Distribuidora y por consiguiente en el desarrollo económico de Guatemala.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- a. Determinar las normas, procedimientos y estrategias laborales en la distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque que permitan un mejor desempeño laboral.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a. Establecer las normas, procedimientos y estrategias laborales que se aplican actualmente en la Distribuidora de Bebidas.
- b. Identificar las fortalezas y deficiencias del desempeño laboral por medio de una evaluación de desempeño.
- c. Definir los factores que inciden en el desempeño laboral.

1.5 Delimitación

1.5.1 Delimitación Espacial

El estudio se realizara en la Distribuidora de Bebidas de ubicada en la ciudad de Coatepeque abarcando el área administrativa, bodega y ventas de la misma.

1.5.2 Delimitación Temporal

La presente investigación se llevara a cabo en los meses de septiembre de dos mil doce a enero de dos mil trece.

1.5.3 Delimitación Teórica

El estudio se basará en la ciencia de la Administración en el área de Recursos Humanos e información de normas, procedimientos y estrategias laborales y desempeño laboral; auxiliándose de ciencias afines.

1.6 Hipótesis

Las normas, procedimientos y estrategias laborales de la Distribuidora de Bebidas de la ciudad de Coatepeque deben ser actualizados y adecuarse a las actividades de trabajo que permitan el mejoramiento del desempeño laboral.

1.7 Población y Muestra

1.7.1 Universo

- a. La investigación se realizará en la Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque.

1.7.2 Unidades De Análisis

En la investigación se analizara a:

- a. Personal área administrativa
- b. Personal área de bodega
- c. Personal área de Ventas

1.8 Instrumento o Método De Recopilación De Datos

- a. Encuesta: Dirigida a colaboradores de la Distribuidora (Secretaria, Supervisor de Ventas, Colaboradores Ruteros y auxiliares; Jefe de bodega y Auxiliares)
- b. Boleta de Evaluación de Desempeño: Dirigida a los jefes inmediatos de cada puesto de trabajo (Gerente, Supervisor de Ventas, Jefe de Bodega y Colaboradores Ruteros)
- c. Observación: Observación de los procedimientos laborales.

1.9 Operacionalización De Hipótesis

		INDICADORES GENERALES	INDICADORES ESPECIFICOS	PREGUNTAS	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE INDEPENDIENTE	Normas, procedimientos y estrategias Laborales	1. Normas Laborales	1.1 Normas Laborales 1.2 Proceso para la elaboración e implementación de Normas Laborales	1.1.1 Conocimiento de Normas Laborales 1.1.2 Aplicación de Normas Laborales	1.1.1.1 Encuesta al personal de la empresa integrada por preguntas dicotómicas y abiertas.
		2. Procedimientos Laborales	2.1 Procedimientos Laborales 2.2 Proceso para la elaboración de procedimientos Laborales	2.1.1 Conocimiento de Procedimientos Laborales 2.1.2 Aplicación de Procedimientos Laborales por área de la Distribuidora	2.1.1.1 Encuesta al personal de la empresa integrada por preguntas dicotómicas, abiertas. 2.1.1.2 Observación
		3. Estrategias Laborales	3.1 Estrategia de Estabilidad Laboral 3.2 Estrategia de Condiciones Laborales 3.3 Estrategia de Socialización Laboral 3.4 Estrategia de Desarrollo Laboral	3.1.1 ¿Qué estrategias laborales conoce? 3.1.2 ¿Qué estrategias laborales aplican en la distribuidora? 3.1.3 Evaluación de la estabilidad laboral 3.1.4 Evaluación de las Condiciones Laborales 3.1.5 Evaluación de la Socialización Laboral 3.1.6 Evaluación del Desarrollo Laboral	3.1.1.1 Encuesta al personal de la empresa integrada por preguntas dicotómicas, abiertas y de escala.
VARIABLE DEPENDIENTE	Desempeño Laboral	4. Desempeño Laboral	4.1 Desempeño Laboral 4.2 Evaluación de Desempeño Laboral, Objetivos y Ventajas 4.3 Metodología para la Evaluación de Desempeño	4.1.1 Periodicidad de la Evaluación el Desempeño del Personal 4.1.2 Evaluación del desempeño laboral sobre los factores de estrategias, normas y procedimientos laborales	4.1.1.1 Encuesta al Jefe Inmediato de cada Puesto de Trabajo

1.10

Cronograma De Actividades

ACTIVIDADES	AÑO 2012 MESES				AÑO 2013 MESES							
	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Elaboración de Diseño de Investigación	■											
Elaboración de Marco Contextual y Teórico		■	■									
Elaboración de Instrumento de Recopilación de Datos			■									
Recopilación de Datos				■								
Tabulación de Datos					■							
Elaboración de Gráficas						■						
Análisis e Interpretación de Datos						■	■					
Redacción de Propuesta								■				
Revisión y Redacción de Informe Final									■	■		
Revisión de Trabajo de Graduación (Revisor)											■	
Correcciones												■
Aprobación Trabajo de Graduación												■

1.11 Presupuesto De Actividades

RECURSOS	MONTO (expresado en Q)	FUENTE
Recursos Humanos		
Salario del Investigador	Q. 3,000.00	Ingresos Personales
Recursos Materiales		
Materiales de Oficina	Q. 1,500.00	Ingresos Personales
Elaboración e Impresión de Informes	Q. 800.00	Ingresos Personales
Recursos Institucionales		
Pago de Energía Eléctrica	Q. 500.00	Ingresos Personales
Pago de Servicio de Internet	Q. 500.00	Ingresos Personales
Gastos Varios	Q. 300.00	Ingresos Personales
TOTAL COSTOS DE INVESTIGACIÓN	Q.6,600.00	

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONTEXTUAL

2.1 Monografía de la Ciudad de Coatepeque

2.1.1 Historia

Coatepeque es un municipio del departamento de Quetzaltenango, el cual se encuentra ubicado en la región suroccidental de Guatemala; a cincuenta metros de Quetzaltenango y a doscientos dieciocho de la Capital del país.

El municipio de Coatepeque fue inicialmente un ejido¹, pero debido al desarrollo y crecimiento poblacional pasó a ser una comunidad.

El veintiséis de noviembre de mil setecientos setenta, la comunidad fue nombrada como Santiago de Coatepeque por el Señor Nicolás Maldonado, quien pertenecía a la tercera orden de San Francisco de Asís

Posteriormente la comunidad Santiago de Coatepeque fue declarada como villa y el seis de noviembre mil novecientos cincuenta y uno la villa de Coatepeque fue ascendida a Ciudad.

La fiesta patronal de la ciudad se celebra el veinticinco de julio en honor a Santiago Apóstol; asimismo se celebra la fiesta municipal cada quince de marzo conocida popularmente como la feria de verano.

El escudo de la ciudad fue creado conjuntamente por el Señor Alberto Santos Calderón y el Padre Ladislao Pineda Párroco de la Iglesia.²

2.1.2 Ubicación Geográfica

La ciudad limita al norte con Pajapita, Nuevo Progreso y el Quetzal (municipios del departamento de San Marcos); al este con Flores Costa Cuca,

¹Campo común de un pueblo, lindante con él, que no se labra y donde suelen reunirse los ganados y establecerse las eras. Diccionario de la Real Academia Española.

² Ver: Anexo No.

Colomba y Génova (municipios del departamento de Quetzaltenango): al Sur con Retalhuleu y Ocos (éste último del departamento de San Marcos).

Coatepeque cuenta con una superficie de cuatrocientos veintiséis metros y se encuentra a cuatrocientos noventa y ocho metros sobre el nivel del mar.

2.1.3 Población

La población según el último censo asciende a noventa y dos mil habitantes; siendo la densidad poblacional doscientos treinta y cinco habitantes por kilómetro cuadrado.

La ciudad de Coatepeque se integra por dieciséis aldeas siendo estas: Bethania, Colón, La Democracia, La Esperanza, La Felicidad, Las Animas, Las Palmas, La Unión, Los Encuentros (colinda con: San Marcos, Retalhuleu y Quetzaltenango), Nuevo Chuatuj, San Agustín Pacayá, San Francisco Julain, San Rafael Pacayá 1, San Rafael Pacayá 2, San Vicente Pacayá y Santa María Naranjo.

Y por los siguientes caseríos: Rancho Grande, San Carlos, Valparaíso, El Reparto, Villa Flores, Comunidad Agraria Monte Cristo, Monterrey 1, El Socorro, El Pital, Santa Inés, Monterrey 2, El Pomal, San José Campo Libre, La Ayuda, Zanjón Seco, El Troje San Antonio El Naranjo, El Refugio, El Rosario, Jalisco, El Paraíso, Los Cerros, El Silencio, El Relicario, San Benito Pacayá Y Santa Ana Berlin. Asimismo operan unas doce haciendas y catorce fincas.

El idioma de la población es el español.

2.1.4 Economía

Coatepeque se encuentra en una ubicación geográfica privilegiada; ya que se encuentra a treinta y cinco kilómetros de la ciudad de Tecún Umán, ciudad fronteriza entre Guatemala y México; siendo un punto de tránsito de mercadería y transporte.

Coatepeque cuenta con centros comerciales, agencias bancarias de todos los bancos del sistema, centros educativos, centros hospitalarios, centros de capacitación entre otros.

Dentro de los centros comerciales se encuentra el Centro Comercial La Trinidad inaugurado en abril de dos mil doce. Según estudios realizados por los inversionistas de dicho proyecto determinaron que los habitantes de la región recibieron remesas que superaron los \$ 420 millones anuales, propiciando un ambiente óptimo para la inversión³

2.2 Distribuidora De Bebidas De La Ciudad De Coatepeque

2.2.1 Historia

La empresa de bebidas inicio sus operaciones a inicios del siglo veinte, en el occidente de Guatemala; siendo con el paso del tiempo un conjunto de varias empresas familiares conocidas inicialmente como destiladoras.

Cada destiladora poseía sus propias tierras, destilerías y embotelladoras donde se producían las bebidas. En la década de los años cuarenta; la industria aún era joven pero ya formaba parte importante de la economía del país.

Con el desarrollo de la industria se hizo necesario invertir para adquirir nueva tecnología que permitiera innovar en los procesos y producir bebidas de calidad.

Siendo una organización formalmente establecida cuenta con una planeación estratégica que guía a toda la empresa. La misión es: “Planificar, desarrollar y ejecutar las estrategias de mercadeo y comercialización de bebidas”

Y, La visión es: “Ser la organización líder en la comercialización de bebidas para el mundo que disfruta de la excelencia”

³ Diario Siglo 21. Guatemala. 30/04/2012. (www.s21.com.gt/centro-comercial/2012/04/30/coatepeque-estrena-centro-comercial)

Actualmente para llevar a cabo la producción y distribución de bebidas la organización tiene operaciones en las siguientes regiones del país.

- a. Ingenio Tulula y Destiladora: ubicado en el municipio de San Andrés Villa Seca del departamento de Retalhuleu; en él se siembra, cultiva, corta y molienda la caña de azúcar como materia prima para las bebidas.
- b. Centro de Añejamiento: Ubicado en el departamento de Quetzaltenango, ya que gracias al clima y a la altura del departamento permite un añejamiento lento.
- c. Centro Productivo: Ubicado en Nahualate, Suchitepéquez, en donde se elaboran y embotellan las bebidas.
- d. Distribuidoras de Bebidas: Ubicadas en Ciudad Capital, Zacapa, Escuintla, Nahualate y Quetzaltenango; cuyas actividades son planificar, desarrollar y ejecutar las estrategias de mercadeo y comercialización a nivel nacional.

La distribuidora de bebidas ubicada en el departamento de Quetzaltenango cuenta con dos centros: uno en la ciudad de Quetzaltenango y el segundo en la ciudad de Coatepeque municipio del departamento de Quetzaltenango; esto debido a que la gerencia de la organización notó que Coatepeque se encuentra en un punto geográfico estratégico permitiendo cubrir el litoral de los departamentos de Quetzaltenango y San Marcos.

2.2.2 Personal De La Distribuidora De Bebidas de la Ciudad Coatepeque

La distribuidora de Coatepeque inicio sus operaciones en dicha ciudad en el año de mil novecientos noventa y ocho. Originalmente la distribuidora contaba con un personal integrado por cinco personas quienes se encargaban de cubrir algunos sectores de la región; gracias a la demanda el número de colaboradores aumento.

Actualmente el personal de la distribuidora asciende a diecinueve integrantes, el área de la empresa e integrantes se detalla a continuación:

- a. Área Administrativa: Gerente y Secretaria Administrativa
- b. Área de Bodega: Integrado por el Jefe de Bodega y dos auxiliares.
- c. Área de Ventas: Integrado por Supervisor de Ventas; ocho vendedores y cinco auxiliares de ventas.

2.2.3 Comercialización De Bebidas

La comercialización de bebidas se realiza por medio del sistema de rutas, las rutas y las áreas geográficas que cubre cada una se describen a continuación:

- a. Ruta camión (Ruta 78): Cubre los sectores de Flores Costa Cuca, Genova Costa Cuca, Pacaya 1 y 2, San Miguelito, Aldea el Reposo, Talzachun.
- b. Ruta camión (Ruta 79) Cubre los sectores de Colomba Costa Cuca, Mercedes, Colomba, Coatepeque, Aldea Chuva,
- c. Ruta camión (Ruta 80): Cubre TecúnUman, La Blanca Ocos, El Sitio, Catarina, SanJon, San Lorenzo, Malacatan, San Marcos, San Pablo San Marcos, Nuevo Progreso.
- d. Ruta Panel (Ruta 137): Cubre Malacatan San Marcos, Carretera a la Frontera el Carmen, San Pablo San Marcos, Aldea la Montañita.
- e. Ruta Panel (Ruta 150): La Blanca Ocos, Chiquirines, Aldea la Felicidad, Aldea el Relicario, Ocos San Marcos, Tecun Uman.
- f. Ruta Panel (Ruta 133)Coatepeque, La Reforma San Marcos, El Quetzal San Marcos, Nuevo Progreso, San Jerónimo, Aldea Pajapa.
- g. Ruta Pick Up (Ruta 10): Montaña de Coatepeque, El Tumbador, La Reforma, El Quetzal, Malacatan, Catarina San Marcos.
- h. Ruta Camión (Ruta 187): Coatepeque, Pajapita, TecunUman, Malacatan, La Reforma San Marcos, El Quetzal San Marcos, San Pablo San Marcos.

2.2.4 Equipo De Ventas de la Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque

El personal de rutas está integrado así:

- a. Ruta 78: Vendedor piloto y auxiliar
- b. Ruta 79: Vendedor piloto y auxiliar
- c. Ruta 80: Vendedor piloto y auxiliar
- d. Ruta 137: Vendedor piloto
- e. Ruta 150: Vendedor piloto
- f. Ruta 133: Vendedor piloto
- g. Ruta 10: Vendedor piloto
- h. Ruta 187: Vendedor piloto y auxiliar
- i. Un auxiliar que es asignado a una ruta por el supervisor de ventas de acuerdo a las necesidades de ventas que se presenten.

Cada vendedor posee una cartera de clientes y por medio de ella se guía para realizar una visita por semana para realizar la secuencia de venta, facturación, cobro y entrega de producto.

Asimismo, un integrante del equipo tiene a su cargo realizar visitas a nuevos clientes y así incrementar el número de clientes por cartera y ruta.

2.2.5 Metas De Ventas

Las metas para ventas se establecen históricamente; ya que a las ventas del año anterior se le aumenta un diez por ciento (10%) para establecer las metas del año en curso.

Considerando la meta para la distribuidora; el supervisor de ventas por medio de un programa establecido asigna la cuota para cada vendedor. Cabe mencionar que el programa estima un error de ± 5 .

CAPITULO III

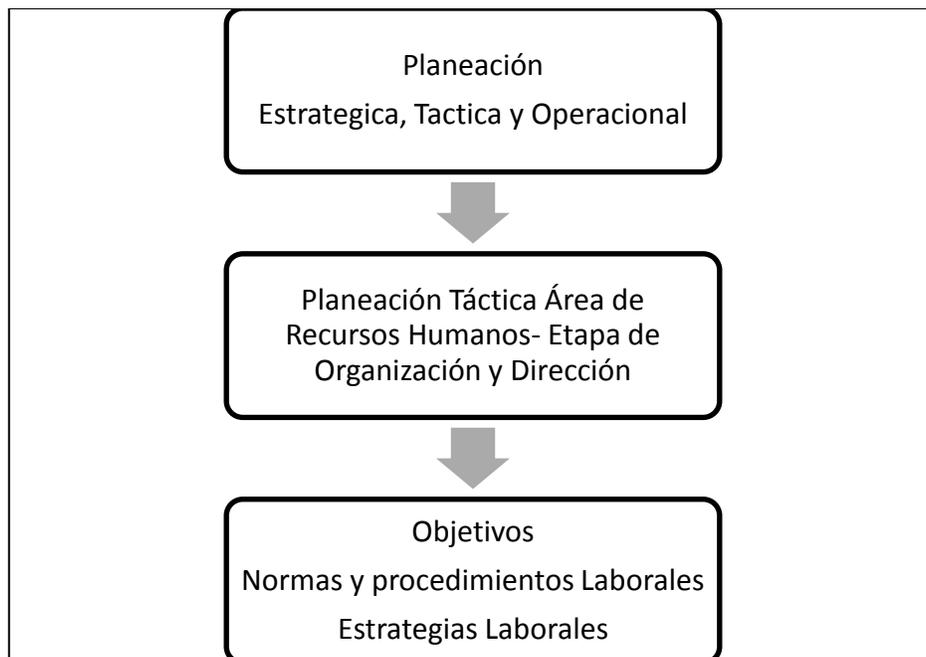
NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Proceso Para La Creación De Normas, Procedimientos Y Estrategias Laborales

En el presente capitulo se desarrollara el tema de las normas, procedimientos y estrategias laborales en las organizaciones.

Figura No. 1

Proceso Para Establecer Normas, Procedimientos Y Estrategias Laborales



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración. Proceso Administrativo. 3ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. Pág. 132

En la figura No. 1 se presenta el proceso el cual inicia con la planeación para los tres niveles jerárquicos de la empresa; luego, estos se interpretan para el área de Recursos Humanos –en dicha área se lleva a cabo principalmente las etapas del proceso administrativo de organización y dirección- por último, se establecen los objetivos, normas, procedimientos y estrategias laborales. Éstas últimas en base a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

3.2 Objetivos Laborales

Los objetivos se refieren a los fines futuros que se desean alcanzar, cumpliendo dos funciones, primero permite dar dirección a las decisiones administrativas y en segundo lugar es el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales.

Al formular los objetivos se debe considerar lo siguiente:

- a. **Precisión:** los objetivos deben ser concretos en cuanto a lo que se espera que ocurra en la empresa y cuando debe ocurrir; además deben ser medibles y cuantificables en términos de calidad, cantidad, tiempo, costos, índices, porcentajes, tasas, etc.
- b. **Factibles:** Los objetivos deben ser posibles de lograr, considerando las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del ambiente.
- c. **Participativos:** Es importante involucrar al personal de la empresa en la formulación de los objetivos, para que los acepten y se sientan motivados a alcanzar los mismos.
- d. **Flexibles:** Los objetivos deben ser revisados y modificados si las circunstancias que se le presenten a la empresa lo requieren.
- e. **Entendibles:** Los objetivos deben expresarse de forma sencilla y clara para que todos los individuos que laboran en la empresa los comprendan.

Los objetivos laborales, se refieren a aquellos que se aplican para el área de Recursos Humanos de una organización. Es importante recordar que los objetivos de cada área funcional tienen su origen en los objetivos estratégicos de la organización.

Los objetivos del área de recursos humanos pueden clasificarse así:

3.2.1 Objetivos Sociales

La administración del recurso humano de una organización tiene como objetivo repercutir favorablemente en la sociedad proveyéndose de individuos que

cubran los diferentes puestos de trabajo contribuyendo así con el desarrollo de las sociedades.

3.2.2 Objetivos Corporativos

Hace referencia a que los objetivos del área de recursos humanos deben apoyar íntegramente los objetivos de toda la organización.

3.2.3 Objetivos Funcionales

Los objetivos de Recursos Humanos deben estar equilibrados de tal manera que el personal de la empresa no sea utilizado de forma insuficiente o excesivamente y que a largo plazo afecte el objetivo primordial de la organización.

3.2.4 Objetivos Personales

Una de las funciones principales de la administración del recurso humano es contribuir para que el personal se sienta motivado para realizar las actividades laborales asignadas.

La motivación del personal se logra mediante la satisfacción de las necesidades del mismo.

3.3 Normas Laborales

Las normas son reglas de conducta que son impuestas de un determinado modo para realizar o bien para abstenerse de realizar alguna actividad. Éstas deben estar por escrito y usualmente forman parte de un manual de normas.

Para que las normas formales apoyen el logro de los objetivos de la organización estas deben:

- a. Ser consistentes: Es decir, que la sanción sea siempre la misma para el mismo incidente, sin que dependa de la persona que cometió la falta. Se busca ser imparcial y predecible.
- b. Ser Equitativas: Significa que el premio o sanción para un comportamiento se asigne en función de la conducta.

- c. Ser Comunicadas: Deben ser informadas a todos los integrantes de la organización; así como las sanciones o premios.
- d. Apoyar los valores de la empresa. Las normas le dicen a los empleados, clientes o proveedores lo que es valioso para tu negocio.

3.3.1 Ventajas De Las Normas Formales Laborales

Algunas ventajas de las normas formales de trabajo escritas, son:

- a. Reducen los problemas interpersonales entre los empleados ya que, al aplicarse las mismas normas a todos, el trato es imparcial y se minimizan las injusticias, favoreciendo un buen ambiente laboral.
- b. Facilitan la interacción entre los empleados porque, al saber claramente qué está permitido y qué no, aumentan las posibilidades de que se comporten adecuadamente en el ambiente laboral.
- c. Ahorran tiempo al empresario, porque cuando los empleados cometen una falta, él no tiene que tomar una decisión individual, sino que aplica simplemente la norma.
- d. Protegen al empresario y a la empresa, ya que cuando un empleado comete una falta y se le aplica el reglamento, queda claro que se está sancionando la conducta del trabajador y no se piensa que el empresario actuó de mala fe y que por eso se le castigó.

3.4 Procedimientos Laborales

Los procedimientos son los elementos que interactúan para transformar, insumos, en bienes o productos determinados. Un procedimiento se integra por materiales, métodos y procesos, Recursos Humanos, Maquinaria y Equipo y el ambiente.⁴

⁴Álvarez, Torres, Martín G. Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. 1ª. Edición. Año 1996. Editorial Panorama. Pág. 35

Un procedimiento se presenta como una guía detallada secuencial y ordenada donde se explica la interacción de dos o más puestos de trabajo en la realización de una actividad específica.

Los procedimientos deben emplearse para:

- a. Actuar como puntos de referencia para el personal nuevo y disminuir la necesidad de capacitación verbal.
- b. Definir las responsabilidades y la autoridad
- c. Ayuda a identificar el por qué se cometieron errores.
- d. Evitar que se cometan otros errores al modificar el procedimiento
- e. Estipular la creación de registro de las actividades descritas.

Los procedimientos son herramientas vitales y útiles, para garantizar su credibilidad es imprescindible que se revisen con periodicidad para que se actualicen siempre que sea necesario, con el fin de reflejar los métodos vigentes.

Es responsabilidad de la dirección, la identificación de aquellas actividades que exigen procedimientos formales. Si se espera que los procedimientos sean lógicos, bien estructurados y coherentes, es esencial que la planeación y acopio de los datos se realice con cuidado.

Se debe buscar procedimiento por procedimiento, las actividades, los controles y los documentos que den valor agregado y algo sumamente importante, la nueva actividad documentada debe contribuir a dar velocidad de funcionamiento al nuevo sistema.

Para la elaboración de un procedimiento documentado, desde su concepción hasta su retiro, debe realizarse un proceso de los siguientes pasos:⁵

⁵Álvarez, Torres, Martín G. Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. 1ª. Edición. Año 1996. Editorial Panorama. Pág. 37

3.4.1 Proceso Para Elaborar Un Procedimiento Documentado

3.4.1.1 Identificar El Procedimiento A Documentar

Un procedimiento se considerara necesario siempre que su ausencia tenga efecto adverso sobre la calidad. Un procedimiento existe para garantizar que una actividad se realice de forma uniforme; la necesidad de contar con un procedimiento puede deberse a varias razones:

- a. El sistema en general identifica la necesidad de definir un proceso
- b. Un requisito de la norma ISO 9001:2000 exige un procedimiento.
- c. La dirección ordena que se formalice las actividades más importantes.
- d. La persona responsable de implementar las actividades necesita definiciones claras de las mismas.

La idea de este primer paso del método para documentar procedimientos es que su identificación debe obedecer a la secuencia de lo global a lo focal para que el proyecto de documentación sea coherente.

3.4.1.2 Definir El Formato Del Procedimiento

Los procedimientos deben ser uniformes y fáciles de usar para ello algunas organizaciones emplean diagramas de flujo con anotaciones o con muy poco texto formal. Es posible lograr un formado uniforme por medio de las plantillas estándar.

3.4.1.3 Identificar Los Puestos Involucrados En El Procedimiento

Normalmente las actividades a desempeñar en el procedimiento son ejecutadas por distintas personas que ocupan determinadas posiciones en la empresa. Estas personas involucradas son las que participan en el diseño del procedimiento y deben ser identificados estratégicamente.

3.4.1.4 Convocar A Los Puestos Involucrados En El Procedimiento

La elaboración de un procedimiento se genera con el personal de los puestos previamente identificados, para estas reuniones, se debe asegurar que:

- a. Los participantes sean citados con la debida antelación y una persona con autoridad del nivel estratégico debe ser quien envíe la comunicación escrita para dar la formalidad requerida y
- b. Las reuniones deben ser programadas para desarrollarse en el espacio de una mañana o de una tarde. La duración de cada sesión, así como la cantidad de éstas debe estar de acuerdo con las características de la empresa.
- c. Se debe contar con un salón de reuniones, así como los implementos básicos de trabajo, como marcadores, rotafolio, pizarrón, etc.
- d. Para el funcionamiento del equipo es necesaria la participación de un facilitador. Esta persona debe tener experiencia en dinámica de grupos y el diseño de flujogramas y definitivamente poseer las destrezas necesarias para mantener la metodología.

3.4.1.5 Creación Del Manual De Procedimientos⁶

A. Documentar Los Métodos Actuales

Los métodos actuales que se emplean para realizar la actividad se documentan, luego se revisan y antes de preparar la redacción del procedimiento, hay que llegar a un consenso con todas las partes interesadas a fin de garantizar que los datos sean exactos.

Es esencial que la información recabada defina con claridad cómo se realizar cada actividad, como se inicia cada proceso, como este lleva al siguiente paso y cuáles son los puntos de intervención o decisión. La elaboración de diagramas de flujo es una herramienta eficaz en este proceso.

⁶Álvarez, Torres, Martín G. Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. 1ª. Edición. Año 1996. Editorial Panorama. Pág. 102

B. Validar El Flujograma

Teniendo el diagrama de flujo es necesario aprobarlo con el personal involucrado. El facilitador debe recoger el flujograma y pasarlo a una versión final, en limpio y ordenarlo; para luego llevarse a cada uno de los miembros del grupo que participo en el diseño para que lo revise y los valide (firme).

Si existe alguna duda o error y no se puede solucionar directamente es necesario convocar nuevamente al equipo. No se puede continuar con el proceso si no se obtienen las firmas de todos los miembros del grupo de diseño (con el objetivo de que el proceso sea transparente).

C. Redactar En Forma De Guion

En esta parte se debe transcribir toda la información de una manera sencilla, fácil y amena. El método más sencillo para redactar procedimientos es en forma de Guion.

En cada paso el procedimiento se debe determinar:

- a. ¿Qué se hace? (Es la actividad propiamente dicha);
- b. ¿Quién lo hace? (Quien es responsable o encargado de realizar la actividad o quien puede realizarla en su ausencia);
- c. ¿Cómo lo hace? (Por escrito o verbal: con un formato especial de acuerdo con políticas y según estándares establecidos en algún documento, según “fórmula”, método o sistema en especial, etc.);
- d. ¿Cada cuánto lo hace? (Si existe alguna periodicidad para la realización de la actividad ya sea diario, semanal, dos veces al día, dos veces al mes o cada vez que suceda determinada actividad, etc.);
- e. ¿Cuánto? (En caso de especificar cantidad de copias, material, cajas, tiempo, etc.)

D. Validar El Guion

Redactado el procedimiento se procede a efectuar la validación del mismo con los miembros del grupo de diseño. La validación se realiza con la finalidad de asegurar la transparencia del proceso y dar fuerza a la participación del personal involucrado en el procedimiento.

E. Controlar Documentos

Es importante que en el proceso de implementación del procedimiento se tengan un control sobre los documentos que se están listos para ser publicados. Comúnmente se elabora una lista de distribución que incluye al personal que tendrá copias controladas del procedimientos y que es el responsable de los mismos.

F. Aprobar Y Publicar El Procedimiento

Posteriormente al control de documentos se procede a publicar y distribuir el procedimiento a todo el personal involucrado. Es vital el aval de la alta dirección para la publicación inicial del procedimiento.

G. Revisar Y Modificar Los Documentos Según Se Necesite

En principio, el proceso de revisión de documentos debe ser igual al proceso utilizado para la creación de los mismos. Cualquier cambio debe comenzar con una solicitud formal.

El cambio se deriva de una mejor metodología de la investigación de un problema o de que el proceso existente sea obsoleto, que no es precisamente lo mismo que la mejoría en la metodología.

La revisión debe ser registrada. Lo normal es que al principio de cada procedimiento del manual que contenga un conjunto de procedimientos se incluya un registro de las modificaciones.

Es vital que la autoridad para revisión y aprobación de cambios en los documentos sea la misma que en la publicación inicial, a menos que se especifique lo contrario. Cualquier solicitud de cambio deberá suministrar los detalles del cambio solicitado, el motivo del mismo, el efecto que éste puede tener y el origen de la solicitud.

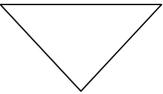
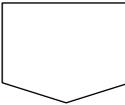
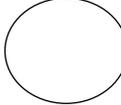
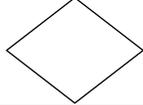
H. Redactar Los Procedimientos Nuevos En Un Caso Necesario

Muchas veces se encuentra la necesidad de crear nuevos procedimientos; esto es o debe ser algo natural dentro de la organización, por lo que es importante estar preparado para ello. Lo recomendable en estos casos es repetir esta metodología.

I. Retirar Los Procedimientos Del Sistema Cuando Ya No Apliquen

Debido a cambios a los que las empresas se enfrentan; las actividades y documentos pueden dejar de ser útiles o se vuelven obsoletos. Por ello, es recomendable que el responsable de la documentación una vez informado retire todos los documentos obsoletos del sistema, avisando formalmente de su baja y guarde por un tiempo determinado estos documentos. Cuidando que en todas sus hojas se muestre la leyenda “obsoleto”.

J. Simbología⁷

	Inicio o termino: Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que se desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Archivo: indica que se guarde un documento en forma permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones

3.5 Estrategias Laborales

La estrategia apoya a la empresa para realizar un mejor trabajo –orientando los recursos, asegurando que los integrantes de la empresa trabajen grupal y coordinadamente para lograr los objetivos-

Estrategia se define como “un plan general para definir y alcanzar los objetivos de la empresa; es la respuesta de la empresa a su entorno en el transcurso del tiempo”⁸. La estrategia se clasifica en tres categorías:

⁷Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y Usar Manuales Administrativos. 3ª. Edición. Año 2002. Editorial International Thompson Editores. México. Pág. 39

⁸Stoner, James. Freeman, Edward. Y Gilbert, Daniel. Administración. 6a. Edición. Año 1996. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. Pág. 292

- a. Institucional. En la estrategia institucional se perfila la vía para el desarrollo general de la empresa considera aspectos como: Ingresos a recibir, fusión con otra empresa, línea de negocio, etc.
- b. Programada. La estrategia programada dirige el desarrollo y manejo de programas específicos como: Estrategia para una unidad de negocio específico de la empresa.
- c. Funcional. En la estrategia funcional se expresa la dirección y apoyo a las necesidades que impactan la eficiencia y efectividad de la empresa como: desarrollo del sistema financiero.

Considerando la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, se establecen las estrategias de recursos humanos con el fin primordial de lograr la motivación de los integrantes de la empresa.

Las principales estrategias laborales para el logro de los objetivos en el área de recursos humanos son:

Figura No.2

Teoría De La Jerarquía De Las Necesidades Y Estrategias Laborales

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES	ESTRATEGIAS LABORALES
Necesidades Fisiológicas	Estabilidad Laboral
Necesidades de Seguridad	Condiciones de Trabajo
Necesidades de Asociación o Aceptación	Estrategias de Socialización
Necesidades de Estimación	Estrategias de Reconocimiento
Necesidades de Autorrealización	Estrategias de Desarrollo

Fuente: Robbins, Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Año 2007. 5ª. Edición Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 53

3.5.1 Estrategia De Estabilidad Laboral

Adicional a la remuneración, es importante que a los integrantes de la organización se les ofrezca estabilidad laboral y económica; ya que ésta es una de las maneras como se logrará retener al talento humano y ayudara a crear sentido de pertenencia en los trabajadores.

Para lograr la estabilidad laboral las empresas deben trabajar mediante el sistema de contratación. La contratación debe buscar que el trabajador tenga satisfacción económica, estabilidad en la organización, evitando todo tipo de contratos que no beneficien al trabajador.

3.5.2 Estrategia De Condiciones De Trabajo

Estrategia relacionada con las necesidades de seguridad ya que los integrantes desean librarse de riesgos físicos en el área de trabajo.

Las condiciones de trabajo son el “conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social”⁹

3.5.3 Estrategia De Socialización Laboral

La estrategia de socialización comprende que el individuo adquiera actitudes, habilidades y conductas necesarias para desempeñarse en el trabajo asignado. La socialización laboral se da en dos sentidos: socialización para el trabajo y socialización organizacional.

La socialización organizacional a su vez puede clasificarse en tres etapas: socialización anticipada, socialización de encuentro y socialización de cambio-adquisición.

⁹Prevención de Riesgos Laborales. Condiciones de Trabajo. Unión General de Trabajadores. Pág. 2 <http://www.ugt.es/campanas/condicionesdetrabajo.pdf>

En la socialización anticipada se realizan actividades de aprendizaje y experiencias que les permitan a las personas incorporarse en el trabajo.

La etapa de encuentro inicia cuando el individuo ingresa a la organización y finaliza antes de concluir el primer año de trabajo. En esta etapa el individuo confirma o anula las expectativas acerca del empleo, la empresa y condiciones de trabajo.

Por último la etapa de cambio-adquisición, es la etapa en la cual el nuevo integrante de la empresa pasa a ser un miembro pleno de la organización.

3.5.4 Estrategias De Desarrollo Laboral

Estrategia orientada a lograr la satisfacción de las necesidades de autorrealización establecidas en la pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Tanto los empleados de la empresa –actuales y recientes- por el simple hecho de que forman parte de la empresa no deben ser olvidados, más bien es importante poner mayor atención para que mejoren su desempeño y se desarrollen.

Para ello es necesario implementar programas de capacitación que tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente y los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros.¹⁰

3.5.4.1 Programas De Capacitación

Para determinar la necesidad de capacitación de los empleados, la gerencia de la empresa puede apoyarse en los siguientes medios:

¹⁰ Stoner, James. Freeman, Edward. Y Gilbert Daniel. Administración. 6a. Edición. Año 1996. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. Pág. 428

- a. Evaluar el desempeño. Para la evaluación es necesario tener normas establecidas y objetivos que sirven de base para medir el desempeño actual del empleado con el desempeño esperado.
- b. Análisis de requisitos del trabajo. Se cotejan las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto de trabajo con las habilidades y conocimientos del empleado; quienes no reúnan los requisitos del puesto son candidatos a capacitación.
- c. Encuesta a Empleados. Preguntas a gerentes, supervisores y empleados para detectar los problemas que tienen en el trabajo y así resolverlos.

3.5.4.1.1 Métodos De Capacitación

Luego de determinar las necesidades de capacitación la empresa debe llevar a cabo la capacitación; los métodos más comunes son:

- a. Capacitar sobre la marcha. Se capacita al empleado durante el trabajo.
- b. Rotación de Empleos. Le permite al empleado conocer otros puestos de trabajo y adquirir diversidad de habilidades.
- c. Aprendizajes. El empleado es capacitado por un compañero con mayor experiencia y habilidades.
- d. Capacitación fuera del trabajo. Simulan las condiciones de trabajo pero en un lugar distinto al de la tarea real, para evitar las presiones del trabajo durante el aprendizaje; además se realizan ejercicios de simulación, juegos y solución de casos prácticos.

Los resultados de los programas de capacitación -diseñados apropiadamente y con voluntad del participante- se verán reflejados exitosamente en las labores actuales de la empresa; pero juntamente con los programas de capacitación es importante crear y establecer programas de desarrollo.

3.5.4.2 Programas De Desarrollo

Los programas de desarrollo son procesos diseñados para desarrollar las habilidades necesarias del personal para actividades futuras.¹¹

Los programas de desarrollo se orientan a optimizar la efectividad de los empleados en sus actuales puestos de trabajo y a la vez prepararlos para asumir mayores responsabilidades cuando se les ascienda.

Al igual que la capacitación, el desarrollo del personal puede realizarse utilizando métodos en el trabajo y métodos fuera del trabajo. Los métodos en el trabajo son:

- a. Preparación.
- b. Rotación de empleos.
- c. Puestos de entrenamiento
- d. Actividades laborales planificadas

Los métodos fuera del trabajo son:

- e. Instrucción en aulas
- f. Programas de desarrollo dirigidos por universidades.

¹¹Stoner, James. Freeman, Edward. Y Gilbert, Daniel. Administración. Sexta Edición. Año 1996 Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. Pág. 428

3.6 Desempeño Laboral

3.6.1 Definición de desempeño laboral

Idalberto Chiavenato define el desempeño laboral como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”¹²

El desempeño laboral puede diferir de una persona a otra debido a los siguientes factores:¹³

- a. Características Individuales como capacidad, habilidades, necesidades y cualidades; entre otros.
- b. Percepción del Empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo; lo cual influye en la motivación

3.6.2 Evaluación De Desempeño Laboral

El desempeño del personal de la organización debe ser evaluado con el fin de determinar si las actividades son realizadas según lo planificado. Se puede definir la evaluación de desempeño como “sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”¹⁴

La evaluación de desempeño es un proceso integrado por los siguientes pasos:

- a. Definir los estándares de desempeño esperados y contra los cuales se compara el desempeño actual del personal.
- b. Definir la metodología y quién será el encargado de realizar la evaluación al empleado.

¹² Quipo, Beatriz y Useche, María Cristina. Revista de Ciencias Sociales. No. 3. Vol. VIII. Septiembre 2002. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/280/28080308.pdf>

¹³ IDEM

¹⁴ Mondy, R. Wayne y Noe, M. Robert. Administración de Recursos Humanos. 9a. Edición. Año 2005. Editorial Pearson. Pág. 252

- c. Presentar los resultados al empleado evaluado; ya que si éstos se encuentran por debajo de la media entonces deberán hallarse los medios (capacitaciones) para que mejore el desempeño. O bien si estos están en o sobre la media se le debe motivar para que continúe con dicho desempeño.

3.6.2.1 Factores De La Evaluación De Desempeño

Los factores a evaluar pueden variar de una empresa a otra; sin embargo, generalmente la evaluación se realiza en base a los siguientes aspectos:

- a. Calidad de Trabajo: Por ejemplo, proporcionar documentos en orden y cuando se requieren; exactitud; seriedad; claridad y utilidad en las tareas que se encomiendan.
- b. Cantidad de Trabajo: Por ejemplo, cumplimiento de los objetivos propuestos; cumple con el volumen de trabajo requerido.
- c. Conocimiento del Puesto que Desempeña: Se mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo; la generación de ideas para desempeñarse en el puesto de mejor manera.
- d. Iniciativa: Por ejemplo, actúa sin necesidad de que el jefe inmediato se lo indique, tiene la capacidad de enfrentar a situaciones poco usuales del trabajo.
- e. Planificación: Por ejemplo, Programa con antelación las ordenes de trabajo; coordina a los subordinados y utiliza los recursos con eficiencia; fija objetivos y prioridades; Colabora eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo; prevé necesidades o problemas futuros.
- f. Control de costos: Por ejemplo, controla los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio; suprime operaciones innecesarias, utiliza prudentemente los recursos.
- g. Relaciones con los compañeros: Por ejemplo, informar pertinentemente a sus compañeros de las tareas a realizar, proyectos, resultados y

- problemas; Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- h. Relación con el supervisor: Por ejemplo, informa oportunamente al supervisor del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse; cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo las órdenes.
 - i. Relación con el Público: Incluye, el establecimiento, mantenimiento y mejora de las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.
 - j. Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados; mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación; evalúa los resultados de los subordinados; identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

3.6.2.2 Responsables De La Evaluación De Desempeño

La realización de la evaluación de desempeño puede estar a cargo del Gerente; del Gerente y del empleado a evaluar; del empleado; del equipo de trabajo; o de un comité designado para ello.

3.6.2.3 Objetivos De La Evaluación De Desempeño

La evaluación de desempeño busca lograr varios objetivos, entre los principales se pueden mencionar:¹⁵

- a. Permite condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo

¹⁵Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Año 1999. Editorial McGrawHill. Pág. 364

- b. Propicia el tratamiento del recurso humano como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- c. Provee de oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, considerando los objetivos organizacionales y los de cada integrante de la empresa.

3.6.2.4 Beneficios De La Evaluación De Desempeño¹⁶

La evaluación de desempeño debidamente planificada representa beneficios para la empresa y para quienes la integran.

A. Beneficios Para El Jefe

- a. Reduce la subjetividad, permitiéndole una mejora en la evaluación del desempeño y comportamiento de los subordinados.
- b. Proporciona medidas y disposiciones con el fin de mejorar el estándar de desempeño de los subordinados.
- c. Promueve una comunicación formal orientada a dar a conocer el desempeño que se espera de los subordinados.

B. Beneficios Para El Subordinado

- a. Está al tanto del desempeño y comportamiento que se espera de él.
- b. Le permite conocer las fortalezas y debilidades de su desempeño.
- c. Adicional a las disposiciones que la organización disponga para mejorar el desempeño, el subordinado puede por su cuenta apoyar para mejorar su desempeño.

¹⁶Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Año 1999. Editorial McGrawHill. Pág. 365

C. Beneficios Para La Organización¹⁷

- a. Le permite conocer la situación del desempeño actual del personal a corto, mediano y largo plazo; además de conocer cómo contribuye cada empleado al logro de los objetivos.
- b. Ayuda a identificar a los empleados y las áreas en las que necesitan actualizarse; asimismo ayuda a la selección de empleados para promoción.
- c. Estimula la productividad y las relaciones laborales.

3.6.2.5 Métodos Para La Evaluación De Desempeño¹⁸

La evaluación de desempeño laboral puede realizarse por medio de metodologías diversas, el uso de una u otra metodología dependerá de quien realice la evaluación y lo que se desea evaluar; así se elegirá la metodología más adecuada.

Los métodos de evaluación se clasifican en métodos tradicionales y métodos innovadores. En la siguiente sección se desarrollarán los métodos tradicionales.

A. Método De Escalas De Graficas

Es un método comúnmente utilizado, ya que es el más sencillo; sin embargo, debe prestarse atención a la elaboración y aplicación para evitar la subjetividad del evaluador.

El método se caracteriza porque:

- a. Los resultados de la evaluación se presentan en expresiones numéricas debido a que se aplican métodos matemáticos y estadísticos;

¹⁷Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Año 1999. Editorial McGrawHill. Pág. 366

¹⁸IDEM

- b. Utiliza un formulario integrado por filas y columnas; en donde las filas representan los factores a evaluar y las columnas los grados de diferenciación de cada factor.
- c. Cada factor de evaluación se redacta de forma sencilla y objetiva.

Las ventajas y desventajas que presenta el método son:

Ventajas	Desventajas
✓ Instrumento de fácil comprensión y aplicación.	✗ Los resultados pueden llegar a ser rutinarios.
✓ Permite integrar los factores de desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada empleado.	✗ Poco flexible, ya que la evaluación se guía por el instrumento sin considerar las características del evaluado.
✓ El registro y el análisis de la evaluación es simple.	✗ Puede presentar resultados extremistas: tolerantes o exigente para los evaluados.

B. Método De Elección Forzada¹⁹

Desarrollado durante la Segunda Guerra Mundial por un grupo de técnicos con el objetivo de crear un método que no incluyera las debilidades del método de escala gráfica.

El método se caracteriza en que evalúa el desempeño mediante frases descriptivas, las cuales se clasifican y se agrupan para formar bloques integrados por dos, cuatro o más frases.

La redacción de las frases puede realizarse de dos formas:

¹⁹Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Año 1999. Editorial McGrawHill. Pág. 371

- a. Los bloques pueden integrarse por dos frases de significado positivo y por dos frases de significado negativo; el evaluador seleccionara forzosamente una frase positiva y una negativa que se ajuste al comportamiento del evaluado. O,
- b. Los bloques pueden integrarse por cuatro frases de significado positivo y el evaluador elegirá las frases que más se adecuen al desempeño del evaluado.

El método presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
✓ Proporciona resultados confiables y objetivos.	✗ Debe ser cuidadosamente planificada y elaborada.
✓ De fácil aplicación ya que no requiere preparación previa del evaluador.	✗ Los resultados son globales y solamente clasifica a los empleados buenos, medios e insuficientes sin proporcionar mayor información.
	✗ Debe complementarse la información si el método se utiliza para el desarrollo de personal.

C. Método De Investigación De Campo²⁰

El método de investigación de campo consiste en realizar entrevistas a los subordinados para conocer las causas o motivos que generan tal o cual desempeño.

A diferencia de los métodos anteriores, éste es más amplio apoyando el desarrollo del evaluado en el cargo y por consiguiente en la organización.

²⁰Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Año 1999. Editorial McGrawHill. Pág. 375

La principal característica del método es que la evaluación es realizada por un especialista quien entrevista a los jefes de los subordinados a evaluar.

D. Método De Incidentes Críticos²¹

El método de incidentes críticos es un método de extremos, ya que considera características muy positivas o muy negativas de los evaluados.

Si los resultados del método se encuentran en el extremo positivo, se debe trabajar para realzar los factores; mientras que si los resultados se encuentran en el extremo negativo debe trabajarse para que éstos sean eliminados.

El método puede trabajarse por medio de un formulario donde se evalúan los factores. Registrando las fechas en que se dio la acción positiva o negativa.

E. Método De Comparación Por Pares²²

Es un método que se realiza comparando el desempeño de los empleados de dos en dos y que ocupen y trabajen en puestos similares. Las principales características del método son:

- a. Se realiza por medio de fichas donde se determina el factor a evaluar y los empleados quienes serán comparados; se realizan todas las comparaciones posibles determinando quien es el que muestra mejor desempeño. Quien consiga la mayor cantidad de veces será quien muestre un mejor desempeño.
- b. Es un método sencillo y no requiere capacitación previa del evaluador.

²¹Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Año 1999. Editorial McGrawHill. Pág. 379

²²Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Año 1999. Editorial McGrawHill. Pág. 380

CAPITULO IV
DIAGNÓSTICO DE LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS
LABORALES DE LA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

El capítulo IV se divide en dos secciones, en la primera sección se presentan los resultados del Diagnóstico de las normas, procedimientos y estrategias laborales de la Distribuidora de Bebidas. En la segunda sección se presentan los resultados de la evaluación del desempeño del Desempeño del personal de la Distribuidora.

4.1 Diagnóstico De Las Normas, Procedimientos Y Estrategias Laborales

El diagnostico se realizó por medio de encuestas al personal de la organización y diez visitas programadas con el fin de determinar los procedimientos que realiza cada puesto de trabajo y así comparar la información de las encuestas con la observación.

La encuesta se estructuro de la siguiente manera:

Cuadro No. 1

Sección	Nombre la Sección	Contenido de la Sección
I	Aspectos Generales	Último grado aprobado, Información de Trabajo (tiempo, horarios etc.) puesto de Trabajo
II	Normas y Procedimientos	Normas Laborales de la Empresa y procedimientos para cada puesto de trabajo
III	Estrategias	Estrategias Laborales de la Empresa
IV	Observaciones, Comentarios o Sugerencias	Información (puntos de vista, comentarios, etc.) que el encuestado desee incluir

Los resultados de la investigación se presentan a continuación:

4.1.1 Aspectos Generales

En la sección de aspectos generales se realizaron interrogantes con el objetivo de determinar el último grado académico aprobado, tiempo de laborar para la Distribuidora, Horario de trabajo y puesto de trabajo en el que se desempeña el encuestado.

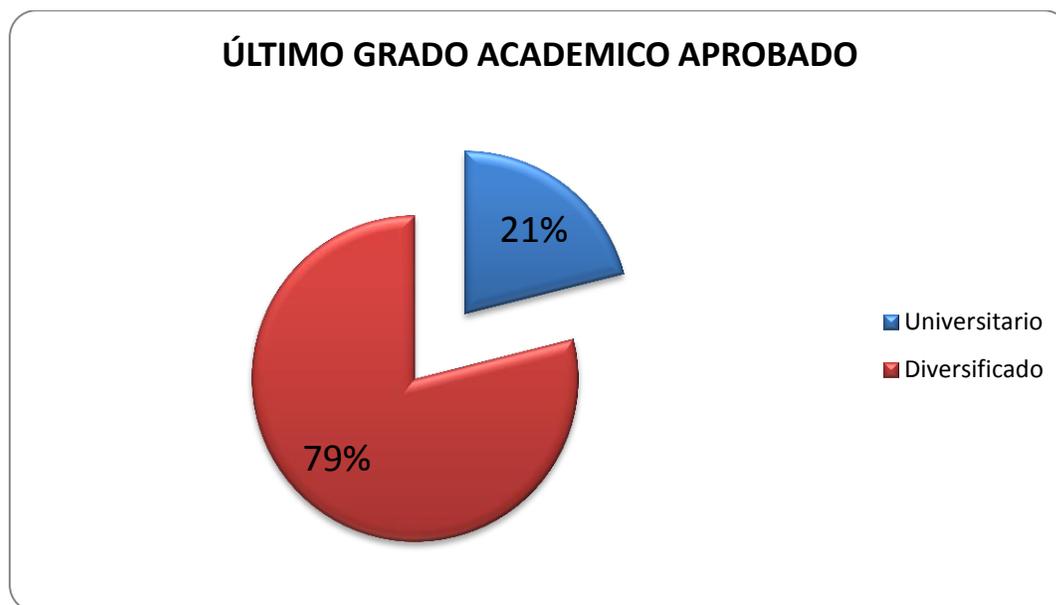
La información de esta sección se relacionara con la información de las siguientes secciones de la encuesta para brindar un panorama general de la situación de la empresa respecto al tema de investigación.

4.1.1.1 Ultimo Grado Académico Aprobado

El perfil para los puestos de trabajo de la Distribuidora requiere formación académica como mínimo a nivel diversificado; esto beneficia a la organización ya que le permite tener personal calificado para realizar las actividades.

Los resultados a esta interrogante se presentan a continuación:

Grafica No. 1



Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Anexos: Cuadro Estadístico No. 1

En los resultados que se presentan en la Gráfica No. 1 se evidencia que de los diecinueve entrevistados 79 % de ellos tienen aprobado algún grado a nivel diversificado; mientras que el 21 % restante ha aprobado algún grado a nivel universitario.

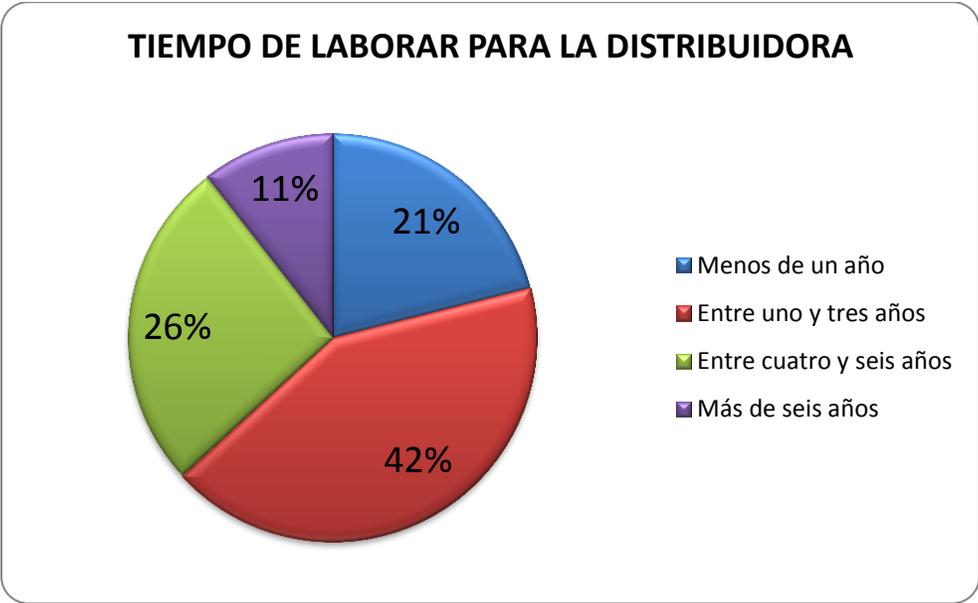
Los requisitos académicos para cada puesto de trabajo son cumplidos por el personal actual de la Distribuidora.

4.1.1.2 Tiempo de Laborar para la Distribuidora

Otro factor importante es el tiempo que el personal lleva de laborar en una organización; ya que la empresa debe proveer de estabilidad laboral al personal y es ideal que los niveles de rotación de personal sean mínimos.

Los resultados del tiempo de laborar para la Distribuidora se presentan en la gráfica No. 2

Gráfica No. 2



Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Anexos: Cuadro Estadístico No. 2

Los resultados demuestran que el 21 % del personal tiene menos de un año trabajando para la empresa; el 42 % tiene entre tres y cuatro años; el 26 % ha laborado entre cuatro y seis años y el 11% restante ha trabajado más de seis años.

La información muestra que más de la tercera parte del personal lleva más de tres años trabajando para la empresa y por lo tanto están familiarizados con las actividades, normas, procedimientos y otros aspectos importantes de la organización. Asimismo, puede observarse que la Distribuidora brinda Estabilidad Laboral al personal.

De acuerdo a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow²³; están las necesidades fisiológicas y de seguridad. Al brindarle al personal estabilidad laboral se está apoyando a la satisfacción dichas necesidades; por medio del trabajo remunerado por la Distribuidora.

4.1.1.3 Horas que Labora el Personal de Distribuidora

Gráfica No. 3



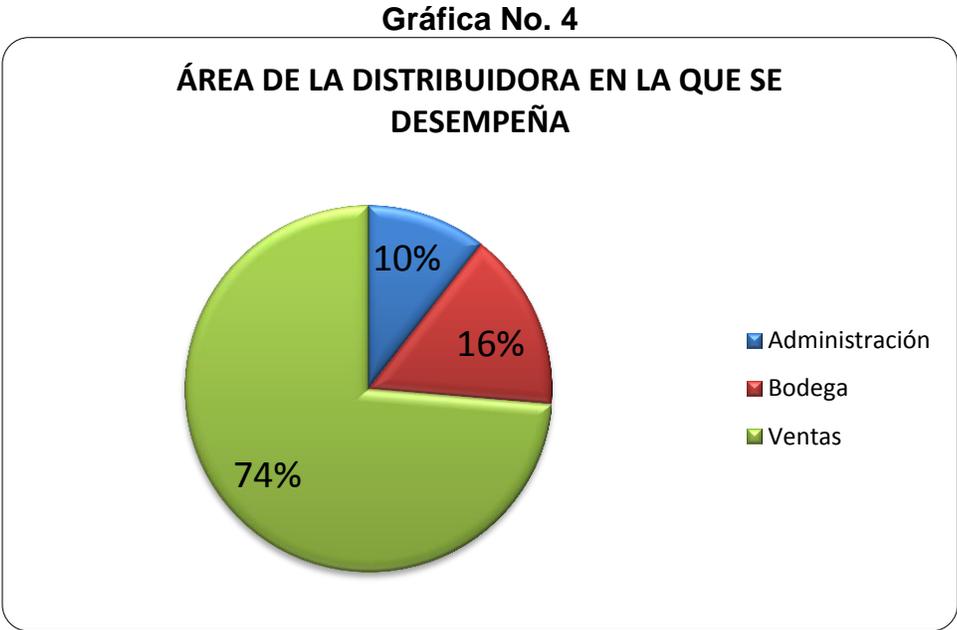
Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Anexos: Cuadro Estadístico No. 3

²³ Robbins, Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Año 2007. 5ª. Edición Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 53

La empresa distribuye bebidas en la región suroccidental del país, por ello se requiere que el personal –principalmente de ventas y bodega- trabaje más de ocho horas. Por ello, dos integrantes trabajan ocho horas por día, siendo la secretaria y el Gerente; y, diecisiete laboran nueve horas por día; la hora extra por día es reconocida como tal de acuerdo al Código de Trabajo de Guatemala en su artículo No. 121

Asimismo, el Código de Trabajo de Guatemala en su artículo No. 122 regula el número de horas por jornada laboral; ya que cuando estas exceden la capacidad física del individuo se reflejan negativamente en la ejecución del trabajo y afectando el desempeño laboral. Por ello es importante brindar el tiempo de descanso necesario; tanto en horas al día como en días a la semana de trabajo.

4.1.1.4 Área de la Distribuidora en la que se Desempeña



Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Anexos: Cuadro Estadístico No. 4

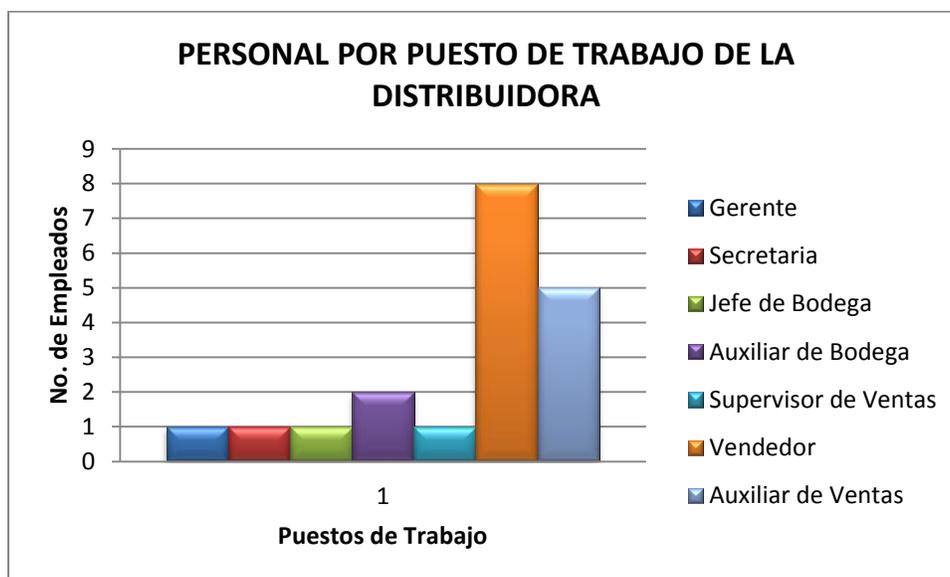
Con el objetivo de determinar la estructura organizacional y el organigrama que represente dicha estructura, se consulto acerca del área de trabajo en el que se desempeñan los encuestados.

El personal de la empresa por área de trabajo se integra de la siguiente manera: en el área administrativa labora el 10%; el 16% labora en el área de bodega y en el área de ventas trabaja el 74 %.

La información de la gráfica anterior se complementa con los resultados presentados en la gráfica No. 5.

4.1.1.5 Personal por Puesto de Trabajo de la Distribuidora

Grafica No. 5



Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Anexos: Cuadro Estadístico No. 5

En el área administrativa labora el Gerente y la secretaria; mientras que para el área de bodega se requiere al jefe de bodega y dos auxiliares y ya que el equipo de ventas representa el mayor porcentaje del personal, éste se integra por el supervisor, ocho vendedores ruteros y cinco auxiliares.

El conocimiento de la estructura organizacional por parte del personal es importante porque le permite al integrante saber cuál es su papel dentro de la organización; ya que el integrante al desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo está colaborando con el desarrollo de la organización.

Asimismo, la estructura organizacional debe ser plasmada en un organigrama, el cual debe estar a la vista de todo el personal y el público con el objetivo de dar a conocer como está integrada la empresa y en forma general como funciona la misma.

4.1.2 Normas Laborales

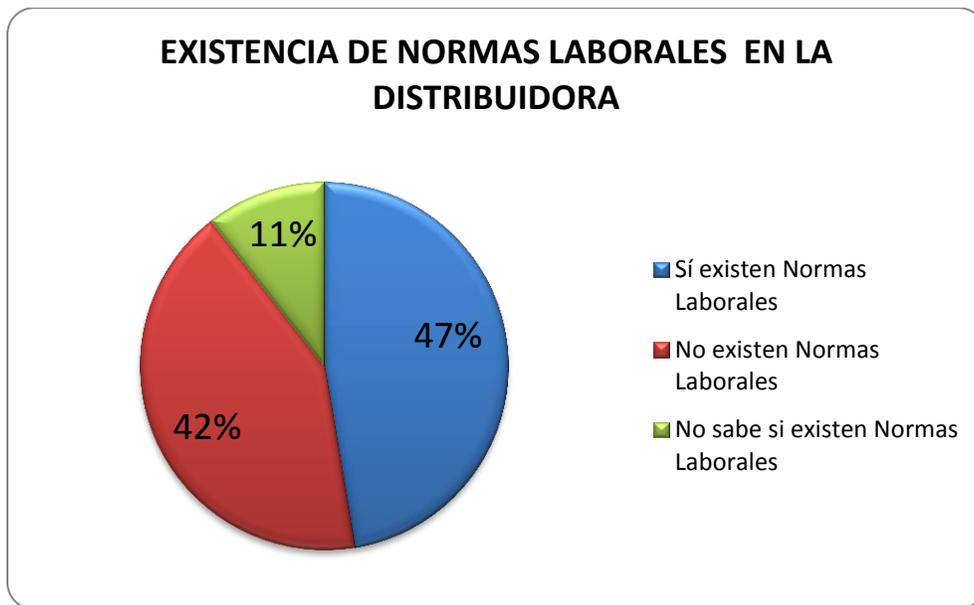
En toda organización existen normas implícitas y explícitas que permiten que el trabajo se realice de la mejor manera; el conocimiento de las normas evita que se dé una misma información repetitivamente sobre alguna actividad laboral; por ejemplo: horario de trabajo, formas de pago de clientes, etc.

Todo el personal debe conocer y cumplir con las normas que rigen el trabajo de la Distribuidora.

4.1.2.1 Existencia de Normas Laborales en la Distribuidora

Al personal de la Distribuidora se le consulto acerca del conocimiento de la existencia de normas laborales en la empresa. Los resultados se presentan en la gráfica seis.

Grafica No. 6



Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Anexos: Cuadro Estadístico No. 6

De los diecinueve integrantes del personal el 47 % indico que si existen normas que guían el trabajo en la organización; el 42 % dijo que no existen normas y el 11 % restante dijo no saber si existen normas laborales.

En la gráfica dos se observó que más de la tercera parte del personal tiene más de tres años de laborar para la Distribuidora; sin embargo, más de la mitad del personal indico que no hay normas o bien desconoce de la existencia de las mismas.

Las normas deben comunicarse a todo el personal de la empresa; ya que el no hacerlo incide desfavorablemente en la realización de las actividades laborales; promoviendo la desorganización y malos entendidos que se ven reflejados en los objetivos propuestos de la organización.

Es común que en las empresas algunas normas se den a conocer verbalmente tales como: fechas de pago, horario de trabajo, uniforme, entre otros.

Sin embargo, todas las normas desde las simples hasta las complejas deben estar por escrito y plasmadas en un documento que permita consultas.

4.1.3 Procedimientos Laborales

En todas las organizaciones existen actividades rutinarias, es decir actividades que se repiten constantemente y que son fundamentales para el desarrollo de la empresa.

Las actividades rutinarias deben documentarse como procedimientos laborales; los cuales explican detalladamente la secuencia de las actividades, responsables de realizarla, la manera como se deben llevar a cabo y documentos (formatos, papelería, etc.) que deben llenarse.

La debida documentación de los procedimientos laborales permite una mejor ejecución del trabajo; minimizando la pérdida de tiempo, determinando responsabilidades y apoyando en el proceso de inducción de nuevos integrantes de la organización.

Actualmente, los procedimientos laborales de la Distribuidora no se encuentran documentados y éstos son explicados en la marcha de las actividades.

Para determinar los procedimientos se le solicito al personal explicar con precisión las actividades que realizan y el procedimiento para llevarlas a cabo. Adicionalmente se realizaron diez visitas programadas para verificar la información de los procedimientos. Debido a que la información es extensa, ésta se presentara en el siguiente capítulo.

4.1.4 Estrategias Laborales

Las estrategias laborales son aquellas que están enfocadas a aumentar la motivación del personal para la realización de las actividades; la motivación integral permite un mejor desempeño laboral, que a su vez se ve reflejado en el logro de los objetivos de la empresa.

Es por ello que a los integrantes de la Distribuidora se les presento una serie de enunciados basándose en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, los cuales se desarrollaron de la siguiente manera:

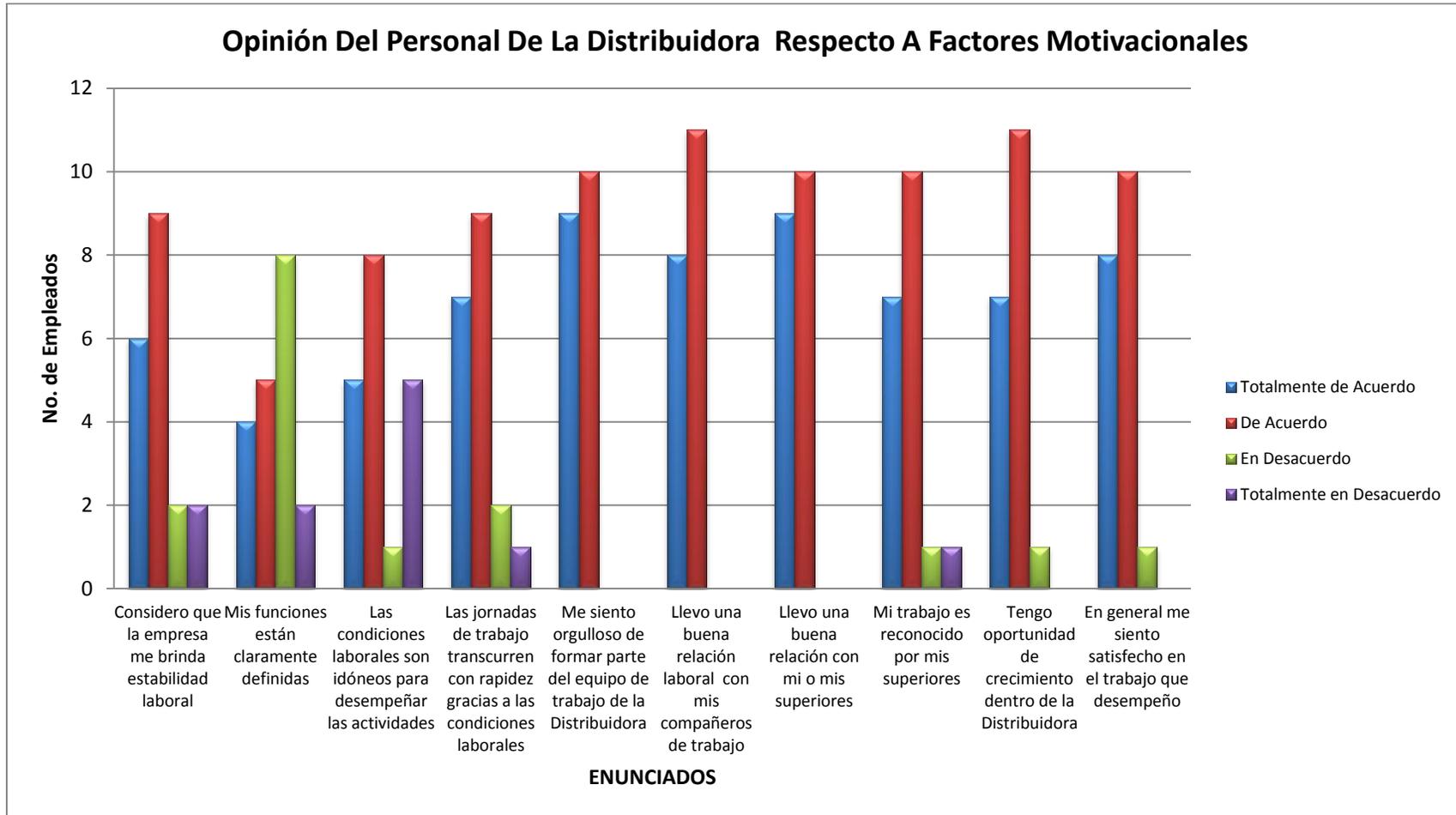
Cuadro No. 2

Jerarquía de Necesidades	Enunciados Planteados
Necesidades Fisiológicas	Estabilidad Laboral
Necesidades de Seguridad	Funciones claramente establecidas
	Condiciones Laborales
	Jornadas de Trabajo
Necesidades de Aceptación	Orgullo de pertenecer a la Organización
	Relación con Compañeros de Trabajo
	Relación con Superiores
Necesidades de Estimación	Reconocimiento del Trabajo
Necesidades de Autorrealización	Oportunidad de Crecimiento
	Satisfacción del trabajo desempeñado

Para cada enunciado, al encuestado se le solicito elegir una opción de cuatro que se le presentaron. Las opciones se presentaron en escalas siendo las siguientes: “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con el enunciado.

Los resultados se presentan en la gráfica No. 7.

Grafica No. 7



Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Ver Anexos: Cuadro Estadístico No. 7

a. Factores Motivacionales respecto a las Necesidades Fisiológicas

De acuerdo a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, las necesidades que todo ser humano busca satisfacer primeramente son las fisiológicas; las cuales son: alimentación y vestuario; para ello se debe contar con los recursos económicos que permitan satisfacer dichas necesidades. Los recursos los brinda un trabajo remunerado en una organización que brinde la estabilidad laboral.

Por ello al personal se le presento el primer enunciado que dice “considero que la empresa me brinda estabilidad laboral”; seis eligieron la opción totalmente de acuerdo; nueve dijeron estar de acuerdo; mientras que dos dijeron estar en desacuerdo y los dos restantes indicaron estar totalmente desacuerdo.

La mayor parte del personal considera que la empresa les brinda estabilidad laboral; con ello el personal tiene seguridad económica y pueden enfocarse en otros aspectos que les permitan un mejor desempeño laboral.

Entre los beneficios para la Distribuidora se pueden mencionar que los costos por reclutamiento, selección, contratación e inducción se reducen; asimismo un buen desempeño laboral permite el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

Sin embargo, cuatro integrantes consideran que la Distribuidora no les brinda estabilidad laboral; entre los efectos de esta situación están: el riesgo de un bajo desempeño laboral así como de la deserción del trabajo, que compromete el logro de los objetivos de la empresa.

b. Factores Motivacionales respecto a las Necesidades de Seguridad

Las necesidades de seguridad comprenden la definición clara de las funciones de cada trabajador, condiciones laborales y jornadas de trabajo.

Definir claramente las funciones de cada puesto le permite al empleado tener la certeza de un trabajo bien realizado, permitiéndole un buen desempeño que le asegure la permanencia en el trabajo.

Considerando lo anterior se presentó al personal el enunciado que dice “mis funciones están claramente definidas” se obtuvieron los siguiente resultados: cuatro miembros del equipo de trabajo indicaron estar totalmente de acuerdo en que sus actividades están definidas; cinco dijeron estar de acuerdo con el enunciado; ocho está en desacuerdo y dos totalmente en desacuerdo.

Para la realización correcta de las actividades laborales en las organizaciones es necesario que las funciones y actividades estén claramente definidas para evitar la dualidad de actividades y fuga de tiempo; que provoquen malos entendidos y en casos extremos la pérdida del trabajo.

Las condiciones en las que el personal labora son factores que influyen en el desempeño; por ello en toda organización debe existir el compromiso de proveer de adecuadas instalaciones que incluyan buena iluminación, espacio físico, herramientas-

Al consultar al personal acerca de si las condiciones laborales son idóneas para desempeñar las actividades, los resultados demuestran que cinco están totalmente de acuerdo; ocho dijeron que están de acuerdo; uno dijo estar en desacuerdo y cinco totalmente en desacuerdo con las condiciones laborales. Este enunciado está relacionado con el siguiente.

La jornada de trabajo se relaciona con las condiciones laborales ya que si éstas son adecuadas la jornada transcurrirá rápidamente. El enunciado dice: “Las jornadas de trabajo transcurren con rapidez gracias a las condiciones laborales” a éste enunciado siete integrantes del personal indico que está totalmente de acuerdo; nueve dijeron estar de acuerdo; la opción en desacuerdo fue elegida por dos integrantes y uno dijo estar totalmente en desacuerdo con el enunciado.

Quienes indicaron estar inconformes con las condiciones laborales realizan el trabajo principalmente en ruta, es decir en ambiente externo a la Distribuidora. Se recomienda evaluar las herramientas que posee el personal que trabaja en ruta con el fin de minimizar los efectos negativos de cambio de clima, seguridad vial, etc.

c. Factores Motivacionales respecto a las Necesidades de Aceptación

Al ser humano le agrada pertenecer a una organización importante y considerarse pieza fundamental para la misma; al sentirse aceptado y orgulloso estará motivado a realizar el trabajo.

Al personal se le presento el siguiente enunciado “Me siento orgulloso de formar parte del equipo de trabajo de la Distribuidora” a lo que nueve integrantes del personal dijeron estar totalmente de acuerdo y los otros diez dijeron estar de acuerdo.

Los anteriores resultados demuestran que el personal de la distribuidora se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, este sentimiento de orgullo promueve la motivación del personal; ya que al tener el sentimiento de pertenencia existe el compromiso de trabajar en pro del desarrollo de la organización.

Otro factor son las relaciones laborales, siendo el ser humano eminentemente social las relaciones en el trabajo se dan naturalmente ya que pasan la mayor parte del tiempo interactuando en el trabajo; la buena o mala relación que el individuo lleve con los colegas y superiores influye en la motivación de éste.

Al presentar el enunciado “llevo una buena relación con mis compañeros de trabajo” ocho dijeron estar totalmente de acuerdo y once están de acuerdo. Se evidencia que las relaciones laborales son buenas promoviendo un ambiente de trabajo agradable.

Con respecto al enunciado que dice “Llevo una buena relación con mi o mis superiores”; ocho eligieron la opción totalmente de acuerdo y diez seleccionaron la opción de acuerdo.

Las buenas relaciones laborales en un mismo nivel jerárquico y con los niveles jerárquicos superiores deben ser excelentes ya que promueven un ambiente de trabajo agradable para todo el personal.

d. Factores Motivacionales respecto a las Necesidades de Estimación

El siguiente factor a considerar para el personal de la distribuidora fue “Mi trabajo es reconocido por mis superiores” a lo que siete de ellos están totalmente de acuerdo; diez dijeron estar de acuerdo; y las opciones en desacuerdo y totalmente desacuerdo fueron elegidas por un integrante cada una.

El trabajo bien realizado o la evidencia de una mejora en el rendimiento del trabajador, debe ser reconocido; este reconocimiento debe darse inmediatamente después de que se produzca la conducta que lo merece. El reconocimiento puede ser verbal y/o económico de acuerdo a las políticas de la empresa²⁴

e. Factores Motivacionales respecto a las Necesidades de Autorrealización

Las necesidades de autorrealización se encuentran en la cúspide de la pirámide de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. El ser humano al satisfacer las necesidades básicas o las que se encuentran en la base de la pirámide aspiran a satisfacer necesidades superiores.

Para el personal de la Distribuidora las necesidades de Autorrealización se enfocaron en oportunidades de crecimiento y satisfacción del trabajo desempeñado.

²⁴ Manuel de Jesús González García. Habilidades Directivas. 1ª. Edición. Editorial Innova. Año 2006. España. Pág. 113

Al enunciado “tengo oportunidad de crecimiento dentro de la Distribuidora” siete indicaron que están totalmente de acuerdo; once dijeron que están de acuerdo y solamente uno dijo estar en desacuerdo.

La Distribuidora es una empresa estable que opera en Coatepeque desde hace quince años y que tiene operaciones en otras regiones del país permitiendo que el personal con la formación adecuada y capacitación constante pueda ir creciendo laboralmente en la organización.

El último enunciado que se consultó dice “En general me siento satisfecho en el trabajo que desempeño” Ocho integrantes están totalmente de acuerdo con el trabajo que desempeña; diez están de acuerdo y solamente uno dijo estar en desacuerdo.

La satisfacción del personal de la Distribuidora es fundamental para que se sientan motivados a realizar las tareas asignadas. Toda organización debe considerar a su personal como un recurso importante; en el cual se invierte y por ende dicha inversión es retornable a la empresa.

4.2 Evaluación De Desempeño

La segunda sección del presente capítulo consiste en una boleta de evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño debidamente planificada y bien realizada, brinda información importante sobre aquellos aspectos que deben cambiarse, mejorarse o fortalecerse.

La evaluación de desempeño del personal de la Distribuidora se relacionará con la información de las normas, procedimientos y estrategias con el objetivo de establecer el desempeño actual del personal de la Distribuidora.

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño se entregaron encuestas a los jefes inmediatos de los puestos evaluados. Cada encuesta contenía una serie de aspectos importantes a evaluar y debidamente explicados al evaluador

Los aspectos evaluados fueron:

- **Calidad de trabajo:** Respecto a exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.
- **Conocimiento del Trabajo:** Desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo.
- **Volumen y Cantidad de Trabajo:** Volumen de Ventas
- **Relación con Colegas:** Colaboración con el equipo de trabajo, informa a sus compañeros de trabajo oportunamente, respeto.
- **Relación con el Superior:** Colaboración con el supervisor, informa oportunamente y cumple instrucciones.
- **Relación con Subordinados:** Dirección y comunicación, formación del personal.
- **Relación con el público:** Relación con clientela y público en general.

Cada aspecto podía ser calificado de acuerdo a una escala de valores. El evaluador elegiría la opción que su criterio explicará el desempeño del personal.

La escala de valores se detalla a continuación:

- **Optimo:** 100 puntos;
- **Bueno:** 75 a 99 puntos;
- **Regular:** 50 a 74 puntos;
- **Deficiente:** 25 a 49 puntos; e,
- **Insuficiente:** 0 a 24 puntos

Los puestos de trabajo evaluados para el equipo de ventas fueron: auxiliares de ventas, colaboradores ruteros (pilotos) y supervisor de ventas.

Para el área de bodega los puestos de trabajo evaluados fueron: auxiliares de bodega y jefe de bodega.

Finalmente, para el área de administración el puesto de trabajo evaluado fue el de la secretaria.

4.2.1 Área De Ventas

El área de ventas se integra por cinco auxiliares de ventas, ocho colaboradores rutereros y el supervisor. La evaluación de los auxiliares fue realizada por el vendedor rutero a cargo y por el supervisor. Los resultados de la evaluación se integraron y se presentan en el cuadro No. 3

4.2.1.1 Auxiliares De Ventas

Cuadro No. 3

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS AUXILIARES DE VENTAS										
	Auxiliar de Ventas 1		Auxiliar de Ventas 2		Auxiliar de Ventas 3		Auxiliar de Ventas 4		Auxiliar de Ventas 5	
DESCRIPCIÓN	Evaluación Supervisor de Ventas	Evaluación Piloto	Evaluación Supervisor de Ventas	Evaluación Piloto	Evaluación Supervisor de Ventas	Evaluación Piloto	Evaluación Supervisor de Ventas	Evaluación Piloto	Evaluación Supervisor de Ventas	Evaluación Piloto
Calidad de Trabajo	75	100	75	100	50	75	75	75	100	100
Conocimiento del Trabajo	75	100	75	100	50	50	100	75	100	75
Volumen y Cantidad de Trabajo	50	75	75	75	50	50	75	75	75	75
Relación con Colegas	75	75	75	75	75	75	100	100	100	75
Relación con el Superior	75	100	75	100	75	75	75	75	75	100
Relación con Subordinados	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica
Relación con el Público	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	425	525	450	525	375	400	500	475	525	500
Punteo Promedio(Supervisor y Colaborador Rutero)	(425/6) 70.83	(525/6) 87.50	(450/6) 75	(525/6) 87.50	(375/6) 62.50	(400/6) 66.67	(500/6) 83.33	(475/6) 79.17	(525/6) 87.50	(500/6) 83.33
Punteo Promedio Final (suma de punteo supervisor y piloto)	(70.83 + 87.50)/2 79.16		(75+87.50)/2 81.25		(62.50 + 66.67) /2 64.58		(83.33 + 79.17)/2 81.25		(87.50 + 83.33)/2 85.42	

Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Ver Anexos: Cuadro Estadístico No. 8

La metodología para obtener los valores a analizar es: Cada factor tiene un punteo previamente asignado explicado en el punto 4.2. Los punteos obtenidos por cada auxiliar se sumaron, colocándose el resultado en la fila de “**Total**”, posteriormente el resultado total se promedió y el resultado se consignó en la fila “**Punteo Promedio**”²⁵; finalmente se promediaron los punteos dados por el supervisor y el piloto para obtener un solo “**Punteo Promedio Final**”²⁶

Para efectos de análisis se utilizara la información de punteo promedio y punteo promedio final.

El auxiliar de ventas uno, obtuvo una calificación promedio del Supervisor de Ventas de 70.83 puntos, con lo que se evidencia que el desempeño del auxiliar para el supervisor es regular. Mientras que la puntuación de la evaluación del piloto para el auxiliar uno fue de 87.5 puntos; por ello se considera como un desempeño laboral bueno.

Al unir ambos punteos y promediarlos el auxiliar uno obtuvo 79.16 puntos; aunque la puntuación es buena es importante prestar atención y tomar las acciones correctivas respecto al volumen y cantidad de trabajo

El auxiliar dos, obtuvo una puntuación promedio de 75 en la evaluación del supervisor de ventas y de la evaluación del piloto obtuvo una calificación promedio de 87.50 puntos por lo que para ambos (supervisor y piloto) el desempeño es bueno. El punteo promedio de ambas evaluaciones fue de 81.25 puntos considerándose un buen desempeño, pero los aspectos de volumen y cantidad de trabajo así como la relación con el público deben ser mejoradas para lograr un desempeño óptimo.

²⁵ Punteo Promedio: Suma de cada fila y dividido entre número de factores evaluados para los Auxiliares de Ventas es: 6

²⁶ Punteo Promedio Final: Suma de punteo promedio de cada evaluador y dividido entre 2.

El resultado de la evaluación del supervisor de ventas para el Auxiliar de Ventas tres es de 62.50 puntos y de la evaluación del piloto el auxiliar obtuvo un punteo promedio de 66.67 puntos por tanto el desempeño es regular; debiendo prestar atención a los aspectos de calidad, conocimiento, volumen y cantidad de trabajo

Los resultados obtenidos del Auxiliar de Ventas cuatro fueron los siguientes: del supervisor de ventas el punteo promedio fue de 83.33 y del piloto 79.17 puntos. El punteo promedio fue de 81.25 por lo que el desempeño entra en la categoría de bueno. Los factores a mejorar son los mismos que los auxiliares anteriores siendo: calidad de trabajo, volumen y cantidad de trabajo; relación con el superior y el público.

Los puntos obtenidos por el auxiliar cinco, fueron 87.50 puntos de la evaluación del supervisor de ventas y 83.33 puntos de la evaluación del piloto; y el punteo promedio fue de 85.42 puntos siendo un desempeño bueno; debiendo mejorar los aspectos de volumen y cantidad de trabajo así como la relación con el público.

Cada uno de los resultados anteriores se integró para obtener la media aritmética general de la evaluación de los auxiliares de ventas, el resultado fue de 78.33 puntos; los cálculos se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4

	Auxiliar de Ventas 1	Auxiliar de Ventas 2	Auxiliar de Ventas 3	Auxiliar de Ventas 4	Auxiliar de Ventas 5	Media Aritmética	Promedio General Auxiliares de Ventas
Punteo Promedio	(n ₁) 79.16 +	(n ₂) 81.25 +	(n ₃) 64.58 +	(n ₄) 81.25 +	(n ₅) 85.42 =	$m = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5) / 5$ 391.66 / 5 = 78.33	78.33

El equipo de auxiliares de ventas en conjunto obtuvo un puntaje promedio de 78.33; es un desempeño aceptable; sin embargo, hay aspectos evaluados que deben mejorarse para que el desempeño laboral sea óptimo y se refleje en el alcance de los objetivos organizacionales.

En resumen los aspectos a mejorar para el equipo de auxiliares de ventas son la cantidad de trabajo, volumen y calidad de trabajo; y las relaciones laborales.

4.2.1.2 Colaboradores Ruteros

La distribución de las bebidas es realizada por ocho colaboradores asignados a rutas establecidas²⁷ La evaluación de desempeño fue realizada por el supervisor del equipo de ventas y el Gerente de la Distribuidora.

Cuadro No. 5

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO VENDEDORES RUTEROS																
Descripción	Vendedor Ruta 78		Vendedor Ruta 79		Vendedor Ruta 80		Vendedor Ruta 137		Vendedor Ruta 150		Vendedor Ruta 133		Vendedor Ruta 10		Vendedor Ruta 187	
	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor
Calidad Trabajo	75	75	100	100	50	50	50	75	75	75	100	100	75	75	100	75
Conocimiento del Trabajo	75	100	100	100	50	50	50	75	75	75	75	75	75	100	75	100
Volumen Cantidad Trabajo	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	100	100	50	50	75	75
Relación Colegas	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	50	75	50	75	75	75
Relación con el Superior	75	100	75	100	75	100	75	100	100	100	25	50	75	75	75	75
Relación con Subordinados	100	100	75	75	75	75	75	75	100	100	50	50	75	75	75	100
Relación con el Público	75	75	75	75	75	75	100	100	75	75	50	50	75	75	100	100
Total	575	625	600	625	500	525	500	600	575	625	450	500	475	525	575	600
Punteo Promedio (Sup y Gerente)	(575/7) 82.14	(625/7) 89.29	(600/7) 85.71	(625/7) 89.29	(500/7) 71.43	(525/7) 75	(500/7) 71.43	(600/7) 85.71	(575/7) 82.14	(625/7) 89.29	(450/7) 64.29	(500/7) 71.43	(475/7) 67.86	(525/7) 75.00	(575/7) 82.14	(600/7) 85.71
Punteo Promedio Final	(82.14 + 89.29)/2 85.72		(85.71 + 89.29)/2 87.50		(71.43 + 75)/2 73.22		(71.43+85.71)/2 78.57		(82.14+89.29)/2 85.72		(64.29+71.43)/2 67.86		(67.86+75)/2 71.43		(82.14+85.71)/2 83.92	

Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Ver anexos: Cuadro Estadístico No. 9

²⁷ Ver punto 2.2.3 página 6 del presente Trabajo de Graduación.

La metodología para obtener los valores a analizar para el equipo de colaboradores ruteros es similar a la metodología utilizada para el equipo de auxiliares de ventas: Cada factor tiene un punteo previamente asignado explicado en el punto 4.2. Los punteos obtenidos por cada colaborador se sumaron, colocándose el resultado en la fila de **“Total”**, posteriormente el resultado total se promedió y el resultado se consignó en la fila **“Punteo Promedio”**²⁸; finalmente se promediaron los punteos dados por el supervisor y el Gerente para obtener un solo **“Punteo Promedio Final”**²⁹

Para efectos de análisis se utilizara la información de punteo promedio y punteo promedio final.

El vendedor de la ruta 78, obtuvo un punteo de 82.14 de la evaluación del Gerente y 89.29 puntos de la evaluación del Supervisor de ventas; por ello el desempeño se considera bueno. El punteo final fue de 85.72. Los aspectos a mejorar son la calidad de trabajo; volumen y cantidad de trabajo; y, relación con el público.

El vendedor de la ruta 79, obtuvo una puntuación de 86.71 en la evaluación del Gerente y 89.29 puntos de la evaluación del Supervisor de Ventas; el punteo final fue de 87.50 puntos; siendo un buen desempeño de acuerdo a la evaluación. Factores a mejorar: volumen y cantidad de trabajo; relación con los subordinados y con el público.

El desempeño del vendedor de la ruta 80 según el Gerente es regular ya que obtuvo una puntuación de 71.43; para el supervisor el desempeño es bueno habiendo obtenido 75 puntos promedio. El punteo promedio de ambos (supervisor y gerente) factores a fortalecer son calidad y conocimiento del trabajo.

El vendedor que cubre la ruta 137 obtuvo un punteo de 71.43 de la evaluación realizada por el Gerente, siendo un desempeño catalogado como regular. Los aspectos a fortalecer son: calidad y conocimiento del trabajo. Del

²⁸ Punteo Promedio: Suma de cada fila y dividido entre número de factores evaluados. Para los colaboradores es: 7

²⁹ Punteo Promedio Final: Suma de punteo promedio de cada evaluador y dividido entre 2.

Supervisor obtuvo 86.71 puntos, teniendo un desempeño calificado como bueno. El punteo final fue de 78.57

El desempeño del encargado de cubrir la ruta 150 es considerado como bueno; ya que el punteo obtenido del Gerente fue de 82.14 y 89.29 del Supervisor de Ventas; habiendo obtenido un punteo promedio final de ambos evaluadores de 85.72. Los aspectos a mejorar son: cantidad de trabajo; conocimiento del trabajo; y, relación con el público.

El Gerente considera el desempeño del vendedor de la ruta 133 como regular, habiendo obtenido una puntuación de 64.29; para el supervisor el desempeño también es regular, ya que obtuvo una puntuación 71.43; de acuerdo a la evaluación los factores a fortalecer son las relaciones laborales (colegas, superior y subordinados) así como la relación con el público.

El vendedor de la ruta 10 obtuvo una evaluación de desempeño regular para el Gerente con una puntuación de 67.86 y del supervisor de ventas obtuvo 75 puntos, considerándose un buen desempeño; los factores a fortalecer son volumen y cantidad de trabajo y relación con colegas.

La evaluación del vendedor de la ruta 187 se considera en términos generales como buena; ya que el punteo recibido del Gerente fue de 82.14 y del supervisor 85.71 puntos; y una puntuación promedio final de 83.92. Los aspectos que deben a considerar para el mejoramiento del desempeño son: volumen y cantidad de trabajo; relaciones laborales (colegas y superior).

Los resultados de la evaluación de los colaboradores rutereros se integraron en el cuadro que a continuación se presenta con el fin de obtener la media aritmética del equipo.

Cuadro No. 6

	Vendedor Ruta 78 (n ₁)	Vendedor Ruta 79 (n ₂)	Vendedor Ruta 80 (n ₃)	Vendedor Ruta 137 (n ₄)	Vendedor Ruta 150 (n ₅)	Vendedor Ruta 133 (n ₆)	Vendedor Ruta 10 (n ₇)	Vendedor Ruta 187 (n ₈)	Media Aritmética	Promedio General Vendedores
Punteo Promedio	85.72	87.50	73.22	78.57	85.72	67.86	71.43	83.92	$(85.72+87.50+73.22+78.57+85.72+67.86+71.43+83.92)/8$ = 79.24	79.24

La media aritmética de los vendedores ruteros fue de 79.24 puntos; considerándose un desempeño bueno para el grupo en general; pero como se observó en los resultados individuales existen factores que deben mejorarse –calidad del trabajo, volumen y cantidad de trabajo y relaciones laborales principalmente- al realizar las acciones correctivas el desempeño individual y general del equipo mejorara.

4.2.1.3 Supervisor De Ventas

Para concluir con el equipo de ventas, se presentan los resultados de la evaluación del supervisor de ventas. La evaluación fue realizada por el Gerente de la Distribuidora, quien es el jefe inmediato.

Los resultados de la evaluación se presentan en el cuadro No. 7

Cuadro No. 7

Resultados de Evaluación de Desempeño – Supervisor de Ventas	
Descripción	Punteo Evaluación – Gerente
Calidad de trabajo	100
Conocimiento del Trabajo	75
Volumen y Cantidad de Trabajo	75
Relación con Colegas	100
Relación con el Superior	100
Relación con Subordinados	75
Relación con el Público	100
Total	625
Promedio Final	(625/7) 89.29

Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Ver Anexos: Cuadro Estadístico No. 10

La metodología utilizada para la evaluación de desempeño del Supervisor de Ventas es: la suma de los valores o punteos de cada aspecto evaluado fue consignada en la fila “**Total**” y el “**Promedio Final**” se obtuvo dividiendo el total entre siete que corresponde a los factores evaluados.

De acuerdo a los resultados del desempeño del Supervisor de Ventas este se cataloga como bueno, ya que obtuvo 89.29 puntos en promedio en la evaluación; para mejorar el desempeño actual del supervisor los aspectos a fortalecer son: conocimiento del trabajo, volumen y cantidad del trabajo y la relación con los subordinados (colaboradores de ventas y auxiliares de ventas)

4.2.2 Área De Bodega

El área de bodega se integra por el jefe del área y dos auxiliares de bodega.

4.2.2.1 Auxiliares De Bodega

La evaluación de los auxiliares fue realizada por el Gerente y el jefe. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro

Cuadro No. 8

Resultados de Evaluación de Desempeño – Auxiliares de Bodega				
Descripción	Auxiliar de Bodega 1		Auxiliar Bodega 2	
	Gerente	Jefe de Bodega	Gerente	Jefe de Bodega
Calidad de Trabajo	100	75	100	100
Conocimiento del Trabajo	75	100	75	100
Volumen y Cantidad de Trabajo	75	75	75	100
Relación con Colegas	75	75	75	75
Relación con el Superior	100	75	100	100
Relación con Subordinados	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Relación con el Público	100	100	100	100
Total	525	500	525	575
Punteo Promedio (Jefe de Bodega y Gerente)	(525/6) 87.50	(500/6) 83.33	(525/6) 87.50	(575/6) 95.83
Punteo Promedio	(87.50+83.33)/2 85.42		(87.60+95.83)/2 91.66	

Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Ver Anexos: Cuadro Estadístico No. 12

La metodología para obtener los valores a analizar es la siguiente: Cada factor tiene un punteo previamente asignado explicado en el punto 4.2. Los punteos obtenidos por cada auxiliar de bodega se sumaron, colocándose el resultado en la fila de “**Total**”, posteriormente el resultado total se promedió y el resultado se consignó en la fila “**Punteo Promedio**”³⁰; finalmente se promediaron

³⁰ Punteo Promedio: Suma de cada fila y dividido entre número de factores evaluados para los Auxiliares de Bodega es: 6

los punteos dados por el jefe de bodega y el Gerente para obtener un solo **“Punteo Promedio Final”**³¹

El aspecto de Relación con Subordinados no aplica para los auxiliares de bodega; ya que, no tienen a su cargo a otros puestos de trabajo. Para los demás aspectos evaluados los resultados fueron:

El desempeño del Auxiliar de Bodega uno es considerado como bueno, ya que obtuvo una puntuación promedio del Gerente 87.50 y 83.33 del Jefe de Bodega; sumando ambos resultados y promediándolos el auxiliar uno obtuvo un punteo de 85.42. Los aspectos a fortalecer para mejorar el desempeño son principalmente: volumen y cantidad de trabajo; y relación con colegas.

El Auxiliar de Bodega dos obtuvo una puntuación promedio de 87.50 de la evaluación del Gerente y 95.83 de la evaluación del Jefe de Bodega; asimismo, el punteo del auxiliar dos se sumó y promedio, obteniendo 91.66 puntos. Debe mejorarse principalmente la relación con el colega; sin descuidar los otros factores.

Los resultados de la evaluación de los auxiliares de bodega se integraron en el cuadro que a continuación se presentan con el fin de obtener la media aritmética del equipo.

Cuadro No. 9

	Auxiliar de Bodega 1 (n ₁)	Auxiliar de Bodega 2 (n ₂)	Media Aritmética (n ₁ + n ₂)/2	Promedio General Auxiliares de Bodega
Punteo Promedio	85.42	87.50	(85.42 + 87.50)/2	86.46

Como equipo de trabajo, los auxiliares de ventas obtuvieron un punteo de 86.46; como se indicó anteriormente para mejorar el desempeño actual deben realizarse acciones correctivas en los aspectos de volumen y cantidad de trabajo y las relaciones laborales.

³¹ Punteo Promedio Final: Suma de punteo promedio de cada evaluador y dividido entre 2.

4.2.2.2 Jefe De Bodega

La evaluación de desempeño del jefe de bodega fue realizada por el Gerente, quien es el jefe inmediato. Los resultados la evaluación son:

Cuadro No. 10

Resultados de Evaluación de Desempeño Jefe de Bodega	
Descripción	Punteo Evaluación – Gerente
Calidad de Trabajo	100
Conocimiento del Trabajo	100
Volumen y Cantidad de Trabajo	75
Relación con Colegas	75
Relación el Superior	100
Relación con Subordinados	75
Relación con el Público	100
Total	625
Punteo Promedio	(625/7) 89.29

Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Ver Anexos: Cuadro Estadístico No. 11

La metodología utilizada para la evaluación de desempeño del Jefe de bodega consistió en sumar los valores o punteos de cada aspecto evaluado y el resultado se consignó en la fila “**Total**” y el “**Promedio Final**” se obtuvo dividiendo el total entre siete que corresponde a los factores evaluados.

El desempeño del Jefe de bodega de acuerdo a la evaluación del Gerente es bueno; ya que obtuvo un punteo promedio de 89.29 puntos. Los factores a fortalecer son: volumen y cantidad de trabajo, relación con colegas y subordinados.

4.2.3 Administración

El área administrativa se integra por la secretaria y el Gerente. La evaluación de desempeño solamente fue realizada a la secretaria siendo el encargado de realizarla el Gerente.

4.2.3.1 Secretaria

Cuadro No. 11

Resultados de Evaluación de Desempeño Secretaria	
Descripción	Punteo de Evaluación – Gerente
Calidad de Trabajo	100
Conocimiento del Trabajo	100
Volumen y Cantidad de Trabajo	75
Relación con Colegas	75
Relación con el Superior	100
Relación con Subordinados	No aplica
Relación con el Público	100
Total	550
Promedio	91.67

Fuente: Investigación de Campo. Diciembre de 2012. Ver Anexos: Cuadro Estadístico No. 13

La metodología utilizada para la evaluación de desempeño de la Secretaria consistió en sumar los punteos de cada aspecto evaluado y el resultado se consignó en la fila “**Total**” y el “**Promedio Final**” se obtuvo dividiendo el total entre seis que corresponde a los factores evaluados.

El desempeño de la secretaria fue calificado como bueno por el Gerente habiendo obtenido una puntuación promedio de 89.29. Para lograr un desempeño óptimo deben fortalecerse y/o mejorarse los aspectos de volumen y cantidad de trabajo; asimismo, las relaciones con colegas (supervisor de ventas y jefe de bodega)

4.3 Resumen De Resultados De La Evaluación De Desempeño Del Personal De La Distribuidora

Los resultados de las secciones anteriores se integraron en un cuadro para obtener la media de desempeño de todo el personal de la empresa.

Cuadro No. 12

Área Distribuidora	Puesto de Trabajo	Punteo Promedio
Ventas	Auxiliares de Ventas	78.33 ³²
	Vendedores Ruteros	79.24 ³³
	Supervisor de Ventas	89.29 ³⁴
Bodega	Auxiliares de Bodega	88.54 ³⁵
	Jefe de Bodega	89.29 ³⁶
Administrativa	Secretaria	89.29 ³⁷
TOTAL	Punteo Promedio Personal	(78.33+79.24+89.29+88.54+89.29+89.29)/6 85.66

El punteo promedio de todo el personal se obtuvo sumando el punteo de cada puesto de trabajo y dividiéndolo entre 6, que corresponde al número de áreas evaluadas.

El punteo de la evaluación del desempeño general del personal es de 85.66 puntos, considerándose como buen desempeño para todo el equipo de trabajo que labora en la Distribuidora.

Como se demostró en las evaluaciones por área, el desempeño actual puede mejorarse; ya fueron establecidos los factores a los cuales se les debe prestar atención para realizar las acciones que corrijan el desempeño.

Los factores comunes a mejorar para cada área son: volumen y cantidad de trabajo y las relaciones laborales.

³² Ver: Cuadro No. 4 Pág. 52 del Presente Trabajo de Graduación

³³ Ver: Cuadro No. 6 Pág. 56 del Presente Trabajo de Graduación

³⁴ Ver: Cuadro No. 7 Pág. 57 del Presente Trabajo de Graduación

³⁵ Ver: Cuadro No. 9 Pág. 59 del Presente Trabajo de Graduación

³⁶ Ver: Cuadro No. 10 Pág. 60 del Presente Trabajo de Graduación

³⁷ Ver: Cuadro No. 11 Pág. 61 del Presente Trabajo de Graduación

4.4 Conclusiones

1. Las normas y procedimientos actuales de la Distribuidora son empíricos, dando como resultado duplicidad de actividades y fuga de responsabilidades; asimismo, hay ausencia de estrategias laborales que mejoren la motivación del personal y promuevan un buen desempeño laboral.
2. La exactitud, esmero y orden en el trabajo; volumen de ventas y logro de las metas; asimismo las relaciones laborales son los factores principales que inciden desfavorablemente en desempeño laboral del personal de la Distribuidora
3. El desempeño laboral del personal de la Distribuidora tuvo un resultado unificado de 85.66 puntos; considerándose como un buen desempeño, sin embargo se debe de tomar las acciones correctivas para mejorar el desempeño del equipo de ventas.
4. La hipótesis planteada que dice: “Las normas, procedimientos y estrategias laborales de la Distribuidora de Bebidas de la ciudad de Coatepeque deben ser actualizados y adecuarse a las actividades de trabajo que permitan el mejoramiento del desempeño laboral” se aprueba; ya que actualmente no se cuenta con un documento formal que contenga la información respecto a las normas, procedimientos y estrategias laborales que promuevan un desempeño laboral óptimo.

4.5 Recomendaciones

1. Realizar una propuesta del manual de normas, procedimientos y estrategias laborales para la Distribuidora de Bebidas y Crear Estrategias Laborales enfocadas a mejorar la estabilidad laboral y las condiciones laborales del equipo de trabajo.
2. Formalizar las normas, procedimientos y estrategias laborales en un documento que sea un medio de consulta para los colaboradores e implementar estrategias laborales para mejorar el desempeño actual.
3. Realizar evaluaciones de desempeño periódicas para obtener resultados y realizar las acciones correctivas oportunas que promuevan el mejoramiento del desempeño laboral.
4. Realizar capacitaciones en el puesto de trabajo orientadas a optimizar la calidad del mismo; y capacitaciones de ventas para mejorar el volumen y cantidad de trabajo y ventas.

CAPITULO V

PROPUESTA DE NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS LABORALES PARA LA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE

5.1 Introducción

Las organizaciones poseen recursos económicos, humanos y materiales limitados con los cuales realizan sus labores diarias para cumplir con el fin primordial de la empresa. La administración adecuada de estos recursos permite una mayor productividad.

Para promover una mejor productividad en la Distribuidora de bebidas de Coatepeque se realizó una investigación enfocada a determinar: Las normas laborales que guían al personal; los procedimientos principales que se realizan; y, las estrategias laborales utilizadas que promueven un desempeño óptimo.

Los resultados del estudio demostraron que en la distribuidora las normas y procedimientos laborales se dan a conocer verbalmente; corriendo el riesgo de que éstos se olviden. Asimismo, no existen estrategias laborales integrales que permitan un mejor desempeño del personal.

Para apoyar las actividades laborales y el desempeño del personal se presenta la siguiente propuesta que se integra así:

- a. Manual de normas y procedimientos laborales, por área de trabajo
- b. Estrategias Laborales dirigidas a mejorar el desempeño del equipo de trabajo.

5.2 Justificación

La Distribuidora de Bebidas ha operado durante catorce años en la Ciudad de Coatepeque teniendo cierto éxito; sin embargo, es necesario que se realicen cambios para evitar la inadecuada utilización de los recursos causando fuga de

materiales; ausencia de responsabilidades; duplicidad de funciones incidiendo desfavorablemente en la productividad.

Con la utilización formal de normas, procedimientos y estrategias laborales se afirmaran las bases para un mejor desempeño del personal.

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo General

- a. Realizar un manual que contenga las principales normas laborales y los procedimientos habituales para facilitar la realización de las actividades laborales de la Distribuidora; asimismo, establecer las estrategias laborales que promuevan un desempeño óptimo del personal.

5.3.2 Objetivos Específicos

- a. Presentar el manual de normas y procedimientos laborales para las áreas de administración, ventas y bodega.
- b. Determinar las estrategias laborales que promuevan un desempeño óptimo del personal de las áreas de administración, ventas y bodega.

**DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE LA CIUDAD DE
COATEPEQUE**

5.4

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
LABORALES**

Ciudad de Coatepeque, 20 de febrero de 2013

Código: DBCC-001

Introducción

El presente manual normas y procedimientos laborales está diseñado con el objetivo de establecer los lineamientos (normas) que guiaran el actuar de los integrantes del equipo de trabajo. Los procedimientos permitirán una mejor ejecución de las actividades laborales con el objetivo de contribuir al desarrollo de la Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque.

Es importante que el contenido del manual sea leído íntegramente por todos los integrantes del personal; debiendo prestar especial atención a los procedimientos propios del puesto de trabajo en el que el lector se desempeñe.

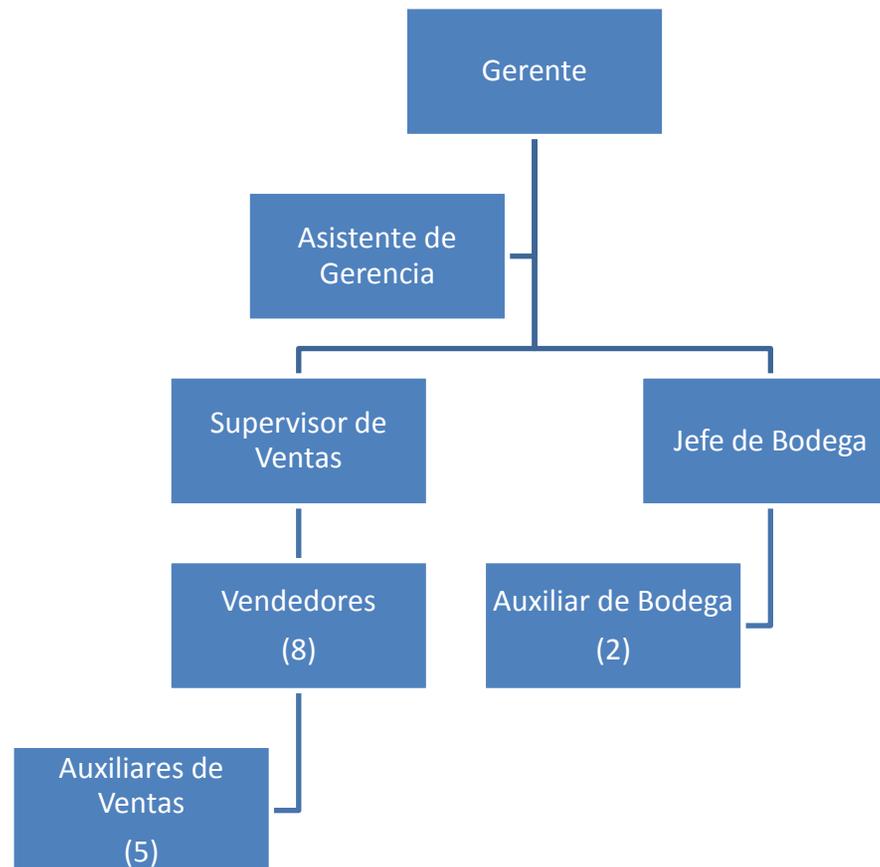
Asimismo deberá existir una copia en las áreas de trabajo (ventas, bodega y administración) que permitan consultas rápidas.

El contenido del manual deberá ser revisado anualmente por el comité delegado para tal función con el fin de determinar las normas y/o procedimientos vigentes y si estos se ajustan a la realidad actual de la organización; caso contrario actualizar la información.

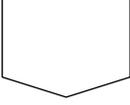
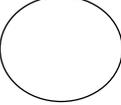
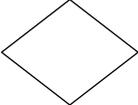
Organigrama

Empresa Distribuidora De Bebidas De La Ciudad De Coatepeque

(Febrero de 2013)



Símbolos Diagrama De Flujo

	<p>Inicio o termino: Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad: Describe las funciones que se desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Archivo: indica que se guarde un documento en forma permanente.</p>
	<p>Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>
	<p>Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones</p>

Distribuidora De Bebidas De La Ciudad De Coatepeque

Área Administrativa

Normas Y Procedimientos Laborales

5.4.1 Normas Laborales

Generales

1. Los integrantes del área administrativa deberán utilizar el uniforme y el gafete que lo identifique como trabajador de la distribuidora.
2. El horario de trabajo para el área administrativa es de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. el hora de almuerzo será de 1:00 p.m. a 3:00 p.m.

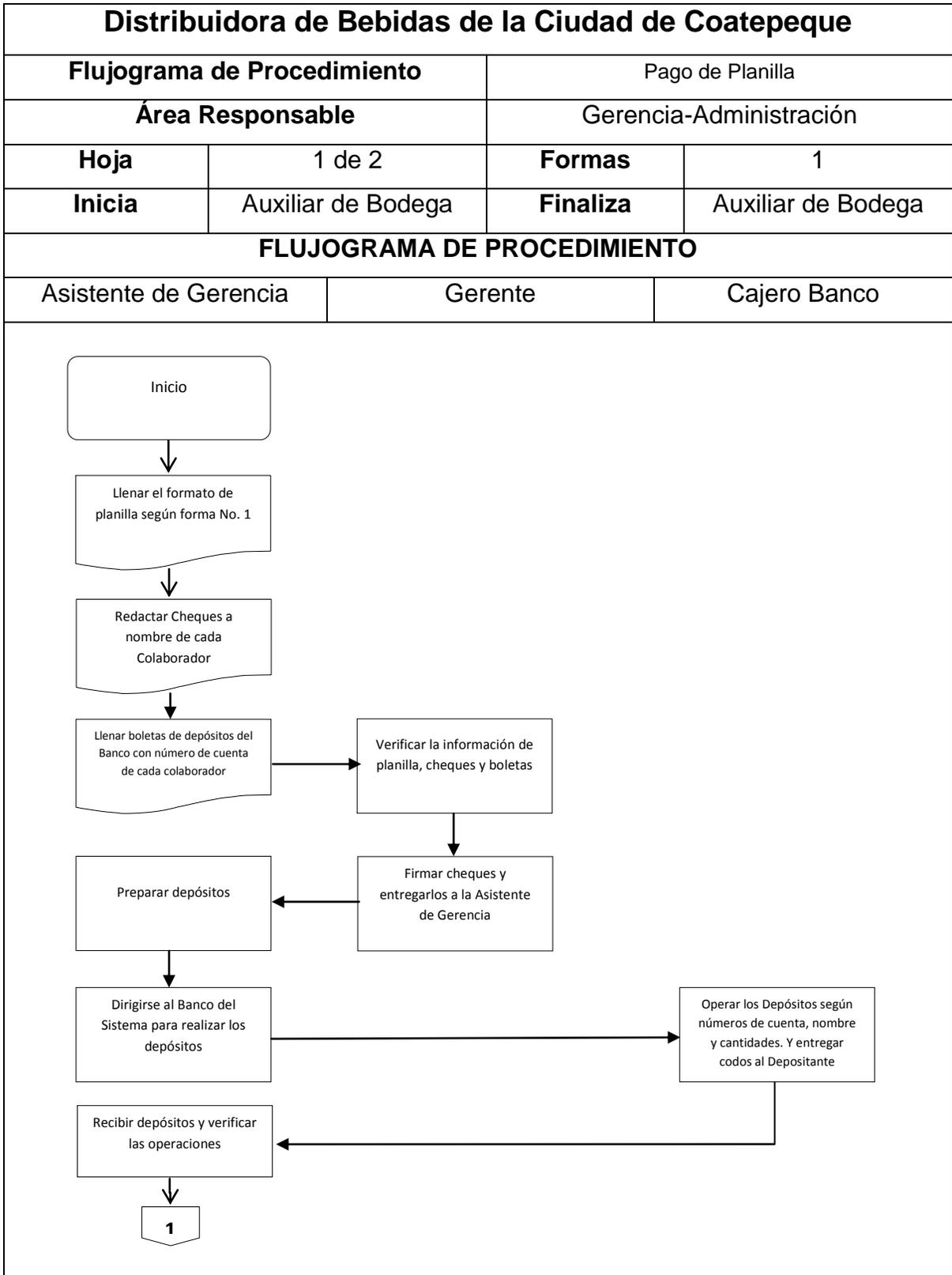
Administración

3. El pago de planilla se realiza los días 15 y 30 de cada mes.
4. Los ingresos obtenidos de las ventas deberán ser depositados en un lapso máximo de 24 horas en el banco del sistema autorizado por Gerencia

5.4.2 Procedimientos Laborales

DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE			
Título de Procedimiento		Pago de Planilla	
Área Responsable		Gerencia-Administración	
Hoja No.	1 de 2	Formas No.	1
Inicia	Asistente de Gerencia	Finaliza	Asistente de Gerencia
Objetivo:			
El procedimiento de pago de planilla contiene los pasos necesarios para realizar el pago por los servicios prestados por los colaboradores de la Distribuidora (Equipo de ventas, bodega y administración)			
Descripción del Procedimiento			
	Responsable	Descripción de Actividad	
Paso 1	Asistente de Gerencia	Elaborar el pago de planilla según forma No. 1 verificando detenidamente los datos a llenar.	
Paso 2	Asistente de Gerencia	Redactar cheques a nombre de cada colaborador con la cantidad correspondiente a pagar	
Paso 3	Asistente de Gerencia	Llenar boletas de depósitos del banco con el número de cuenta y el nombre de cada uno de los colaboradores con la cantidad correspondiente	
Paso 4	Asistente de Gerencia	Trasladar la planilla, cheques y boletas al Gerente de la Distribuidora	
Paso 5	Gerente	Verificar la información de planilla, cheques y boletas	
Paso 6	Gerente	Firmar cheques y entregarlos juntamente con las boletas a la Asistente de Gerencia	
Paso 7	Asistente de Gerencia	Preparar depósitos	
Paso 8	Asistente de Gerencia	Dirigirse al banco a realizar los depósitos y entregarlos al Cajero	

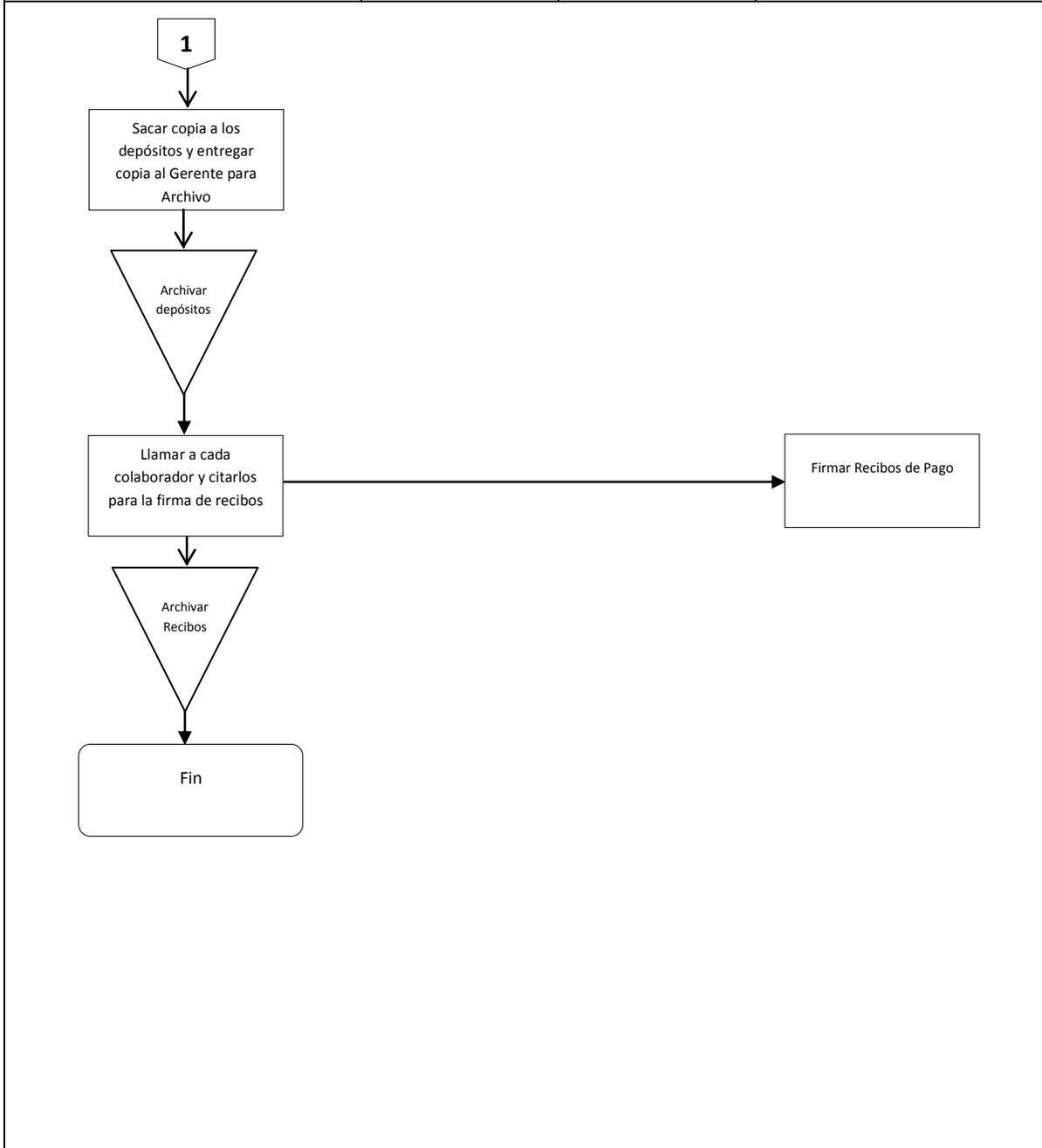
Título de Procedimiento		Pago de Planilla	
Área Responsable		Gerencia-Administración	
Hoja No.	2 de 2	Formas No.	1
Inicia	Asistente de Gerencia	Finaliza	Asistente de Gerencia
Descripción del Procedimiento			
	Responsable	Descripción de Actividad	
Paso 9	Cajero Banco	Operar los depósitos a las cuentas indicadas	
Paso 10	Asistente de Gerencia	Recibir los codos de los depósitos y verificar las operaciones	
Paso 11	Asistente de Gerencia	Dirigirse a la Distribuidora	
Paso 12	Asistente de Gerencia	Sacar copia de los comprobantes de depósito y entregar una copia al Gerente para archivo	
Paso 13	Asistente de Gerencia	Archivar los comprobantes de depósitos.	
Paso 14	Asistente de Gerencia	Llamar a cada colaborador para informarles del depósito y citarlos para la firma de recibos	
Paso 15	Colaboradores	Firmar Recibos de Pago	
Paso 16	Asistente de Gerencia	Archivar los recibos en el expediente de cada colaborador	



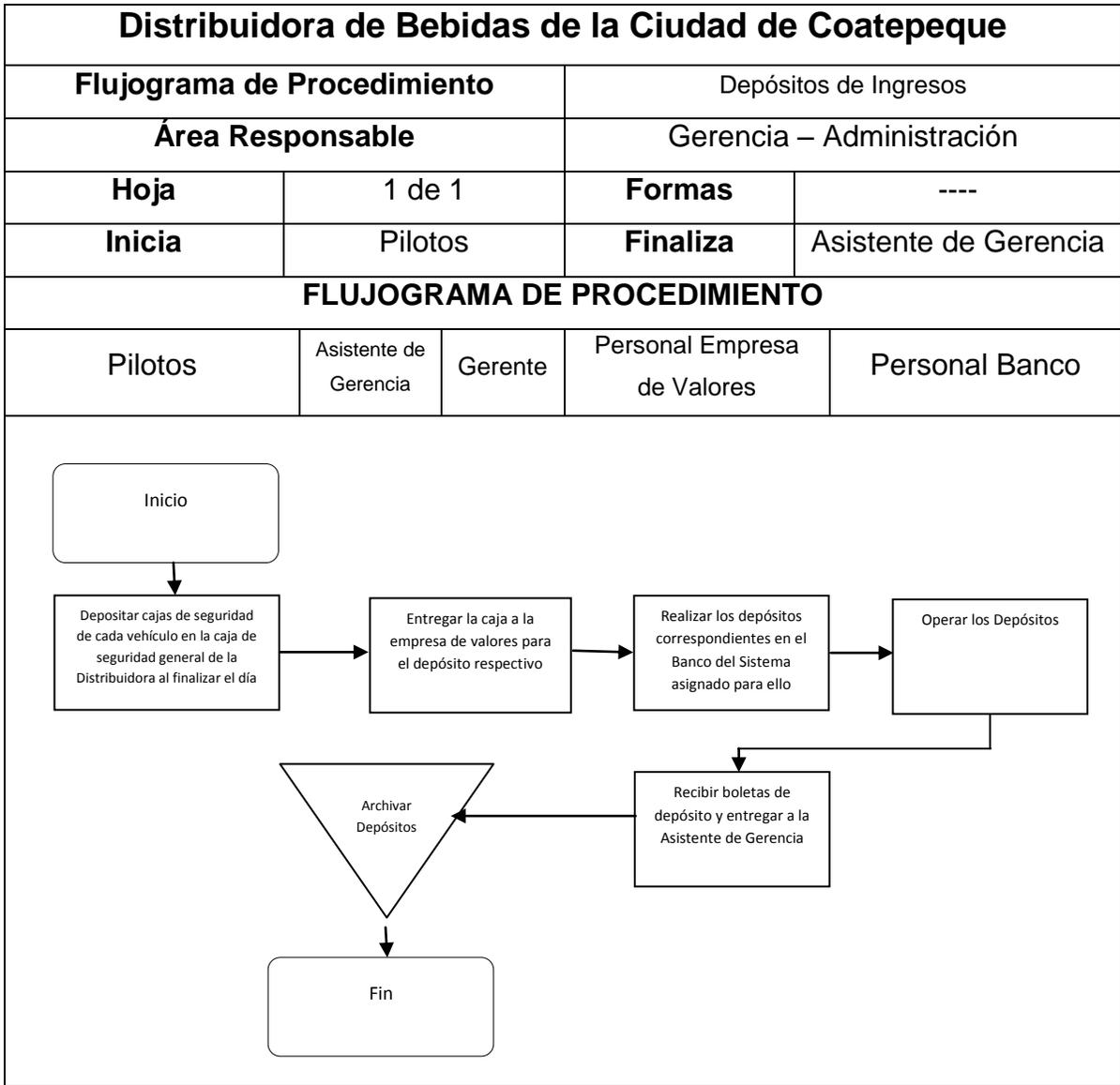
Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque			
Flujograma de Procedimiento		Pago de Planilla	
Área Responsable		Bodega	
Hoja	2 de 2	Formas	1
Inicia	Auxiliar de Bodega	Finaliza	Auxiliar de Bodega

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Asistente de Gerencia	Gerente	Cajero Banco	Colaboradores
-----------------------	---------	--------------	---------------



DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE			
Título de Procedimiento		Depósitos de Ingresos	
Área Responsable		Gerencia-Administración	
Hoja No.	1 de 1	Formas No.	-----
Inicia	Pilotos	Finaliza	Asistente de Gerencia
Objetivo:			
El objetivo del procedimiento de depósitos de ingresos explica los pasos a realizar para depositar en el Banco del Sistema los pagos de clientes y que permitan la continuación de las labores de la Distribuidora.			
Descripción del Procedimiento			
	Responsable	Descripción de la Actividad	
Paso 1	Pilotos	Depositán las cajas de seguridad en la caja de seguridad general al finalizar el día laboral.	
Paso 2	Gerente y Asistente de Gerencia	Al día siguiente se entrega la caja a la empresa de valores para el depósito respectivo	
Paso 3	Empresa de Valores	Realizar los depósitos correspondientes en el Banco del sistema asignado para ello	
Paso 4	Empresa de Valores	Entregar comprobantes de depósito a la asistente de Gerencia	
Paso 5	Personal Banco Sistema	Operar los depósitos en la cuenta de la Distribuidora y entregarlos al Personal de la Empresa de Valores	
Paso 6	Empresa de Valore	Entregar los comprobantes de depósitos bancarios a la Asistente de Gerencia	
Paso 7	Asistente de Gerencia	Archivar depósitos en la carpeta correspondiente	



Distribuidora De Bebidas De La Ciudad De Coatepeque

Área De Bodega

Normas Y Procedimientos Laborales

5.4.3 Normas Laborales

Generales

1. Los integrantes del área de bodega deberán utilizar el uniforme y el gafete que lo identifique como trabajador de la Distribuidora
2. El horario de trabajo para el área de bodega es de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. el cual incluye una hora de almuerzo de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.

Bodega

3. La Distribuidora cubre ocho rutas siendo: Ruta camión (Ruta 78); Ruta camión (Ruta 79); Ruta camión (Ruta 80); Ruta Panel (Ruta 137); Ruta Panel (Ruta 150); Ruta Panel (Ruta 133); Ruta Pick Up (Ruta 10); Ruta Camión (Ruta 187).
4. La bodega cuenta con un sector de Recepción de Producto; almacenaje y despacho de producto por ruta.
5. Los pedidos de producto se realizan los días 2 y 18 de cada mes para abastecernos y cubrir los requerimientos de los clientes.
6. El producto es despachado por la central los días 5 y 20 de cada mes para ser recibidos por la Distribuidora los días 8 y 22 de cada mes.
7. Si los días de pedido, despacho o recepción son inhábiles (sábados y domingos); esto serán realizados un día antes.
8. Se realizarán dos revisiones de inventario al año; la primera el 30 de junio y la segunda el 28 de diciembre.

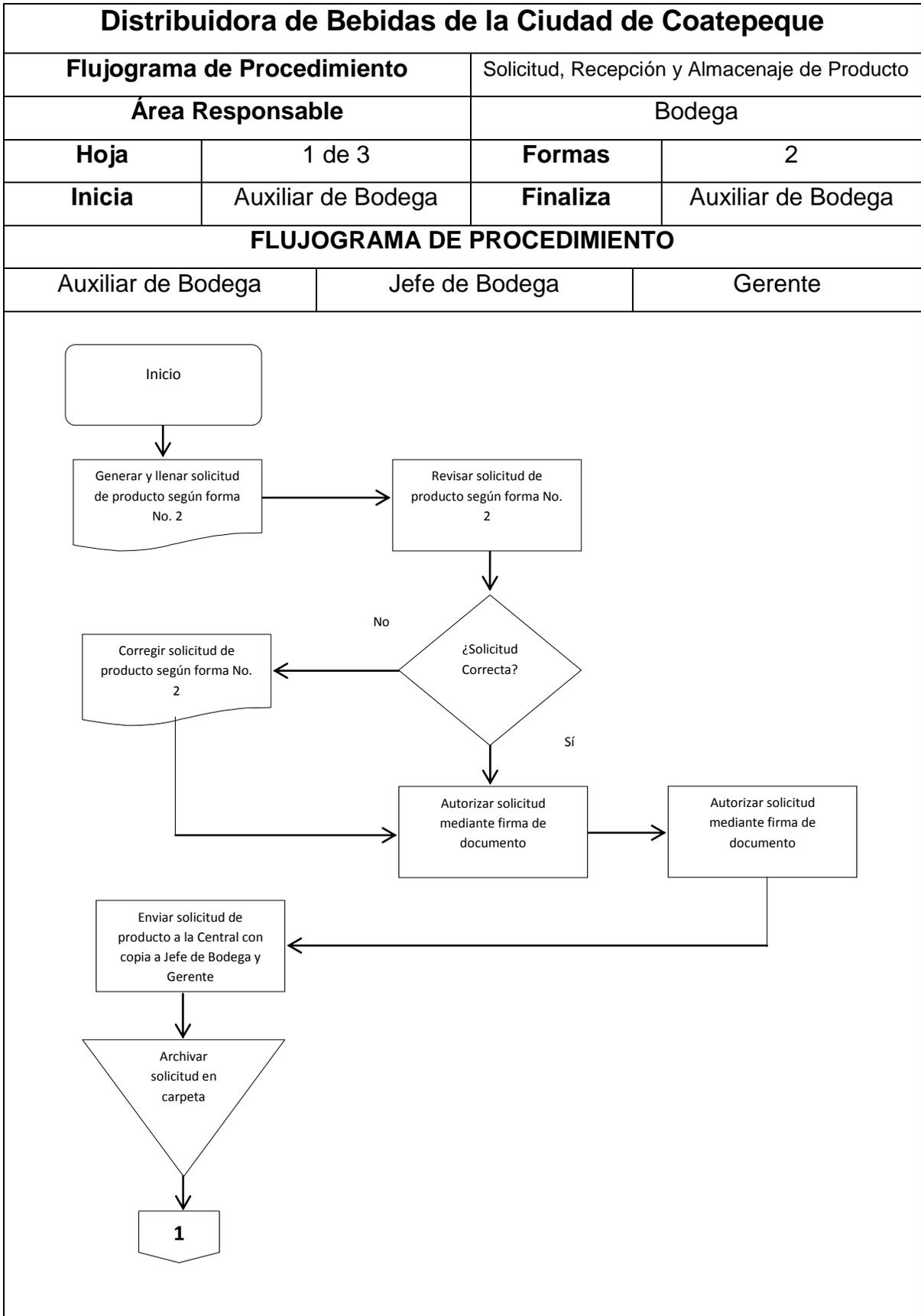
9. Las diferentes formas (solicitud, requerimiento, solicitud y despacho de producto) se archivarán por orden numérico ascendente tomando en cuenta las fechas de cada forma de la más antigua a la más reciente.
10. Se debe tener especial cuidado en el manejo del producto debido a la fragilidad del envase.
11. La devolución del producto realizada por el equipo de ventas no debe ser mayor al 5 % del producto despachado
12. El producto devuelto se colocará en el espacio físico destinado para ello.

5.4.4 Procedimientos Laborales

Área De Bodega

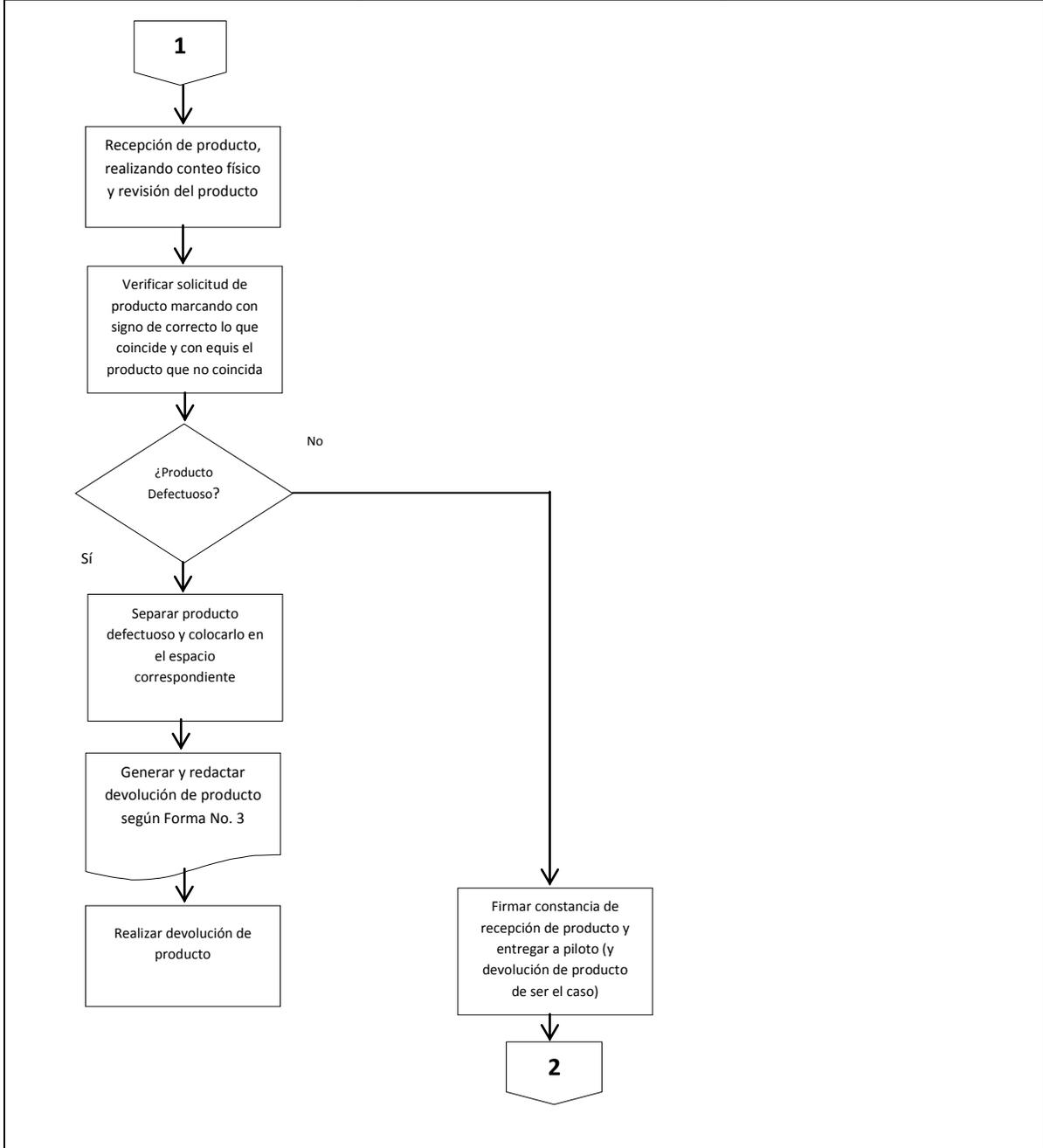
Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque			
Título de Procedimiento		Solicitud, Recepción y Almacenaje de Producto	
Área Responsable		Bodega	
Hoja No.	1 de 2	Formas No.	2
Inicia	Auxiliar de Bodega	Finaliza	Auxiliar de Bodega
Objetivo:			
El procedimiento compra de producto detalla los pasos secuenciales para llenar la orden de compra y girarla al proveedor con la finalidad de que la Distribuidora se provea de producto para satisfacer las necesidades de la clientela.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
	Responsable	Descripción de la Actividad	
Paso 1	Auxiliar de Bodega	Generar y llenar orden de solicitud de producto según forma No. 2	
Paso 2	Jefe de Bodega	Revisar orden de solicitud de producto generada según Forma No. 2	
Paso 3	Jefe de Bodega	Autorizar orden de solicitud (Forma No. 2)	
Paso 4	Gerente	Autorizar orden de solicitud (Forma No. 2)	
Paso 5	Auxiliar de Bodega	Enviar orden de solicitud al proveedor por correo electrónico con copia al Gerente	
Paso 6	Auxiliar de Bodega	Archivar la orden de solicitud en la carpeta asignada para ello	

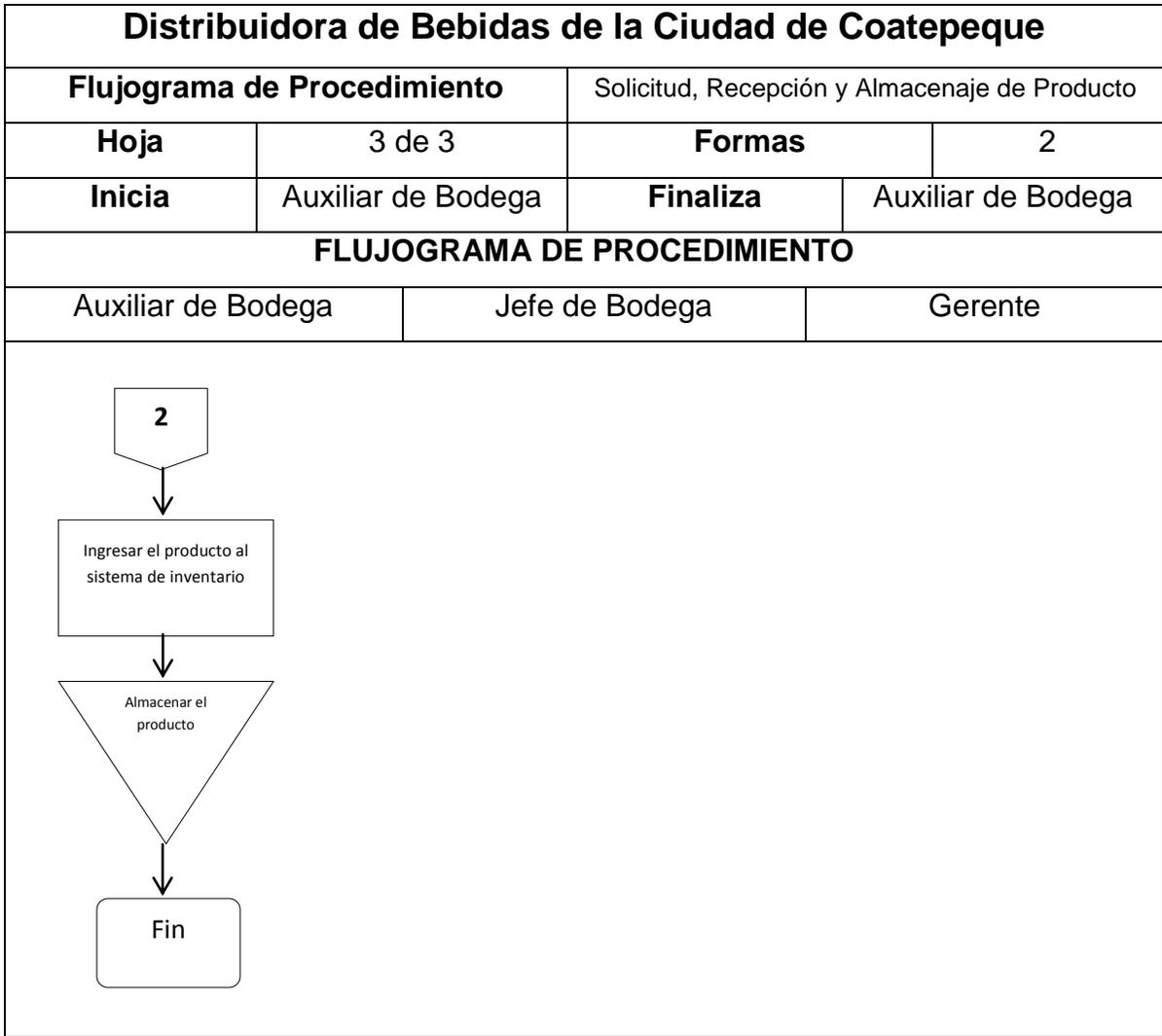
Título de Procedimiento		Solicitud, Recepción y Almacenaje de Producto	
Área Responsable		Bodega	
Hoja No.	2 de 2	Formas No.	2
Inicia	Auxiliar de Bodega	Finaliza	Auxiliar de Bodega
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Paso 7	Auxiliares de Bodega	Despachado el producto de la central, éste es recibido en la Distribuidora en el espacio físico previsto para ello realizando conteo físico y revisión del producto. Verificando según la orden de compra; marcando con signo de correcto (√) lo que coincide y con equis (x) el producto que no coincida	
Paso 8	Auxiliares de Bodega	Si hay producto defectuoso, separarlo y colocarlo en un espacio destinado para ello	
Paso 9	Jefe de Bodega	Verificar la cantidad de producto solicitado según orden de solicitud con la cantidad recibida del proveedor. Si las cantidades coinciden firmar de conforme la orden de despacho del proveedor y entregarla al piloto despachador	
Paso 10	Auxiliar de Bodega	Si las cantidades no coinciden llenar la forma No. 3 de Devolución de Producto y/o producto faltante	
Paso 11	Auxiliar de Bodega	Realizar la devolución del producto defectuoso (si fuera el caso) según forma No. 3	
Paso 12	Jefe de Bodega	Firmar la constancia de despacho de producto del proveedor y la forma de faltante y/o devolución de producto y entregar al piloto despachador.	
Paso 13	Jefe de Bodega	Ingresar el producto al sistema de Inventario (código, descripción y cantidad)	
Paso 14	Auxiliares de Bodega	Colocar el producto cuidadosamente en el espacio destinado para almacenamiento de producto.	



Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque			
Flujograma de Procedimiento		Solicitud, Recepción y Almacenaje de Producto	
Área Responsable		Bodega	
Hoja	2 de 3	Formas	2
Inicia	Auxiliar de Bodega	Finaliza	Auxiliar de Bodega

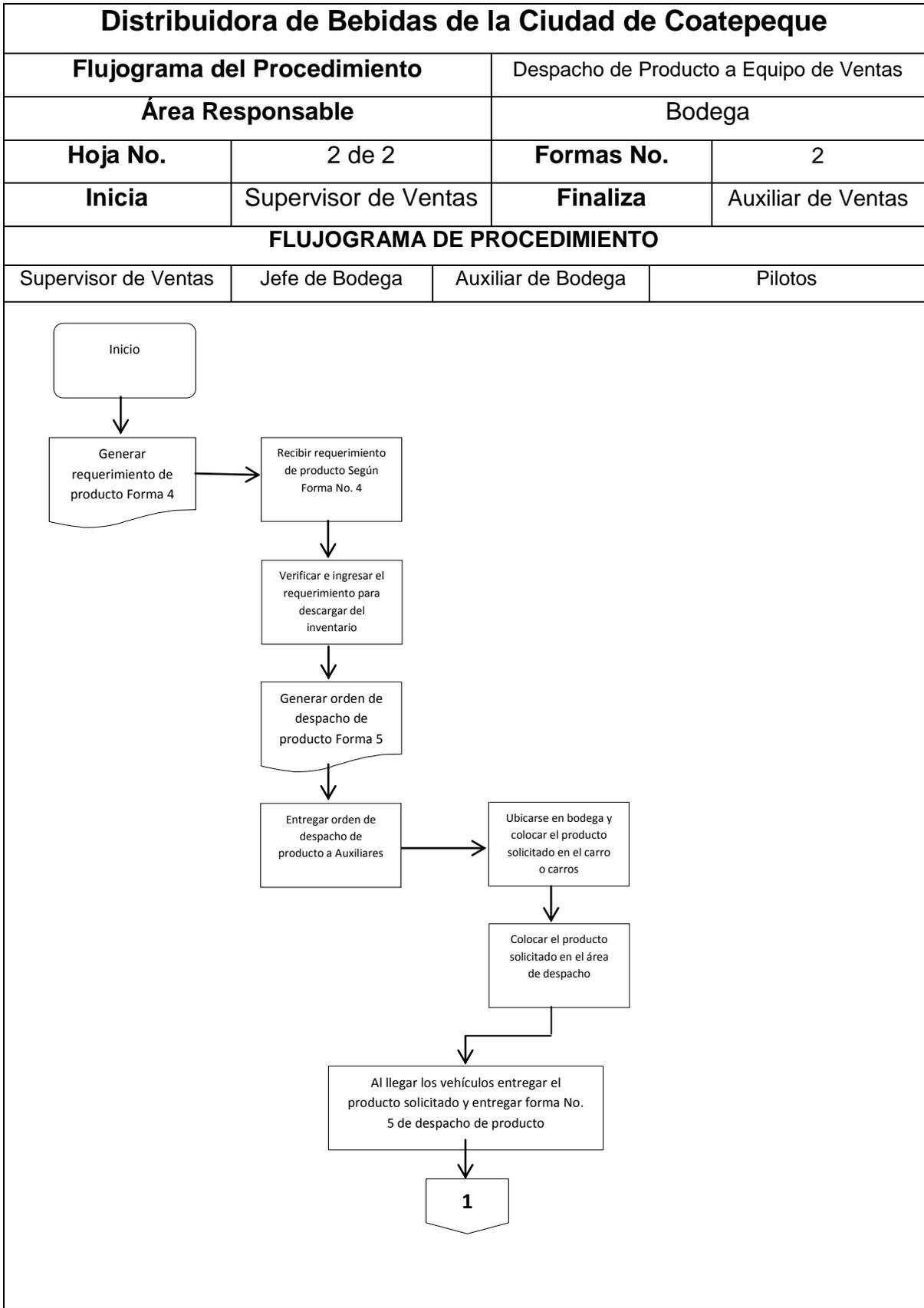
FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO		
Auxiliar de Bodega	Jefe de Bodega	Gerente

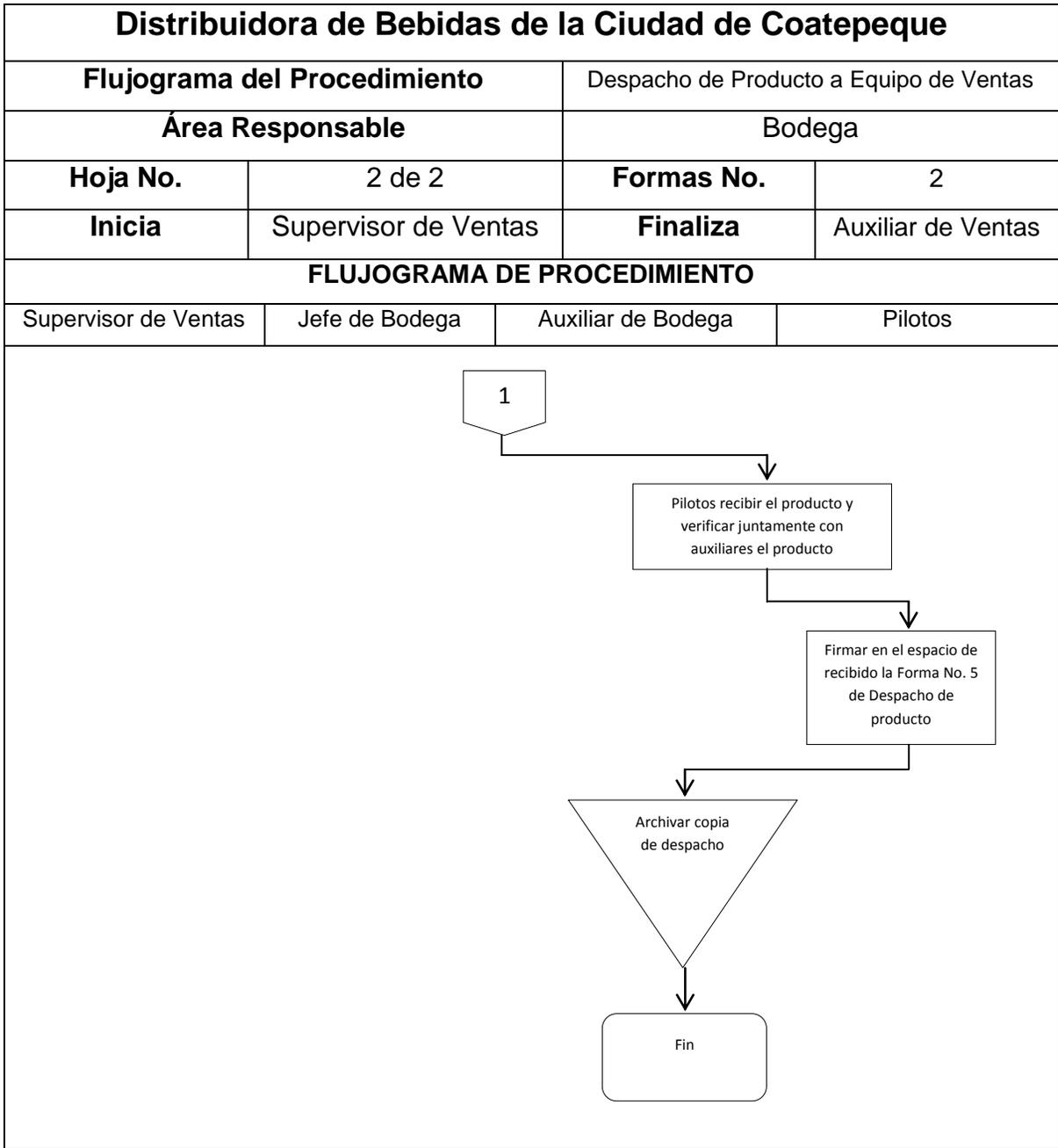




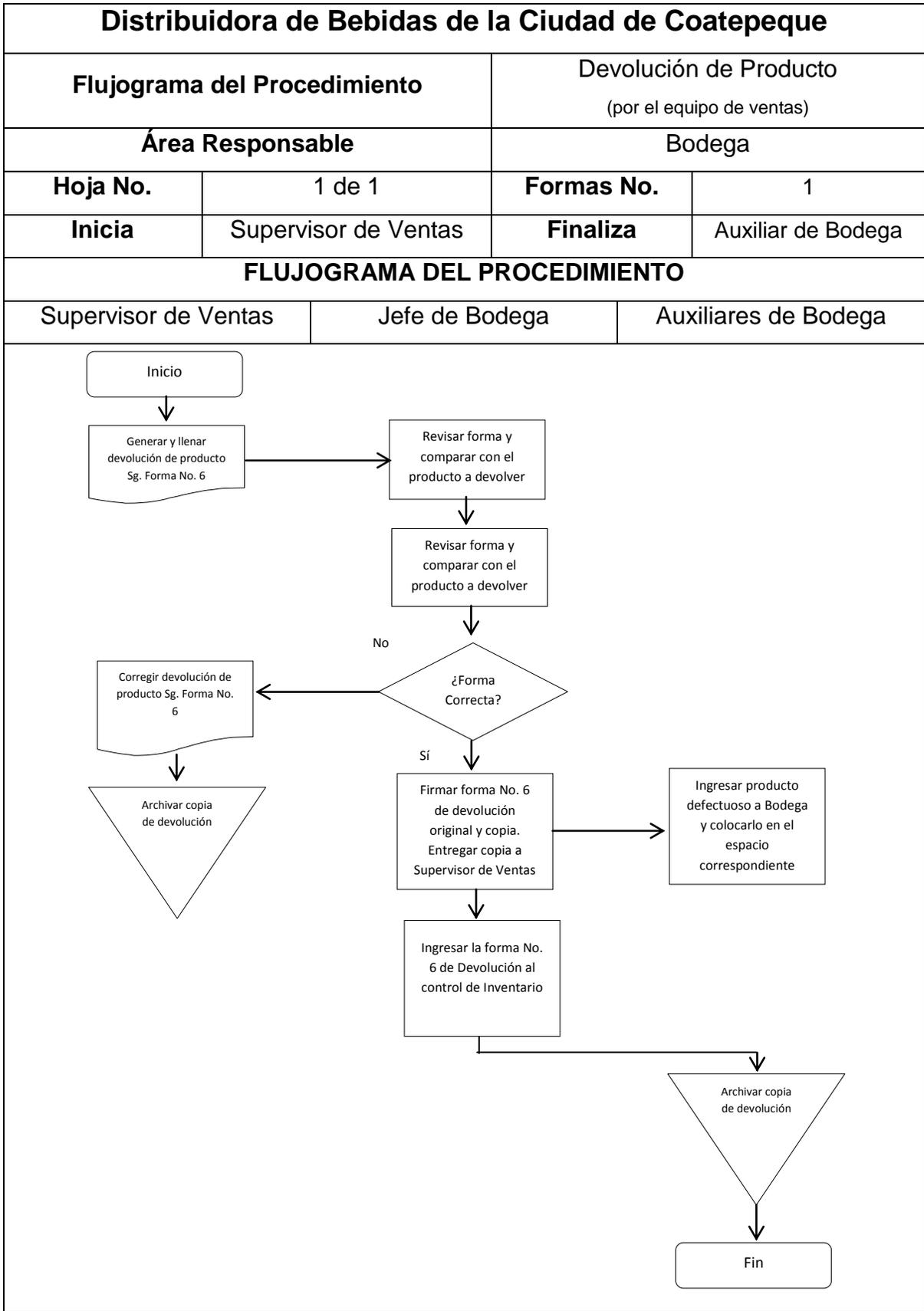
Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque			
Título de Procedimiento		Despacho de Producto a Equipo de Ventas	
Área Responsable		Bodega	
Hoja No.	1 de 2	Formas No.	2
Inicia	Supervisor de Ventas	Finaliza	Auxiliar de Ventas
Objetivo:			
El procedimiento “Despacho de Producto” detalla los pasos secuenciales para abastecer al equipo de ventas de las bebidas para cubrir las rutas y satisfacer la demanda de la región.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
	Responsable	Descripción de la Actividad	
Paso 1	Supervisor de Ventas	Generar la Forma No. 4 y llenar los datos de acuerdo a los requerimientos de producto	
Paso 2	Jefe de Bodega	Recepción del requerimiento de producto para la venta del supervisor de ventas según forma No. 4 al finalizar el día; es formato por cada ruta	
Paso 3	Jefe de Bodega	Verificar e ingresar el requerimiento de producto para descargar las existencias actuales del inventario	
Paso 4	Jefe de Bodega	Llenar el formato de despacho de producto según Forma No. 5 y entregar a Auxiliares de Bodega para el despacho del mismo.	
Paso 5	Auxiliares de Bodega	Ubicarse en bodega donde se almacena el producto y colocar el producto solicitado en el carro	
Paso 6	Auxiliares de Bodega	Despachar el producto requerido y colocarlo en el área de despacho identificado por rutas	
Paso 7	Jefe y Auxiliares de Bodega	Al llegar los vehículos (camión, panel, pick up) al área de despacho entregar el producto solicitado y entregar Forma No. 5 de despacho de producto.	

Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque			
Título de Procedimiento		Despacho de Producto a Equipo de Ventas	
Área Responsable		Bodega	
Hoja No.	2 de 2	Formas No.	2
Inicia	Supervisor de Ventas	Finaliza	Auxiliar de Ventas
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
	Responsable	Descripción de la Actividad	
Paso 7	Pilotos y Auxiliares de Bodega	Recibir el producto (bebidas) solicitado e ir verificando contra la solicitud realizada por el supervisor de ventas y el despacho del producto de bodega.	
Paso 8	Pilotos	Firmar en el espacio de recibido la forma No. 5 De Despacho de Producto	
Paso 9	Auxiliares de Ventas	Archivar la copia de despacho de producto en la carpeta correspondiente	

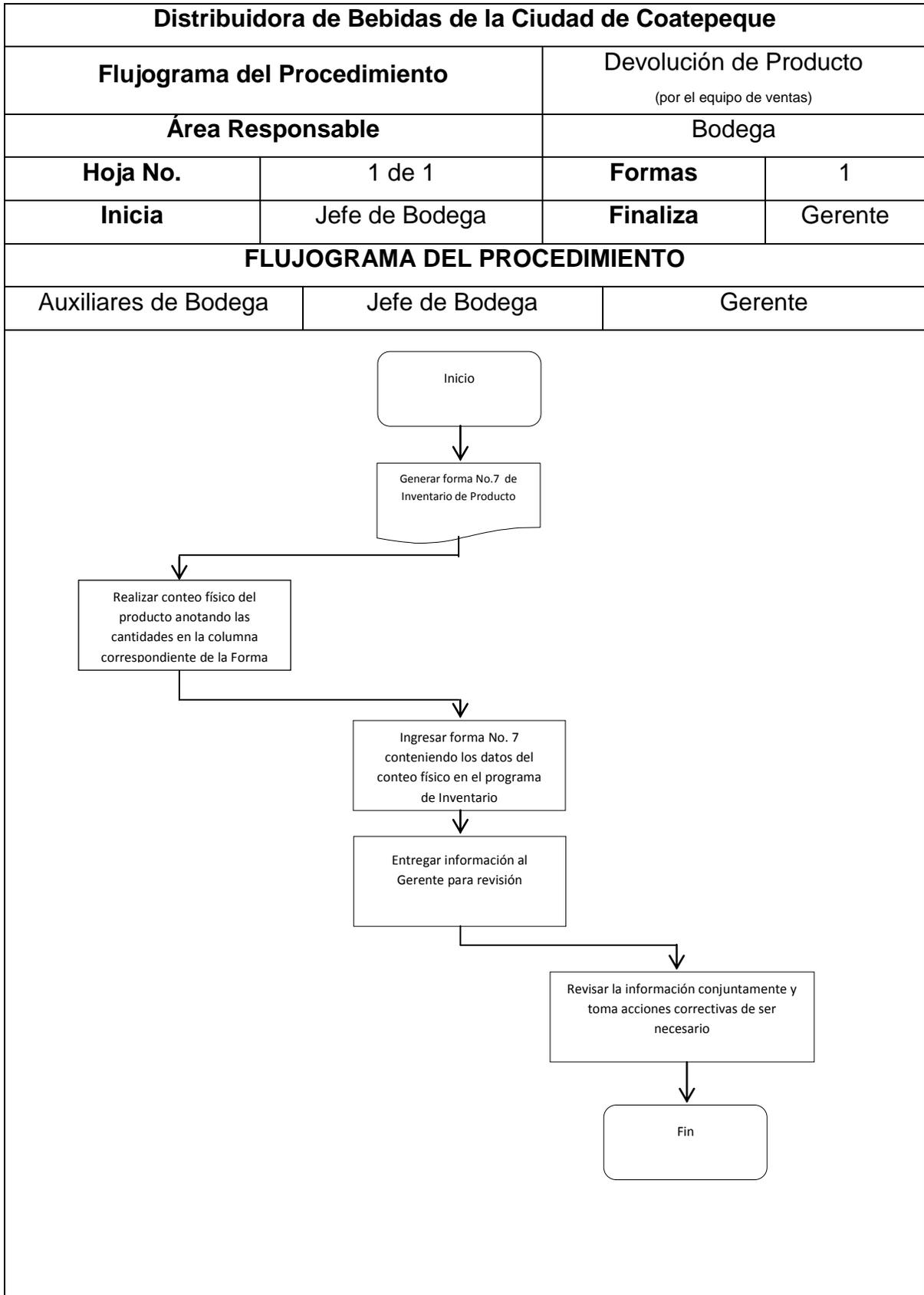




Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque			
Título del Procedimiento		Devolución de Producto (por el equipo de ventas)	
Área Responsable		Bodega	
Hoja No.	1 de 1	Formas No.	1
Inicia	Jefe de Bodega	Finaliza	Auxiliar de Bodega
Objetivo: El procedimiento devolución de producto detalla los pasos secuenciales para recibir producto devuelto por el equipo de ventas (por quiebra de envase)			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
	Responsable	Descripción de la Actividad	
Paso 1	Jefe de Bodega	Recibir la forma No. 6 de Devolución de Producto del Supervisor de Ventas	
Paso 2	Jefe y Auxiliares de Bodega	Revisar la forma No. 6 y comparar con el producto a devolver	
Paso 3	Jefe de Bodega	Firmar la forma No. 6 de devolución de producto original y copia. La copia para el Supervisor de Ventas.	
Paso 4	Auxiliares de Bodega	Ingresar el producto devuelto a Bodega y colocarlo en el espacio destinado para producto devuelto	
Paso 5	Jefe de Bodega	Ingresar la Forma No. 6 al control de Inventario	
Paso 6	Auxiliar de Bodega	Archivar la forma No. 6 en la carpeta correspondiente	



Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque			
Título del Procedimiento		Inventario de Producto	
Área Responsable		Bodega	
Hoja No.	1 de 1	Formas No.	1
Inicia	Jefe de Bodega	Finaliza	Gerente
Objetivo:			
El procedimiento Inventario de Producto detalla los pasos secuenciales para revisar y detectar posibles variaciones en la cantidad de producto.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
	Responsable	Descripción de la Actividad	
Paso 1	Jefe de Bodega	Imprimir la forma No. 7 que contiene la información de código y descripción del producto	
Paso 2	Jefe y Auxiliares de Bodega	Realizar el conteo físico detenidamente del producto (bebidas) anotando las cantidades en la columna correspondiente de la forma No. 7	
Paso 3	Jefe de Bodega	Ingresar la Forma No. 7 conteniendo los datos del conteo físico en el programa de Inventario	
Paso 4	Auxiliares de Bodega	El programa hallara las variaciones en las cantidades del producto (si existieran)	
Paso 5	Jefe de Bodega	Imprimir la información y trasladarla al Gerente	
Paso 6	Gerente y Jefe de Bodega	Revisar la información conjuntamente y tomar las acciones correctivas de ser necesario	



Distribuidora De Bebidas De La Ciudad De Coatepeque

Área De Distribución Y Venta De Bebidas

Normas Y Procedimientos Laborales

5.4.5 Normas Laborales

GENERALES

1. Los integrantes del área de distribución y venta de bebidas deberán utilizar el uniforme y el gafete que los identifique como trabajador de la Distribuidora
2. El horario de trabajo para el área de venta es de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. el cual incluye una hora de almuerzo de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.

USO DE VEHÍCULOS

3. Los vehículos serán destinados únicamente para el trabajo de distribución de bebidas.
4. Solamente tienen acceso al vehículo (camión, panel o pick up) el piloto y el auxiliar de ventas.
5. Verificar las fechas de mantenimiento preventivo de los vehículos y presentarse al centro de servicio asignado para ello en la fecha indicada.
6. Los vales de combustibles se entregarán el lunes de cada semana de acuerdo al historial de visitas y kilómetros recorridos por cada vehículo según la ruta que cubra.
7. Los vales de combustible son exclusivos para la compra de gasolina y diesel para abastecer solamente a los vehículos de la Distribuidora

VENTAS

8. El itinerario de las rutas consiste en realizar visitas a los clientes una vez por semana; cubriendo la ruta en seis días (una semana laboral)
9. Los créditos son otorgados a cierta cantidad de clientes quienes cuentan con un código especial para ello. De acuerdo al código el tiempo de recuperación de créditos es de siete y catorce días.
10. El pago de los clientes deberá guardarse inmediatamente después de la recepción del mismo en la caja de seguridad.
11. La caja de seguridad cuenta un espacio para guardar el sobre que contendrá una copia de la factura y el efectivo y/o cheque; la llave de cada caja de seguridad estará en la Distribuidora.

5.4.6 Procedimientos Laborales

Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque			
Título de Procedimiento		Recepción, distribución y Venta de Bebidas	
Área Responsable		Equipo de Ventas	
Hoja No.	1 de 4	Formas No.	6
Inicia	Piloto de Ventas	Finaliza	Supervisor de Ventas
Objetivo:			
En el procedimiento de recepción, distribución y venta de bebidas se explican los pasos secuenciales para abastecer con las cantidades apropiadas al equipo de ventas y satisfacer la demanda de los clientes de cada ruta de trabajo.			
Descripción del Procedimiento			
	Responsable	Descripción de Actividad	
Paso 1	Piloto de Ventas	Trasladar los pedidos realizados por los clientes al Supervisor de Ventas al finalizar el día según forma No. 8	
Paso 2	Supervisor de Ventas	Ingresar los pedidos a la forma No.4	
Paso 3	Supervisor de Ventas	Trasladar la forma No. 4 conteniendo la información de pedidos al Jefe de Bodega	
Paso 4	Jefe y Auxiliares de Bodega	Despachar el producto (bebidas) en el espacio destinado para ello	
Paso 5	Pilotos	Ubicar los vehículos (camiones, panel y pick up) en el área de despacho para la recepción del producto (bebidas)	
Paso 6	Auxiliares de Bodega y Pilotos	Verificar la forma de requerimiento de pedido Forma No. 4 (entregada por el supervisor de ventas) y la forma No. 5 de despacho y realizar el conteo físico del producto a entregar al equipo de ventas	

Título de Procedimiento		Recepción, distribución y Venta de Bebidas	
Área Responsable		Equipo de Ventas	
Hoja No.	2 de 4	Formas No.	6
Inicia	Piloto de Ventas	Finaliza	Supervisor de Ventas
Descripción del Procedimiento			
	Responsable	Descripción de Actividad	
Paso 7	Auxiliares de Ventas	Colocar el producto (bebidas) en los vehículos (camión, panel y pick up)	
Paso 8	Piloto y Auxiliar de Ventas	Retirar los vehículos de la Distribuidora para cumplir con el itinerario correspondiente al día.	
Paso 9	Piloto y Auxiliar de Ventas	Iniciar con el recorrido correspondiente al itinerario de visitas	
Paso 10	Piloto y Auxiliar de Ventas	Presentarse amablemente con cada uno de los clientes; si el cliente es nuevo realizar	
Paso 11	Piloto y Auxiliar de Venta	Presentar las variedades del producto (bebidas) y características de cada uno apoyándose del catálogo de información	
Paso 12	Cliente Potencial (Nuevo Cliente)	Expresar opiniones o dudas con respecto a la información del producto	
Paso 13	Piloto	Resolver dudas que el cliente potencial presente	
Paso 14	Piloto	Realizar el cierre de Ventas tomando el pedido del cliente según forma No. 9 Llenando los espacios correspondientes	
Paso 15	Piloto	Si el pedido es al crédito llenar el espacio correspondiente	

Título de Procedimiento		Recepción, distribución y Venta de Bebidas	
Área Responsable		Equipo de Ventas	
Hoja No.	3 de 4	Formas No.	6
Inicia	Piloto de Ventas	Finaliza	Supervisor de Ventas
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
	Responsable	Descripción de Actividad	
Paso 16	Cliente	Verificar la cantidad y producto solicitado; y las condiciones del crédito si fuera el caso. Si la información es incorrecta solicitar la corrección. Si la información es correcta firmar de conforme.	
Paso 17	Piloto y Auxiliar de Ventas	Teniendo el pedido con la información correcta realizar cuidadosamente el despacho del producto	
Paso 18	Piloto y Auxiliar de Ventas	Colocar el producto en el espacio que el cliente indique	
Paso 19	Piloto	Redactar la factura para las compras de contado. Para las compras al crédito entregar copia del pedido en donde se establece la fecha de pago (a 7 o 14 días)	
Paso 20	Cliente	Realizar el pago del producto	
Paso 21	Piloto	Recibir el pago del producto	
Paso 22	Piloto	Guardar en un sobre el efectivo del pago del producto, la boleta de depósito del Banco del Sistema y la copia de la factura.	
Paso 23	Piloto	Guardar el sobre en la caja de seguridad	
Paso 24	Piloto y Auxiliar de Bodega	Despedirse amablemente del cliente	
Paso 25	Piloto y Auxiliar de Bodega	Dirigirse con el siguiente cliente	
Paso 27	Piloto	Al finalizar el día retornar a la Distribuidora para guardar vehículos y depositar las cajas de seguridad.	

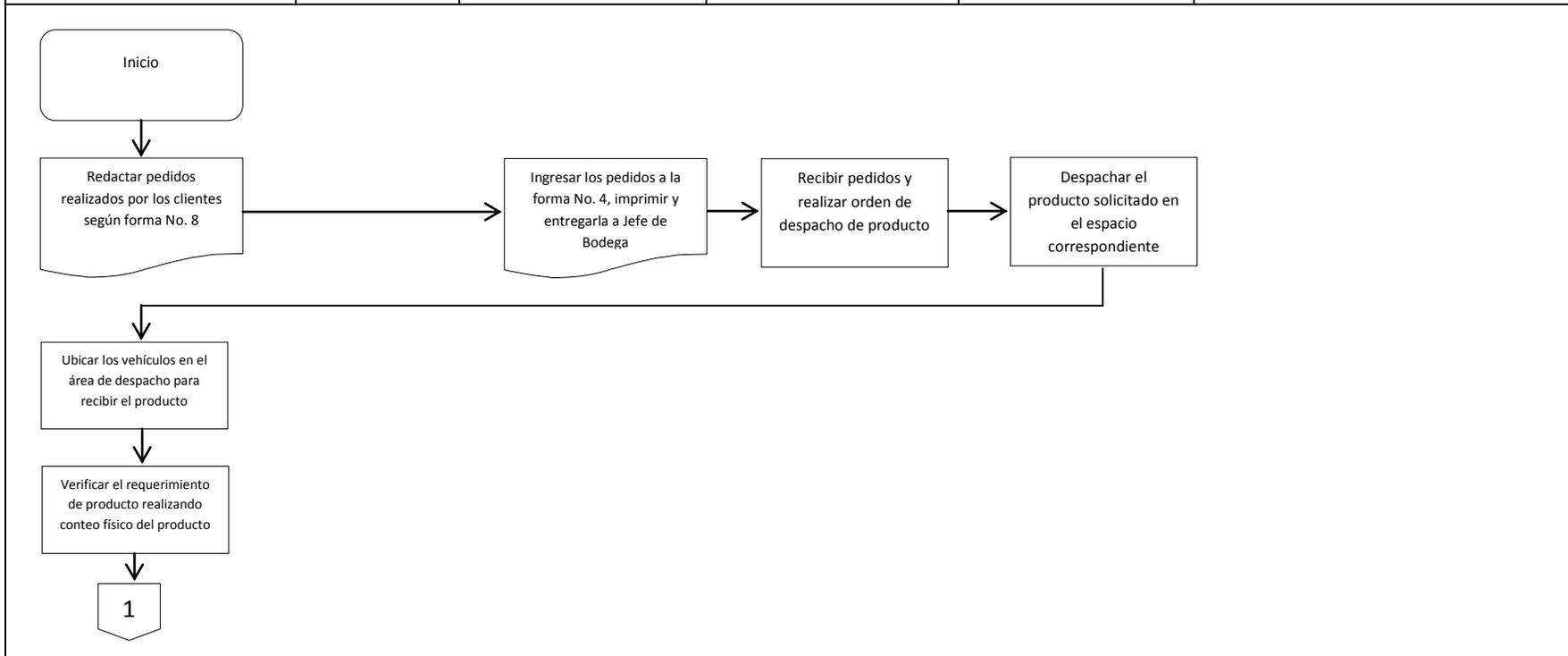
Título de Procedimiento		Recepción, distribución y Venta de Bebidas	
Área Responsable		Equipo de Ventas	
Hoja No.	4 de 4	Formas No.	6
Inicia	Piloto de Ventas	Finaliza	Supervisor de Ventas
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
	Responsable	Descripción de Actividad	
Paso 28	Piloto	Realizar el reporte de ventas de contado y crédito y pedido de producto (bebidas) Forma No. 10	
Paso 29	Piloto	Entregar el reporte de ventas de contado y al crédito Forma No. 10; y el pedido Forma No. 9 al supervisor de ventas.	
Paso 30	Supervisor de Ventas	Ingresar reporte de ventas del día y de pedido de producto e imprimir la información	
Paso 31	Supervisor de Ventas	Entregar reporte de ventas del día Forma No. 11 al Gerente con copia para firma de recibido.	
Paso 32	Supervisor de Ventas	Entregar el pedido de producto (bebidas) al jefe de bodega para el despacho del producto al día siguiente con copia para firma de recibido.	
Paso 33	Supervisor de Ventas	Archivar el reporte de ventas firmado y pedido de producto en la carpeta que corresponde	

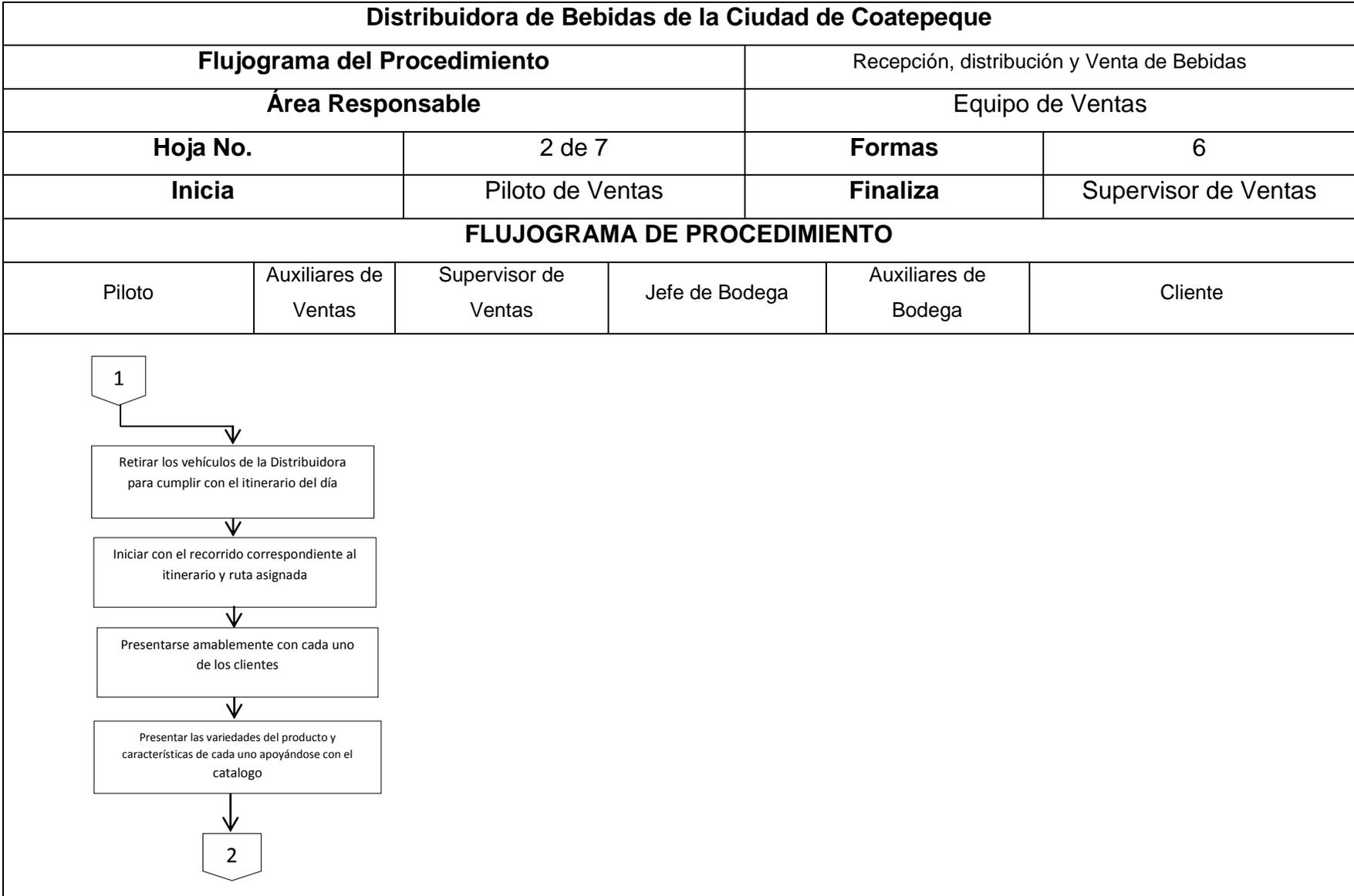
Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque

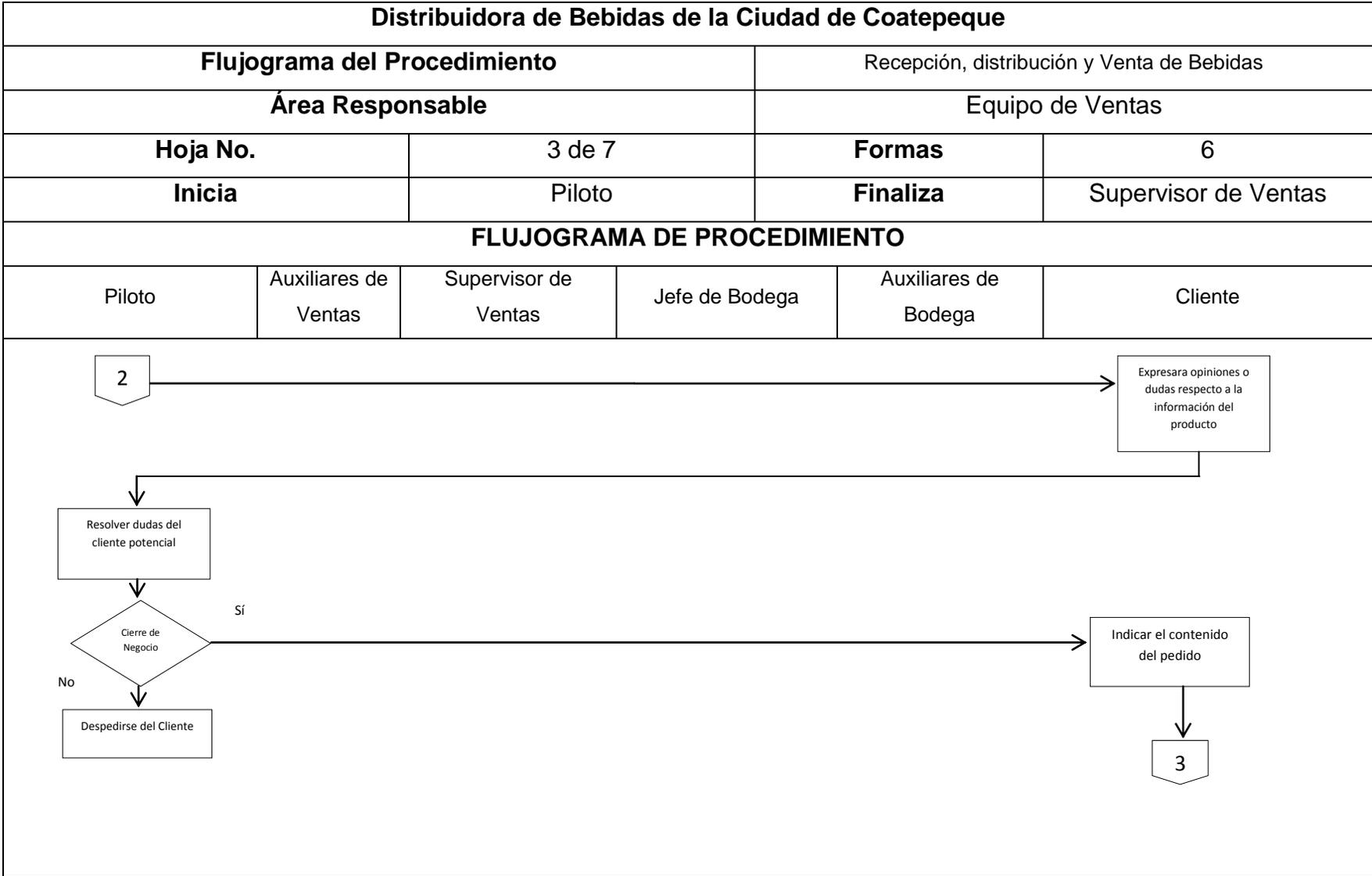
Flujograma del Procedimiento		Recepción, distribución y Venta de Bebidas	
Área Responsable		Equipo de Ventas	
Hoja No.	1 de 7	Formas	6
Inicia	Piloto de Ventas	Finaliza	Supervisor de Ventas

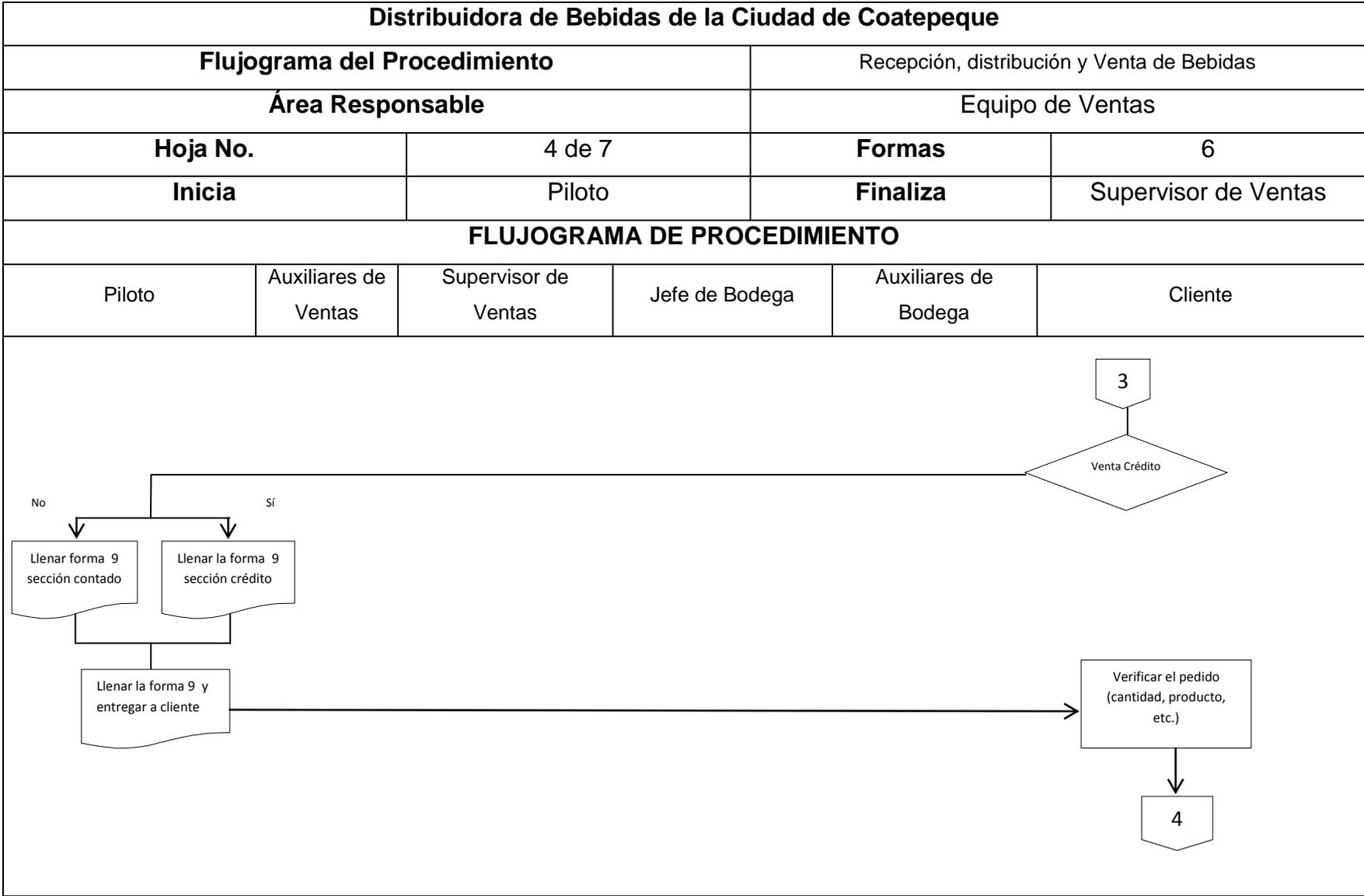
FLUJograma DE PROCEDIMIENTO

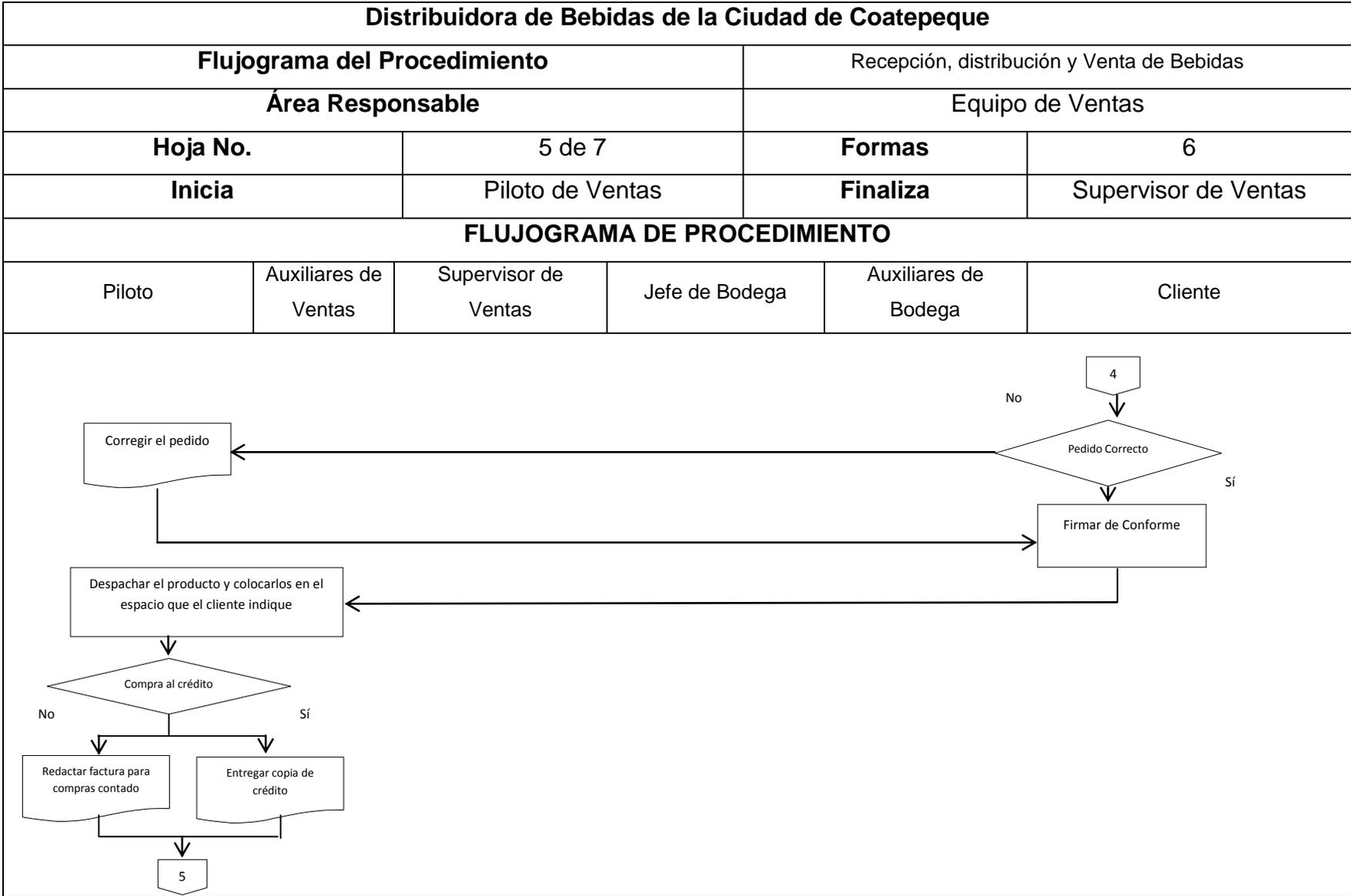
Piloto	Auxiliares de Ventas	Supervisor de Ventas	Jefe de Bodega	Auxiliares de Bodega	Cliente
--------	----------------------	----------------------	----------------	----------------------	---------

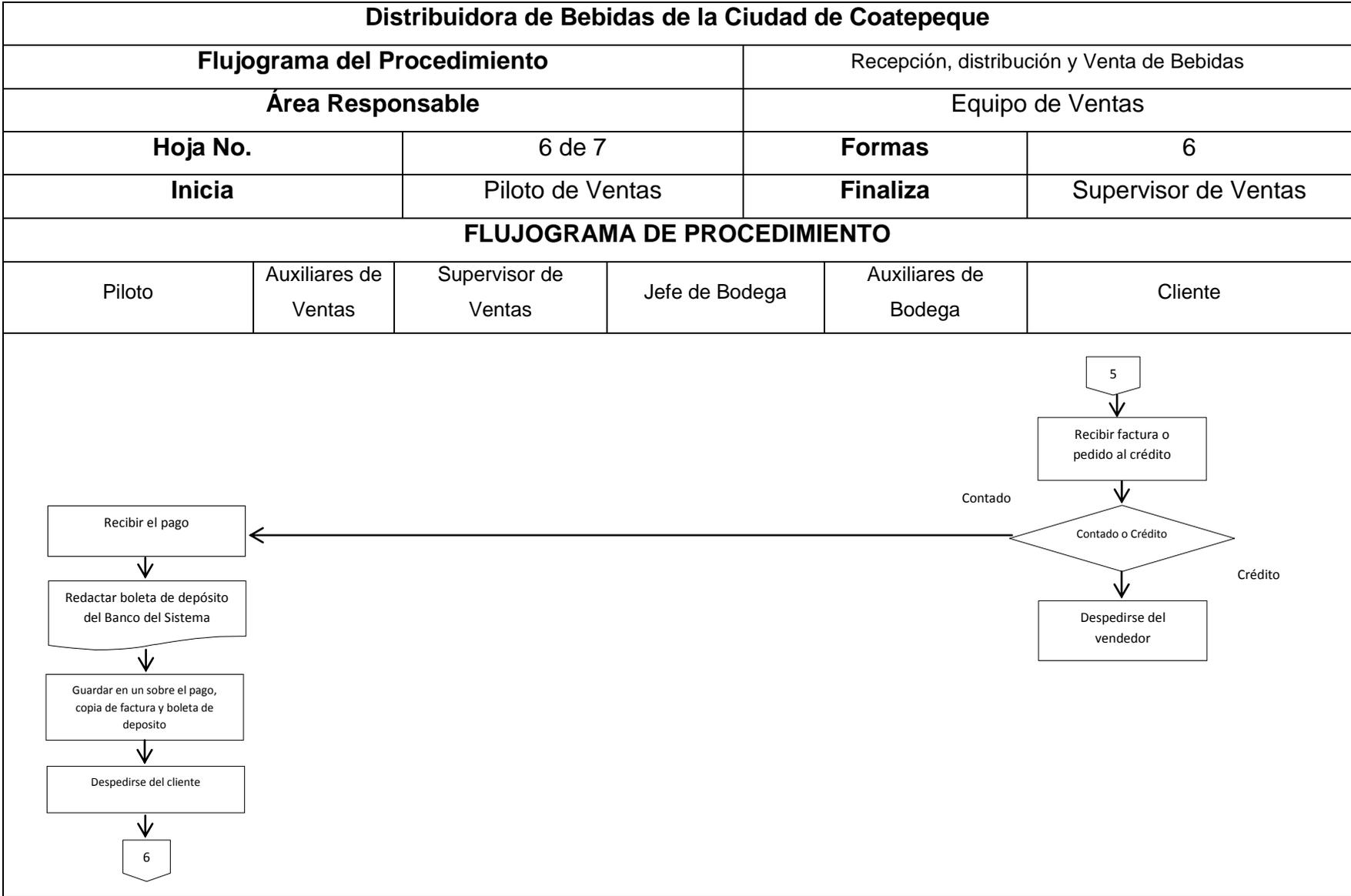


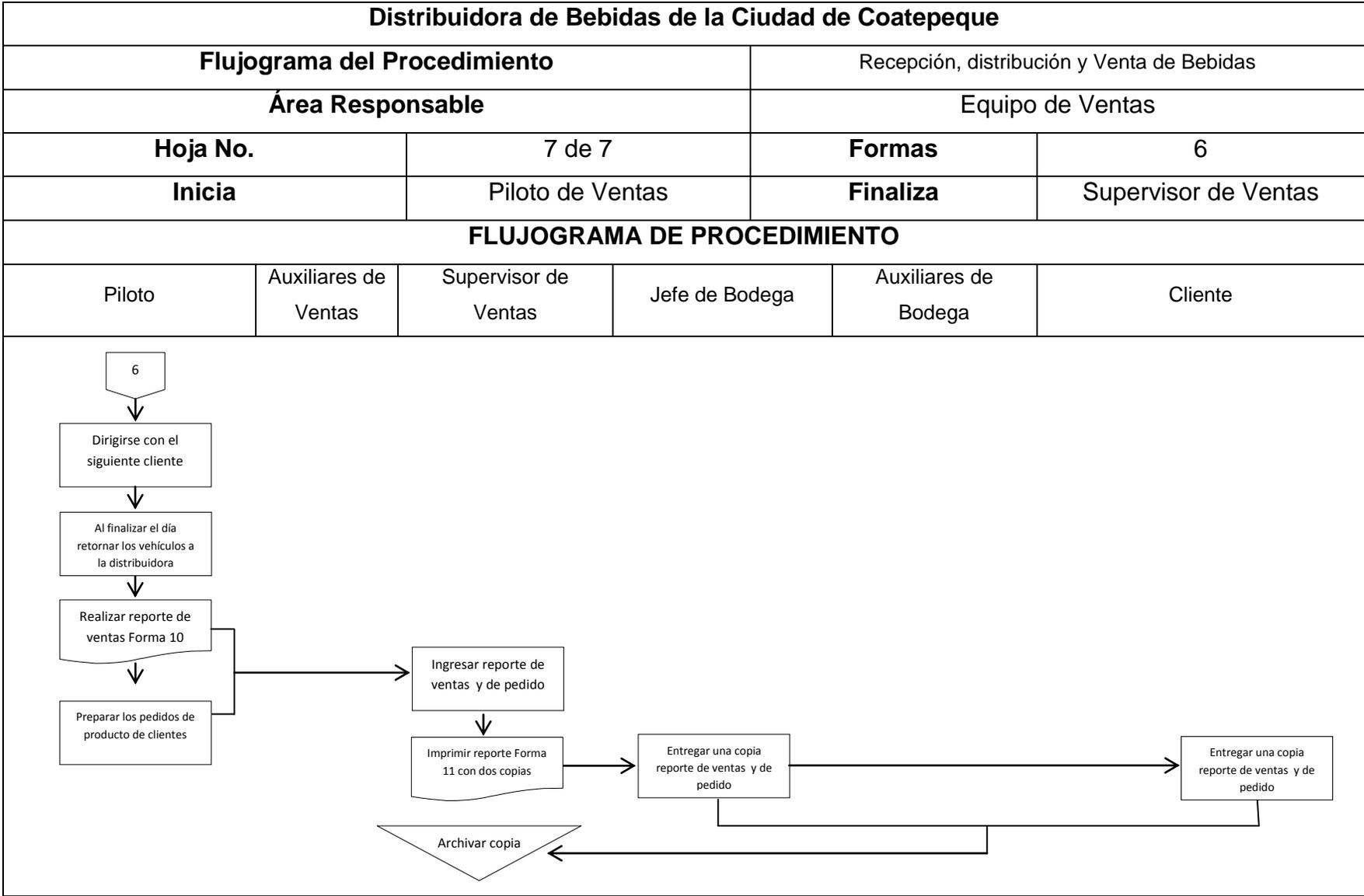












Título de Procedimiento		Combustible para Vehículos	
Área Responsable		Equipo de Ventas	
Hoja No.	1 de 3	Formas No.	1
Inicia	Gerente	Finaliza	Asistente de Gerencia
Objetivo:			
<p>En el procedimiento combustible para vehículos se explican los pasos secuenciales para abastecer a los vehículos de combustible y puedan cubrir las rutas asignadas a cada uno.</p>			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
	Responsable	Descripción de Actividad	
Paso 1	Gerente	Proporcionar un talonario de 100 vales de combustible (cada vale en original y dos copias) contra acuse de recibido al Supervisor de Ventas cada lunes de la semana	
Paso 2	Supervisor de Ventas	Firmar el acuse de recibido del talonario de vales Forma No. 12	
Paso 3	Supervisor de Ventas	Cada lunes entregar vales de combustible al piloto (original y copia) y la tercera copia archivarla en la carpeta correspondiente.	
Paso 3	Piloto	Procederá a retirar el vehículo y dirigirse al proveedor de combustible para el abastecimiento. Entregar original y una copia del vale de combustible al encargado de bombas	
Paso 4	Encargado de Bombas	Revisará y verificará la información consignada en el "vale de combustible" suministra el combustible al vehículo y registra el kilometraje de la unidad; así como la cantidad y el precio de combustible proporcionado.	
Paso 5	Encargado de Bombas	Despachado el combustible emite "Vale de Crédito" original y copia. Le entregará el vale de crédito y vale de combustible al piloto	

Título de Procedimiento		Combustible para vehículos	
Área Responsable		Equipo de Ventas	
Hoja No.	2 de 3	Formas No.	1
Inicia	Gerente	Finaliza	Asistente de Gerencia
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
	Responsable	Descripción de Actividad	
Paso 6	Piloto	Firmará en señal de conformidad el vale de combustible y vale de crédito. Y entregar a encargado de bombas	
Paso 7	Encargado de Bombas	Distribuir los documentos de la siguiente manera: Vale de combustible original a la gasolinera para adjuntar a factura y copia al piloto para constancia. Vale de Crédito original al proveedor para adjuntar a factura y copia a piloto para constancia.	
Paso 8	Administrador o Contador del Proveedor	En base a las condiciones de contrato suscrito entre la Distribuidora y el Proveedor de combustible; éste último deberá entregar los “Vales de Combustible” y “Vales de Crédito” el viernes de cada semana.	
Paso 9	Asistente de Gerencia	El área administrativa revisará y verificará los documentos entregados por el proveedor de combustible para aprobar el pago de factura	
Paso 10	Asistente de Gerencia	Archivar vales de combustible y vales de crédito en la carpeta correspondiente	
Paso 11	Asistente de Gerencia	Redactar el cheque a nombre del proveedor por la suma total de vales.	
Paso 12	Gerente	Firmar el cheque	
Paso 13	Asistente de Gerencia	Entregar el cheque en las Instalaciones del Proveedor contra acuse de recibo el día lunes de cada semana	

Título de Procedimiento		Combustible para vehículos	
Área Responsable		Equipo de Ventas	
Hoja No.	3 de 3	Formas No.	1
Inicia	Gerente	Finaliza	Asistente de Gerencia
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
	Responsable	Descripción de Actividad	
Paso 14	Administrador o Contador del Proveedor	Entregar la factura de cancelación de los vales de combustible a nombre de la Distribuidora y NIT correspondiente	
Paso 15	Asistente de Gerencia	Recibir la factura y verificar los datos, despedirse del administrador o contador del Proveedor de Combustible.	
Paso 16	Asistente de Gerencia	Archivar la factura y el acuse de recibo de cheque	

Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque

Flujograma del Procedimiento

Combustible para Vehículos

Área Responsable

Equipo de Ventas

Hoja No.

1 de 5

Formas

1

Inicia

Gerente

Finaliza

Asistente de Gerencia

FLUJograma DEL PROCEDIMIENTO

Gerente

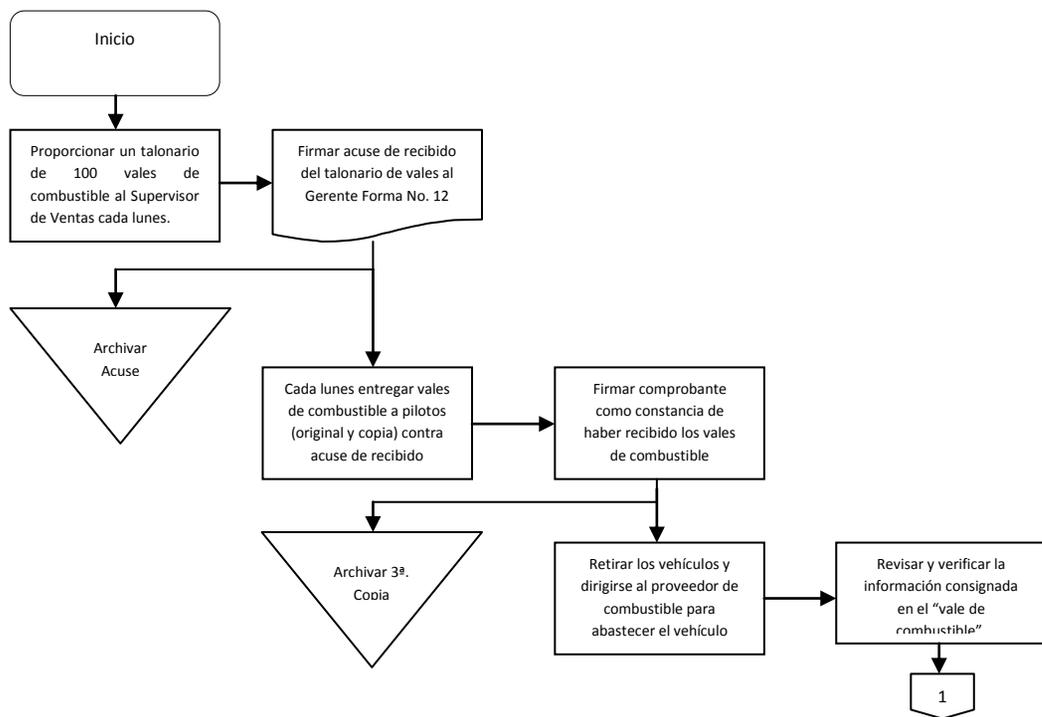
Supervisor de Ventas

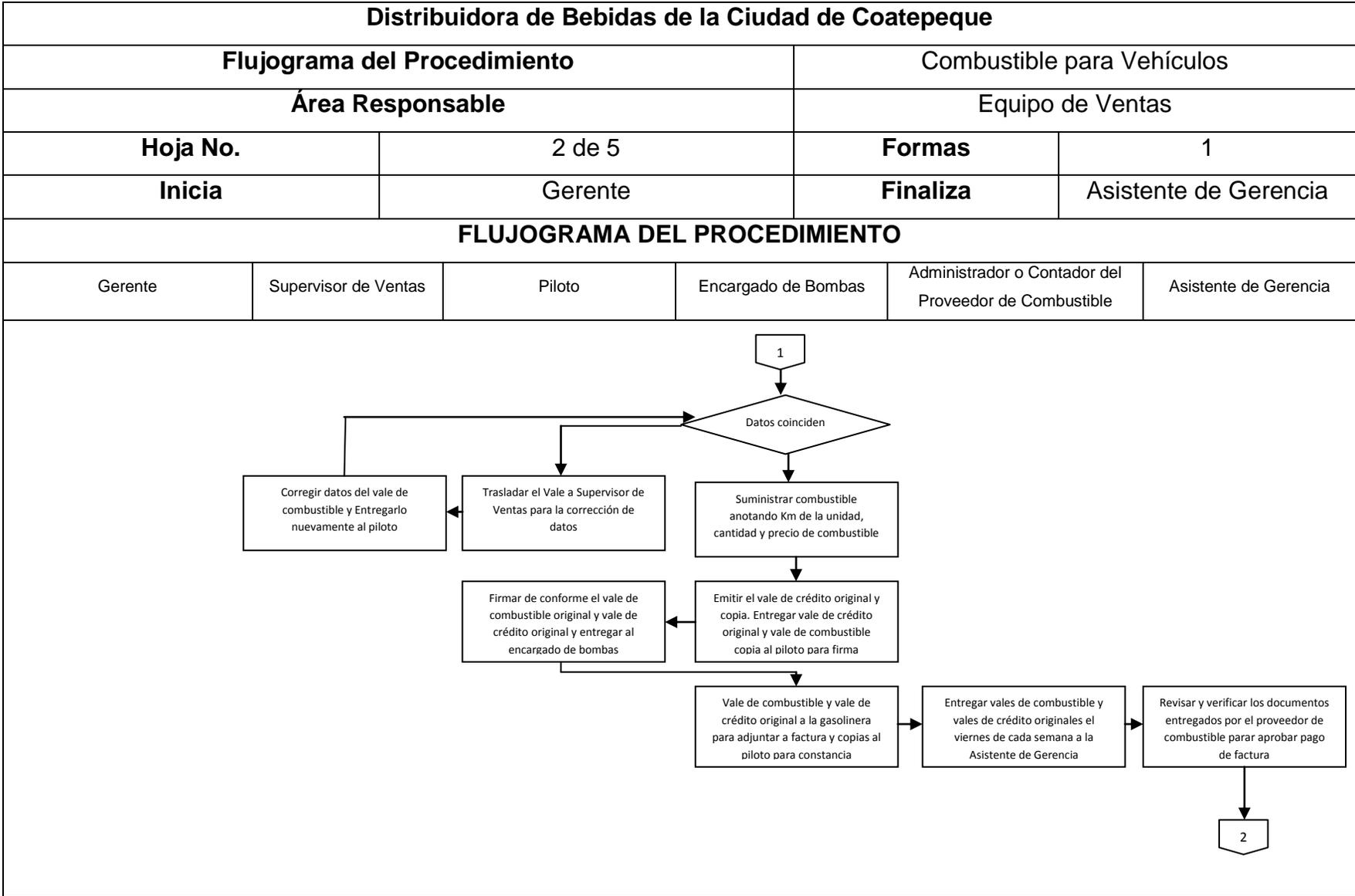
Piloto

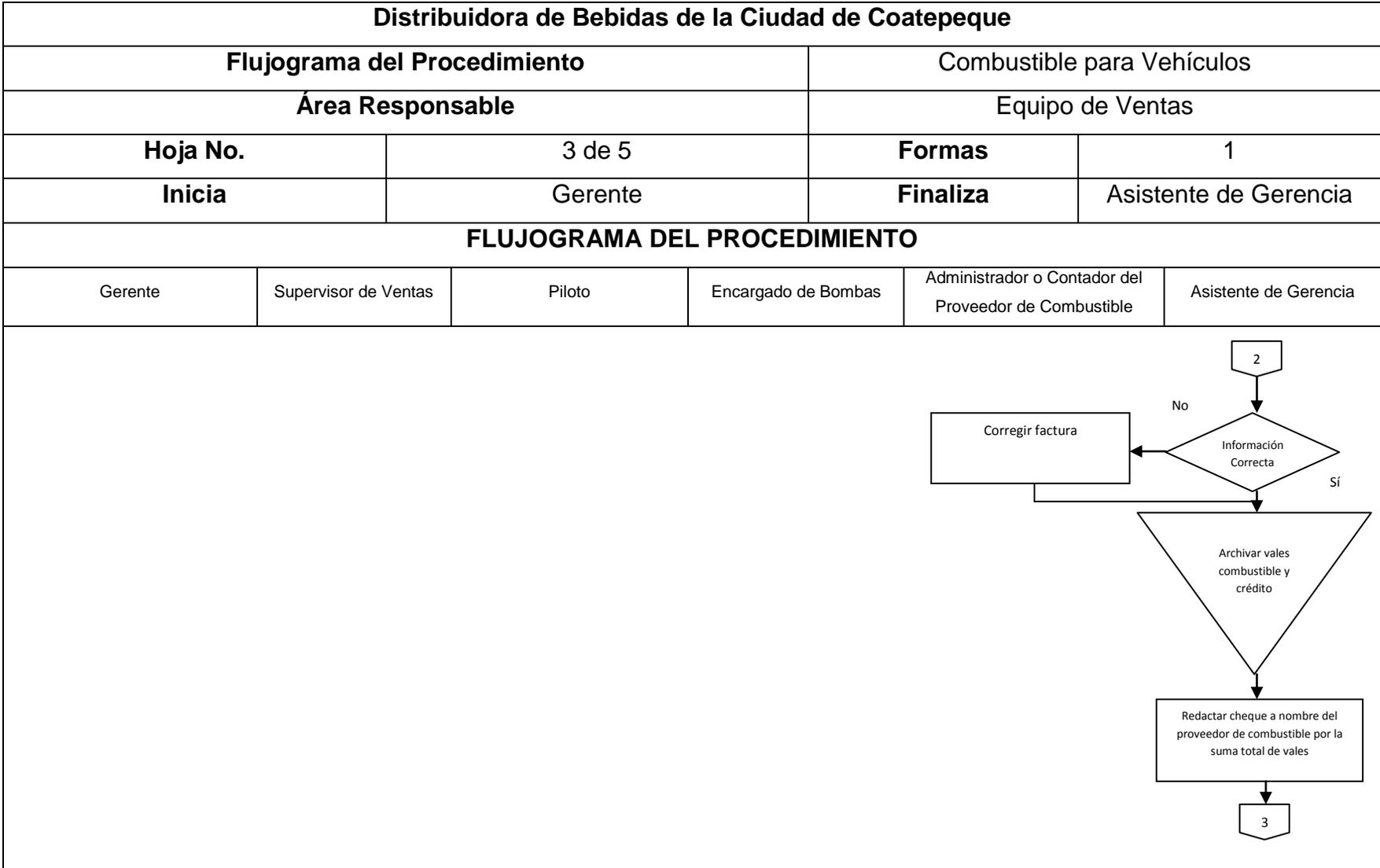
Encargado de Bombas

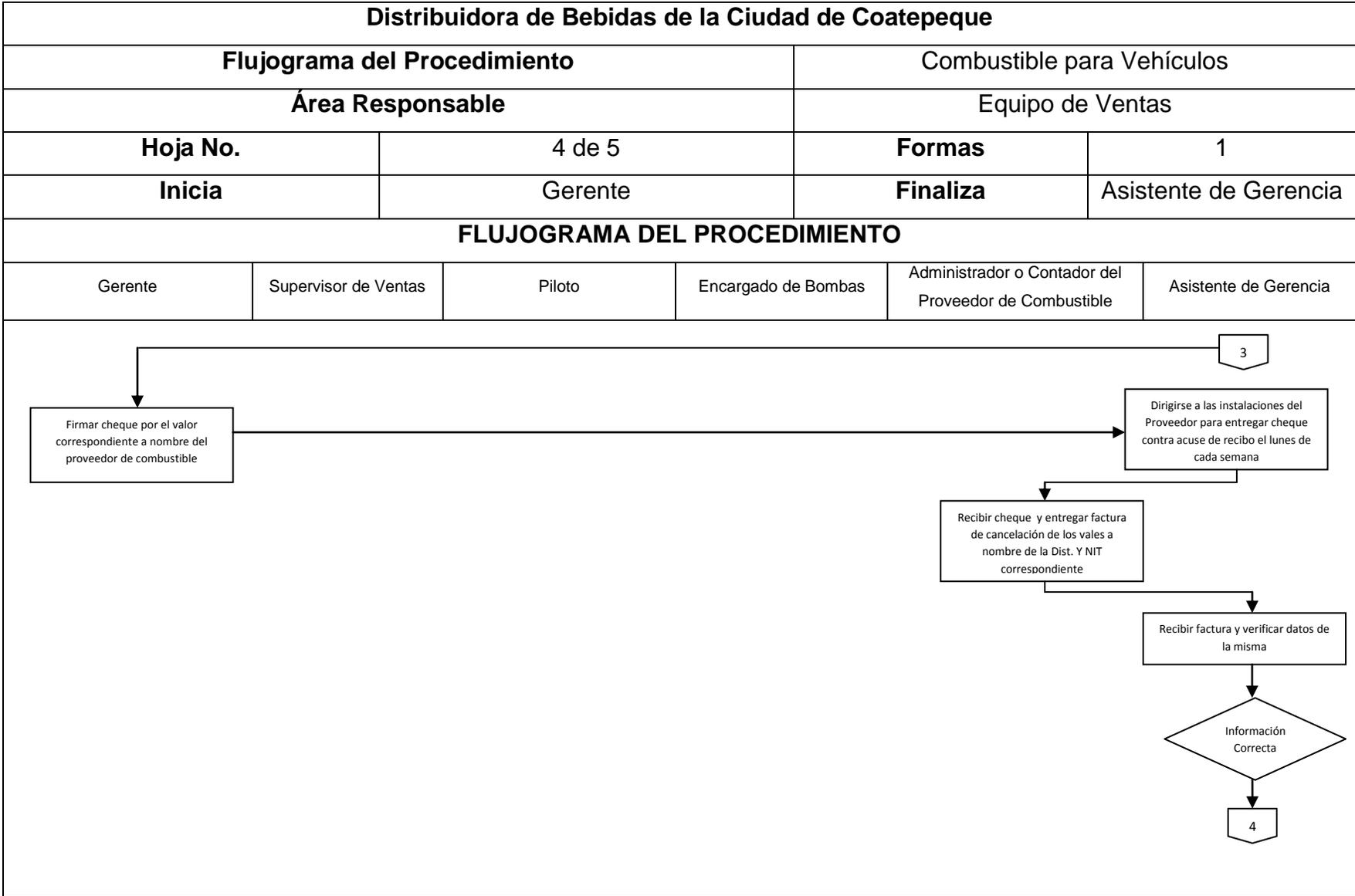
Administrador o Contador del
Proveedor de Combustible

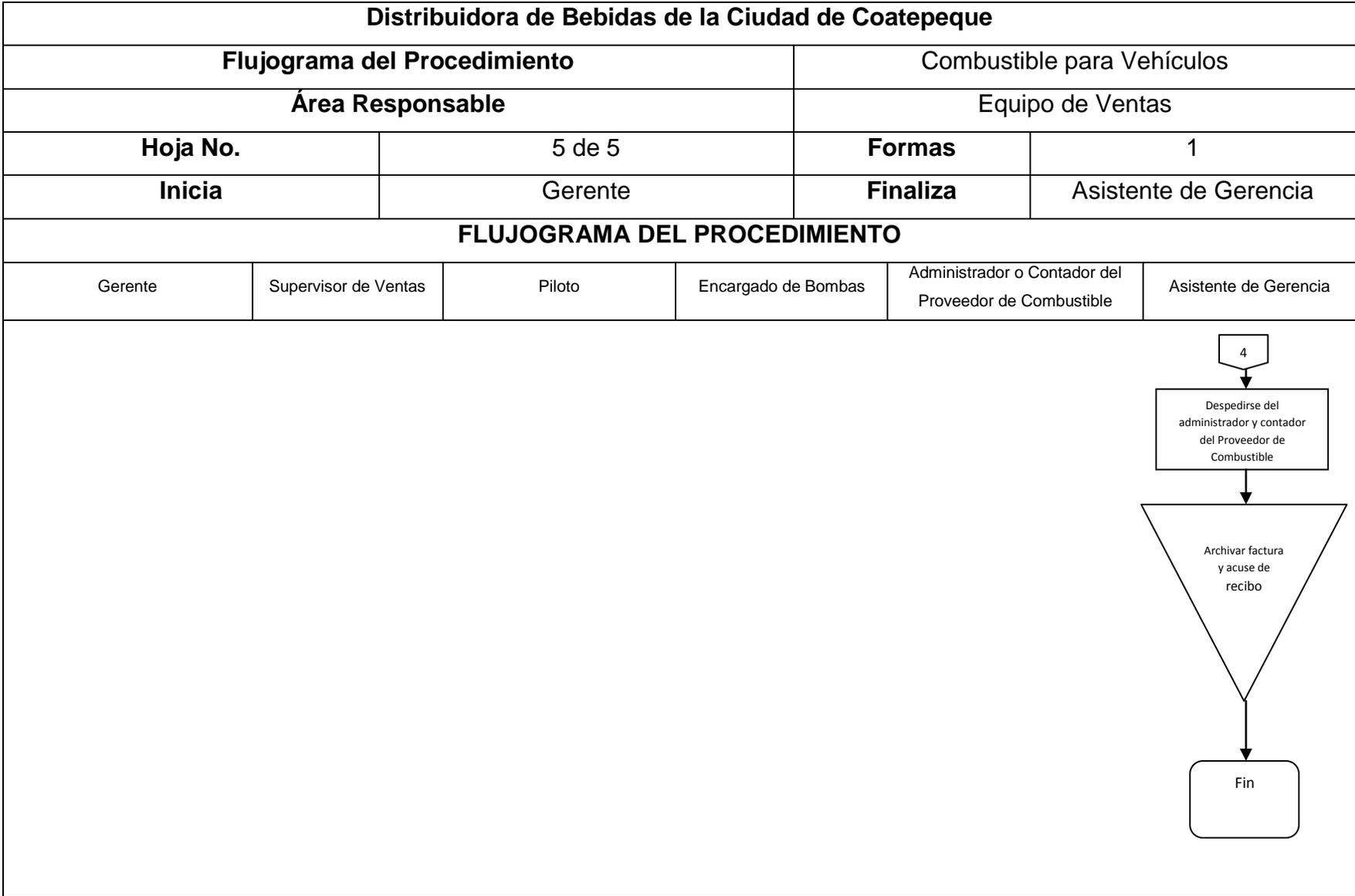
Asistente de Gerencia











FORMATOS

Forma No. 2

Orden de Solicitud de Producto

Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque				Orden No. 0001	
Fecha de Pedido			Fecha de Pago		
Términos de Entrega					
Por favor sírvanse proporcionarnos los siguiente productos:					
No.	Código	Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

Forma No. 3

Devolución De Producto o Faltante de Producto

Distribuidora de Bebidas de la Ciudad de Coatepeque					Devolución y/o Faltante No. 00001		
Fecha		Día	Mes	Año	Faltante (marcar con x)	Devolución (marcar con x)	
Si es Devolución Producto Entregado a:					Faltante y Devolución		
Si la casilla Faltante está marcada con "x" a continuación se detallan los productos que fueron solicitados y que no fueron entregados. O bien, si la casilla Devolución está marcada con "x" a continuación se detallan los productos devueltos y la razón de devolución. Si se dan ambos casos (Faltante y Devolución) se describe en las primeras casillas los faltantes y luego las devoluciones.							
No.	Código del Producto	Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total	Faltante	Razón de Devolución
Elaborado por:		Entregado por:			Recibido por:		

Forma No. 11

Reporte de Ventas General

DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE												
Reporte de Ventas General												
Fecha		Día	Mes	Año		Realizado Por						
A continuación se presentan las ventas realizadas por cada ruta de trabajo, detallando el número de pedidos colocados de contado y crédito; así como la cantidad de producto vendido de contado y al crédito y el monto en quetzales.												
No.	Ruta	Piloto	Auxiliar de Ventas	No. de Pedidos	No. Pedidos al Contado	No. Pedidos al Crédito	Cantidad de Producto Colocada	Código Producto	Cantidad de Producto de Contado	Cantidad de Producto al Crédito	Ingresos en Q.	Crédito en Q.
			Total									

5.5 Estrategias Laborales

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Recurso Humano</p> <ol style="list-style-type: none"> Las visitas a la clientela son debidamente planificadas. Personal con formación académica a nivel diversificado y universitario. Poca rotación de personal ya que el 79 % del personal tiene más de un año de laborar en la Distribuidora; La calidad del producto que distribuye la organización ha permitido operar satisfactoriamente desde hace quince años; brindando al personal estabilidad laboral. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Recurso Humano</p> <ol style="list-style-type: none"> Fuga de responsabilidades y duplicidad de funciones debido a que el 52 % del personal indico que no existen normas laborales o desconoce si existen. Ausencia de procedimientos laborales formalmente establecidos. Ausencia de evaluaciones de desempeño periódicas.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Mercado de bebidas en crecimiento Diversas organizaciones (outsourcing) que brindan: evaluaciones de desempeño, capacitaciones a personal y otros recursos para un mejor desempeño del Recurso Humano. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO (MAXI-MAXI)</p> <ol style="list-style-type: none"> Brindar retroalimentación sobre los aspectos importantes de la Distribuidora al personal para aprovechar el crecimiento del mercado. (F2, F3, O1) Promover la superación profesional del personal de la Distribuidora; apoyando el cumplimiento de las necesidades de autorrealización. (F4, O1) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO (MINI-MAXI)</p> <ol style="list-style-type: none"> Establecer un manual de normas y procedimientos laborales que reduzca la fuga de responsabilidades y evite la duplicidad de funciones (D1, D2, O1) Realizar evaluaciones de desempeño cada seis meses y dar a conocer los resultados al Gerente oportunamente (D3, O2)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Entorno económico cambiante Competencia desleal debido al comercio ilegal en la venta de bebidas 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA (MAXI-MINI)</p> <ol style="list-style-type: none"> Apoyarse en la experiencia del personal de la distribuidora para ganar clientela y fidelizarla. (F1, F2, F3, A1, A2) Apoyar el trabajo del equipo de ventas por medio de recursos económicos e información para afrontar la competencia desleal. (F4, A2) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA (MINI-MINI)</p> <ol style="list-style-type: none"> Formalizar las funciones y responsabilidades del Personal para enfrentar cambios que se presenten en el entorno (D1, D2, A1) Formar un comité de evaluación de desempeño para mejorar aspectos deficientes que impidan afrontar los cambios del entorno (D3, A1, A2)

6 BIBLIOGRAFÍA

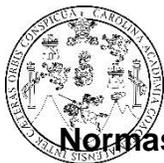
- ◆ Álvarez Torres, Martín. (1996) Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Editorial Panorama S.A. de C.V. México. Páginas 140
- ◆ Chiavenato, Idalberto. (200) Administración de Recursos Humanos. 8a. Edición. Editorial McGraw-Hill. Páginas 699
- ◆ Puchol, Luis. (2007) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 7a. Edición. Ediciones Díaz de Santos. España. Páginas 425
- ◆ Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002) Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. 3ª. Edición. Editorial International Thompson Learning. México. Páginas 181.
- ◆ Stoner, James. Freeman, Edward. Y Gilbert, Daniel. (1996) Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.

RECURSOS ONLINE

- ◆ http://files.shareholder.com/downloads/MAN/1088117181x0x418985/9c19d66c-bb91-4c20-bb71-e6f1a9387a27/key_findings_hi.pdf
- ◆ <http://www.ugt.es/campanas/condicionesdetrabajo.pdf>
- ◆ <http://www.rosaquintana.com.ar/index.php/archives/478>
- ◆ <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3639/Normas-en-tu-empresa>

7 Anexos

7.1 Anexo Uno



ENCUESTA PERSONAL DISTRIBUIDORA

Normas, Procedimientos Y Estrategias Laborales Y Su Incidencia En El Desempeño De Los Colaboradores De La Distribuidora De Bebidas De La Ciudad De Coatepeque

Se está realizando una investigación como estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de San Carlos de Guatemala por ello a continuación se le presenta una serie de preguntas con el objetivo de determinar las normas, procedimientos y estrategias laborales de la Distribuidora. La información que Usted proporcione será tratada con confidencialidad y con fines académicos.

ASPECTOS GENERALES

1. ¿Cuál es su último grado aprobado? _____
2. ¿Hace cuánto tiempo labora para la Distribuidora? _____
3. ¿Cuál es su horario de trabajo? _____
4. ¿En qué puesto de trabajo se desempeña? _____
5. ¿Qué ruta cubre para la distribución de bebidas? _____
6. ¿Existen normas que rijan la conducta del personal de la distribuidora?

Sí No (Si la respuesta es No continúe con la pregunta No. 7)

7. Mencione las normas:

8. ¿Cuáles son las actividades propias del puesto de trabajo en el que se desempeña?

9. Por favor describa detalladamente cada uno de los procedimientos que realiza para llevar a cabo sus actividades laborales:

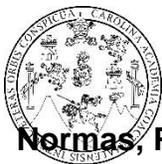
10. ¿Qué documentos utiliza para realizar los procedimientos descritos anteriormente?

7.2 Anexo Dos
ENCUESTA PERSONAL
Estrategias Laborales

A continuación se le presenta una serie de enunciados y se le solicita que marque con una “x” la opción elegida.

No.	ENUNCIADOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	Considero que la empresa me brinda estabilidad laboral				
2	Las condiciones laborales (luz, espacio físico, vehículos) son idóneos para desempeñar correctamente mis actividades laborales				
3	Las jornadas de trabajo transcurren con rapidez ya que las condiciones de trabajo las considero adecuadas				
4	Me considero aceptado por el equipo de trabajo				
5	Me siento orgulloso de formar parte del equipo de trabajo de la Distribuidora				
6	Tengo oportunidad de crecimiento dentro de la distribuidora				
7	Mis funciones están claramente definidas				

No.	ENUNCIADOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
8	Mi trabajo es reconocido por mis superiores				
9	Llevo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo o colegas				
10	Llevo una buena relación con mi o mis superiores				
11	En general me siento satisfecho en el trabajo que desempeño				



7.3 Anexo Tres

BOLETA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Normas, Procedimientos Y Estrategias Laborales Y Su Incidencia En El Desempeño De Los Colaboradores De La Distribuidora De Bebidas De La Ciudad De Coatepeque

Se está realizando una investigación como estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de San Carlos de Guatemala por ello a continuación se le presenta una serie de enunciados con el objetivo de determinar las normas, procedimientos y estrategias laborales y la incidencia en el desempeño de los colaboradores de la Distribuidora. La información que Usted proporcione será tratada con confidencialidad y con fines académicos.

NOMBRE DEL EVALUADO						CARGO QUE DESEMPEÑA	
JEFE INMEDIATO						Fecha	
INSTRUCCIONES: La columna "1" se presentan los factores a evaluar. Las columnas "2, 3, 4, 5 y 6" presentan las escalas optimo, bueno, regular, deficiente e insuficiente; en cada celda se brinda una breve explicación para que Usted seleccione la que mejor explique el comportamiento del evaluado. La columna "7" de observaciones si Usted desea ampliar o aclarar la elección elegida.							
1	2	3	4	5	6	7	
	Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente	OBSERVACIONES	
CALIDAD DE TRABAJO (Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado)	Superior, excepcionalmente puntual en el trabajo	La mayoría de veces supera las expectativas, es cuidadoso en el trabajo	Satisfactorio, cumple pero tiene variaciones	Parcialmente satisfactorio, a veces comete errores	Insatisfactorio. Comete numerosos errores y no es		
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo)	Conoce todo lo relacionado al puesto y aumenta sus conocimientos	Conoce todo lo relacionado al puesto	Conoce lo suficiente para desempeñarse en el puesto	Conoce lo básico del trabajo y necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo que realiza		

VOLUMEN Y CANTIDAD DE TRABAJO (Volumen de ventas)	Siempre sobrepasa las exigencias rápidamente	Generalmente sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las Exigencias	
RELACIÓN CON COLEGAS (Colaboración con el equipo de trabajo, informa a sus compañeros oportunamente, respeto)	Excelente colaborador y promueve un excelente ambiente laboral	Procura Colaborar y se lleva bien con los colegas	Colabora normalmente con el equipo de trabajo	Colabora solo cuando es necesario y se le requiere	Muestra resistencia a colaborar con el equipo	
RELACIÓN CON EL SUPERIOR (Colaboración con el supervisor, informa oportunamente y cumple instrucciones)	Siempre Colabora y cumple con las tareas asignadas y por iniciativa propia realiza tareas que ayuden al mejoramiento del trabajo	Procura colaborar y realizar las tareas asignadas	Colabora normalmente con el superior (supervisor) y en algunas veces no cumple todas las instrucciones	Colabora solo cuando se le indica y usualmente no sigue instrucciones	Muestra resistencia a colaborar y omite instrucciones	
RELACION CON SUBORDINADOS (Dirección y comunicación, formación del personal)	Excelente relación, comunicando oportunamente y fluidamente instrucciones e incentiva la participación	Buena relación, comunica instrucciones oportunamente	Normalmente tiene una buena relación con el subordinado; algunas veces no comunica fluidamente y oportunamente instrucciones etc.	Solamente comunica información si lo considera necesario, no promueve la participación	Omite información e instrucciones	
RELACIÓN CON EL PUBLICO (Relación con la clientela)	Representa muy bien a la Distribuidora y promueve una excelente relación con la clientela.	Lleva y fomenta una buena relación distribuidor-cliente	Solamente cumple con mantener la relación Distribuidor-cliente	Ha mostrado ciertas diferencias con los clientes	Ha tenido diferencias con la mayoría de clientes y se ha debido intervenir	

7.4 Anexo Cuatro

Cuadros Estadísticos

Cuadro Estadístico No. 1 Último Grado Aprobado		
Descripción	No.	Porcentaje
Diversificado	15	79
Universitario	4	21
TOTAL	19	100

Cuadro Estadístico No. 2 Tiempo de Laborar para la Distribuidora		
Descripción	No.	Porcentaje
Menos de 1 año	4	21
Entre 1 y tres años	8	42
Entre 4 y 6 años	5	26
Más de 6 años	2	11
TOTAL	19	100

Cuadro Estadístico No. 3 Jornada Laboral		
Descripción	No.	Porcentaje
8Hrs. Por Día	2	10
9Hrs. Por día	17	90
TOTAL	19	100

Cuadro Estadístico No. 4 Área en el que se Desempeña el Personal		
Descripción	No.	Porcentaje
Administración	2	10
Bodega	3	16
Ventas	14	74
TOTAL	19	100

Cuadro Estadístico No. 5 Personal de la Distribuidora por Puesto		
Descripción	No.	Porcentaje
Gerente	1	5
Secretaria	1	5
Jefe de Bodega	1	5
Auxiliar de Bodega	2	11
Supervisor de Ventas	1	5
Vendedores	8	42
Auxiliar de Ventas	5	27
TOTAL	19	100

Cuadro Estadístico No. 6 Existencia de Normas Laborales		
Descripción	No.	Porcentaje
Sí existen normas	9	50
No existen normas	8	40
No sabe	2	10
TOTAL	19	100

Cuadro Estadístico No. 7					
Opinión del personal de la distribuidora respecto a factores motivacionales					
Descripción	Totalmente de Acuerdo (No. De Colaboradores)	De Acuerdo (No. De Colaboradores)	En desacuerdo (No. De Colaboradores)	Totalmente en Desacuerdo (No. De Colaboradores)	Total (No. De Colaboradores)
Considero que la Empresa me brinda Estabilidad Laboral	6	9	2	2	19
Las Condiciones Laborales son idóneas para desempeñar las Actividades Laborales	5	8	1	5	19
Las jornadas de trabajo transcurren con rapidez gracias a las Condiciones Laborales	7	9	2	1	19
Me siento orgulloso de formar parte del Equipo de trabajo de la Distribuidora	9	10	0	0	19
Tengo oportunidad de crecimiento dentro de la Distribuidora	7	11	1	0	19
Mis funciones están Claramente Definidas	4	5	8	2	19
Mi trabajo es reconocido por mis Superiores	7	10	1	1	19
Llevo una Buena Relación Laboral con mis compañeros de trabajo	8	11	0	0	19
Llevo una buena relación con mi o mis superiores	9	10	0	0	19
En general me siento satisfecho en el trabajo que desempeño	8	10	1	0	19

Cuadro Estadístico No. 8										
Evaluación de Desempeño de Auxiliares de Ventas										
	Auxiliar de Ventas 1		Auxiliar de Ventas 2		Auxiliar de Ventas 3		Auxiliar de Ventas 4		Auxiliar de Ventas 5	
DESCRIPCIÓN	Evaluación Supervisor de Ventas	Evaluación Piloto								
Calidad de Trabajo	75	100	75	100	50	75	75	75	100	100
Conocimiento del Trabajo	75	100	75	100	50	50	100	75	100	75
Volumen y Cantidad de Trabajo	50	75	75	75	50	50	75	75	75	75
Relación con Colegas	75	75	75	75	75	75	100	100	100	75
Relación con el Superior	75	100	75	100	75	75	75	75	75	100
Relación con Subordinados	No Aplica	No Aplica								
Relación con el Público	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	425	525	450	525	375	400	500	475	525	500
Promedio	70.83	87.50	75	87.50	62.50	66.67	83.33	79.17	87.50	83.33

Cuadro Estadístico No. 9 Evaluación de Desempeño Vendedores Ruteros																
Descripción	Vendedor Ruta 78		Vendedor Ruta 79		Vendedor Ruta 80		Vendedor Ruta 137		Vendedor Ruta 150		Vendedor Ruta 133		Vendedor Ruta 10		Vendedor Ruta 187	
	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Gerente	Supervisor
Calidad de Trabajo	75	75	100	100	50	50	50	75	75	75	100	100	75	75	100	75
Conocimiento del Trabajo	75	100	100	100	50	50	50	75	75	75	75	75	75	100	75	100
Volumen y Cantidad de Trabajo	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	100	100	50	50	75	75
Relación con Colegas	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	50	75	50	75	75	75
Relación con el Superior	75	100	75	100	75	100	75	100	100	100	25	50	75	75	75	75
Relación con Subordinados	100	100	75	75	75	75	75	75	100	100	50	50	75	75	75	100
Relación con el Público	75	75	75	75	75	75	100	100	75	75	50	50	75	75	100	100
Total	575	625	600	625	500	525	500	600	575	625	450	500	475	525	575	600
Promedio	82.14	89.29	85.71	89.29	71.43	75	71.43	85.71	82.14	89.29	64.29	71.43	67.86	75.00	82.14	85.71

Cuadro Estadístico No. 10	
Evaluación de Desempeño Supervisor de Ventas	
Descripción	Punteo-Gerente
Calidad de Trabajo	100
Conocimiento del Trabajo	75
Volumen y Cantidad de Trabajo	75
Relación con Colegas	100
Relación con el Superior	100
Relación con Subordinados	75
Relación con el Público	100
Total	625
Puntos Promedio	89.29

Cuadro Estadístico No. 11	
Evaluación de Desempeño Jefe de Bodega	
Descripción	Punteo-Gerente
Calidad de Trabajo	100
Conocimiento del Trabajo	100
Volumen y Cantidad de Trabajo	75
Relación con Colegas	75
Relación con el Superior	100
Relación con Subordinados	75
Relación con el Público	100
Total	625
Puntos Promedio	89.29

Cuadro Estadístico No. 12				
Evaluación de Desempeño de Auxiliares de Bodega				
Descripción	Auxiliar de Bodega 1		Auxiliar Bodega 2	
	Gerente	Jefe de Bodega	Gerente	Jefe de Bodega
Calidad de Trabajo	100	75	100	100
Conocimiento del Trabajo	75	100	75	100
Volumen y Cantidad de Trabajo	75	75	75	100
Relación con Colegas	75	75	75	75
Relación con el Superior	100	75	100	100
Relación con Subordinados	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Relación con el Público	100	100	100	100
Total	525	500	525	575
Puntos Promedio	87.50	83.33	87.50	95.83

Cuadro Estadístico No. 13	
Evaluación de Desempeño Secretaria	
Descripción	Punteo-Gerente
Calidad de Trabajo	100
Conocimiento del Trabajo	100
Volumen y Cantidad de Trabajo	75
Relación con Colegas	75
Relación con el Superior	100
Relación con Subordinados	75
Relación con el Público	100
Total	625
Promedio	89.29

7.5 Anexo Cinco

Escudo de la Ciudad de Coatepeque

