

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema: Propuesta de Manual Organizacional para la Agencia de viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio-Noviembre del año 2019.

Autores:

Br. Carlos Alfredo Meléndez Dávila.

Br. Winston Antonio Loáisiga Rugama.

Br. José Ismael Ramírez Berrios.

Tutor:

Lic. Jeslier Delgado.

León, Mayo del 2020.

“A la libertad por la Universidad”

DEDICATORIA

A **Dios Padre Todopoderoso**, por concedernos el don de la vida, brindarnos sabiduría y paciencia para enfrentar los retos que se nos han presentado en el transcurso de ésta, y que nos llenó de fuerza y valentía para seguir adelante, hasta poder culminar con éxito nuestros estudios profesionales.

A **nuestros padres**, a quienes les debemos la vida y que, con su apoyo incondicional, nos ayudaron a salir adelante, guiándonos siempre por el mejor camino.

A **nuestros maestros**, por su sabiduría, dedicación y alta capacidad para llenarnos de conocimientos y valores éticos y morales para poder integrarnos en la sociedad; por su afán de instruirnos por el camino del bien e inculcarnos aspiraciones de servir fielmente a Nicaragua; en especial al **Licenciado Jeslier Delgado**, por haber guiado el desarrollo de este trabajo hasta llegar a la culminación del mismo.

Br. Carlos Alfredo Meléndez Dávila.

Br. Winston Antonio Loáisiga Rugama.

Br. José Ismael Ramírez Berrios.

AGRADECIMIENTO

Le damos gracias a **nuestros padres**, que nos han apoyado y guiado por el buen camino, también doy gracias a todos aquellos **familiares y personas** que han estado junto a nosotros, brindándonos su apoyo incondicional.

Agradecemos también a **nuestros maestros**, por la enseñanza que día a día nos brindaron e inculcaron valores que nos han servido de base para nuestra formación personal e integral.

De igual manera, a **nuestros compañeros de clase** por brindarnos su amistad y apoyo a lo largo de estos cinco años; y a todo el **personal en general** de esta Alma Mater, que de una manera u otra nos ayudaron a lograr este éxito y deseándoles que siempre sigan sirviendo a la comunidad universitaria con calidad y buenos valores.

A nuestro tutor, **Licenciado Jeslier Delgado**, por brindarnos sus conocimientos metodológicos que sirvieron de guía para la elaboración de nuestra tesis, por ser una persona de alta calidad moral y profesional, entregado a su trabajo y por conformar un excelente equipo con nosotros hasta el final de trabajo.

Br. Carlos Alfredo Meléndez Dávila.

Br. Winston Antonio Loáisiga Rugama.

Br. José Ismael Ramírez Berrios.

RESUMEN

La presente tesis pretende elaborar una Propuesta de Manual Organizacional para la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio- Noviembre del año 2019, donde primero se diagnosticó la situación actual de esta empresa mediante el análisis FODA; luego, se determinó la Gestión Organizacional que se aplicaba y, por último, se diseñó una propuesta de Manual Organizacional para la empresa.

La investigación se basa en la metodología (Sampieri, Collado & Baptista, 2014), donde se determinaron las técnicas, procedimientos y métodos de carácter científico que sirvieron de guía para realizar esta investigación.

Para la recopilación de información, se utilizó la entrevista realizada al propietario de la empresa Máximo Lindo y la encuesta a los colaboradores de M&S Travel; la muestra se seleccionó a través del método del Censo poblacional, que comprende el conteo completo de los elementos de una población u objetivos en estudio. Se utilizó esta técnica, debido a que la población es relativamente pequeña como lo reflejan los 12 colaboradores de las dos sucursales de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicadas en el municipio de León.

Al final, se diseñó la propuesta de Manual Organizacional que incluye los datos generales de la empresa como misión, visión, filosofía empresarial, servicios, políticas, objetivos, organigrama y la descripción y análisis de puestos.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

León, Mayo 2020.



M.Sc. Roberto Berrios.
Jefe de Depto. Empresariales.
FF.CC.EE.
UNAN-León.

Sus manos.

Estimado M.Sc. Berrios, deseándole mucho éxito en sus gestiones, me dirijo a usted para notificarle formalmente que el trabajo de investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de empresas titulado: "Propuesta de Manual Organizacional para la Agencia de viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio-Noviembre del año 2019", ha sido culminado y está listo para evaluación, por lo que solicito programar fecha de defensa.

El trabajo fue elaborado bajo mi tutoría por los bachilleres:

NOMBRES Y APELLIDOS	CARNET
Carlos Alfredo Meléndez Dávila	09-01913-0
Winston Antonio Loáisiga Rugama	12-01738-0
José Ismael Ramírez Berrios	11-03202-0

Sin más a que referirme, me despido de usted deseándole los mayores de los éxitos.

Lic. Jeslier Alfonso Delgado Benavides
Docente FF.CC.EE.

ÍNDICE

I.	Introducción	1
1.1.	Antecedentes	3
1.1.1.	Antecedentes de la Agencia de Viajes M&S Travel	3
1.1.2.	Antecedentes investigativos.....	3
1.2.	Planteamiento del problema	5
1.3.	Justificación	6
1.4.	Hipótesis.....	7
II.	Objetivos	8
2.1.	Objetivo general	8
2.2.	Objetivos específicos	8
III.	Marco Teórico	9
3.1.	Marco referencial	9
3.1.1.	Descripción de la Agencia de viajes M&S Travel.....	9
3.1.2.	Misión.....	9
3.1.3.	Visión.	9
3.1.4.	Filosofía empresarial.....	10
3.1.5.	Organigrama.....	10
3.1.6.	Servicios.....	10
3.2.	Marco Conceptual.....	10
3.2.1.	Definición de Administración.	10
3.2.2.	Proceso administrativo.	10
3.2.3.	Etapas del Proceso Administrativo.....	10
3.2.3.1.	Organización.....	11
3.2.3.1.1.	Importancia de la Organización.....	11
3.2.3.1.2.	División del trabajo.....	11
3.2.3.1.3.	Estructuras de Organización.....	12
3.2.3.1.4.	Coordinación.	13
3.2.3.1.5.	El Organigrama.....	13
3.2.3.1.6.	Descripción y Análisis de puestos.	14
3.2.4.	Los manuales administrativos.	17

3.2.4.1.	Objetivos de los Manuales administrativos	17
3.2.4.2.	Clasificación de los Manuales administrativos	17
3.2.4.2.1.	<i>Los Manuales Organizacionales</i>	19
3.2.5.	Las Mipymes	22
3.2.5.1.	Definición	22
3.2.5.2.	Clasificación	22
3.2.5.3.	Las Agencias de viaje	23
3.2.5.3.1.	<i>Naturaleza</i>	23
3.2.5.3.2.	<i>Actividades propias</i>	23
3.2.5.3.3.	<i>Ejercicio de las actividades</i>	24
IV.	Diseño Metodológico	25
4.1.	Tipo de estudio	25
4.2.	Área de estudio	25
4.3.	Población	25
4.4.	Muestra	25
4.4.1.	Censo poblacional	25
4.5.	Fuentes de información	26
4.5.1.	Fuentes primarias	26
4.5.2.	Fuentes secundarias	26
4.6.	Instrumentos de recolección de datos	26
4.6.1.	La entrevista	26
4.6.2.	La Encuesta	26
4.7.	Procedimiento de recolección de datos	26
4.8.	Plan de análisis	26
4.9.	Operacionalización de variables	27
4.10.	Consideraciones éticas	28
V.	Resultados	29
5.1.	Resultados de la entrevista	29
5.2.	Resultados de la encuesta	32
5.3.	Manual Organizacional para M&S Travel	45
5.3.1.	Descripción general	47
5.3.2.	Elementos de la Planeación estratégica	47

5.3.1.1. Misión.	47
5.3.1.2. Visión.	47
5.3.1.3. Filosofía empresarial.	47
5.3.1.4. Objetivos estratégicos.	49
5.3.1.4.1. <i>Corto plazo.</i>	49
5.3.1.4.2. <i>Mediano plazo.</i>	49
5.3.1.4.3. <i>Largo plazo.</i>	49
5.3.1.5. Políticas.	50
5.3.1.5.1. <i>Generales.</i>	50
5.3.1.5.2. <i>Atención al cliente.</i>	50
5.3.1.5.3. <i>Conducta.</i>	50
5.3.3. Organigrama.	52
5.3.4. Descripción y análisis de puestos.	52
VI. Conclusiones	74
VII. Recomendaciones	76
VIII. Bibliografía.	77
IX. Anexos	79



I. Introducción

Según (Terry & Franklin, 1986, pág. 115) “el éxito de la organización, radica en que las empresas utilicen algún documento que contenga información e instrucciones que conciernen al colaborador y puedan ser utilizados para orientar la mejor ejecución del trabajo”. Uno de estos documentos son los “manuales de organización”, que son un tipo de manual administrativo donde se muestra con detalle la estructura de una empresa, se señalan los puestos y la relación entre ellos; analizan la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de los órganos de la empresa.

En el municipio de León, Nicaragua, las empresas más predominantes son las Mipymes, quiénes surgen de iniciativas de pequeños emprendedores que arriesgan capital para obtener su propia fuente de ingresos; por ser una ciudad con alto carácter cultural, las Mipymes turísticas son las más numerosas en el mercado. Sin embargo, estas iniciativas empresariales operan bajo un modelo de administración básico; casi todas trabajan de la misma forma y la falta de manuales organizacionales evitan que dichas empresas realicen su gestión de manera eficiente, para obtener una ventaja competitiva.

El objetivo fundamental de la presente tesis es elaborar una Propuesta de Manual Organizacional para la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio-Noviembre del año 2019, donde primero se diagnosticó la situación actual de esta empresa mediante el análisis FODA; luego, se determinó la Gestión Organizacional que se aplicaba y, por último, se diseñó una propuesta de Manual Organizacional para la empresa.

La investigación se basa en la metodología (Sampieri, Collado & Baptista, 2014), donde se determinaron las técnicas, procedimientos y métodos de carácter científico que sirvieron de guía para realizar esta investigación. Para la recopilación de información, se utilizó la entrevista realizada al Gerente propietario de la empresa Máximo Lindo y la encuesta a los colaboradores de M&S Travel; la muestra se seleccionó a través del método del Censo poblacional, que comprende el conteo completo de los elementos de una población u objetivos en estudio. Se utilizó esta técnica, debido a que la población



Propuesta de Manual Organizacional para Agencia de viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio-Noviembre del año 2019.

es relativamente pequeña como lo reflejan los 12 colaboradores de las dos sucursales de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicadas en el municipio de León.

La tesis se estructura de la siguiente manera: la primera parte se compone de la Introducción, donde están contenidos los Antecedentes de la empresa e investigativos del estudio, el Planteamiento del problema, la Justificación e Hipótesis; la segunda, contiene los Objetivos del estudio, tanto general como específicos.

La tercera encierra el Marco teórico dividido en Marco Referencial con la información general de M&S Travel y el Marco Conceptual con las teorías que sustentan la investigación; la cuarta, define el Diseño metodológico que sirvió de guía científica para la realización del estudio.

La quinta, contiene los resultados del trabajo de campo, es decir, la entrevista y encuesta; adicionalmente, incluye la propuesta de Manual Organizacional que contiene los datos generales de la empresa como misión, visión, filosofía empresarial, servicios, políticas, objetivos, organigrama y la descripción y análisis de puestos.

La sexta, expresa las conclusiones del estudio. La séptima, señala las recomendaciones para el Gerente propietario de M&S Travel. La octava, contiene la Bibliografía consultada. Por último, la novena añade los Anexos.



1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes de la Agencia de Viajes M&S Travel

La Agencia de viajes M&S Travel es una Mipyme que fue creada en Abril del año 2019, por su propietario Máximo Lindo. Este joven es egresado de la carrera de Mercadotecnia en la UNAN-León y trabajó en varias agencias de viaje, como Benitours y Tu Mundo, donde adquirió experiencia en el proceso de prestación de servicios de viaje.

Primeramente, la empresa se estableció en una sola sucursal ubicada del Centro Comercial Paseo Real, 1 cuadra al norte y 75 varas al oeste, donde Máximo, en compañía de 2 colaboradores, iniciaron brindar servicios especializados en viajes: pasaportes, boletos aéreos y terrestres, sellos de hule y placas, visas, paquetes turísticos, reservación de hotel, entre otros.

La experiencia de Máximo sirvió para generar confianza en los clientes, quienes o recomendaron de boca en boca y otros que se dieron cuenta de la existencia de la empresa a través de los medios publicitarios que utiliza la Agencia para difundir su marca.

Este aumento de la demanda, generó más ingresos que los que Máximo tenía como expectativa y decidió invertir en el establecimiento de otra sucursal, ubicándola en el mes de Septiembre una zona céntrica de la ciudad para aprovechar la afluencia turística; esta se ubicó inicialmente del Hotel Los Balcones ½ cuadra al norte y en la actualidad se ubica de la esquina noreste de la Catedral 10 varas al norte.

1.1.2. Antecedentes investigativos

En la Agencia de Viajes M&S Travel no se han realizado investigaciones acerca de la temática de Gestión Organizacional. Sin embargo, algunos estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, realizaron las siguientes investigaciones relacionadas al tema de Manuales Administrativos, que sirvieron de fuentes secundarias de recopilación de información:

- A.** Elaboración y propuesta de Manual de Control Interno Administrativo en importaciones Eléctricas y Compañía Limitada (Impelco & Cía. Ltda.) León, en el periodo



Propuesta de Manual Organizacional para Agencia de viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio-Noviembre del año 2019.

comprendido abril-julio 2009. Tutor: Lic. Marcio Antonio Toruño Balladares. Se llegó a la conclusión de que, con la investigación y propuesta, la entidad logra obtener un mayor equilibrio en sus actividades administrativas. (García, Madriz & Pacheco, 2009)

B. Diseño de Manual de funciones para la empresa Transactel, ubicada en la ciudad de León, durante el periodo Abril a Junio del año 2011. Tutor: Msc. Glenda Ortiz. Después de culminar esta investigación se pudo llegar a la conclusión de que es muy importante que la empresa logre poner en práctica este Manual de Descripción de Cargos, ya que esta herramienta permitirá dar respuesta a la problemática de TRANSACTEL en cuanto al proceso de reclutamiento y contratación de su recurso humano, así como las funciones desempeñadas en cada uno de los cargos establecidos por la empresa.(Baldizón, Espinoza & Otero, 2011)



1.2. Planteamiento del problema

El éxito de las MIPYMES en Nicaragua resulta cuando los propietarios aplican una administración formal en la empresa para obtener cierta ventaja sobre sus competidores y que sus productos o servicios, generen altos niveles de demanda por parte de los clientes y consumidores finales. (Avendaño, 2018, pág. 1)

Algunas Mipymes ejecutan una forma de administración informal, caracterizada por la falta de instructivos que guíen las actividades operativas y esto provoca el desorden a nivel Organizacional en la realización de las funciones de cada puesto de trabajo. Cuando se crean estructuras de organización y definen puestos y sus funciones respectivas, se minimiza la complejidad del trabajo. En el municipio de León, el sector turismo es el de mayor auge y en este operan muchas Mipymes con administración formal e informal. El ramo de las Agencias de Viajes representa uno de los más demandados y los propietarios comúnmente basan su estrategia en establecer Alianzas con los intermediarios turísticos como Tour-operadores, empresas de transporte, entre otras, dejando a un lado el enfocarse en la Gestión Organizacional.

La Agencia de Viajes M&S Travel es la más joven del sector, creada en Abril 2019, con 2 colaboradores. Actualmente se logró establecer otra sucursal en el municipio de León y existen 12 empleados que laboran en ambas sucursales. La eficiente Administración de la empresa se ha visto limitada por la falta de un instructivo que contenga información detallada de la institución y oriente la Gestión Organizacional y, sobre todo, ahora que existen 2 sucursales, se dan problemas comunes como la duplicidad de tareas. Dado el escenario anterior, a través de esta investigación queremos responder a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación actual de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León?

¿Qué tipo de Gestión Organizacional se aplica actualmente en la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León?

¿Es necesario diseñar una propuesta de Manual Organizacional para la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León?



1.3. Justificación

Se decidió realizar esta investigación, ya que la Agencia de Viaje M&S Travel es una Mipyme nueva en el mercado y que posee 2 sucursales en el municipio de León, una zona donde el turismo es el principal motor de la economía; por tanto, la empresa debe tener definida su Gestión Organizacional para ejecutar el trabajo de la mejor manera.

En un **sentido social**, al elaborar una Propuesta de Manual Organizacional para la Agencia de Viajes M&S Travel, se pretende apoyar la Gestión organizacional en esta empresa para que los colaboradores puedan facilitar su trabajo a través del seguimiento de un instructivo que contenga definida la misión, visión, filosofía empresarial, servicios, políticas, objetivos, organigrama, los canales de comunicación interna con clientes y proveedores y la descripción y análisis de cada puesto ejercido en la empresa. El facilitar su trabajo, generará la eficiencia y permanencia de estos empleados en la Agencia, para que puedan subsanar algunas de sus necesidades económicas y las de sus familiares.

Desde el **punto de vista teórico**, esta investigación es importante porque se analizan los elementos teóricos acerca de los manuales organizacionales, de modo que permite conocer la clasificación y contenido del Manual Organizacional y diferenciarlo de los demás manuales administrativos.

En **sentido práctico**, la propuesta de manual organizacional proporciona a los empleados y el propietario de la empresa, un documento que les permita usar de guía para alcanzar los objetivos organizacionales definidos.

Por último, la investigación tiene **relevancia metodológica**, ya que permite verificar los procedimientos investigativos, sirviendo de guía para futuros estudios del tema.



1.4. Hipótesis

En base a la situación actual de la Agencia M&S Travel en el mercado leonés, es necesario elaborar un Manual Organizacional que ordene, dinamice y facilite el trabajo, evitando la duplicidad de tareas y permita que los colaboradores logren la eficiencia; a su vez, se logre brindar un buen servicio para que los clientes superen sus expectativas al realizar sus demandas y se genere una ventaja competitiva, propiciando el desarrollo empresarial de la Agencia de Viajes M&S Travel.



II. Objetivos

2.1. Objetivo general

Elaborar una Propuesta de Manual Organizacional para la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio-Noviembre del año 2019.

2.2. Objetivos específicos

- A. Diagnosticar la situación actual de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, mediante el análisis FODA.
- B. Determinar la Gestión Organizacional que se aplica actualmente en la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León.
- C. Diseñar una propuesta de Manual Organizacional para la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León.



III. Marco Teórico

3.1. Marco referencial

3.1.1. Descripción de la Agencia de viajes M&S Travel.

Agencia de viajes M&S Travel es una empresa dedicada a brindar servicios especializados en viajes: pasaportes, boletos aéreos y terrestres, sellos de hule y placas, visas, paquetes turísticos, reservación de hotel, entre otros. Se inauguró en el mes de Abril del año 2019; su Gerente propietario es el joven Máximo René Lindo Membreño, egresado de la carrera de Mercadotecnia en la UNAN-León, quién cuenta con varios años de experiencia en el proceso de prestación de servicios turísticos, relaciones comerciales por medio de alianzas estratégicas con otras empresas del sector. Primeramente, la empresa se ubicaba en una sola sucursal, con sede en la siguiente dirección: del Centro Comercial Paseo Real, 1 cuadra al norte y 75 varas al oeste. Actualmente, se estableció una nueva sucursal ubicada de la esquina noreste de la Catedral 10 varas al norte; en ambas el horario de atención es de Lunes a Sábado de 8:00am-5:00pm. Teléfono: 2312-4040, celular: 8359-1181/5829-1809.

3.1.2. Misión.

Ofrecer servicios especializados de calidad y confiabilidad, a través de la buena atención de nuestro personal debidamente capacitado, diseñando viajes únicos, a precios accesibles, logrando superar las expectativas de nuestros clientes.

3.1.3. Visión.

Ser una Agencia de Viajes reconocida a nivel nacional e internacional, por la confianza y seguridad que le ofrecemos a nuestros clientes, presentando innovadores servicios y asegurando una actividad turística estable, promoviendo un ambiente de buenas relaciones y obteniendo la mayor satisfacción de nuestros clientes.



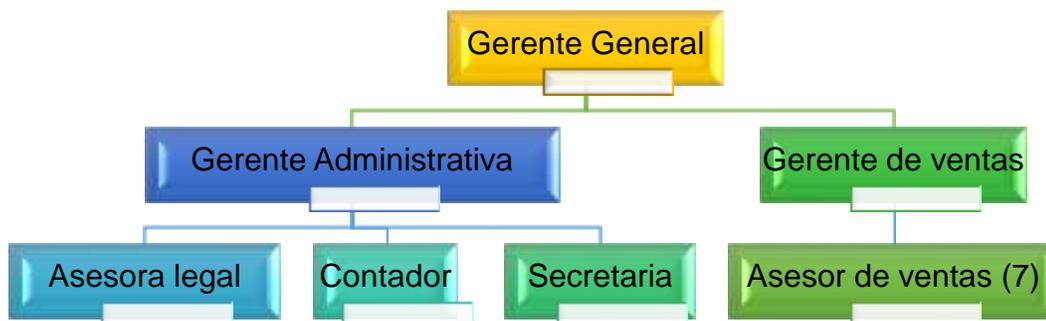
3.1.4. Filosofía empresarial.

Nuestros valores son:

- A. Amabilidad
- B. Calidad y excelencia en el servicio
- C. Puntualidad
- D. Confiabilidad
- E. Diversión y trabajo en equipo
- F. Honestidad
- G. Innovación e inspiración
- H. Integridad y respeto
- I. Pasión y compromiso

3.1.5. Organigrama.

Figura 1: Organigrama de la Agencia de viajes M&S Travel.



3.1.6. Servicios.

- A. Venta de boletos aéreos y terrestres.
- B. Reservaciones de hotel.
- C. Seguro de viajes.
- D. Sellos de hules y placas.
- E. Pasaportes.
- F. Autenticación de documentos.
- G. Trámite de visa menor, americana y costarricense.
- H. Paquetes turísticos a Europa.



3.2. Marco Conceptual

3.2.1. Definición de Administración.

La palabra administración tiene su definición etimológica; se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación. La etimología de minister, es enteramente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad, y de ter. (Velásquez, 2011, pág. 1)

Henry Fayol, citado en (Velásquez, 2011, pág. 1), expresa: "Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Robbins, Stephen y Coulter, Mary, citado en (Velásquez, 2011, pág. 1), define la administración como "el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas".

3.2.2. Proceso administrativo.

Según (Chiavenato, 2006, pág. 29) "es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones".

3.2.3. Etapas del Proceso Administrativo.

La Administración es, según (Koontz, 2007, pág. 35):

Conjunto de fases sucesivas en las que se efectúa la administración, se clasifican en:

A. Planeación, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación (Planeación estrategia, Visión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas, estrategias, programa, presupuesto)

B. Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección.



C. Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.

D. Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, u etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación”.

3.2.3.1. Organización.

3.2.3.1.1. Importancia de la Organización.

Según (Münch, 2010, pág. 61):

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- A.** Reduce los costos e incrementa la productividad.
- B.** Reduce o elimina la duplicidad.
- C.** Establece la arquitectura de la empresa.
- D.** Simplifica el trabajo.

3.2.3.1.2. División del trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- A.** Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
- B.** Definir las funciones más importantes.



- C. Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
- D. Establecer líneas de comunicación e interrelación.
- E. Definir los microprocesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa. (Münch, 2010, pág. 61)

3.2.3.1.3. Estructuras de Organización.

Según (Chiavenato, 2007, págs. 62-64):

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

- A. Funcional:** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.
- B. Por productos:** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- C. Geográfica o por territorios:** En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.
- D. Clientes:** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.
- E. Por procesos o equipo:** Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental, se crean departamentos enfocados este, sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo. La sección de corte en un departamento y la de máquinas de coser en otro, es un ejemplo de la departamentalización por equipos en una fábrica de ropa.



F. Secuencia: Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; si se trabaja por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada turno. Cuando son áreas que manejan gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo, un departamento de cobranzas que maneja tarjetas de crédito establece diversas secciones de acuerdo a su numeración; una un banco lo hace con los apellidos de los cuentahabientes.

3.2.3.1.4. *Coordinación.*

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad. La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante la competencia. La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas. (Münch, 2010, pág. 65)

3.2.3.1.5. El Organigrama.

Según (Benjamín & Fincowsky, 2001) “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, donde muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, jerarquía, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

A. Clasificación:

a) Por su naturaleza.

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que este corresponde a una



convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

b) Por su ámbito.

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

c) Por su presentación.

- **Verticales:** Presentan unidades ramificadas de arriba hacia abajo, Son más utilizados en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.
- **Circulares:** Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.
- **Mixtos:** Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar la graficación. Se recomienda usarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

3.2.3.1.6. Descripción y Análisis de puestos.

A. Descripción de puestos: “La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y las principales responsabilidades del puesto. Significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. Relaciona las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto”. (Chiavenato, 2009, pág. 224).

Es aquella lista de tareas, responsabilidades, atribuciones y condiciones de trabajo que conforman un cargo, y que a la vez lo diferencian de los demás cargos de la organización. Se trata de un proceso en el cual se elabora una estructuración del trabajo, y se asignan unas actividades de trabajo concretas para alcanzar determinados objetivos de la organización. (Planificación de los recursos humanos)



Figura 2: Descripción de puestos.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Fuente: (Chiavenato, 2009)

B. Análisis de puestos: “Es detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto, se hace a partir de la descripción de puesto”. (Chiavenato, 2009, pág. 229)

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- a) Requisitos Intelectuales:** Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:
 - Escolaridad indispensable.
 - Experiencia indispensable.
 - Adaptabilidad al puesto.
 - Iniciativa requerida.
 - Aptitudes requeridas.
- b) Requisitos Físicos:** Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto como el esfuerzo físico requerido, la concentración visual, destrezas o habilidades y la complexión física requerida.
- c) Responsabilidades que adquiere:** Consideran las responsabilidades que,



3.2.4. Los manuales administrativos.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. (López, 2015)

3.2.4.1. Objetivos de los Manuales administrativos.

Según Chiavenato 2007 citado en (Baldizón, Espinoza & Otero, 2011):

Uno de los objetivos de los manuales administrativos, aunque no esté escrito como tal, es asentar de manera formal una cultura organizacional: la historia de la empresa, sus políticas, reglas y normas, procedimientos, tipos de autoridad y comunicación, así como su constitución jurídica. Además, cumplen con los siguientes objetivos específicos:

- A. Comunicación interna y externa.
- B. Capacitación.
- C. Es un documento básico para la toma de decisiones.
- D. Estandariza las actividades de una función.
- E. Delimita responsabilidades.
- F. Promueve el aprovechamiento de los recursos de una empresa.
- G. Establece disciplina.

3.2.4.2. Clasificación de los Manuales administrativos.

A. Por su naturaleza o área de aplicación:

- a) **Macroadministrativos:** Están conformados por la información de más de una empresa u organización.
- b) **Mesoadministrativos:** Integran a todo un grupo o sector, dos o más de las organizaciones que lo componen.
- c) **Microadministrativos:** Guardan información de una sola organización, ya sea en forma integral o desarrollando un área específica.

B. Por su contenido:



- a) **De organización:** muestran con detalle la estructura de una empresa, señalan los puestos y la relación entre ellos; analizan la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente, contienen gráficas de organización (organigramas), descripción y análisis de puestos, entre otros.
- b) **De procedimientos:** también llamados manuales de operación, rutinas de trabajo, prácticas, métodos de trabajo y trámites, presentan sistemas y técnicas específicas de trabajo. Señala, en forma sistemática, cada uno de los pasos en que se divide una labor.
- c) **De historia de la organización:** La institución es principio y fin de una carrera laboral, para muchos es nuestra casa, pues algunos factores nos atan a ella.

Por ejemplo, los horarios no nos permiten llegar a horas clave a nuestros hogares, es por ello que todo empleado debe conocer a fondo su organización, ya que el forma parte de ese sistema y su cultura organizacional.

- d) **De control interno:** donde se establecen los principales procedimientos que ocurren en el interior de la empresa; por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos y todas las operaciones contables.
- e) **De políticas:** se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- f) **De puestos:** es un instrumento que define la división del trabajo en la organización, establece límites de autoridad y responsabilidad, determina las funciones de las unidades organizativas desde el nivel superior hasta el inferior, describe las tareas, obligaciones y funciones de un cargo, así como los requisitos para ocuparlos a través de la descripción y análisis del cargo.

C. Por su ámbito:

- **Generales:** que contienen información de la totalidad de la organización.
 - **Específicos:** que consignan información específica o de una determinada área.
- Chiavenato 2007 citado en (Baldizón, Espinoza & Otero, 2011)



3.2.4.2.1. *Los Manuales Organizacionales.*

El manual de organización es un documento oficial que contiene información detallada de la institución. Además, señala los puestos y su relación para alcanzar los objetivos; explica la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de los órganos de la empresa; y, generalmente, contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, entre otros. Asimismo, este documento permite conocer la cultura de la organización y proporciona al usuario una visión amplia de su institución. También sirve de enlace para otras instituciones que conforman el sistema productivo.

A. Clasificación:

Según su ámbito de aplicación, los manuales de organización se clasifican en generales y específicos o particulares.

- a) Generales:** Contienen información de toda la organización: estructura, funcionamiento y, en ocasiones, nombre de los empleados y número de plazas.
- b) Específicos:** Concentran información de una unidad administrativa, área, puesto, o equipos en particular. Contienen asimismo un apartado referente a la descripción de puestos.

B. Contenido del manual:

- a) Índice:** Consiste en una relación de las partes o capítulos que conforman la estructura del documento, más los números de formato referencia.
- b) Datos generales de la empresa:** Consiste en agregar los elementos del plan estratégico que contenga la empresa, por ejemplo: misión, visión, filosofía empresarial, políticas, entre otros.
- c) Organigrama:** Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica que muestra la integración de las unidades administrativas; deben reflejar, de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, asesoría y supervisión.
- d) Descripción de puestos:** Este apartado se conforma por una reseña de los puestos que integran cada unidad administrativa. El puesto es definido como la



unidad básica de trabajo en una estructura de organización, y es impersonal; se integra por un conjunto de actividades y requerimientos necesarios para su realización; y puede tener una o varias plazas. El contenido básico de una descripción de puestos se integra por:

- Identificación del puesto, es decir, el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa (vendedor, ubicado en el departamento de ventas del área de mercadotecnia).
- Descripción de actividades básicas o genéricas.
- Descripción de actividades específicas.
- Especificación del puesto, es decir, el nivel de escolaridad y conocimientos, experiencia, requisitos específicos de la actividad, responsabilidad y condiciones de trabajo.

C. Elaboración:

Después del análisis de la información, el siguiente paso es integrarla, y someterla a la validación de los departamentos involucrados, con el fin de darle veracidad y formalidad. No olvidemos enumerar las recomendaciones, producto mismo del estudio. El tipo de recomendación hecha para la organización puede ser de diferente índole: eliminación, adición e intercalación, ya sea de operaciones, departamentos o procedimientos; mantenimiento o fusión de áreas, unidades administrativas y/o personas; modificación o simplificación de personal, equipo o instalaciones; distribución de cargas de trabajo; formas, reportes, registros, informes, etcétera. Por último, se elabora el informe final del estudio. Éste debe ser redactado sin tecnicismos, a fin de que sea claro para la dirección y, por consiguiente, lo apruebe. Este informe servirá como base para la edición, publicación y difusión del manual, por lo que debe contener los apartados siguientes:

- a) Introducción.
- b) Cuerpo o parte principal.
- c) Conclusiones y recomendaciones.



d) Apéndices o anexos.

D. Implantación:

La implantación del manual es el momento cuando se pueden traducir de forma tangible las propuestas para ver elevada la producción, mejorar la coordinación, hacer más eficaz el trabajo y aprovechar al máximo la dinámica y componentes organizacionales. Para la implantación del manual, es necesario considerar algunos elementos de estructura: tipo de manual, su cobertura, recursos asignados, nivel técnico del personal, entorno en que se va a desarrollar y clima organizacional del momento.

Hay varios métodos que podemos utilizar en el proceso de implantación:

- a) **Instantáneo:** Es el más utilizado y se considera para aquellos manuales que no son muy amplios ni implican un gran volumen de funciones; y cuando la infraestructura administrativa de la organización está bien definida y sólida.
- b) **De proyecto piloto:** Se aplica el contenido del manual a una sola parte de la organización, con el fin de hacer una prueba de los resultados que se obtendrán.
- c) **De implantación en paralelo:** Se puede aplicar en el caso de que se trate de un manual de amplia cobertura en el que esté relacionada mucha información de carácter estratégico. También se utiliza para garantizar la seguridad del sistema de trabajo. Este método implica la operación simultánea con métodos, infraestructura y procedimientos viejos, por lo que deviene en cambios poco radicales.

E. Revisión y actualización:

Es necesario mantener actualizados los manuales de organización. Se debe evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo y los cambios operativos que se realizan en el organismo. Para facilitar esta labor, hay que tener un calendario con las fechas establecidas para la revisión y actualización del manual; además, se debe designar a un grupo de responsables de esta actividad.

Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, para que se los proporcionen oportunamente.



La revisión periódica de los manuales es una forma de motivar a los usuarios de los mismos. Así, se manifiesta la importancia de los estudios organizacionales y la veracidad de la información.

Por otro lado, es un modo de comprometer a los empleados; y el trabajo de actualización se realizará en equipo. Finalmente, recordemos que los cambios no siempre son radicales.

En ocasiones, sólo hay que modificar alguna hoja del manual. Con todo, si no se hace el trabajo de actualización, el documento se convierte en basura y los empleados perderán el interés y la confianza en la dirección. (Chiavenato I. , 2007, págs. 221-225)

3.2.5. Las Mipymes.

3.2.5.1. Definición.

Según (Herrera, Lira & Salinas, 2008, pág. 1), las Mipymes “son aquellas empresas que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios”.

3.2.5.2. Clasificación.

Tabla 1: Clasificación de las Mipymes.

Tipo de empresa	Cantidad de trabajadores	Empleos	Participación
Grande	101 o más	44,691	13.21%
Mediana	51 a 100	9,568	2.83%
Mediana	21 a 50	16,976	5.02%
Pequeña	6 a 20	41,370	12.23%
Microempresa	2 a 5	127,270	37.63%
Microempresa autoempleo	1	98,363	29.08%

Fuente: (Herrera, Lira & Salinas, 2008)



3.2.5.3. Las Agencias de viaje.

3.2.5.3.1. Naturaleza.

Tienen la consideración de Agencias de Viajes las personas naturales o jurídicas que, en posesión de la autorización para operar mediante el otorgamiento del Título Licencia, se dediquen profesionalmente y comercialmente al ejercicio de actividades dirigidas a servir de intermediario entre los viajeros y los prestatarios de los servicios utilizados por los mismos, disponiendo los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen utilizarlos.

La condición legal y la denominación de “Agencias de Viajes” quedan reservadas en exclusividad a las empresas a que hace referencia el apartado anterior. Los términos “viaje”, “viajes” y “Turismo”, sólo podrán utilizarse por quienes tengan la condición legal de Agencias de Viajes, como todo o parte del título o subtítulos que rotule sus actividades. (AN, 2001)

3.2.5.3.2. Actividades propias.

- A.** La mediación en la venta de billetes o reserva de plazas en toda clase de medios de transporte, y también en la reserva de habitaciones y servicios en los establecimientos hoteleros y demás alojamientos turísticos;
- B.** La recepción y asistencia de turistas en los viajes y excursiones o durante su permanencia en el país, y la prestación a los mismos de los servicios de intérpretes, o guías con fines turísticos;
- C.** La tramitación de pasaportes y demás documentos de viajes;
- D.** La información y promoción del turismo interno, venta de material y propaganda con la difusión de los servicios ofrecidos;
- E.** La venta de giras y excursiones nacionales e internacionales organizadas por la Operadoras de Viajes;
- F.** El alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo, ecológico u otra modalidad recreativa.
- G.** La expedición y transferencia de equipajes de cualquier medio de transporte; y
- H.** La reserva, adquisición y venta de billetes o entradas a todo tipo de espectáculos culturales, deportivos, de recreo u otros similares;



- I. La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras con el fin de prestar en su nombre cualquiera de los servicios señalados.

3.2.5.3.3. Ejercicio de las actividades.

- A.** En la propaganda impresa, correspondencia, documentación y publicidad realizada por la Agencia, cualquiera que sea el medio empleado en esta, se indicara el nombre y, en su caso, el de la marca comercial registrada, así como su dirección.
- B.** Los folletos y programas editados por la Agencia responderán a criterios de utilidad, precisión y veracidad y no deberán incluir publicidad falsa o engañosa. El folleto deberá contener la información adecuada a las necesidades de los clientes o usuarios (turistas).
- C.** La Agencia, al contratar con sus clientes o usuarios (turistas), deberá informar previamente del costo de los servicios a prestar, sobre el cual podrán exigir un depósito no superior al cincuenta por ciento (50%) del costo total previsto, contra el que deberán entregar recibo o documento justificante en el que consten las cantidades recibidas a cuenta y sus conceptos.
- D.** Las Agencias, darán a conocer por escrito a sus clientes o usuarios (turistas) la política en materia de depósitos, devoluciones y tiempo para su efectivo pago y así como cualquier otra disposición relativa a los servicios prestados.
- E.** En todo momento el cliente o usuario (turista) puede desistir de los servicios solicitados o contratados, teniendo derecho a la devolución de las cantidades que hubiera abonado, tanto si se trata del precio total, como del depósito, pero deberá indemnizar las cantidades por gastos de administración que se estipulen en las condiciones de contratación. Los gastos o indemnizaciones por anulación o desistimiento se establecerán de acuerdo a las condiciones entre las partes. (AN, 2001)



IV. Diseño Metodológico

Se escogió la metodología según (Sampieri, Collado & Baptista, 2014) para definir las técnicas de carácter científico que sirvieron de guía para la elaboración de esta tesis.

4.1. Tipo de estudio

La investigación presenta un **enfoque mixto**, tanto cuantitativo como cualitativo. El primero, porque se recogieron datos para medir las variables con base a escalas numéricas (edad, sexo, cargo que ejerce en la empresa) y posteriormente, realizar un análisis estadístico en búsqueda de probar teorías planteadas. El segundo, porque se recogieron y analizaron datos cualitativos (fortalezas, debilidades, misión, visión, entre otras) para interpretar los mismos.

El estudio es **descriptivo** porque se especificaron las propiedades, las características y los perfiles de los sujetos de estudio sometidos al análisis (edad, sexo, tiempo de laborar en la empresa). Es decir, únicamente se midieron y recogieron informaciones de manera conjunta sobre las variables, sin manipularlas. El diseño de la tesis es **no experimental**, ya que en el estudio no se manipularon las variables; sólo se limitó a observar los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Es **de corte transversal**, porque se recolectaron los datos de forma directa de los informantes en un momento único de tiempo, de Julio-Noviembre del año 2019.

4.2. Área de estudio

Instalaciones de la Agencia de Viajes M&S Travel, sucursal Enrique Lorente y sucursal Central, ubicadas en el municipio de León.

4.3. Población

Los 12 colaboradores de las dos sucursales de la Agencia de Viajes M&S Travel.

4.4. Muestra

4.4.1. Censo poblacional.

Comprende el conteo completo de los elementos de una población u objetivos en estudio. Se utilizó esta técnica, debido a que la población es relativamente pequeña



como lo reflejan los 12 colaboradores de las dos sucursales de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicadas en el municipio de León.

4.5. Fuentes de información

4.5.1. Fuentes primarias.

Representada por el Egresado de la carrera de Mercadotecnia de la UNAN-LEÓN, Máximo Lindo, propietario de la empresa en estudio, a quién se entrevistó y los 12 colaboradores de la empresa que participaron en la encuesta.

4.5.2. Fuentes secundarias.

Son todas las fuentes bibliográficas que se consultaron en sitios webs, tesis acerca del tema investigado y libros sobre Administración y Gestión Organizacional, principalmente de Chiavenato.

4.6. Instrumentos de recolección de datos

4.6.1. La entrevista

Cuestionario con preguntas abiertas para obtener datos internos de la empresa.

4.6.2. La Encuesta

Cuestionario con preguntas de opción múltiple dirigida a descubrir el conocimiento de los colaboradores de la empresa sobre la gestión organizacional de la misma.

4.7. Procedimiento de recolección de datos

Se aplicó una entrevista con preguntas abiertas a Máximo Lindo, propietario de la Agencia de Viajes M&S Travel, para obtener datos internos acerca de la situación actual de la empresa y su gestión administrativa y una encuesta a los colaboradores para conocer su grado de familiaridad con aspectos claves que debe poseer un Manual de Organización o si ésta empresa no aplica administración formal en sus operaciones.

4.8. Plan de análisis

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se creó la base de datos mediante el programa Microsoft Excel, con el que fue posible la tabulación y elaboración de gráficos, para luego interpretarlos cualitativamente y procesar todo el documento mediante el programa Microsoft Word.



4.9. Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de variables.

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Edad	Tiempo que ha transcurrido desde el nacimiento de una persona hasta su actualidad.	Rangos de edad	Conocer los rangos de edad de los colaboradores de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León.	Encuesta -De 18-28 años -De 29-39 años -De 40 años a más
Sexo	Conjunto de las peculiaridades que caracterizan los individuos de una especie dividiéndolos en masculinos y femeninos.	Masculino	Conocer la distribución del sexo de los colaboradores de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León.	Encuesta -Masculino -Femenino
		Femenino		
Cargo	Función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, un organismo o una empresa.	Cargos	Conocer los cargos que ejercen los colaboradores de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León.	Encuesta
Análisis FODA	Herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.	Fortalezas	Diagnosticar la situación actual de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, mediante el análisis FODA.	Entrevista
		Debilidades		
		Oportunidades		
		Amenazas		
Gestión Organizacional	Diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y	Datos generales de la empresa	Determinar la Gestión Organizacional	Encuesta



	procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.	Organigrama	que se aplica actualmente en la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León.	
		Descripción y análisis de puestos		
Manual Organizacional	Detalla de forma sistémica los procesos, procedimientos y gestión de las empresas, es decir, expone las jerarquías organizacionales, detallando la estructura y roles que se desarrollan en diferentes áreas	Datos generales de la empresa	Diseñar una propuesta de Manual Organizacional para la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León.	Propuesta
		Organigrama		
		Descripción y análisis de puestos		

4.10. Consideraciones éticas

- A. Tener empatía al momento de explicar el proceso investigativo al propietario y los colaboradores de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León.
- B. Utilizar todos los datos suministrados y recopilados únicamente para fines investigativos.



V. Resultados

5.1. Resultados de la entrevista

Luego de realizar la entrevista el día 1 de Octubre del 2019 al Gerente propietario de M&S Travel, Máximo Lindo, de 23 años de edad, se obtuvieron los siguientes resultados:

A. Fortalezas que posee Industrias Cantonesas S.A.

- a) Diversidad de proveedores de servicios turísticos.
- b) Buena ubicación geográfica.
- c) Precios accesibles.
- d) Calidad en los productos y servicios ofertados.
- e) Instalaciones físicas adecuadas para el proceso de prestación del servicio.
- f) Publicidad a bajo costo por internet, redes sociales y medios radiales.

B. Debilidades presentes en la organización.

- a) Poco tiempo de existencia en el mercado.
- b) Ausencia de equipo tecnológico automatizado.
- c) Ausencia de personal de soporte técnico.
- d) Carencia de publicidad en diarios locales y televisión.
- e) Poca capacitación del personal laboral.

C. Oportunidades para la empresa en el futuro.

- a) Alto crecimiento del sector.
- b) Disponibilidad de crédito.
- c) Crecimiento empresarial.
- d) Alianzas estratégicas con otras empresas del sector.

D. Amenazas futuras para M&S Travel.

- a) Competencia desleal.
- b) Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.
- c) Aparición de nuevas agencias de viaje.



Tabla 3: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	<u>FORTALEZAS</u> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de proveedores de servicios turísticos. • Buena ubicación geográfica. • Precios accesibles. • Calidad en los productos y servicios ofertados. • Instalaciones físicas adecuadas para el proceso de prestación del servicio. • Publicidad a bajo costo por internet, redes sociales y medios radiales. 	<u>DEBILIDADES</u> <ul style="list-style-type: none"> • Poco tiempo de existencia en el mercado • Ausencia de equipo tecnológico automatizado. • Ausencia de personal de soporte técnico. • Carencia de publicidad en diarios locales y televisión. • Poca capacitación del personal.
	<u>OPORTUNIDADES</u> <ul style="list-style-type: none"> • Alto crecimiento del sector. • Disponibilidad de crédito. • Crecimiento empresarial. • Alianzas estratégicas. 	<u>ESTRATEGIAS (FO)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un continuo análisis del mercado meta, que permitan satisfacer la demanda creciente del mercado, de acuerdo con la capacidad de la empresa, aprovechando créditos que permitan el mejoramiento continuo de la logística de servicios y seguimiento del cliente..
<u>AMENAZAS</u> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal. • Cambios en los gustos y preferencias de los clientes. • Aparición de nuevas agencias de viaje. 	<u>ESTRATEGIAS (FA)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar una estrategia de penetración en el mercado, a precios competitivos, incentivando al consumo de servicios con características similares. 	<u>ESTRATEGIAS (DA)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el control de los servicios programados para abastecer el mercado meta, aprovechando la experiencia de los colaboradores, pese a la carencia de automatización de equipo tecnológico y personal de soporte técnico.

E. Tipo de Administración aplicada en la empresa.

Se practica un modelo básico de Administración formal, para lo cual se definió la filosofía empresarial, así como su misión, visión y ciertas políticas para la operación diaria. La planeación es verbal, no se redacta ningún informe. En cuanto a la Organización, se diseñó un organigrama que ilustra los cargos, divide, estructura y coordina el trabajo para que se faciliten las tareas y funciones aplicadas en M&S Travel.



F. Políticas de la empresa.

La empresa tiene políticas generales, de atención al cliente, cuyo horario es de 8:00AM a 5:00PM, se reserva el derecho de admisión, se atiende vía telefónica y presencial. También hay normas de comportamiento entre empleados y con los clientes, pero no se tiene ningún documento que las incluya, ya que éstas se difundieron verbalmente por la gerencia en el proceso de inducción.

G. Objetivos estratégicos de la organización.

No se han definido claramente los objetivos estratégicos; por lo tanto, se toma como premisa de trabajo la misión de la empresa, a la que se le considera como el objetivo general o la razón de ser de M&S Travel.

H. División del trabajo.

Se divide mediante la jerarquía del organigrama vertical, se brindan orientaciones verbales en orden descendente cuando se requiere que los colaboradores realicen labores.

I. Suministro de algún tipo de instructivo a los trabajadores de M&S Travel.

No existe ningún tipo de instructivo que oriente la gestión organizacional en la empresa.

J. Necesidad de un Manual Organizacional para la empresa.

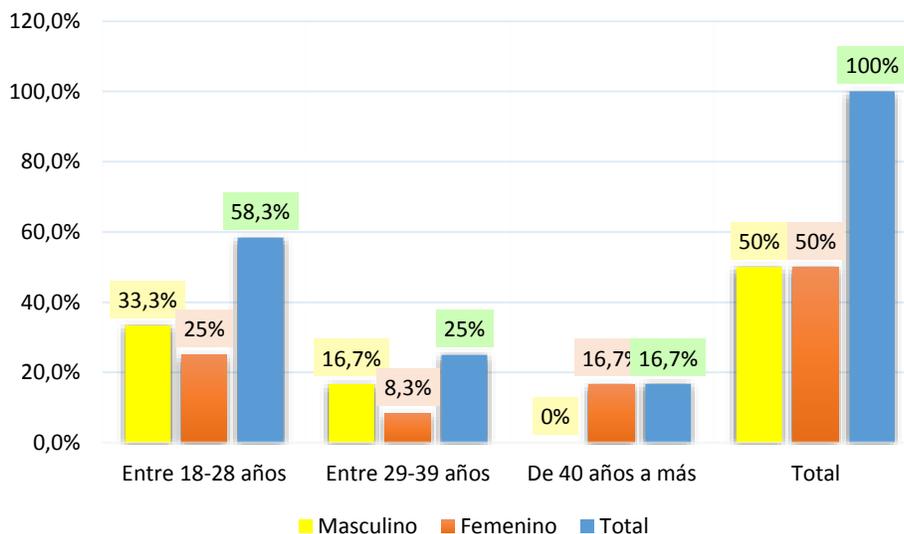
Es necesario un documento que esquematice el trabajo, para que la Administración sea formal en su totalidad y se mejore la gestión organizativa.



5.2. Resultados de la encuesta

Tras haber aplicado la encuesta a los colaboradores de M&S Travel en el periodo de estudio, se presentan los siguientes resultados:

Figura 4: Colaboradores de M&S Travel, según su edad y sexo.

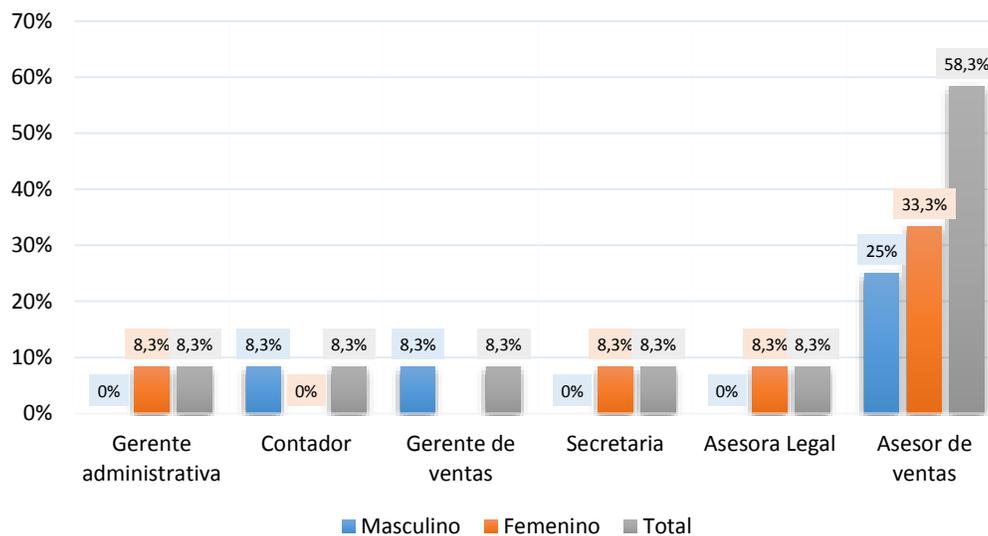


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra la distribución del sexo de los encuestados según su rango de edad; el 50% (6) de los encuestados son varones y el 50% (6) restante, pertenecen al sexo femenino. El rango de edad con mayor predominio es el que oscila entre los 18-28 años, con un 58,3% de los encuestados. También podemos notar que el 25% de los colaboradores de M&S Travel, poseen edades entre los 29-39 años y que el 16,7% tienen de 40 años a más. Cabe resaltar que el predominio de la juventud en esta empresa se debe a que el turismo es una tendencia en crecimiento que motiva a los jóvenes a crear sus propias iniciativas de negocio para satisfacer la demanda turística (tal es el caso de su Gerente propietario) y que se rodean de personal joven, brindándoles una oportunidad de insertarse al mercado laboral.



Figura 5: Colaboradores de M&S Travel, según su cargo.



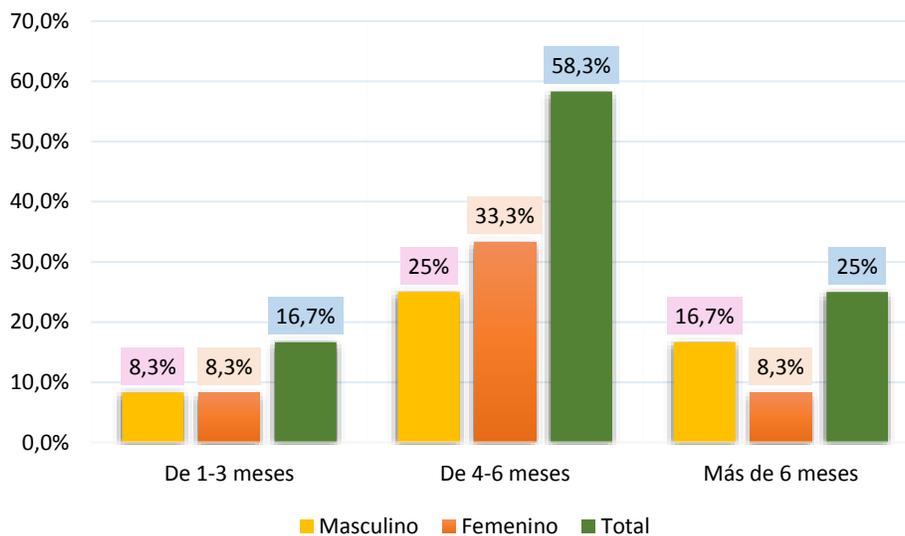
Fuente: Elaboración propia.

Se observa la distribución de los colaboradores de M&S Travel, según su cargo. Notamos que: la Gerente Administrativa, Contador, Gerente de ventas, Secretaria y Asesora legal, representan cada uno el 8,3% de los encuestados. En el caso de los Asesores de ventas, representan el 58,3% de los encuestados.

Esta tendencia se debe a que el primer grupo está compuesto de cargos con una sola persona con cada puesto; mientras que el cargo de Asesor de ventas lo desempeñan 7 trabajadores.



Figura 6: Tiempo de laborar en la organización.

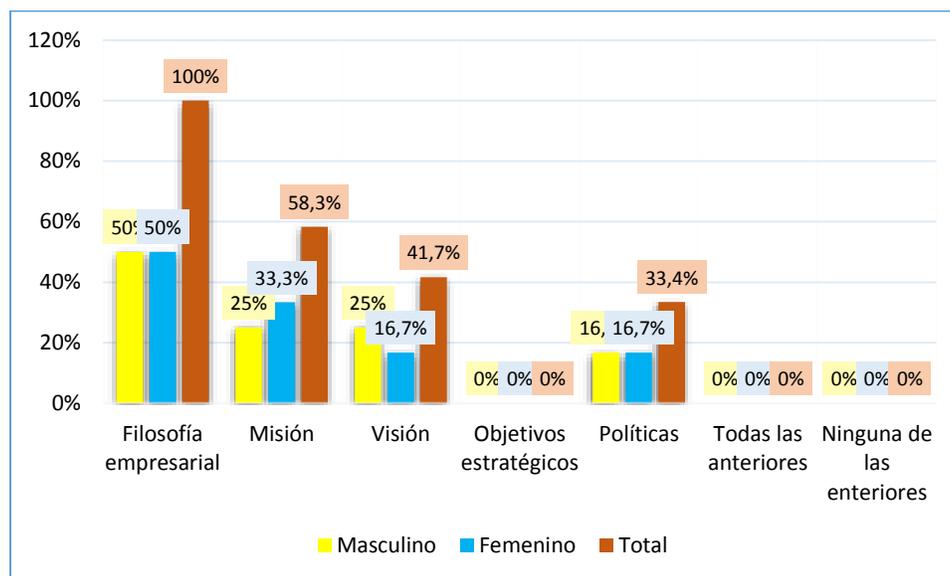


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra el tiempo que tienen los empleados de laborar en M&S Travel; el 16,7% de los encuestados tienen menos de 3 meses de trabajar en la organización, mientras el 58,3% poseen entre 4 a 6 meses de laborar en la empresa. No obstante, el 25% tienen más de 6 meses de trabajar en dicha organización, asumiendo que la empresa se inauguró en Abril del año 2019 y esta encuesta se realizó a finales de Octubre. Por tanto, los únicos colaboradores que llevan más de 6 meses son los 2 Asesores de ventas que aperturaron la empresa junto con Máximo Lindo y la Asesora legal que fue contratada a mediados de Abril del año 2019 para apoyar la gestión jurídica de M&S Travel.



Figura 7: Elementos del Plan estratégico aplicados en M&S Travel.

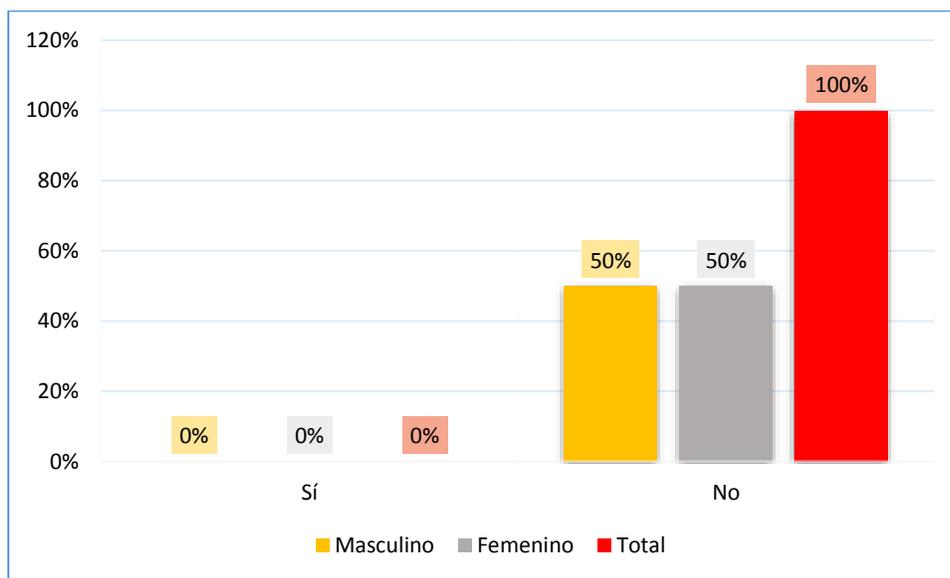


Fuente: Elaboración propia.

En el presente gráfico se observa distribución de los elementos del plan estratégico que se aplican en M&S Travel, según la opinión de los colaboradores. El 100% de los encuestados expresaron que existe filosofía empresarial, compuesta por un conjunto de valores en los que la empresa se basa para servir a sus clientes. El 58,3% están conscientes de que hay una misión definida, que es la razón de ser actual de la empresa; el 41,7% consideran que hay una visión definida, pues está previsto el horizonte que se quiere alcanzar en el futuro. No obstante, el 33,4% afirman que en la empresa existen políticas que rigen los procedimientos, pero no están definidas formalmente en un documento. Nadie expresa que reconozcan la existencia de objetivos estratégicos definidos en la empresa; aducen que el objetivo general de la organización es seguir la misión definida.



Figura 8: Existencia de documento que describa los elementos anteriores.

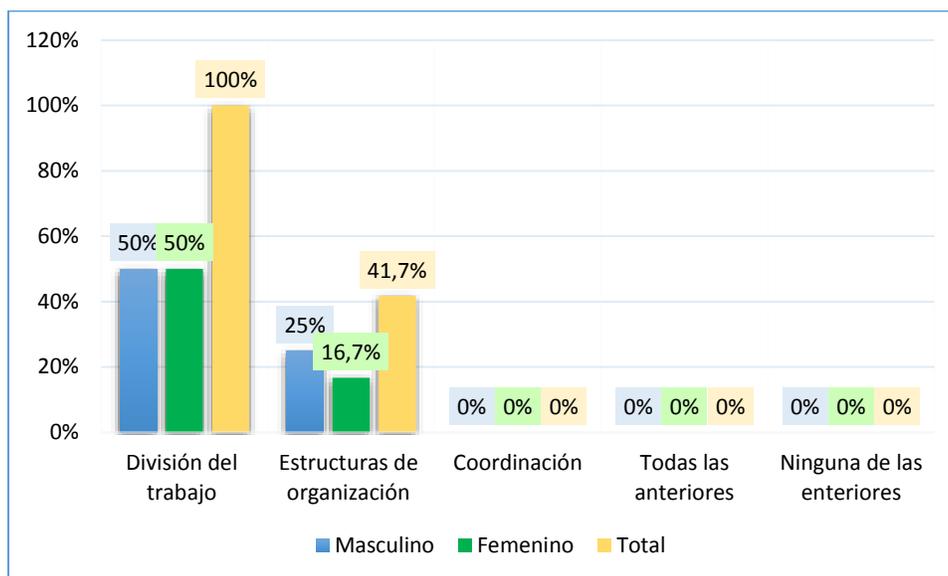


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico demuestra que el 100% de los encuestados afirmaron que en M&S Travel no existe un documento que contemple los elementos anteriores. Estos elementos se orientaron verbalmente a los colaboradores en la fase de inducción.



Figura 9: Etapas del proceso organizativo aplicadas en M&S Travel.



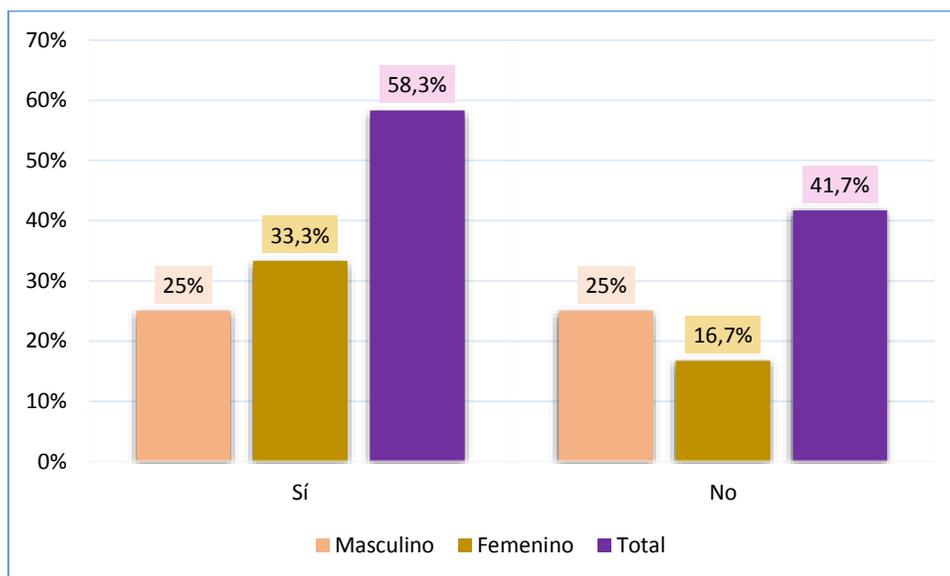
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 100% de los encuestados afirmaron que en M&S Travel se aplica un proceso organizativo, en el cual existe la división del trabajo; que consiste en delimitar las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor eficiencia para simplificar los procesos (aunque esta se hizo de manera verbal) y el 41,7% de los encuestados expresan que también se implementan las estructuras de organización; que es dividir las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. La estructura que identifican estos empleados es lineo-funcional, ya que las orientaciones vienen de un superior hacia sus subordinados de la misma área, y se basa en dos áreas funcionales principales: área Administrativa y Área de Ventas.

Cabe resaltar que nadie expresa que haya una etapa que prevea la coordinación en las actividades de la empresa, ya que los colaboradores sienten que existen cruces de tareas al momento de ejecutar las funciones específicas de cada quien.



Figura 10: Existencia de Organigrama definido en M&S Travel.

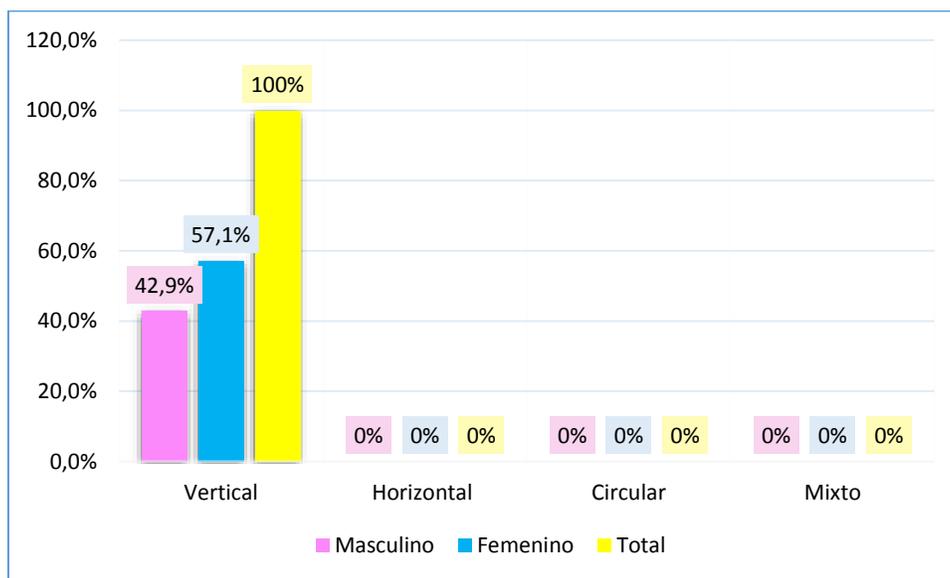


Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 58,3% de los encuestados afirmaron que en M&S Travel existe un organigrama definido que contempla los diferentes puestos de la empresa y las líneas de autoridad. Mientras, el 41,7% expresaron no conocer la existencia de dicho organigrama, puesto que son empleados a los que no se les mostró dicho esquema al momento de la inducción.



Figura 11: Tipo de organigrama aplicado en M&S Travel.

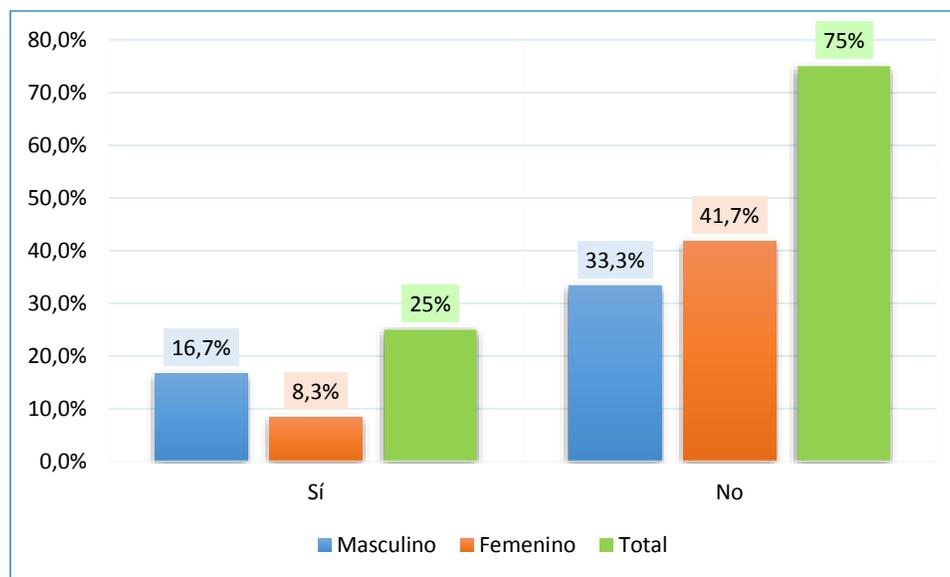


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra que del 58,3% de los encuestados que afirmaron que en M&S Travel existe un organigrama definido, el 100% de ellos identifican dicho organigrama como uno del tipo vertical, que consiste en definir los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo.



Figura 12: Existencia de puestos de trabajo y funciones bien definidas en M&S Travel.

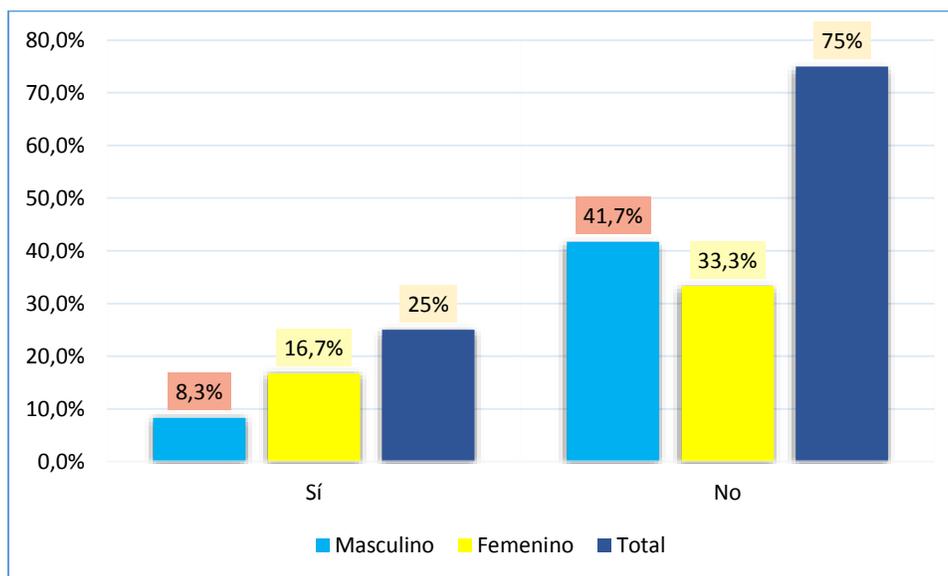


Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 25% de los encuestados expresaron que en M&S Travel están bien definidos los puestos de trabajo y sus funciones, ya que se realizó la división verbal del trabajo. Mientras que, el 75% de los encuestados no reconocen que exista dicha definición de puestos de trabajo y sus funciones; porque consideran la división verbal del trabajo como un método informal que carece de validez.



Figura 13: Existencia de duplicidad de las tareas en M&S Travel.

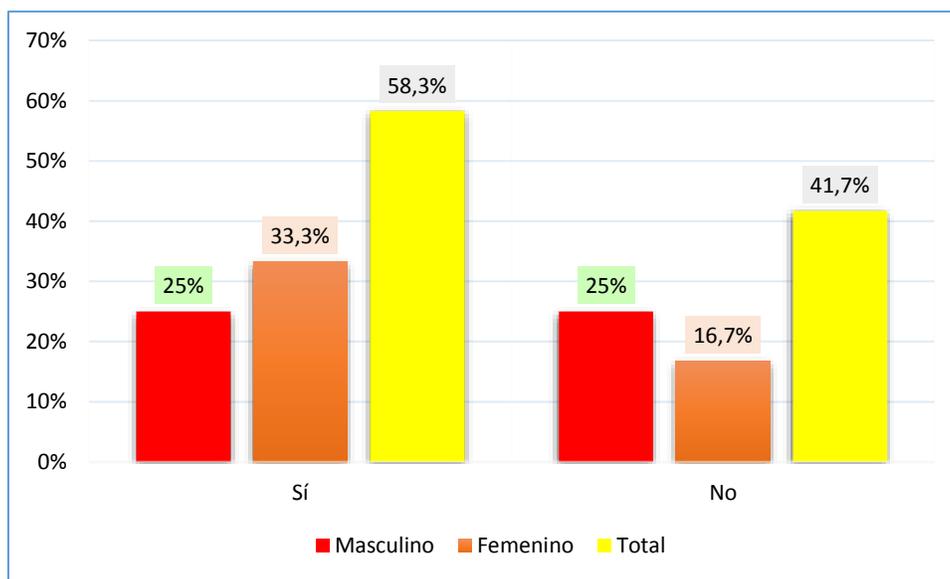


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra que el 25% de los encuestados consideran que hay duplicidad en las tareas que se ejecutan en M&S Travel, esto es debido a que existen empleados que básicamente tienen varios cargos; estos aducen que todos se encargan de sus funciones específicas y, a la vez, venden servicios y resuelven los problemas que se presentan en su equipo de cómputo. En tal caso, estos se involucran en las funciones específicas de los Asesores de ventas y eso causa distorsión en el orden de atención al cliente. Además, es necesario que la Secretaria se encargue del manejo de papeles y no esté al pendiente de las emisiones (facturación, cobros y depósitos). Mientras que, el 75% de los encuestados expresaron que no existe dicha duplicidad, ya que estos son empleados que cumplen solamente las funciones genéricas de su cargo o no les importa ejecutar la venta de servicios como tarea adicional.



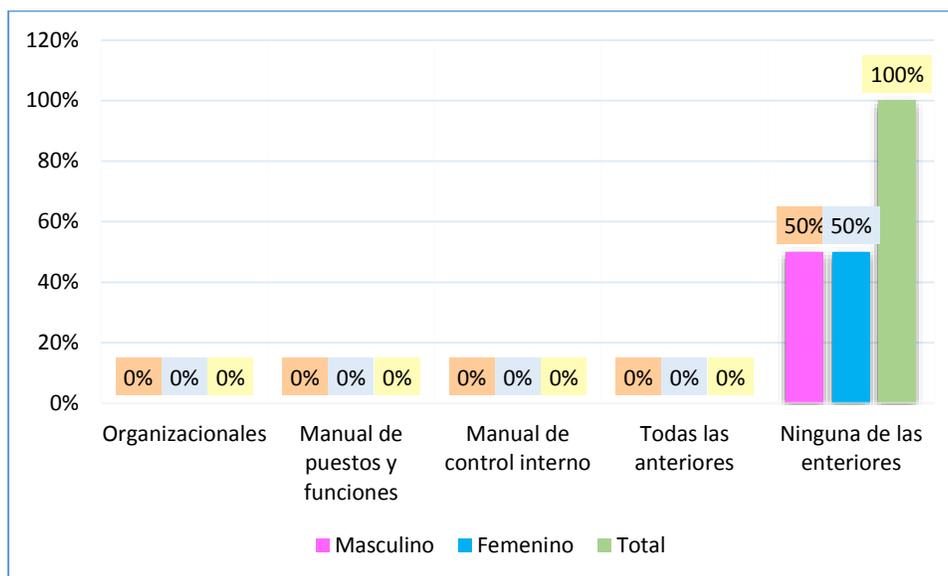
Figura 14: Necesidad de aplicar análisis y descripción de puestos en M&S Travel.



Se observa que el 58,3% de los encuestados consideran necesario que se aplique el análisis y descripción de los puestos en M&S Travel, para que realmente se definan las líneas de autoridad, funciones genéricas y específicas de cada puesto de trabajo, sus requerimientos intelectuales y físicos, aptitudes y actitudes, las condiciones laborales y su ambiente. No obstante, el 41,7% de los encuestados expresaron que no es necesario aplicar dicho análisis y descripción de puestos, ya que consideran suficiente actuar bajo la división del trabajo que se hizo de manera verbal.



Figura 15: Tipos de Manuales administrativos en M&S Travel.

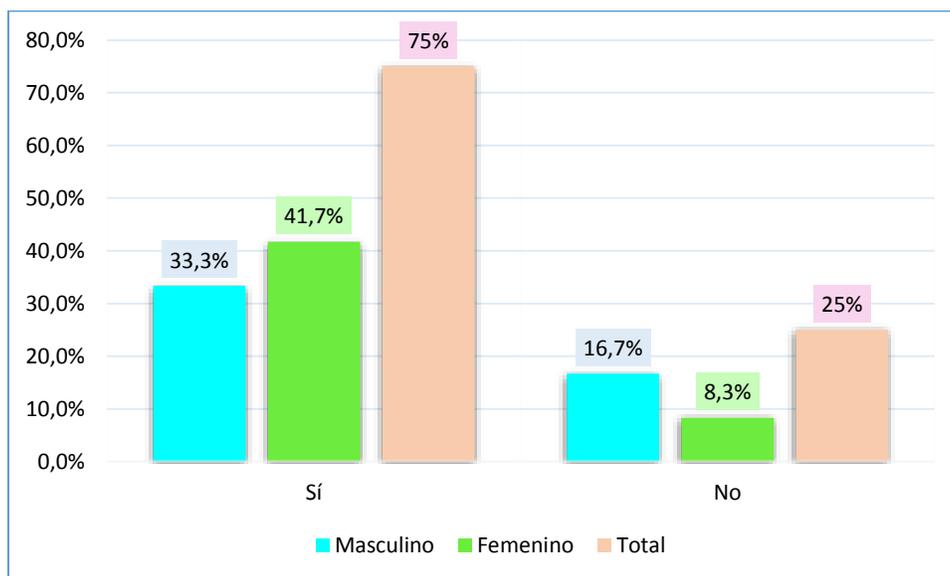


Fuente: Elaboración propia.

El presente gráfico demuestra que el 100% de los encuestados afirmaron que en M&S Travel no se implementa ningún tipo de manual administrativo. Cabe resaltar que los manuales más comunes utilizados en a nivel empresarial son los manuales organizacionales, manuales de funciones y puestos y manual de control interno.



Figura 16: Necesidad de diseñar un Manual Organizacional en M&S Travel.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 75% de los encuestados alegaron que en M&S Travel se necesita diseñar un Manual Organizacional para apoyar la Gestión Organizacional de la empresa; mientras que, el 25% de los encuestados no reconocen la necesidad de diseñar dicho manual, ya que consideran que pueden ejercer su trabajo sin seguir ningún instructivo.





ÍNDICE

5.3.1. Descripción general	47
5.3.2. Elementos de la Planeación estratégica.	47
5.3.1.1. Misión	47
5.3.1.2. Visión.	47
5.3.1.4. Objetivos estratégicos.	49
5.3.1.4.2. Mediano plazo.	49
5.3.1.4.3. Largo plazo.....	49
5.3.1.5. Políticas.	50
5.3.1.5.1. Generales.....	50
5.3.1.5.2. Atención al cliente.	50
5.3.1.5.3. Conducta.	51
5.3.3. Organigrama	52
5.3.4. Descripción y análisis de puestos	52



5.3.1. Descripción general.

Agencia de viajes M&S Travel es una empresa dedicada a brindar servicios especializados en viajes: pasaportes, boletos aéreos y terrestres, sellos de hule y placas, visas, paquetes turísticos, reservación de hotel, entre otros. Se inauguró en el mes de Abril del año 2019; su Gerente propietario es el joven Máximo René Lindo Membreño, egresado de la carrera de Mercadotecnia en la UNAN-León, quién cuenta con varios años de experiencia en el proceso de prestación de servicios turísticos, relaciones comerciales por medio de alianzas estratégicas con otras empresas del sector.

Se ubica en 2 sucursales, con sede en la siguiente dirección: del Centro Comercial Paseo Real, 1 cuadra al norte y 75 varas al oeste. La otra está ubicada de la esquina noreste de la Catedral 10 varas al norte; en ambas el horario de atención es de Lunes a Sábado de 8:00am-5:00pm. Teléfono: 2312-4040, celular: 8359-1181/5829-1809.

5.3.2. Elementos de la Planeación estratégica.

5.3.2.1. Misión.

Ofrecer servicios especializados de calidad y confiabilidad, a través de la buena atención de nuestro personal debidamente capacitado, diseñando viajes únicos, a precios accesibles, logrando superar las expectativas de nuestros clientes.

5.3.2.2. Visión.

Ser una Agencia de Viajes reconocida a nivel nacional e internacional, por la confianza y seguridad que le ofrecemos a nuestros clientes, presentando innovadores servicios y asegurando una actividad turística estable, promoviendo un ambiente de buenas relaciones y obteniendo la mayor satisfacción de nuestros clientes.

5.3.2.3. Filosofía empresarial.

Nuestros valores son:

J. Amabilidad

K. Calidad y excelencia en el servicio

L. Puntualidad

M. Confiabilidad

N. Diversión y trabajo en equipo

O. Honestidad

P. Innovación e inspiración

Q. Integridad y respeto

R. Pasión y compromiso.



5.3.2.4. Objetivos estratégicos.

5.3.2.4.1. Corto plazo.

- A.** Analizar con detenimiento los perfiles del consumidor, así como las tendencias actuales en viajes. De esta manera, podrá ofrecer servicios más actualizados y adecuados a la demanda existente.
- B.** Posicionar a M&S Travel en el mercado local en los próximos 6 meses, de tal manera que se puedan conseguir las ventas de productos y servicios planeadas desde el inicio, la cual será el principal motor para la obtención de utilidades.
- C.** Diferenciar M&S Travel como empresa formal, confiable y más efectiva que sus competidores principales. Debe llamar la atención de los potenciales compradores para convertirlos en compradores definitivos.
- D.** Procurar el uso de las distintas herramientas que las nuevas tecnologías, en especial Internet, le ofrecen.

5.3.2.4.2. Mediano plazo.

- A.** Capacitar al personal de trabajo en búsqueda de ser más eficaces, eficientes y productivos en cada una de las actividades laborales, con el fin de competir en el mercado de turístico.
- B.** Incrementar las ventas en un 50% e invertir las utilidades obtenidas en la apertura de nuevas sucursales para poder expandirse en cada región del territorio nacional.
- C.** Establecer alianzas estratégicas con prestadores de servicios turísticos, para que los intermediarios provean diversas y mejores condiciones para servir a los clientes.

5.3.2.4.3. Largo plazo.

- A.** Participar en ferias turísticas internacionales para proyectar la marca de M&S Travel y permita posicionar los productos y servicios no solo en Nicaragua, sino también en el extranjero.
- B.** Establecer una sucursal de la empresa en cada una de las cabeceras departamentales del territorio nacional para prestar servicios a todos los consumidores locales.
- C.** Expandirse al mercado centroamericano, estableciendo al menos una sucursal en las capitales Centroamericanas.



5.3.2.5. Políticas.

5.3.2.5.1. Generales.

- A.** Horario de atención de 8:00 AM a 5:00PM
- B.** No se aceptan mascotas dentro de las instalaciones.
- C.** Se prohíben personas en estado de ebriedad dentro de las instalaciones.
- D.** La edad mínima para establecer la relación comercial con un cliente es de 18 años y que posea cédula de identidad.
- E.** Se reserva el derecho de admisión.

5.3.2.5.2. Atención al cliente.

- A.** Se atiende vía telefónica y presencial.
- B.** Se establece la relación comercial desde el momento que el cliente acepta el servicio o producto ofertado.
- C.** Se brinda seguimiento al cliente hasta la consumación del servicio.
- D.** Se atienden las dudas o inquietudes del cliente, así como se brinda el seguimiento, solamente en horarios de oficina.
- E.** Los empleados prestarán sus servicios, procurando por la normal convivencia, tranquilidad y armonía en sus instalaciones (incluyendo áreas restringidas, concesionadas, y/o de uso exclusivo de los clientes y/o empleados) y tomará las medidas a su alcance (incluyendo la posibilidad de negarse o cesar la prestación de su servicio) para mantener la prestación de sus servicios dentro de tales normas de convivencia, tranquilidad y armonía.
- F.** Se debe respetar el orden de llegada para ser atendido; no se le atenderá a ningún cliente antes de otro que lleve cierto tiempo en espera para demandar sus necesidades.
- G.** Los empleados deberán demostrar alta empatía al momento de atender a los clientes.

5.3.2.5.3. Conducta.

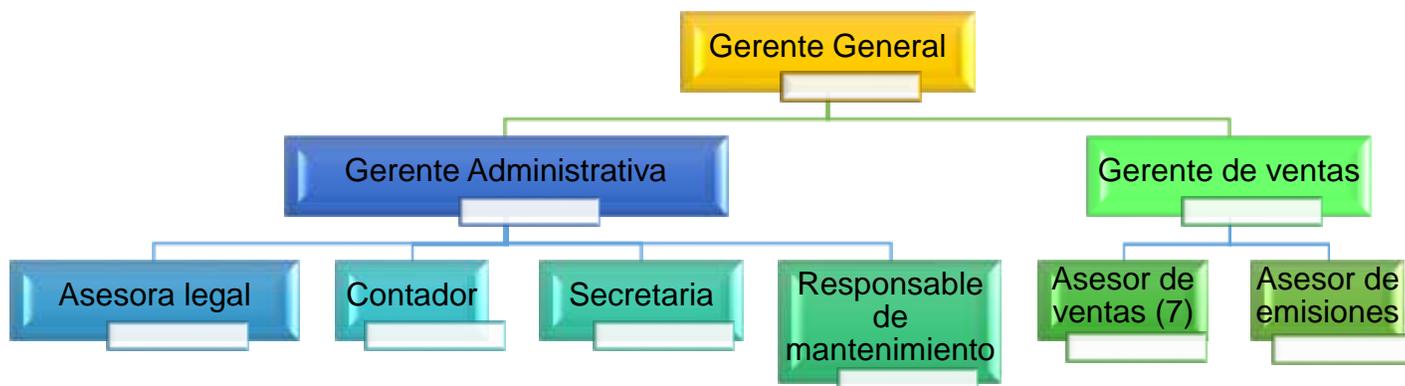
- A.** No se permite ningún tipo de comportamiento que tenga la potencialidad o resulte efectivamente riesgoso o represente un peligro real o potencial para la seguridad de los empleados, clientes y/o demás visitantes de la empresa.



- B.** No utilizar lenguaje ofensivo o insultante hacia otros clientes, empleados y directivos de la entidad; ni al expresar opiniones relacionadas con el establecimiento y los servicios prestados. Además, no se permite cualquier medio de comunicación (radio, prensa, televisión, redes sociales, etc.) para expresar opiniones o aseveraciones que no resulten acordes con la realidad, injuriosas o irrespetuosas en contra de la organización o alguno de sus empleados o directivos.
- C.** No se deberán presentar comportamientos discriminatorios o de acoso en razón de la edad, raza, sexo, condición física, creencias, nacionalidad, lengua, filiación política u orientación sexual; ni comportamientos ofensivos o inapropiados, reales o potencialmente ilegales; pero sin limitarse a casos de: contacto físico no consentido, actos abiertamente inmorales, provocación, actos de vandalismo en contra de bienes de propiedad de otros viajeros, huéspedes y/o visitantes, hurto comprobado, uso de identificaciones falsas, propiciar o facilitar el consumo de alcohol por parte de menores de edad, y la posesión de sustancias/artículos ilegales, entre otros.
- D.** Prohibido el comportamiento descortés que atente contra el ambiente de tranquilidad dispuesto por la Gerencia, pero sin limitarse al uso de música en las áreas del establecimiento. La única música que podrá escucharse en las áreas comunes del local es la que éste ha dispuesto como parte de la ambientación de dichas áreas.
- E.** Todo menoscabo causado por parte del cliente o empleado a los bienes muebles o inmuebles de propiedad del negocio deberán ser pagados de acuerdo con el valor establecido por la Gerencia.
- F.** Se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas por parte de los empleados en horas laborales y/o dentro de las instalaciones.
- G.** Se prohíben las llegadas tardes injustificadas por parte del personal laboral; el acto repetitivo de esta infracción será motivo de dos memorándums y la tercera equivale al despido.
- H.** No se permiten las discusiones, gritos, agresiones físicas o cualquier acto de indisciplina entre compañeros de trabajo; cualquier alteramiento al orden será motivo de memorándum.



5.3.3. Organigrama.



5.3.4. Descripción y análisis de puestos.

Descripción del puesto.		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Gerente General	Gerencia	Ninguno
<i>Puestos a los que supervisa</i>	<i>Número de personas</i>	
Toda la estructura administrativa	14 colaboradores	
<p>Descripción genérica: Es la máxima autoridad en la organización, ya que es el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades en general. Su objetivo fundamental es asegurar la buena administración, supervisar los resultados de cada área de la organización y tomar decisiones que ayuden al cumplimiento de los objetivos.</p>		
<p>Descripción Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y firmar los contratos y convenios en los que la empresa deba recibir o prestar algún servicio. • Analizar los problemas de la empresa para establecer medidas que ayuden al mejor manejo de los recursos. • Analizar, evaluar y avalar los estados financieros mensuales y anuales del negocio. • Autorizar cheques o cualquier otro documento de la empresa. 		



- Supervisar los resultados de cada área.
- Planear, dirigir y controlar las estrategias dirigidas hacia las áreas de la organización.
- Retroalimentar y tomar decisiones en lo que concierne a la empresa.

Análisis del puesto.

Requisitos intelectuales

Educación requerida: Licenciatura en Administración de empresas, Economía y/o carreras afines.

Conocimientos técnicos: Manejo de paquete office, leyes laborales y Administración de Pymes.

Experiencia: Cinco años en puestos similares.

Aptitudes y actitudes:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Optimismo.
- Excelentes relaciones humanas.
- Liderazgo.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Espíritu crítico y creativo.
- Capacidad para detectar problemas y darles solución.
- Capacidad para empoderar.

Requisitos físicos

Esfuerzo físico necesario: movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos.

Destrezas y habilidades:

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Control de la voz para regular la comunicación sigilosa y en plenario.



Responsabilidades adquiridas

Supervisión de personal: Vigilar que el personal cumpla correctamente con sus funciones.

Materiales, herramientas y equipos: Velar por la inocuidad del mobiliario y equipo en general.

Dinero, títulos y documentos: Responsable del efectivo y bienes legales totales de la empresa, así como toda su documentación.

Relaciones internas y externas:

- Socios.
- Clientes.
- Proveedores de insumos.
- Empleados.
- Instancias Municipales.

Información confidencial: Responsable de toda la información importante del negocio (sigilo).

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: El trabajo se realiza en un ambiente favorable y de oficina, iluminación necesaria, excelentes condiciones higiénicas y movilización.

Riesgos de trabajo:

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.

Descripción del puesto.		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Gerente Administrativa	Administrativa	Gerente General
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Todas los del área Administrativa		4 colaboradores



Descripción genérica: Encargada de velar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, procurando que sea transparente y cumpla con los estándares de la empresa. Será responsable de coordinar el pago del personal, autorizarlo y asegurarse que sean a tiempo. También, es responsable de dar seguimiento a los procesos disciplinarios, vacaciones y temas relacionados con la administración de personal. Así mismo, tiene que promover la capacitación del personal, las promociones internas y realización de actividades motivacionales.

Descripción Específica:

- Asistir en la planeación de recursos humanos para prever las necesidades futuras de personal y asegurar la disponibilidad de personas requeridas para alcanzar los objetivos de la compañía.
- Estudiar y promover la implementación de técnicas relacionadas con los Recursos Humanos.
- Desarrollar y coordinar los programas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, asegurando la apropiada y efectiva rotación de personal para todas las áreas.
- Administrar la función de sueldos y salarios proponiendo incrementos, cambios en la estructura de sueldos y salarios, promociones, entre otras y la monitorea en cada uno de las áreas, procurando que se apliquen adecuadamente las políticas y procedimientos y se mantenga la equidad y el sentido motivacional.
- Contribuir con la atención al cliente.
- Controlar la hoja de Asistencia diaria.

Análisis del puesto.

Requisitos intelectuales

Educación requerida: Licenciatura en Administración de empresas, Economía y/o carreras afines.

Conocimientos técnicos: Manejo de paquete office, leyes laborales, administración de personal e Higiene y seguridad laboral.

Experiencia: Tres años en puestos similares.

Aptitudes y actitudes:

- Responsabilidad.



- Honestidad.
- Disciplina.
- Liderazgo
- Capacidad para comunicarse horizontal y verticalmente de manera efectiva.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Requisitos físicos

Esfuerzo físico necesario: movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos.

Destrezas y habilidades:

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Control de la voz para regular la comunicación sigilosa y en plenario.
- Resistencia a la constante marcha dentro de los espacios de todo el establecimiento.

Responsabilidades adquiridas

Supervisión de personal: Velar por el cumplimiento de las funciones de los colaboradores del área Administrativa de la empresa.

Materiales, herramientas y equipos: Velar por la inocuidad del equipo de oficina que se le provea para laborar.

Dinero, títulos y documentos: Responsable de documentos importantes que ameritan revisión y de la custodia visual del efectivo y cheques de toda la empresa, en función de colaborar con la Gerente General adoptando la responsabilidad de fiscalizar dicho efectivo.

Relaciones internas y externas:

- Gerencia.
- Clientes.
- Proveedores de insumos.



- Empleados.

Información confidencial: Debido a que se trata de toma de decisiones, este debe ser discreto en cuanto a las estrategias que se llevaran a cabo, resguardo de información legal.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: El trabajo se realiza en un ambiente favorable y de oficina, iluminación necesaria, excelentes condiciones higiénicas y movilización.

Riesgos de trabajo:

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.

Descripción del puesto.

<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Gerente de ventas	Ventas	Gerente General
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Todos los del área de ventas		8

Descripción genérica: Es el encargado de lograr el óptimo funcionamiento de la empresa dentro del mercado, de una forma efectiva, duradera y rentable.

Descripción Específica:

- Elaborar y desarrollar los planes de mercadeo para cada uno de los canales establecidos.
- Supervisar y corroborar con su fuerza de ventas que los objetivos de ventas asignados se cumplan.
- Estudiar e investigar los estudios de mercado para la industria de la empresa.
- Proyectar la rentabilidad de los productos y servicios de acuerdo con los estudios realizados.
- Coordinar y realizar los eventos promocionales de la marca y velar por el éxito de cada evento.
- Planificar con las agencias publicitarias las campañas y pautas establecidas.



- Realizar y liderar las negociaciones con los clientes claves para impulsar el posicionamiento y venta de los productos de la marca.
- Elaborar y manejar el presupuesto anual de trabajo.
- Elaborar los reportes de efectividad de los eventos promocionales.
- Elaborar los reportes de resultados mensuales de venta y labores realizadas.
- Elaborar planes promocionales de imagen de la empresa.
- Crear planes de contingencia ante posibles problemas de falta de personal o de equipo.

Análisis del puesto.

Requisitos intelectuales

Educación requerida: Licenciatura en Mercadeo y/o carreras afines.

Conocimientos técnicos: Manejo de paquete office, Logística y publicidad.

Experiencia: Dos años en puestos similares.

Aptitudes y actitudes:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Disciplina.
- Empatía.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Requisitos físicos

Esfuerzo físico necesario: firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura estática.

Destrezas y habilidades:

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Manejo de Excel avanzado.
- Manejo de Photoshop y programas para editar imágenes, videos u otros medios para crear publicidad.



Responsabilidades adquiridas

Supervisión de personal: Velar por el cumplimiento de las funciones de los colaboradores del área de ventas de la empresa.

Materiales, herramientas y equipos: Velar por la inocuidad del equipo de oficina que se le provea para laborar.

Dinero, títulos y documentos: Responsable de venta y toda la documentación de los clientes y/o proveedores de la empresa.

Relaciones internas y externas:

- Clientes.
- Empleados.
- Proveedores.

Información confidencial: resguardo de información de clientes y/o proveedores.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: El trabajo se realiza en un ambiente de oficina, favorable, en ocasiones se moviliza al exterior de la empresa, hay iluminación necesaria y excelentes condiciones higiénicas.

Riesgos de trabajo:

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel y accidente de tránsito.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.

Descripción del puesto.		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Asesora Legal	Administrativa	Gerente Administrativa
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>



Ninguno	Ninguno
<p>Descripción genérica: Brindar asistencia y apoyo jurídico en diversos temas y asuntos clave a la Gerencia, realizando investigaciones y análisis que se le requieran sobre la normativa regional y nacional en temáticas de comercio, derecho laboral y fiscal. Además, brindará apoyo en los temas administrativos que se le soliciten como la redacción de contratos de trabajo, términos de referencias de contrataciones locales y análisis legales sobre temas administrativos.</p>	
<p>Descripción Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tramitar ante las autoridades municipales o centrales, los permisos, licencias, autorizaciones, exoneraciones o registros que la empresa requiera. • Brindar servicios notariales a la empresa. • Asistir en los procedimientos de resolución de controversias, aplicación de sanciones, solicitudes u otros en que sea necesario la participación jurídica. • Apoyar en la recepción, manejo y organización de la documentación legal de la empresa. • Apoyar al Contador en los trámites que fueren necesarios ante la Administración Tributaria. • Realizar la redacción de contratos de trabajo, términos de referencias de contrataciones locales y análisis legales sobre temas administrativos. 	
<p>Análisis del puesto.</p>	
<p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación requerida: Licenciatura en Derecho.</p> <p>Conocimientos técnicos: Manejo de paquete office, técnicas de comercio y relaciones humanas.</p> <p>Experiencia: Tres años en puestos similares.</p> <p>Aptitudes y actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Disciplina. • Poder de negociación. • Capacidad para comunicarse horizontal y verticalmente de manera efectiva. 	



- Capacidad para trabajar bajo presión.

Requisitos físicos

Esfuerzo físico necesario: movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos.

Destrezas y habilidades:

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.

Responsabilidades adquiridas

Supervisión de personal: Ninguna.

Materiales, herramientas y equipos: Velar por la inocuidad del equipo de oficina que se le provea para laborar.

Dinero, títulos y documentos: Responsable de documentos importantes que ameritan revisión y documentación legal de la empresa.

Relaciones internas y externas:

- Gerencia.
- Clientes.
- Proveedores de insumos.
- Empleados, instancias municipales y centrales.

Información confidencial: Debido a que se trata de toma de decisiones, este debe ser discreto en cuanto a las estrategias que se llevaran a cabo, resguardo de información legal.

Condiciones de trabajo



Ambiente de trabajo: El trabajo se realiza en un ambiente favorable y de oficina, iluminación necesaria, excelentes condiciones higiénicas y movilización.

Riesgos de trabajo:

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel y contacto con cuerpo a altas temperaturas.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.

Descripción del puesto.		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Contador	Administrativa	Gerente Administrativa
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Ninguno		Ninguna
<p>Descripción genérica: Es el encargado de llevar el control financiero del negocio, así como asesorar a la administración en la toma de decisiones en base a los resultados contables obtenidos, buscando siempre la reducción de costos, minimización de gastos y la obtención de utilidades.</p>		
<p>Descripción Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aperturar los libros de contabilidad, asegurándose de llenar el libro diario y mayor para el registro de la actividad financiera diaria de la empresa. • Establecer y manejar un sistema de contabilidad que le permita respaldar sistemáticamente los registros contables. • Determinar los precios de venta de los productos y servicios. • Mantener actualizados los saldos de bancos, clientes y proveedores. • Revisar mensualmente la Nómina salarial. • Llevar a cabo la Tributación en la DGI, la Alcaldía Municipal y trámites legales. 		



- Presentar a la Gerencia General los siguientes registros: diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos, estados financieros (balance general, estado de resultados y flujo de efectivos) y los indicadores financieros.
- Realizar comparaciones con periodos anteriores y proyecciones financieras.

Análisis del puesto.

Requisitos intelectuales

Educación requerida: Licenciatura en Contabilidad.

Conocimientos técnicos: Manejo de paquete office, sistema contable y leyes laborales y fiscales.

Experiencia: Tres años en puestos similares.

Aptitudes y actitudes:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Disciplina.
- Capacidad para trabajar estéticamente.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Requisitos físicos

Esfuerzo físico necesario: firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura estática.

Destrezas y habilidades:

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.

Responsabilidades adquiridas

Supervisión de personal: Ninguna.

Materiales, herramientas y equipos: Velar por la inocuidad del equipo de oficina que se le provea para laborar.



Dinero, títulos y documentos: Responsable de la revisión de facturas, cheques y toda la documentación de carácter contable de la empresa.

Relaciones internas y externas:

- Gerencia.
- Empleados.
- Instancias Municipales.

Información confidencial: resguardo de información contable y legal.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: El trabajo se realiza en un ambiente favorable y de oficina, iluminación necesaria, excelentes condiciones higiénicas y movilización.

Riesgos de trabajo:

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.

Descripción del puesto.		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Secretaria	Administrativa	Gerente Administrativa
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Ninguna		Ninguna
<p>Descripción genérica: Asistir a la Gerente Administrativa en lo que concierne a redactar, organizar, recepcionar, controlar los oficios, solicitudes, contratos, boletas de pago, informes competentes al funcionamiento de la empresa, con excelente redacción y ortografía.</p>		
<p>Descripción Específica:</p>		



- Mantener los documentos según el orden cronológico y priorizando las que requieran de atención inmediata.
- Establecer buenas relaciones interpersonales para estar en constante comunicación con todos los puestos de trabajo, para tenerlos informados sobre asuntos de la organización y funcionamiento a través de llamadas telefónicas, asistencia personal, teniendo facilidad de palabra y buena escucha.
- Informar o recibir comunicados, de manera constante o periódica.
- Contribuir con la atención al cliente.
- Controlar la hoja de Asistencia diaria.

Análisis del puesto.

Requisitos intelectuales

Educación requerida: Técnico en Secretaria ejecutiva, Licenciatura en Administración o carreras afines.

Conocimientos técnicos: Manejo de paquete office, archivo y registro de datos.

Experiencia: Tres años en puestos similares.

Aptitudes y actitudes:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Confidencialidad.
- Disciplina.
- Proactiva.
- Capacidad para comunicarse horizontal y verticalmente de manera efectiva.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.

Requisitos físicos



Esfuerzo físico necesario: movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos.

Destrezas y habilidades:

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Resistencia a la constante marcha dentro de los espacios de todo el establecimiento.

Responsabilidades adquiridas

Supervisión de personal: Ninguna.

Materiales, herramientas y equipos: Velar por la inocuidad del equipo de oficina que se le provea para laborar.

Dinero, títulos y documentos: Responsable de toda la papelería de la empresa en función de colaborar con la Gerente Administrativa, adoptando la responsabilidad de fiscalizar dichos documentos.

Relaciones internas y externas:

- Gerencia.
- Clientes.
- Proveedores de insumos.
- Empleados.

Información confidencial: Debido a que se trata de custodia de documentos, esta debe ser discreta en cuanto a la divulgación del contenido de los mismos.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: El trabajo se realiza en un ambiente favorable y de oficina, iluminación necesaria, excelentes condiciones higiénicas y movilización.

Riesgos de trabajo:



- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.

Descripción del puesto.		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Responsable de mantenimiento	Administrativa	Gerente Administrativa
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Ninguno		Ninguna
<p>Descripción genérica: Es el encargado de velar por la inocuidad de los equipos de cómputo y eléctricos, asegurándose de realizar el control y mantenimiento preventivo.</p>		
<p>Descripción Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los diagnósticos de reparación o mantenimiento de equipos. • Diseñar los presupuestos de arreglo de acuerdo al diagnóstico. • Realizar las reparaciones de los equipos de cómputo y eléctricos. • Realizar la limpieza completa del lugar de trabajo luego de cada reparación o mantenimiento. • Realizar la ficha o bitácora de las reparaciones o mantenimiento. • Revisar el inventario de las herramientas luego de utilizadas. • Brindar soporte técnico a la red inalámbrica. 		
Análisis del puesto.		
<p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación requerida: Técnico en computación, Ingeniero en sistemas y/o carreras afines.</p> <p>Conocimientos técnicos: Manejo y reparación de equipo de cómputo y electricidad residencial.</p> <p>Experiencia: Un año en puestos similares.</p> <p>Aptitudes y actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. 		



- Honestidad.
- Disciplina.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Requisitos físicos

Esfuerzo físico necesario: firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura dinámica.

Destrezas y habilidades:

- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Buena coordinación para el manejo de maquinaria.
- Fuerza física para mover cierta maquinaria.

Responsabilidades adquiridas

Supervisión de personal: Ninguna.

Materiales, herramientas y equipos: Velar por la inocuidad del equipo de mantenimiento que se le provea para laborar.

Dinero, títulos y documentos: Cotizaciones de insumos y equipos de mantenimiento.

Relaciones internas y externas:

- Empleados.
- Proveedores.
- Clientes.

Información confidencial: Ninguna.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: El trabajo se realiza en una planta de producción, favorable, hay iluminación necesaria y excelentes condiciones higiénicas.

Riesgos de trabajo:



- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel, caída de objeto desde altura, contacto con objeto cortopunzantes, quemaduras y descarga eléctrica.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés, dolores musculares y artritis.

Descripción del puesto.		
Título del puesto	Área	Puesto del jefe inmediato
Asesor de ventas	Ventas	Gerente de ventas
Puestos a los que supervisa	Número de personas	
Ninguno	Ninguna	
<p>Descripción genérica: Es el encargado de lograr el óptimo funcionamiento de la empresa dentro del mercado, de una forma efectiva, duradera y rentable por medio de la asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de ventas fijados por la empresa; siguiendo un proceso a través del cual, prospecta clientes, identifica necesidades, diseña una propuesta de servicios a la medida, brinda seguimiento en la instalación y servicio post venta que garantice la fidelización de los clientes.</p>		
<p>Descripción Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Asesorar los clientes interesados a los productos y servicios ofrecidos por la empresa, generando ventas y reservaciones de itinerarios turísticos, excursiones, hoteles, transportación, entre otros, garantizando constantemente una óptima atención y asistencia al cliente. •Elaborar cotizaciones de circuitos, hoteles, excursiones, vuelos, transfers, renta de autos y otros servicios que requiera el cliente. •Incentivar al cliente en su decisión de compra, haciéndole ver que la empresa es su mejor opción para fidelizarlo. •Dar seguimiento a las solicitudes de servicios turísticos, por correo electrónico, redes sociales y llamadas telefónicas. •Emitir vouchers o estados de cuentas a favor de clientes. 		



- Mantener actualizados todos los reportes y relaciones del área de ventas.
- Apoyar a su Jefe Inmediato en todas las actividades adicionales que se le encomienden en beneficio de su área.

Análisis del puesto.

Requisitos intelectuales

Educación requerida: Licenciatura en Mercadeo y/o carreras afines.

Conocimientos técnicos: Manejo de paquete office, Logística y Relaciones humanas.

Experiencia: Dos años en puestos similares.

Aptitudes y actitudes:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Disciplina.
- Empatía.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Requisitos físicos

Esfuerzo físico necesario: firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura estática.

Destrezas y habilidades:

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Manejo de Excel avanzado.
- Manejo de Photoshop y programas para editar imágenes, videos u otros medios para crear publicidad.

Responsabilidades adquiridas

Supervisión de personal: Ninguna.



Materiales, herramientas y equipos: Velar por la inocuidad del equipo de oficina que se le provea para laborar.

Dinero, títulos y documentos: Responsable de toda la documentación de los clientes y/o proveedores de la empresa, que respecta a la venta de productos y servicios.

Relaciones internas y externas:

- Clientes.
- Empleados.
- Proveedores.

Información confidencial: resguardo de información de clientes y/o proveedores.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: El trabajo se realiza en un ambiente de oficina, favorable, en ocasiones se moviliza al exterior de la empresa, hay iluminación necesaria y excelentes condiciones higiénicas.

Riesgos de trabajo:

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel y accidente automovilístico.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.

Descripción del puesto.		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Asesor de emisiones	Ventas	Gerente de ventas
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Ninguno		Ninguna
Descripción genérica: Es el responsable de efectuar la facturación y demás gestiones contables que implican la venta de boletos, reservaciones e itinerarios.		



Descripción Específica:

- Realizar emisiones de boletos.
- Gestionar las facturaciones producto de la emisión de boletos.
- Brindar soporte a agencias de viajes o intermediarios que hayan establecido alianzas estratégicas con la empresa.
- Atender directamente a clientes vía telefónica, redes sociales o por correo electrónico.
- Emitir reportes de emisiones.
- Resolver conflictos con los clientes.

Análisis del puesto.

Requisitos intelectuales

Educación requerida: Licenciatura en Contabilidad y/o carreras afines.

Conocimientos técnicos: Manejo de paquete office, Leyes fiscales, Logística y Relaciones humanas.

Experiencia: Dos años en puestos similares.

Aptitudes y actitudes:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Disciplina.
- Empatía.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Requisitos físicos

Esfuerzo físico necesario: firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura estática.

Destrezas y habilidades:

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Manejo de Excel avanzado.



Responsabilidades adquiridas

Supervisión de personal: Ninguna.

Materiales, herramientas y equipos: Velar por la inocuidad del equipo de oficina que se le provea para laborar.

Dinero, títulos y documentos: Responsable de facturas, vouchers y toda la documentación contable de los clientes y/o proveedores de la empresa, en colaboración con el Contador.

Relaciones internas y externas:

- Clientes.
- Empleados.
- Proveedores.

Información confidencial: resguardo de información de clientes y/o proveedores.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: El trabajo se realiza en un ambiente de oficina, favorable, en ocasiones se moviliza al exterior de la empresa, hay iluminación necesaria y excelentes condiciones higiénicas.

Riesgos de trabajo:

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel y caída de objeto desde altura.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.



VI. Conclusiones

En base a los objetivos específicos y los resultados anteriores, se presentan las conclusiones del estudio:

1. Al diagnosticar la situación actual de la Agencia de Viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, mediante el análisis FODA, se identificaron las siguientes estrategias:

A. Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO):

Realizar continuo análisis del mercado meta, que permitan satisfacer la demanda creciente del mercado, de acuerdo con la capacidad de la empresa, aprovechando créditos que permitan el mejoramiento continuo de la logística de servicios y seguimiento del cliente.

B. Estrategias Debilidades-Oportunidades (DO):

Establecer una logística de servucción que permita la disponibilidad para vender los productos y servicios del catálogo; mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores de servicios turísticos en el mercado, que permitan un mejor control de los canales utilizados.

C. Estrategias Fortalezas- Amenazas (FA):

Aplicar una estrategia de penetración en el mercado, a precios competitivos, incentivando al consumo de servicios con características similares.

D. Estrategias Debilidades-Amenazas (DA):

Mantener el control de los servicios programados para abastecer el mercado meta, aprovechando la experiencia de los colaboradores, pese a la carencia de automatización de equipo tecnológico y personal de soporte técnico.



2. En cuanto a la Gestión Organizacional que se ejecuta actualmente en M&S Travel, ubicada en el municipio de León, se determinó que:

- a. La empresa posee definida su filosofía, misión, visión y ciertas políticas emitidas verbalmente.
- b. No poseen objetivos estratégicos definidos.
- c. No tiene un documento que describa los elementos del plan estratégico.
- d. La división del trabajo se aplica de manera verbal, basándose en el Organigrama.
- e. La empresa tiene un organigrama vertical definido, con estructura lineo-funcional.
- f. No existe descripción y análisis de puestos.
- g. Existe duplicidad de las tareas en la empresa en general.
- h. No existe ningún tipo de Manual Administrativo en la empresa.
- i. La mayoría de colaboradores creen necesario diseñar un Manual Organizacional que apoye la Gestión Organizacional en M&S Travel, para que se sistematice y facilite el trabajo.

3. Al diseñar una propuesta de Manual Organizacional para M&S Travel, ubicada en el municipio de León, incluimos los siguientes aspectos:

- A. La descripción general de la empresa.
- B. La filosofía empresarial, misión y visión que ya estaban definidas por la Gerencia.
- C. Algunas políticas generales, de atención al cliente y de conducta.
- D. Los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo que deben ser las directrices principales de la empresa.
- E. La Estructura Organizacional que ya estaba definida por la Gerencia, a la cual se le incluyeron los cargos de Responsable de mantenimiento y Asesor de emisiones para evitar la duplicidad de tareas en el área Administrativa y de ventas.
- F. La Descripción y Análisis de puestos de los cargos existentes en la empresa y de los dos cargos que se incluyeron en la propuesta de Manual Organizacional, para definir las líneas de autoridad, funciones genéricas y específicas de cada puesto de trabajo, sus requerimientos intelectuales y físicos, aptitudes y actitudes, las condiciones laborales y su ambiente.



VII. Recomendaciones

En base a las conclusiones anteriores, se presentan las siguientes recomendaciones al Gerente propietario de M&S Travel para que mejoren la Gestión Organizacional en su empresa:

- A.** Automatizar los procesos tecnológicos, creando una página web de la empresa que contribuya a la aceleración y precisión del servicio al cliente.
- B.** Analizar e implementar la propuesta de Manual Organizacional a partir del primer semestre del año 2020, para que los colaboradores gocen de un instructivo que sistematice y facilite su trabajo.
- C.** Capacitar a los colaboradores en el uso del Manual Organizacional, para que además de reconocer sus funciones específicas, líneas de autoridad y procedimientos; también adopten la filosofía, misión, visión, los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa y sus políticas. De tal manera, se contará con colaboradores enriquecidos en cuanto a los conocimientos generales e internos de la organización.
- D.** Reestructurar las funciones de los puestos, de modo que se supriman las funciones referidas a la duplicidad de tareas en el área Administrativa y de ventas, adaptándolas según la descripción y análisis de los nuevos puestos que se incluyeron en la propuesta.
- E.** Redefinir la Planificación Organizacional, adaptándose a los cambios en la economía del país, de tal manera que se agregue más contenido al Manual.



VIII. Bibliografía

- AN. (2001). *Reglamento de las Agencias de viaje en Nicaragua*. Managua, Nicaragua: LA GACETA DIARIO OFICIAL. Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/1D3F3B926F1E4D5F062570A10058191B?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/1D3F3B926F1E4D5F062570A10058191B?OpenDocument)
- Association, A. P. (s.f.). *Normas APA 2018-Sexta edición*. Obtenido de <http://normasapa.net/2018-edicion-6/>
- Avendaño, N. (5 de Enero de 2018). *Portal económico*. Obtenido de Economía nicaragüense 2018: <http://www.portaleconomico.com.ni>
- Baldizón, Espinoza & Otero. (2011). *Diseño de Manual de funciones para la empresa Transactel, ubicada en la ciudad de León, durante el periodo Abril a Junio del año 2011*. Tutor: Msc. Glenda Ortiz. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, UNAN-LEÓN, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, León-Nicaragua.
- Benjamín & Fincowsky. (2001). *Organización de Empresas* (3era ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México: McGraw-Hill.
- García, Madriz & Pacheco. (2009). *Tesis: Elaboración y propuesta de Manual de Control Interno Administrativo en importaciones Eléctricas y Compañía Limitada (Impelco & Cía. Ltda.) León, en el periodo comprendido abril-julio 2009*. Tutor: Lic. Marcio Antonio Toruño Balladares. León: UNAN-LEÓN.



Propuesta de Manual Organizacional para Agencia de viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio-Noviembre del año 2019.

Herrera, Lira & Salinas. (2008). *Tesis: Diseño e implementación de un sistema contable en la empresa "Taller de aluminio y vidrio Olivas Gómez", ubicada en la ciudad de León, durante el periodo comprendido del 02 de Enero al 30 de Junio del ao 2008.* León, Nicaragua: UNAN-León.

Koontz, H. (2007). *Administración: Una perspectiva Global* (7ma ed.). México: Pearson.

López, P. A. (11 de Diciembre de 2015). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/ejemplo-manual-organizacion-una-empresa/>

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo* (I ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Sampieri, Collado & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.

Terry & Franklin. (1986). *Principios de Administración*. México D.F.: Continental.

Velásquez, K. (2011). *Monografías.com*. Obtenido de La Administración: <https://www.monografias.com/trabajos93/definicion-de-administracion/definicion-de-administracion.shtml>



IX. Anexos

Anexo 1: Formato de entrevista.

Estimado propietario de la Agencia de Viajes M&S Travel, se le solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas que permitirán conocer información interna de su empresa, con el objetivo de determinar su opinión sobre la Gestión Organizacional que actualmente se ejecuta en M&S Travel.

1. ¿Cuál es su edad y sexo?
2. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la Agencia de Viajes M&S Travel?
3. ¿Qué debilidades presenta la empresa?
4. ¿Qué oportunidades y amenazas tendría la empresa en el futuro?
5. ¿Qué tipo de Administración se aplica en la empresa?
6. ¿Cuáles son las políticas que definió la empresa para desarrollar sus actividades?
7. ¿Qué tipo de objetivos estratégicos tiene definidos la organización?
8. ¿Cómo se definió la división del trabajo?
9. ¿Cómo está organizada la estructura jerárquica de M&S Travel?
10. ¿La empresa suministra a sus trabajadores algún tipo de instructivo que oriente la Gestión Organizacional?
11. ¿Considera que es necesaria la existencia de un Manual Organizacional para facilitar el trabajo?



Anexo 2: Formato de encuesta.

Estimados colaboradores de la Agencia de Viajes M&S Travel, somos egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas UNAN-LEÓN; se le solicita su colaboración para llenar esta encuesta, que permita obtener la información necesaria para desarrollar el contenido de la presente tesis que se titula: “Propuesta de Manual Organizacional para Agencia de viajes “M&S Travel”, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio-Noviembre del año 2019”. Agradecemos de antemano su colaboración.

Marque con una “X” la opción que más convenga.

I. Datos generales.

1.1. Edad:

A. De 18-28años _____

B. De 29- 39 años _____

C. De 40 años a más _____

1.2. Sexo:

A. Masculino _____

B. Femenino _____

1.3. Cargo que desempeña en la empresa: _____

II. Datos de desarrollo.

2.1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Agencia de Viajes M&S Travel?

A. Entre 1-3 meses _____

B. Entre 4-6 meses _____

C. Más de 6 meses _____

2.2. ¿Qué elementos posee la Agencia de Viajes M&S Travel?

A. Filosofía empresarial _____

B. Misión _____

C. Visión _____

D. Objetivos estratégicos _____

E. Políticas _____



F. Todas las anteriores _____

G. Ninguna de las anteriores _____

2.3. ¿Existe un documento que describa los elementos anteriores?

A. Sí _____

B. No _____

2.4. ¿Cuáles de las siguientes etapas del proceso organizativo se llevan a cabo en la empresa?

A. División del trabajo _____

B. Estructuras de organización _____

C. Coordinación _____

D. Todas las anteriores _____

E. Ninguna de las anteriores _____

2.5. ¿Posee la empresa un organigrama definido?

A. Sí _____

B. No _____

2.6. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿qué tipo de organigrama posee?

A. Vertical _____

B. Horizontal _____

C. Circular _____

D. Mixto _____

2.7. ¿Existe descripción y análisis de puestos en la empresa?

A. Sí _____

B. No _____

2.8. ¿Existe duplicidad en la realización de las funciones?

A. Sí _____

B. No _____

2.9. ¿Qué tipos de manuales administrativos existen en la empresa?

A. Organizacionales _____

B. Manual de funciones _____

C. Manual de control interno _____



D. Todos los anteriores _____

E. Ninguno de los anteriores _____

2.10. ¿Considera que la empresa necesita que se diseñe un manual organizacional que contenga información sistemática para promover la eficiencia de los empleados?

A. Sí _____

B. No _____

III. Datos para la descripción y análisis de puestos.

3.1. Nombre o título de su puesto:

3.2. Área a la que pertenece su puesto:

3.3. Puesto de su jefe inmediato:

3.4. Puestos a los que supervisa:

3.5. Número de personas a las que supervisa:

3.6. Describa la función genérica de su puesto:

3.7. Escriba las funciones específicas que exige su puesto:

3.8. Educación requerida para su puesto:

3.9. Conocimientos técnicos que exige su puesto:

3.10. Años de experiencia laboral requerida: _____



3.11. Aptitudes y actitudes necesarias para su puesto:

3.12. Esfuerzo físico necesario:

3.13. Destrezas y habilidades requeridas:

3.14. Personal que supervisa:

3.15. Materiales, herramientas y equipos que utiliza:

3.16. Dinero, títulos y documentos que custodia:

3.17. Relaciones internas y externas que establece:

3.18. Información confidencial que mantiene bajo sigilo:

3.19. Describa su ambiente de trabajo:

3.20. Posibles riesgos por accidentes de trabajo:

3.21. Posibles riesgos por enfermedades profesionales:



Anexo 3: Cronograma de actividades (Diagrama de Gantt).

Actividad	Responsable	Semanas																						
		Julio					Agosto				Septiembre					Octubre				Noviembre				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Realizar una lluvia de ideas.	Todo el grupo																							
Seleccionar de la temática a investigar.	Todo el grupo																							
Buscar un tutor y las líneas de investigación que estipula la F.F.C.C.E.E.	Todo el grupo																							
Acudir a M&S Travel para solicitar el acceso la empresa.	Todo el grupo																							
Indagar cómo hacer una tesis mediante una metodología de autores reconocidos.	Todo el grupo																							
Delimitar el tema.	Todo el grupo																							
Recibir clase de metodología por parte del tutor.	Todo el grupo																							
Buscar información y antecedentes contextuales e investigativos referentes al tema escogido.	Todo el grupo																							
Redactar los antecedentes, justificación, planteamiento del problema y objetivos.	Todo el grupo																							
Redactar el modelo de encuesta.	Carlos M.																							
Visitar la empresa M&S Travel para aplicar la entrevista.	Todo el grupo																							
Revisar el avance con el tutor y corregir.	Todo el grupo																							
Redactar el Marco Teórico: Conceptual y Referencial.	Todo el grupo																							
Redactar la Metodología.	José R.																							
Revisar el avance con el tutor y corregir.	Todo el grupo																							



Propuesta de Manual Organizacional para Agencia de viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio-Noviembre del año 2019.

Anexo 4: Fotografía del trabajo de campo.



Colaboradores en la Sucursal Central



Gerente propietario de M&S Travel- Máximo Lindo



Propuesta de Manual Organizacional para Agencia de viajes M&S Travel, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Julio-Noviembre del año 2019.



Sucursal Enrique Lorente