

**MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

**“ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA INDUSTRIA Y
COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

MILDRED YESENIA MÉNDEZ RODRÍGUEZ

TEMA GENERAL

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA “INDUSTRIA Y
COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

**MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

TEMA INDIVIDUAL

**“ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA INDUSTRIA Y
COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2016**

2016

(c)

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

JUTIAPA – VOLUMEN 5

2-1-5-AE-JUSAC-2014

Impreso en Guatemala, C.A.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA**

**“ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA INDUSTRIA Y
COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

**MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

INFORME INDIVIDUAL

Presentado al Honorable Consejo Directivo y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado del

Centro Universitario de Jutiapa

Por

MILDRED YESENIA MÉNDEZ RODRÍGUEZ

Previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, abril de 2016

**HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Director: Ing. Walter Arnoldo Reyes Sanabria
Secretario: Dr. Jorge Luis de León Arana
Vocal Profesional: Lic. Urías Amitaí Guzmán García
Vocal Docente: Lic. Henry Manuel Arriaga Contreras
Vocal Estudiantil: María Luisa Orellana Lemus
Vocal Estudiantil: Luis Roberto Orellana López

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Director: Ing. Walter Arnoldo Reyes Sanabria
Coordinadora de EPS: Licda. Jackeline Katty Isabel Bran Avalos
**Coordinador de la Carrera
De Administración de
Empresas:** Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas
**Coordinador del Instituto
De Investigación del
Centro Universitario de
Jutiapa:** Ing. Fredy de Jesús Calderón García



El Infrascrito Secretario del Consejo Directivo del Centro Universitario de Jutiapa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR:** Que en sesión ordinaria celebrada el día viernes ocho de abril de dos mil dieciséis, según Punto QUINTO, inciso 5.8 del Acta No.04-2016, el Consejo Directivo conoció y aprobó el Informe Individual, que con el título de **“ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, municipio de Santa Catarina Mita, departamento de Jutiapa, presentó la estudiante: **MILDRED YESENIA MÉNDEZ RODRÍGUEZ.**

Asimismo, hace constar que previo a la aprobación del Consejo Directivo, el Informe Individual citado cumplió el trámite de evaluación correspondiente, por lo que se autoriza su impresión.

No habiendo más que hacer constar, se extiende la presente en la ciudad de Jutiapa, a catorce días del mes de abril de dos mil dieciséis.

Dr. Jorge Luis de León Arana
 Secretario Consejo Directivo
 Centro Universitario Jutiapa.

“ID Y ENSEÑADA A TODOS”



Ing. Walter Arnaldo Reyes
 Director
 Centro Universitario de Jutiapa



ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Todopoderoso a quien le doy honra y gloria porque me dio vida, sabiduría y la oportunidad de alcanzar esta meta. Este triunfo lo dedico a ti, que has estado conmigo en todo momento. Gracias por tu infinita misericordia y fidelidad.

A MIS PADRES: David Méndez Velásquez y María Esther Rodríguez Flores, gracias por su dedicación, esfuerzo y apoyo durante este largo camino. Son una bendición. Espero que este logro sea una recompensa a su gran esfuerzo. Mi cariño, admiración y respeto para ustedes.

A MI ESPOSO: Emmanuel Maldonado, mi compañero de vida, agradezco tu amor, paciencia y apoyo incondicional. Te amo.

A MIS HERMANOS: Gracias por sus palabras de aliento y apoyo, comparto con ustedes la felicidad de este este éxito. Los quiero mucho.

A TODA MI FAMILIA: Con mucho cariño. Especialmente a mi tía Aura Marina Rodríguez Flores, gracias por su ayuda constante. Dios la bendiga.

A MIS AMIGOS DE LA UNIVERSIDAD: Dany Asencio, Wilson Batres, Ronnel Gudiel y Emerson Fidel Beltrán (Q.E.P.D.), gracias por su amistad, experiencias y triunfos compartidos.

A MIS COMPAÑEROS DE EPS: Sandra Méndez, Yoselin Barrera, Hellen López, y Byron López, que Dios los bendiga por su apoyo, esfuerzo y amistad. Les deseo éxito en todo lo que emprendan.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Por permitirme la oportunidad de pertenecer a esta casa de estudios.

A JUSAC: Por las enseñanzas, orientación y preparación profesional.

A MIS CATEDRÁTICOS: Por compartir sus conocimientos y contribuir en mi formación académica.

A LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”: Por abrir las puertas de su empresa y brindarme la información necesaria para realizar esta investigación.

AL PUEBLO DE GUATEMALA: Gracias por contribuir con mi carrera universitaria.

ÍNDICE

No.	Descripción	Página
	INTRODUCCIÓN	i
	CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL	
1.1	ORIGEN DEL CALZADO	1
1.1.1	Surgimiento y desarrollo del calzado en Guatemala	2
1.1.2	Industria del calzado en Guatemala	2
1.1.3	Industria de calzado Santa Catarina Mita, Jutiapa	4
1.2	ANTECEDENTES INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA (Empresa objeto de estudio)	6
	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1	ADMINISTRACIÓN	9
2.2	PROCESO ADMINISTRATIVO	9
2.2.1	Planeación	10
2.2.2	Organización	11
2.2.3	Integración de personas	11
2.2.4	Dirección	12
2.2.5	Control	12
2.3	ORGANIZACIÓN	13
2.3.1	Importancia de la organización	16
2.3.2	Objetivos	17
2.3.3	Principios de la organización	17
2.3.3.1	Principio de especialización	17
2.3.3.2	Principio de la unidad de mando	18
2.3.3.3	Principio de equilibrio de autoridad-responsabilidad	19
2.3.3.4	Principio de equilibrio de dirección-control	19
2.3.3.5	Principio de la definición de puestos	19
2.3.4	Tipos de organización	20
2.3.4.1	Organización formal	20
2.3.4.2	Organización informal	21
2.3.5	Estructura y Diseño organizacional	21
2.3.5.1	Especialización del trabajo	21
2.3.5.2	Departamentalización	22
2.3.5.3	Cadena de mando	23

2.3.5.4	Amplitud de control	23
2.3.5.5	Centralización y descentralización	24
2.3.5.6	Formalización	25
2.3.6	Instrumentos de la organización	26
2.3.6.1	Organigramas	26
2.3.6.2	Manuales administrativos	34

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE DATOS

3.1	FUNCIÓN GERENCIAL DE ORGANIZACIÓN	39
3.1.1	Especialización	42
3.1.2	Departamentalización	42
3.1.3	Cadena de mando	44
3.1.4	Amplitud de control	45
3.1.5	Centralización y descentralización	46
3.1.6	Formalización	47

CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	48
4.1.1	Introducción	48
4.1.2	Antecedentes	49
4.1.3	Objetivos	49
4.1.4	Presentación a socios y empleados	50
4.1.5	Elementos de la planificación administrativa	50
4.1.6	Descripción técnica de los puestos de trabajo	53
4.1.7	Consideraciones generales	85
4.1.7.1	Procedimiento para la implementación del manual	85
4.1.7.2	Aspectos generales comunes a todos los puestos de trabajo	85
4.1.7.3	Vigencia del instrumento	86
4.2	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	87
4.2.1	Presentación	87
4.2.2	Objetivos del manual	87
4.2.3	Campo de aplicación	88
4.2.4	Normas de aplicación general	88
4.2.5	Procedimientos de mayor importancia	88
	CONCLUSIONES	110
	RECOMENDACIONES	112

BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	116

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Producción diaria de calzado	5
2	Producción mensual de calzado	5
3	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Área de trabajo de socios y empleados	44

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Procedimiento de ventas minoristas o mayoristas	90
2	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Procedimiento de compras	93
3	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Procedimiento de atención al cliente	96
4	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Procedimiento de cambio de producto	99
5	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Procedimiento control de inventarios	102
6	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Procedimiento de capacitación	105
7	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Procedimiento resolución de conflictos	108

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Organigrama actual de la empresa	41
2	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Departamentalización	43
3	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Organigrama general	52
4	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Flujograma procedimiento de ventas minoristas o mayoristas	91
5	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Flujograma procedimiento de compras	94
6	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Flujograma procedimiento de atención al cliente	97
7	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Flujograma procedimiento de cambio de producto	100
8	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Flujograma procedimiento control de inventario	103
9	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Flujograma procedimiento de capacitación	106
10	"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA". Flujograma procedimiento resolución de conflictos	109

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Guía de observación, función gerencial de organización	117
2	Cuestionario para socios	119
3	Cuestionario para empleados	128

INTRODUCCIÓN

Como parte del Ejercicio Profesional Supervisado, de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Jutiapa, se presenta el informe de investigación sobre el tema: **ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EN LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, UBICADA EN LA CABECERA MUNICIPAL DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA, el cual permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa para determinar las variables que causan deficiencias en la función gerencial de organización, con el propósito de encontrar soluciones que permitan establecer la implementación de instrumentos de organización, que garanticen el funcionamiento eficiente y eficaz de la misma.

En la actualidad es imprescindible que la estructura organizacional esté formalmente definida, para que cada colaborador conozca las instrucciones y el procedimiento de las actividades que le corresponde realizar. Además es necesario determinar los niveles de autoridad y responsabilidad que posee el cargo que desempeñan para evitar confusiones en el desarrollo y crecimiento de la misma.

La investigación se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2014, con el objetivo general de determinar la existencia de una estructura organizacional que definiera la cadena de mando, departamentalización, amplitud de control, grado de responsabilidad, especialización del trabajo, centralización, descentralización y los medios de comunicación; y coordinación, que orientan las actividades de los colaboradores en la empresa.

Para la recolección de datos se aplicó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva. Se utilizaron técnicas de investigación

como la observación directa, encuestas y entrevistas. Se aplicaron dos tipos de cuestionarios, uno para socios y otro para empleados, con el fin de establecer el grado de conocimiento que poseen, en relación a la función gerencial de organización y el interés que tienen por mejorar la situación actual.

En el presente informe se incluyen cuatro capítulos, los cuales se describen de la siguiente manera:

El capítulo I, informa sobre el origen del calzado, surgimiento y desarrollo del calzado en Guatemala, evolución y situación de la industria en Santa Catarina Mita. También se incluyen los antecedentes de la empresa (objeto de estudio).

El capítulo II, contiene la teoría presentada por varios autores, sobre administración, proceso administrativo, la función gerencial de organización y sus diferentes elementos, la cual sirvió para darle fundamento a la investigación.

El capítulo III, muestra las debilidades, carencias y deficiencias encontradas en la organización de la empresa.

El capítulo IV, detalla la propuesta, que consta del manual de organización, que servirá para guiar el funcionamiento de la empresa, en el cual se integra introducción, objetivos, antecedentes históricos, objetivos de la empresa, misión, visión, políticas y reglas, organigrama propuesto, la descripción de puestos y funciones. Además del manual de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades administrativa.

Se exponen las conclusiones, las cuales informan de manera sintetizada los hallazgos obtenidos durante la investigación, asimismo las recomendaciones necesarias para solucionar las deficiencias y problemáticas encontradas.

Además se presenta la bibliografía, la cual enlista en orden alfabético los autores de libros consultados para la integración del marco teórico y marco referencial. Por último los anexos. Están integrados por la guía de observación y los cuestionarios realizados a los socios y empleados de la empresa.

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL

Se presenta una breve descripción del origen del calzado en Guatemala y en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa. Este ayudará a conocer los antecedentes históricos sobre la industria del calzado y la evolución que ha tenido en el transcurso del tiempo.

1.1 ORIGEN DEL CALZADO

Desde el comienzo de la humanidad el hombre tuvo necesidad de protegerse el cuerpo y los pies, para ello, utilizó cueros y pieles. En la actualidad, en la producción masiva de calzado, se utiliza el caucho en lugar del cuero, piel o gamuza, aunque también se aplican elementos como el corcho, materiales plásticos y otros. (www.quiminet.com)

Existen evidencias que nos enseñan que la historia del zapato comienza a partir del año 10,000 A. de C., es decir, al final del periodo paleolítico (pinturas de esta época en cuevas de España y sur de Francia, hacen referencia al calzado). Entre los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen diversas de estas que servían para raspar las pieles, lo que indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo. (www.sapatosite.com)

A través del tiempo ha evolucionado el trabajo y las técnicas empleadas para lograr un material bien curtido, suave y flexible, que resista el sol y la humedad.

Los tratamientos con sales minerales lograron cada vez mejor calidad del material para la fabricación del calzado. Los cueros más blandos se emplean en la realización del empeine y los más duros en las suelas. Su elaboración lleva varios pasos, como la costura, el encolado, la colocación del forro, el lavado,

estirado y pulido, aplicación de hebillas, cordones, presillas y otros accesorios. (www.quiminet.com)

1.1.1 Surgimiento y desarrollo del calzado en Guatemala

La utilización de calzado en Guatemala inició por la necesidad de los indígenas de proteger el cuerpo y los pies. Es por ello que empezaron a usar las pieles de los animales que cazaban y para que les duraran más tiempo las procesaban con sales minerales.

Al llegar los españoles a Guatemala se tecnificó el proceso para elaborar calzado, llegaron expertos artesanos de manufactura y curtidores de cuero. En ese tiempo la producción se realizaba en talleres ubicados en la casa del dueño, los cuales se consideraban un patrimonio familiar, el proceso era llevado a cabo por el padre, hijos y otros miembros de la familia.

Tiempo después se introdujo maquinaria altamente tecnológica, con ello la actividad se industrializó. A pesar de contar con herramientas que hicieran todo el proceso de producción de calzado, siempre se necesitó la mano de obra guatemalteca porque ellos elaboraban calzado que se distinguía por la elegancia, moda y calidad. Los talleres pasaron a ser empresas formales, se hizo uso de tecnología industrial pero con ideas de productor artesanal.

1.1.2 Industria de calzado en Guatemala

Según el diccionario de la Real Academia Española, la industria, es el conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.

La industria de calzado en Guatemala está integrada por empresas fabricantes de zapatos, suela, curtidores de cuero, fabricantes de accesorios, productos afines y los importadores. Estas empresas son los principales productores de

calzado en Centroamérica y son miembros de la Cámara de la Industria de Guatemala a través de la GRECALZA.

La GRECALZA es la Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines, adscrita a Cámara de Industria de Guatemala, es una institución sin fines de lucro, que promueve el desarrollo de la industria de calzado, productos afines y la cadena productiva, cuya misión es lograr mantener estable la industria, luchar contra adversidades comerciales, políticas y socioeconómicas del país. Con el propósito de competir en un mercado globalizado y tener representatividad a nivel latinoamericano. (www.industriaguatemala.com)

La industria de calzado guatemalteco adscrita a la GRECALZA se compone de 42 empresas y se estima que 40,000 personas dependen de esta actividad.

La GRECALZA también se encarga de la comercialización de los productos. Organiza ferias de calzado en el parque de la Industria, con el propósito de poner en contacto a productores, consumidores y hacer negociaciones con empresas nacionales e internacionales.

Hoy en día, la tecnología empleada para la fabricación de calzado es moderna, innovadora y compleja, ya que requiere de capacitaciones previas que logren que los procesos de producción sean eficientes.

La importancia del calzado radica básicamente en que la mano de obra guatemalteca es de mucha calidad, está orientada en producir zapatos para exportación. Por añadidura este tipo de negocios viene de generaciones atrás, en donde el abuelo, le enseña al papá, y el papá al hijo, y así se va hasta que se le instruye a todos los miembros de la familia. Actualmente Guatemala tiene la ventaja que muchas personas que se desenvuelven en este tema tienen un conocimiento amplio sobre corte, costura, hormas, entre otras, haciendo que

este sector se pueda desarrollar con facilidad en el transcurso de los años, indicó el Lic. Edgar Rojas, Presidente de la Comisión de Manufacturas Diversas de AGEXPORT. La Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT, es una entidad privada, no lucrativa, fundada desde 1982, con el propósito de promover y desarrollar las exportaciones de productos y servicios en Guatemala.

Agrupada y representa a empresas guatemaltecas pequeñas, medianas y grandes, ofreciendo apoyo para posicionarse y permanecer en el mercado mundial. Así mismo hace alianzas estratégicas con el sector público, privado y la comunidad internacional para incorporar a las MIPyMES a la actividad exportadora. (www.agexport.com.gt)

1.1.3 Industria de calzado en Santa Catarina Mita, Jutiapa

Santa Catarina Mita, es un municipio del departamento de Jutiapa, pertenece a la región sur-oriente del país, tiene un área aproximada de 132 kilómetros cuadrados, con una población en el área urbana de 10,147 habitantes y en el área rural de 18,616 habitantes para hacer un total de habitantes de 29,763.

Está ubicada a 149 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala, al norte del departamento de Jutiapa y colinda al norte con San Manuel Chaparrón (Jalapa); al este con Agua Blanca (Jutiapa); al oeste con El Progreso (Jutiapa) y Monjas (Jalapa); al sur con Asunción Mita y El Progreso (Jutiapa). Tiene una altura de 700.02 metros sobre el nivel del mar; Latitud 14, 27',02" y Longitud 89, 44', 34". La cabecera está cercana a las faldas del volcán Suchitán. (www.munisantacatarinamita.gob.gt)

La elaboración de zapatos constituye la mayor fuente de trabajo para la población catarineca en el área urbana, la cual es realizada por familias durante varias generaciones, actualmente se estima que existen unas cuarenta familias, cada una de ellas cuenta con talleres donde generan empleo directo a un

promedio de cinco personas, estos cuentan con el respaldo y apoyo de una cooperativa de zapateros en donde a los socios además de brindar facilidades económicas para la capitalización, los asesora en la búsqueda de nuevos estilos, según lo demande el mercado y facilitar algún tipo de maquinaria que por su alto costo es difícil que lo tenga cada micro empresario.

La industria de la elaboración de calzado está organizado por medio de la cooperativa pro calzada R.L. (COOPROCALZA, RL), esta organización es la entidad coordinadora y representante de la industria en el municipio, además es parte de la Gremial de Calzado y Productos Afines de Guatemala.

Se puede mencionar que alrededor de 1,500 personas trabajan como operarios en talleres de calzado, conformado aproximadamente por 450 familias. Se presenta el detalle por tallas de la producción de calzado diaria y semanal.

Cuadro 1
Producción diaria de calzado

Tallas	Pares
Pequeñas	10
Medianas	20
Grandes	30

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de www.deguate.com

Cuadro 2
Producción mensual de calzado

Tallas	Pares
Pequeñas	75 a 175
Medianas	300 a 350
Grandes	600 a 950

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de www.deguate.com

Los cuadros representan la producción diaria y mensual aproximada de calzado en tallas pequeñas, medianas y grandes. El margen de ganancia oscila entre el 8 y el 12 % en la mayoría de productores y los expendedores del 40 al 60%.

La producción se comercializa a nivel local y/o a tiendas ubicadas en la cabecera departamental de Jutiapa, a la cabecera departamental de Chiquimula o bien a Izabal, especialmente en el calzado tipo bota vaquera para trabajo que es la especialidad del municipio. (www.deguate.com)

1.2 ANTECEDENTES INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA (Empresa objeto de estudio)

K'TOCALZA es una industria y comercializadora de calzado en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa. Esta empresa fué creada por una fundación cristiana llamada "Christian Foundation for children and agin" (CFCA) que significa Fundación Cristiana para niños y ancianos. Es una organización sin fines de lucro con sede en Kansas City. CFCA fue fundada principalmente por Roberto Hentze y por los trabajadores católicos laicos James Hentzen, Bernard Hentzen, Jerry Tolle y Philip Brinkman que actúan sobre el llamado del evangelio para servir a los pobres. El objetivo es entregar un programa de apadrinamiento que proporciona varias necesidades básicas como la alimentación, educación, ropa y acceso a la atención médica a los niños y ancianos en algunas de las comunidades más pobres del mundo. Hoy en día, los patrocinadores de la CFCA; admiten más de 300,000 niños, jóvenes y adultos mayores, dentro de 21 países.

En Guatemala CFCA, es dirigida desde su central en el municipio de San Lucas Tolimán, Sololá, por los estadounidenses Roberto y Cristina Hentzen. Ellos promueven programas de capacitación técnica a los beneficiados para el desenvolvimiento personal y familiar. El mecanismo para establecer y encontrar candidatos es a través de sondeos, los cuales le ayudan a determinar que

departamentos tienen más necesidad con el objetivo de brindarles una calidad de vida aceptable para que se sientan apoyados y queridos.

Con el propósito de crear una cultura de apoyo mutuo, y no dependiente por parte de los beneficiados, la fundación empieza a evaluar y analizar las capacidades productivas de las familias a las cuales apoyarían, inicia así con la organización de pequeños grupos productivos en base a las necesidades que la fundación cubre. Hace seis años, el cinco de septiembre Roberto Hentzen, director de CFCA, en Guatemala, les envía una invitación a veintisiete padres de familia de los niños beneficiados en Santa Catarina Mita, Jutiapa. En una segunda reunión solo asistieron doce personas. En una tercera reunión asistieron once personas (dos madres de familia) relacionados con la producción de calzado. Tras inconvenientes personales, se retiran las dos madres de familia, permanecen nueve personas interesadas en el proyecto. Dos años después de fundada la empresa renunció un socio, por lo que queda conformada por ocho personas quienes integran la empresa actualmente.

La empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, inició a organizarse informalmente en agosto de 2006, pero fue hasta el cinco de octubre del año 2008, que se inauguró como una industria y comercializadora de calzado. La propuesta de desarrollo se basó en un aporte inicial que la fundación concedería a los productores para el proyecto. El monto otorgado como aporte fue de Q.40,000.00, con el que debían adquirir maquinaria, materia prima y algunas herramientas para fabricar los zapatos y empezar las actividades en un pequeño local dentro de la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, Jutiapa, con los socios como únicos productores.

Actualmente se encuentra ubicada en la 5ª. Av. Zona 1, Barrio El Centro, Santa Catarina Mita, Jutiapa y cuenta con veinte colaboradores: ocho socios y doce empleados (nueve operarios, dos empaquetadoras y uno de mantenimiento).

Los colaboradores son supervisados por cada uno de los socios según el área de producción en la que se especialice. K'TOCALZA tiene como clientes principales a la Institución de CFCA. Esta organización después de la muerte del fundador cambió de nombre, hoy en día se le conoce como UNBOUND; que en español significa sin límite.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este detalla los principales temas que integran la función gerencial de organización, la cual es esencial en cualquier empresa que quiera estructurar las actividades de manera ordenada y sistemática. El objetivo de este marco teórico es dar a conocer el aporte proporcionado por varios autores, el cual sirve para darle fundamento al estudio.

Antes de detallar en que consiste la organización se definirá la administración y el proceso administrativo, ya que la organización es parte del mismo.

2.1 ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p.4)

Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas. (Robbins, Coulter, 2008, p.5)

Es una ciencia que ayuda a establecer planes que sirvan de guía para coordinar las actividades con el objetivo de que se realicen de manera efectiva, justo en el tiempo requerido y de forma estructurada.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Consta de cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo, estas son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Koontz et al. 2008, p.30)

Consta de cuatro funciones gerenciales las cuales son: planeación,

organización, dirección y control. (Robbins et al. 2008, p.7)

En este estudio se tomará en cuenta las cinco funciones según Koontz, Weihrich y Cannice, las cuales se describen a continuación:

2.2.1 Planeación

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un administrador es asegurarse de que todos comprendan el proyecto a realizar y los objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos. Si el esfuerzo del grupo se enfoca en ser efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Esta es la función de la planeación, la más básica de todas las funciones gerenciales. La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las sanciones necesarias para lograrlo; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Así los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados y también implica con fuerza la innovación gerencial. La planeación cierra la brecha de donde estamos y a dónde queremos ir. También es importante señalar que la planeación y el control son inseparables, son gemelos siameses de la administración.

Cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren a menos de que primero estén seguros de a dónde quieren ir. De esta manera, los planes aportan los estándares de control. (Koontz et al. 2008, p.108)

La planeación es un proceso dinámico a través del cual se establecen objetivos que la empresa desea alcanzar, así como la misión y visión que ayudan a determinar cuál es el propósito y proyección en el futuro. Además establece los

parámetros para establecer políticas, reglas, procedimientos, estrategias y presupuestos.

2.2.2 Organización

No importa si cuenta con dos o más colaboradores, toda empresa debe estar organizada. Esto significa definir las responsabilidades de cada persona que trabaja para la empresa. Al organizar la empresa, usted define quién hace qué y evita vacíos y confusiones. (Amaru, 2008, p.75)

Se realiza de acuerdo a las necesidades que la empresa presenta, sin importar cuanto personal trabaje en ella, es imprescindible determinar las responsabilidades y líneas de autoridad con el propósito de que exista orden y respeto al realizar las actividades.

2.2.3 Integración de personas

Pocos ejecutivos discutirán el hecho de que las personas talentosas son vitales para la operación efectiva de una compañía. Los gerentes a menudo dicen que las personas son su activo más importante. No obstante, los “activos humanos” virtualmente nunca aparecen en la hoja de balance como una categoría separada, aunque una fuerte cantidad de dinero es invertida en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas. Es por este motivo que el desaparecido Rensis Likert y sus colegas sugirieron llevar cuenta de los valiosos activos humanos, a través del proceso que llamó “contabilidad de los recursos humanos.

Este enfoque no deja de tener problemas y hasta existen conflictos entre expertos en administración y defensores de la contabilidad de los recursos humanos por un lado, y los financieros que tienen que desarrollar el sistema para medir los activos humanos, por el otro. (Koontz et al. 2008, p.284)

Es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos. Los hombres que han de desempeñar cualquier función en el organismo social deben de llenar los requisitos de preparación, capacidad y habilidad mínimos para desempeñar el puesto, en otras palabras se debe buscar al hombre que se adapte al puesto y no viceversa. No es bueno buscar un candidato con menos requisitos ni con cualidades excesivas, ya que tendría como consecuencia el aburrimiento o el desánimo del individuo. (Chiavenato, 2009, p.102)

La integración de personas consiste en cubrir las necesidades de talento humano dentro de la organización a través de un proceso definido y estructurado, con el cual se desea encontrar al personal idóneo para el puesto vacante.

2.2.4 Dirección

Consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control. El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la empresa. El factor directivo es crítico en cualquier empresa. (Pérez y Oteo, 2006, p.2)

Con esta función se verifica si todo lo planeado se ha logrado. El administrador debe ser un agente de cambio e influir en los demás a través de comunicación efectiva, motivar a los colaboradores para impulsar la creatividad, innovación y desempeño de los mismos.

2.2.5 Control

“La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes

diseñados para alcanzarlos se logren. Planear y controlar están estrechamente relacionados”. (Koontz et al. 2008, p.496)

Controlar es fijar parámetros de medición que determinen las desviaciones en los procesos de la empresa y en el desempeño de los empleados. Esta es indispensable para determinar errores o fallas, las cuales se pueden corregir antes de que perjudiquen los objetivos organizacionales.

El proceso administrativo es fundamental en cualquier organización, porque todas las funciones gerenciales sirven para desarrollar las actividades de manera eficaz y eficientemente.

Seguidamente se detalla la función de organización, tema principal de este marco teórico.

2.3 ORGANIZACIÓN

...Viene del griego “organon”, que significa instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra “organismo”. Éste implica necesariamente:

- Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional. Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común idéntico.
- Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

Agustín Reyes Ponce presenta la definición de organización de acuerdo a los criterios de varios autores, los cuales se describen a continuación:

Terry define que la organización, “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Sheldon la considera como “el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.

Beechler, Carmichael y Sarchet la definen como “la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”.

Koontz y O'Donnell mencionan: “organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa”.

Petersen y Plowman dicen: “es un método de distribución de la autoridad y la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”.

Litterer señala: “es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas”. (Reyes, 2007, p.276)

“Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (Reyes, 2007, p.277)

A menudo se dice que las personas indicadas pueden hacer funcionar cualquier estructura de organización. Algunos llegan a afirmar que la ambigüedad en una organización es buena ya que obliga el trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo. Sin embargo, las personas adecuadas y quienes desea cooperar trabajarán mejor juntos y con mayor efectividad si conocen los roles que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma como sus roles se relacionan entre sí.

Esto es tan válido en una empresa o el gobierno, como lo es en el fútbol o en una orquesta sinfónica. Diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de organizar.

Es una estructuración técnica en la cual se agrupan las actividades necesarias, detalla y coordina todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la empresa. Constituye el punto de enlace entre empleador y empleado.

La organización consiste en efectuar una serie de actividades coordinadas, de tal forma, que el conjunto de las mismas, actúen como una sola, para lograr un propósito común.

Esta etapa del proceso administrativo, se basa en que la obtención de la eficiencia, solo es posible, a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos con los que la empresa cuenta; por lo que se entrelazan todas las actividades que se deben desarrollar y asignar quién debe de ejecutarlas.

Además, ayuda a la administración a que se cumplan las funciones administrativas, tales como: planear, ejecutar y controlar. (Koontz et al. 2008, p.200)

La organización es la estructuración ordenada y sistemática de las líneas de autoridad y responsabilidad, que sirve de guía para que los empleados reconozcan a su jefe inmediato, además por medio de la función de organización se establece a través de manuales administrativos las instrucciones que se deben seguir para el desarrollo de actividades, así como la historia, misión, visión, objetivos, lineamientos, entre otros.

2.3.1 Importancia de la organización

Se encamina a obtener un resultado, el cual fue previamente establecido a través de la planeación, por lo que se hace necesario conocer su importancia, la cual se menciona a continuación:

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos), debido a que las empresas y todos sus componentes están sujetos a cambios constantes.
- Es un medio que permite alcanzar los objetivos de una manera ordenada y sistemática para la eficiente utilización de todos sus recursos.
- Suministra métodos, para poder desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo esfuerzo.
- Evita la ineficiencia en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, ayuda a incrementar la productividad y reducir costos.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. (anayeli-organizacion.blogspot.com, 2009)

En cualquier empresa es necesario hacer uso de función gerencial de organización para delegar responsabilidades de manera estructurada, lo cual ayuda a incrementar la productividad, reducir costos y evitar la duplicidad de esfuerzos.

2.3.2 Objetivos

Al estructurar la organización de manera funcional se espera cumplir con los propósitos que se escriben posteriormente:

- Suplir las limitaciones.
- Permitir la comunicación de los valores.
- Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible.
- Aumentar las capacidades.
- Aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado.
- Ahorrar tiempo.
- Favorecer la especialización.

2.3.3 Principios de la organización

La finalidad de la organización es contribuir al logro de las metas empresariales y para ello hace uso de principios que determinan la forma de llevarla a cabo.

2.3.3.1 Principio de especialización

El trabajo debe limitarse a una sola persona es necesario delegar actividades específicas a cada función que cumplen los empleados, con el fin de especializarse, obtengan mejores conocimientos, destrezas y perfección para

realizar de manera eficiente y eficaz los procesos administrativos como productivos de la empresa. (Reyes, 2007, p.282)

Este principio establece que se debe definir los puestos dentro de la organización y delegar actividades específicas a cada función que cumplen los empleados, para que obtengan mejores conocimientos y destrezas, las cuales ayudarán a realizar de manera eficiente y eficazmente los procesos tanto administrativos como productivos de la empresa.

2.3.3.2 Principio de la unidad de mando

Para cada función debe existir un solo mando. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: “nadie puede servir a dos señores”.

“Un cuerpo con dos cabezas –afirma Urwick–, es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico”:

Lo anterior no se opone a que el mando pueda ser ejercido simultáneamente por varias personas, como ocurre, por ejemplo, con las órdenes de un comité decisorio.

Para obtener mayor eficiencia la especialización estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo mando, que fije el objetivo y dirija a todos a lograrlo. (Reyes, 2007, p.283)

Es preciso establecer una estructura formal que dé a conocer a los empleados las líneas de autoridad y responsabilidad que existen. Porque es complicado tener varios jefes que no llegan a acuerdos.

2.3.3.4 Principio de equilibrio de autoridad-responsabilidad

Al definir las responsabilidades es imprescindible determinar el grado de autoridad para los jefes de cada nivel jerárquico, necesariamente debe existir un equilibrio entre ambos para el correcto desarrollo de las actividades que se realizan y evitar que se trastorne gravemente la organización. Este principio establece que se debe conceder la facultad de tomar decisiones importantes para la empresa.

2.3.3.4 Principio de equilibrio de dirección-control

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. (Reyes, 2007, p.284)

Es significativo que exista equilibrio entre dirigir y controlar, a cada delegación de autoridad le corresponden los parámetros de control adecuados para verificar que los trabajadores cumplan con las responsabilidades.

2.3.3.5 Principio de la definición de puestos

Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico. Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer, no existirá una estructura adecuada. (Reyes, 2007, p.284)

Este principio detalla que deben definirse todos los puestos de forma clara, ordenada y determinar los derechos, obligaciones y responsabilidades de los empleados en el área de trabajo. Esto ayudará a que haya un control administrativo, buena comunicación y el cumplimiento de las actividades de la empresa justo a tiempo.

2.3.4 Tipos de organización

Muchos autores sobre administración distinguen entre organización formal e informal.

2.3.4.1 Organización formal

La estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o que algo la confina de manera indebida.

Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe adoptar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones.

No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y las organizacionales. (Koontz et al. 2008, p. 201)

Es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro del objetivo.

Aunque no comprende el sistema organizacional total, constituye un marco general y delinea ciertas funciones prescritas y sus relaciones. (Reyes, 2007, p.280)

2.3.4.2 Organización informal

Esta surge de manera natural y espontanea de las actividades e interacciones de individuos que se asocian entre sí.

Comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes.

Son vitales para el funcionamiento eficaz de la organización. Sirve, por tanto, para funciones innovadoras no previstas en la organización formal. (Reyes, 2007, p.280)

2.3.5 Estructura y Diseño organizacional

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización.

Consiste en desarrollar o cambiar la estructura de la empresa de acuerdo a las necesidades que presenta, para ello se involucra seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización.

2.3.5.1 Especialización del trabajo

Es el grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad.

Durante la primera mitad del siglo XX, los gerentes consideraban la especialización del trabajo como una fuente inagotable de productividad aumentada, y por un tiempo ¡lo fue! Como no se utilizaba ampliamente, cuando se implementaba la especialización del trabajo, la productividad de los empleados aumentaba. Sin embargo, para la década de 1960 se había vuelto evidente que algo bueno había llegado demasiado lejos, a un límite en algunos empleos donde el desgaste humano debido a la especialización del trabajo (aburrimiento, fatiga, tensión, calidad deficiente, aumento del ausentismo y rotación más frecuente) superó con mucho las ventajas económicas.

La división del trabajo se define como: “descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general”. (Robbins et al. 2008, p.273)

Es una alternativa significativa, la cual consiste en dividir las tareas en diferentes etapas, con el objetivo de que varias personas participen en ellos. El fin es que los empleados realicen el trabajo de forma efectiva, especializándose en un proceso específico.

2.3.5.2 Departamentalización

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales.

Se define como: “agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica”:

Existen cinco tipos de departamentalizaciones: departamentalización funcional, de productos, geográfica, de clientes y de procesos. (Robbins et al. 2008, p.373)

Para mantener organizada una empresa es necesario que las actividades se agrupen por departamentos, de esa manera existen tareas similares en la misma área con el objetivo de coordinarlas de forma fácil y rápida.

2.3.5.3 Cadena de mando

Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder a preguntas como: "¿A quién recorro si tengo un problema?" o "¿ante quién soy responsable?".

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga.

Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. (Robbins et al. 2008, p.375)

Sin autoridad no existe responsabilidad. La cadena de mando se establece para determinar las líneas de autoridad que guíen las acciones de los empleados. Estas líneas se establecen de los niveles más altos a los más bajos.

2.3.5.4 Amplitud de control

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? Esta pregunta sobre la amplitud de control es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una

organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización.

La amplitud de control es el número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. (Robbins et al. 2008, p.376)

Con la amplitud de control se determina la capacidad de los gerentes de influir, dirigir y controlar a varios empleados, de manera que se cree un ambiente agradable y productivo para ambas partes. Siempre debe haber equilibrio entre dirección y control porque es así como se establecen los parámetros que guíen el actuar de todos dentro de la empresa.

2.3.5.5 Centralización y descentralización

En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y empleados simplemente ejecutan las órdenes. En el otro extremo están las organizaciones en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que está, más cerca de la acción. Las primeras organizaciones son centralizadas y las últimas descentralizadas.

La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.

La descentralización es el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.

Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, habría más descentralización. Recuerde que el concepto centralización-descentralización es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada.

Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si sólo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomaran todas las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran a los empleados.

Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles, ha habido una clara tendencia hacia la descentralización de la toma de decisiones.

Sobre todo en grandes empresas, los gerentes de niveles inferiores están "más cerca de la acción" y tienen comúnmente un conocimiento más detallado de los problemas y de la mejor manera de resolverlos que los gerentes de alto nivel. (Robbins et al. 2008, p. 377)

La centralización es aquella donde la autoridad se concentra en un nivel jerárquico (los niveles más altos), por lo tanto sólo a ese nivel jerárquico le corresponde la toma de decisiones y la coordinación del funcionamiento de la empresa.

En la administración descentralizada, se permite la intervención o la opinión de los colaboradores con jerarquías bajas. Es aquí donde tiene la facultad de tomar decisiones, con ello alcanzar crecimiento y desarrollo empresarial.

2.3.5.6 Formalización

Grado en que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que realizará, cuánto se hará y cómo lo hará. (Robbins et al. 2008, p.278)

Formalizar significa estandarizar las actividades que realizan los empleados con el propósito de otorgar autoridad para tomar decisiones.

2.3.6 Instrumentos de la organización

Los instrumentos de la organización son los siguientes:

2.3.6.1 Organigramas

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin, 2009, p.24)

Son hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. (Reyes, 2007, p.298)

a) Objeto

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización. (Franklin, 2009, p.124)

b) Utilidad

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente organizada de consulta.

c) Criterios fundamentales para su preparación

- Precisión: deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

- Sencillez: debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios una nomenclatura compleja o poco clara.
- Uniformidad: para facilitar su interpretación conviene homogenizar las líneas que se utilicen en su diseño.
- Presentación: en gran medida su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
- Vigencia: para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Es recomendable anotar en el margen inferior del organigrama el nombre de la unidad responsable de prepararlo, la fecha de autorización y actualización. (Franklin. 2009, p.125)

d) Ventajas

Un destacado fabricante dijo en cierta ocasión que aun creía en la relativa utilidad del organigrama. El argumento era que tienden a hacer a las personas demasiado conscientes de ser superiores o inferiores, que destruyen el espíritu de equipo y dan un excesivo sentido de "propiedad".

Otro alto ejecutivo dijo en otra ocasión que la organización se puede cambiar con mayor facilidad si no se esquematiza en un organigrama y que la ausencia de éste también alienta el impulso competitivo a ocupar posiciones ejecutivas más elevadas de parte del grupo de gerencia media que aparece en el organigrama.

Estos motivos para no trazar el organigrama carecen de fundamento. Las relaciones subordinados-superiores existen aunque no estén en un cuadro,

sino por relaciones de reporte esenciales. En cuanto a relación con que un organigrama produzca una sensación de demasiado confort, que ocasiona una falta de impulso para aquellos que han "llegado", se trata de cuestiones de alto liderazgo, de reorganizar en el momento que lo exija el ambiente de la empresa, de desarrollar una tradición de cambio y de hacer que los gerentes subordinados sigan cumpliendo estándares de desempeño adecuados y bien entendidos.

Los gerentes que creen que el espíritu de equipo puede producirse sin precisar las relaciones se engañan y marcan el paso a politiquerías, intrigas, frustraciones, evitar responsabilidades, falta de coordinación, esfuerzos duplicados, políticas vagas, toma de decisiones inciertas y otra evidencia de ineficiencia organizacional.

Ya que un organigrama traza líneas de autoridad de toma de decisiones, en ocasiones su elaboración puede mostrar inconsistencias y complejidades, que se deben corregir.

El organigrama también revela a los gerentes y el personal nuevo cómo se ligan a la estructura como un todo. (Koontz et al. 2008, p.260)

e) Limitaciones de los organigramas

Los organigramas están sujetos a severas limitaciones. El diagrama sólo muestra relaciones de autoridad formales y omite las muchas relaciones informales e informacionales significativas.

Muchos organigramas muestran las estructuras como se desea que sean o como solían ser, y no las reales. Los gerentes dudan u olvidan cambiar los organigramas, olvidan que las estructuras de organización son dinámicas, por lo que se deben actualizar constantemente.

Otra dificultad con los organigramas es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus. El funcionario asesor que se reporta al presidente de la corporación puede aparecer en la cima del cuadro de organización, en tanto que un funcionario de línea regional puede aparecer uno o dos niveles más abajo. Los organigramas no siempre se pueden conformar con los niveles de importancia en la empresa, es mejor establecer con claridad relaciones de autoridad y utilizar el indicador adecuado de estatus, salario y niveles de bonos. (Koontz et al. 2008, p.260)

f) Clasificación de los organigramas

Existen diferentes tipos de organigramas, los cuales se describen y clasifican de la siguiente manera:

1) Por su naturaleza

- Micro administrativo.
- Macro administrativos.
- Meso administrativos.

2) Por su ámbito

- Generales.
- Específicos. (Franklin, 2009, p.125)

3) Por su contenido

- Integrales.
- Funcionales.
- De puestos, plazas y unidades. (Franklin, 2009, p.126)

4) Por su presentación

Verticales. Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a

partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.

El órgano de mayor jerarquía se coloca en la parte superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos en la organización se ubican en renglones y las líneas que representan las relaciones entre las unidades se describen y disponen verticalmente.

En los organigramas verticales cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel surgen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él, y así sucesivamente. (Reyes, 2007, p.301)

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.

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. (Reyes, 2007, p.301)

De bloque. Son una variante de los verticales, pero tienen la

particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos. (Franklin, 2009, p.128)

Mixtos. Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base. (Franklin, 2009, p.129)

Circulares. Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de la organización. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. (Reyes, 2007, p.302)

Los organigramas son un excelente instrumento que sirve para determinar líneas de autoridad y responsabilidad; de manera que las actividades administrativas y operativas se realicen de forma eficiente y eficazmente, para cumplir los objetivos organizacionales planteados.

Es a través de los organigramas que se da a conocer a los empleados a quien se deben dirigir en caso de cualquier circunstancia.

Para determinar cuál es el organigrama que se debe utilizar es importante realizar:

1) Análisis de puestos

Analizar significa "separar y ordenar". Por lo tanto, la técnica del análisis de puestos consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática.

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- Como obtener los datos de lo que constituye el puesto.
- Como ordenar dichos datos
- Como consignar los mismos

El análisis comprende la descripción del puesto, o sea a determinación de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue

- El encabezado o identificación, que contiene:
 - El título
 - La ubicación
 - El instrumental
 - La jerarquía (de quién depende, a quiénes manda, contactos permanentes internos y externos).
- La descripción genérica, que es una definición breve y precisa.
- La descripción específica donde se detalla cada operación con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en permanentes, periódicas y eventuales. (Reyes, 2007, p.303)

2) Descripciones del puesto

Cada posición gerencial debe estar definida. Informa las responsabilidades del ocupante, establece las funciones básicas de cada puesto existente y la autoridad que ejerce cada miembro de la empresa.

La descripción del puesto tiene muchos beneficios. Conforme se analizan los puestos, se definen sus deberes y responsabilidades y las áreas de

deberes traslapados o ignorados salen a la luz. Obligar a las personas a considerar qué se debe hacer y quién debe hacerlo bien vale el esfuerzo.

Algunos beneficios adicionales de las descripciones de puesto son: la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, establecer el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre la organización, la descripción de la posición aporta un estándar contra el cual juzgar si una posición es necesaria y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura. (Koontz et al. 2008, p.261)

Todos los miembros de una empresa deben comprender la estructura de su organización para que funciones. Esto requiere enseñanza. Debido a que la organización formal se complementa con la organización informal, los miembros de una empresa deben comprender los trabajos de la organización formal e informal.

Muchos planes de organización bien concebidos fracasan porque los miembros de la organización no los comprenden. Un manual de organización bien escrito que contenga un informe de la filosofía organizacional, programas, organigramas y un perfil de descripciones de puestos ayuda mucho a comprender la organización. Si la estructura organizacional se pone por escrito con palabras y gráficas, tiene una mejor oportunidad de ser clara que si no se escribe.

Sin embargo, hasta las mejores palabras escritas y los organigramas no siempre transmiten con claridad el mismo significado a cada lector, así que los gerentes efectivos no pueden detenerse con la aclaración escrita. Deben enseñar a aquellos en su operación, el significado de la estructura de la organización, su posición en ella y las relaciones involucradas. Los gerentes

pueden hacerlo a través de asesoría individual, reuniones de personal o especiales, o simplemente al observar cómo funciona la estructura.

La efectividad de una organización también está influida por la cultura de la misma, que afecta la forma como se desarrollan las funciones gerenciales de planeación, asignación de personal de apoyo, dirigir y controlar. En lo que se refiere a organizaciones, cultura es la guía general del comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional.

Incluye el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que una cultura de organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono para la compañía y fija reglas implícitas para la forma como las personas deben comportarse. (Koontz et al. 2008, p.290)

El tipo de organigrama a utilizarse depende de las necesidades y exigencias de la empresa. Es por ello que para determinar la estructura es preciso realizar un análisis y descripción de los puestos existentes, luego adecuarlos a un organigrama.

2.3.6.2 Manuales administrativos

Otro instrumento de organización son los manuales administrativos: son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Franklin, 2009, p.244)

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa. Es muy importante su utilización por cuanto es una valiosa herramienta técnica que ayuda a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa. (Reyes, 2007, p.316)

a) Objetivos

Al utilizar manuales administrativos se pretende cumplir con los siguientes propósitos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones. (Franklin, 2009, p.244)

b) Clasificación

- 1) Por su naturaleza o área de aplicación

- Microadministrativos
- Macroadministrativos
- Mesoadministrativos. (Franklin, 2009, p.245)

2) Por su contenido

- De organización. Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Al ser de un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional puede presentar el directorio de la organización. (Franklin, 2009, p. 245)
- De gestión de calidad. Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad): responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad, mapas de procesos, sistemas de gestión de la calidad, responsabilidades de la alta dirección, gestión de recursos; realización del servicio o producto, medición, análisis y mejora, y referencias normativas.
- De historia de la organización. Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. (Franklin, 2009, p.246)
- De políticas. También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- De contenido múltiple. Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. (Franklin, 2009, p.246)

- De puestos. Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- De técnicas. Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- De ventas. Es un compendio de información específica para apoyar las funciones de ventas. (Franklin, 2009, p.246)
- De producción. Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- De finanzas. Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- De personal. Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo. (Franklin, 2009, p.247)
- De operación. Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- De sistemas. Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, entre otros, de una organización.

3) Por su ámbito

- **Generales.** Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.
- **Específicos.** Concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos. (Franklin 2009, p.248)

Los manuales son documentos de organización indispensables para las empresas, contienen en forma ordenada y sistemática, información, instrucciones, historia, organización, políticas, procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Plasman toda la información que se necesita para realizar las actividades de acuerdo a lo establecido y contribuir con los objetivos organizacionales. Existen diferentes tipos de manuales administrativos, la utilización depende de las actividades de la empresa.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Se presentan los resultados obtenidos a través de cuestionarios realizados a ocho socios y cinco colaboradores sobre el tema **ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EN LA EMPRESA "INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA"**, UBICADA EN LA CABECERA MUNICIPAL DE SANTA CATARINA MITA, DEL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA, se describe la importancia, objetivos, principios, estructura y diseño organizacional e instrumentos de la organización (organigramas y manuales administrativos).

3.1 FUNCIÓN GERENCIAL DE ORGANIZACIÓN

Es una estructura diseñada para integrar y coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que dispone la empresa, con el cual determina quién realiza las tareas y es responsable de obtener los resultados.

Además implica orden y un sistema de comunicación efectiva para la toma de decisiones acertadas que garanticen el cumplimiento de las metas establecidas.

La organización es indispensable, mediante una estructura formal y definida, se elimina la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades; porque con ella se define la unidad de mando, departamentalización, especialización, las líneas de autoridad, responsabilidad, dirección y control, además se especifican los puestos y las funciones, todo esto debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Para que la estructura sea funcional es necesario llevar a cabo las actividades gerenciales de manera efectiva, utilizar instrumentos como: organigramas y manuales administrativos. Además es importante poseer la capacidad de guiar a

los miembros del equipo de trabajo, con el propósito de incrementar la productividad, reducir costos y evitar duplicidad de esfuerzos.

A través de los cuestionarios realizados, los socios y colaboradores expresaron desconocer que es una estructura organizacional por la falta de tiempo e interés para informarse sobre el tema, eso ha ocasionado la carencia de una organización eficiente, en la cual se puntualice las oportunidades de especialización en el trabajo de los miembros de la empresa e identifique los departamentos existentes y la jerarquía para establecer; la cadena de mando, amplitud de control, formalización, centralización y descentralización.

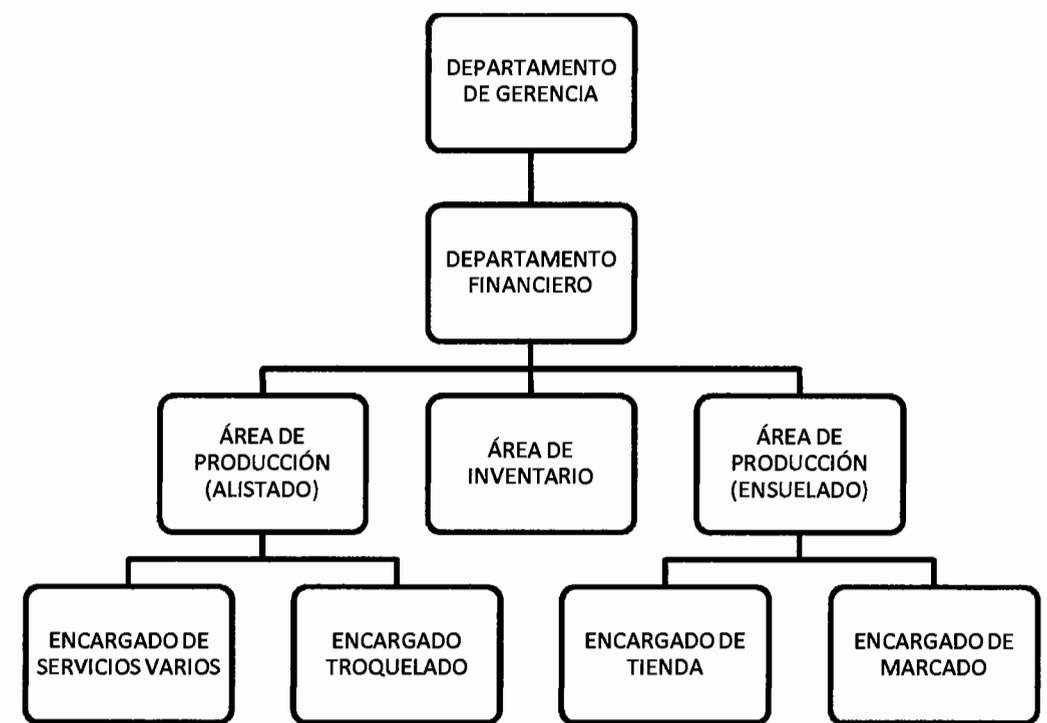
La función gerencial de organización, se lleva a cabo de forma empírica, debido que no están distribuidos formalmente los puestos, eso ocasiona conflictos entre socios, pérdida de tiempo, atrasos en la producción y entrega del producto.

Los socios expresan que cuentan con un organigrama de tipo horizontal en el cual se detallan los puestos de los miembros de la empresa, las funciones están claramente definidas, pero existe confusión e incertidumbre porque las actividades están duplicadas y no se coordinan.

En contradicción con lo antes mencionado, los empleados expusieron que los puestos de trabajo no se encuentran descritos en el organigrama, las funciones no están duplicadas porque las responsabilidades están claramente definidas y coordinadas de manera eficiente. Aseguran que no existe confusión e incertidumbre en la asignación de las actividades.

Se presenta el organigrama que identifica la organización actual de la empresa.

Figura 1
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”
Organigrama actual de la empresa



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La figura 1, identifica la existencia de un organigrama vertical, el cual no se realizó de acuerdo a la necesidad de la empresa, porque el área de inventario no existe, los inventarios los realiza la persona encargada de las finanzas. El puesto de encargado de tienda no está definido, los clientes que eventualmente llegan a la empresa son atendidos por los trabajadores que estén disponibles. Por ser una industria y comercializadora, es indispensable un departamento de ventas para que distribuyan el producto en nuevos mercados. Eso no fué tomado en cuenta para la creación de la representación gráfica de la empresa. Al responder las preguntas, los socios y empleados mostraron desconocimiento sobre el tema.

De acuerdo a la información recopilada y a la observación, no existen manuales administrativos que determinen en forma ordenada y sistemática, aspectos relevantes de la empresa y las instrucciones necesarias para el desempeño de las actividades administrativas y productivas de la empresa.

No obstante las funciones se llevan a cabo de acuerdo a la experiencia y creatividad de la persona que las realizan.

3.1.1 Especialización

Es uno de los parámetros de diseño de la estructura organizacional. Significa centralizarse en una actividad o tarea específica, con el objetivo de que los trabajadores realicen las actividades de manera efectiva, mejoren las destrezas y se vuelvan expertos en las funciones asignadas.

Los socios afirmaron que los colaboradores no tienen la oportunidad de perfeccionar las habilidades porque no realizan una labor concreta, ellos trabajan en todos los procesos de producción.

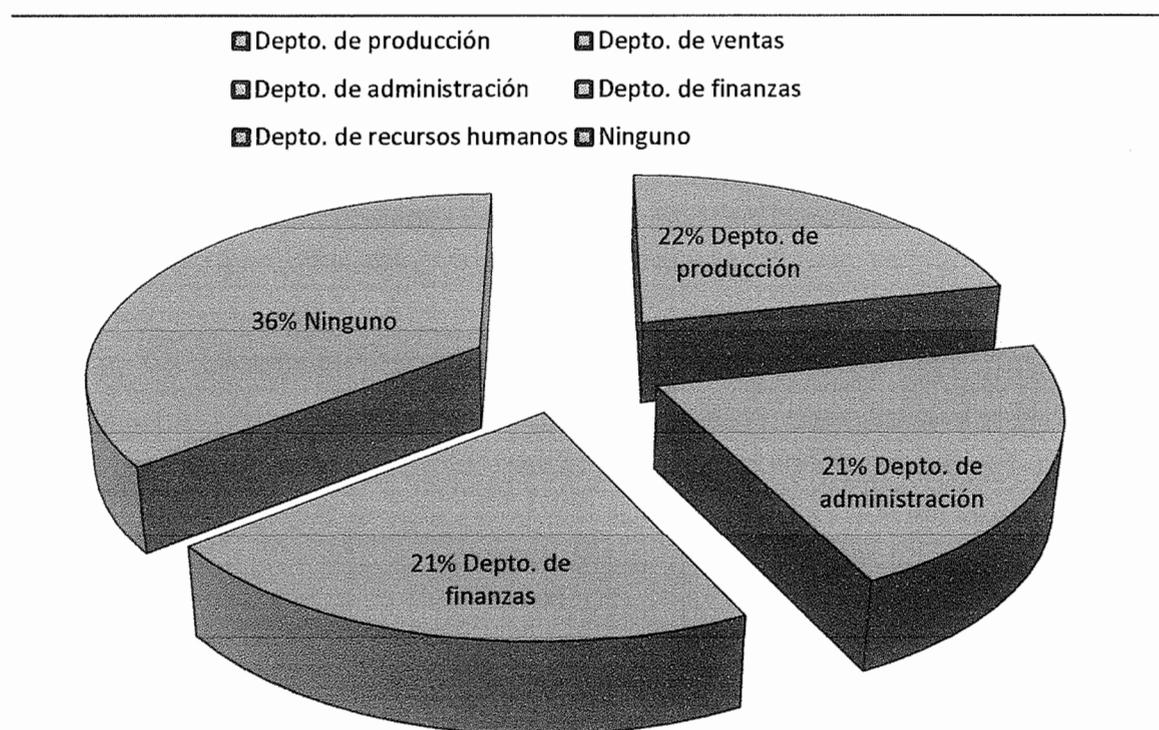
Al momento de observar se apreció que se dedican a una sola función durante la jornada laboral, tienen varios años de dedicarse a la misma actividad es por ello que se han vuelto expertos en el puesto de trabajo. Las tareas no están distribuidas de acuerdo a la decisión de los socios, sino a la experiencia del empleado, lo único que se distribuye es la cantidad de materiales para producir.

3.1.2 Departamentalización

Para facilitar el logro de las metas organizacionales es indispensable dividir y agrupar las actividades en áreas específicas. Al distribuir la empresa por departamentos, se establecen las funciones que deben realizarse en cada nivel jerárquico.

En la empresa “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”, tres socios respondieron que existen los departamentos de: producción, administración y finanzas; no obstante los cinco restantes afirman que no hay ningún departamento porque no están formalmente estructurados; sino de acuerdo a ideas o necesidades que surgen en la empresa. Se presenta la figura con los departamentos existentes, según los socios.

Figura 2
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Departmentalización



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La figura anterior, identifica las áreas donde los socios desempeñan las funciones, así mismo da a conocer la existencia de tres departamentos: administración, finanzas y producción, los cuales funcionan empíricamente.

Se observó que en las instalaciones de la empresa, las áreas de trabajo no están divididas de manera formal, donde se encuentran las máquinas es el área de producción. En el segundo nivel se ubica las oficinas de finanzas y mercadeo, no existe documento que identifique cual es la distribución de cada unidad de la empresa.

Al preguntar en qué área realizan el trabajo, tres de ocho socios afirmaron; en producción y administración, así mismo, dos de ellos se encargan de finanzas y marketing. Los otros cinco llevan a cabo las actividades en el área de producción, al igual que los colaboradores. Por lo tanto, socios y colaboradores consideran que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos empresariales, es por ello que se sienten satisfechos y motivados al realizar el trabajo. Posteriormente se presenta en el cuadro 3, las áreas de trabajo de socios y empleados.

Cuadro 3
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Área de trabajo de socios y empleados

	Operativa	Administrativa	Mercadológica	Financiera
Socios	8	3	2	2
Empleados	5			

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

El cuadro da a conocer que son ocho socios, los cuales trabajan en el área operativa. Además tres de ellos desempeñan funciones administrativas, mercadológicas y financieras.

3.1.3 Cadena de mando

Para el orden y eficiencia que exige la organización, en cada puesto debe haber un solo mando que fije los objetivos y dirija a todos a lograrlo.

La cadena de mando establece las líneas de autoridad que guían las acciones de los empleados.

El representante legal es la figura que representa la máxima autoridad y el jefe inmediato de los socios, no obstante a los socios se les ha dado la potestad de delegar funciones a los miembros de la empresa, cuatro de ellos afirman que no ejercen mando sobre los empleados, porque no existen los controles adecuados que aseguren el respeto a los niveles jerárquicos establecidos en el organigrama. Los cuatro socios restantes afirman que si poseen dominio sobre los colaboradores. Al cuestionar a los trabajadores estos informaron que no ejercen autoridad sobre los compañeros de trabajo, debido a que están al mismo nivel jerárquico.

Esto difiere con lo observado, debido que no se identifica en quienes se centra la unidad de mando, se evidencia que todos los miembros de la empresa quieren ejercer la autoridad en la empresa, es por ello que se presentan problemas porque algunos socios aseguran que los colaboradores no reciben órdenes de ellos. Esto es ocasionado porque las responsabilidades y las líneas de mando no están claramente determinadas.

3.1.4 Amplitud de control

Los jefes de área deben tener las habilidades para influir y controlar las actividades de varios empleados de manera eficiente y eficaz.

Todos los miembros de la empresa precisan que, tienen la capacidad de influir y coordinar los esfuerzos de los demás. Pero para ello deben existir buenas relaciones interpersonales y una comunicación efectiva entre los socios y colaboradores.

De acuerdo a la información proporcionada no existen conflictos entre el equipo de trabajo, además afirman que la comunicación es efectiva y la interacción entre ellos es buena.

Por el contrario al cuestionarles sobre la relación entre los dueños de la empresa, cinco de ellos aseguran que es buena, dos que es regular y uno respondió que es mala, a diario se generan conflictos debido a la falta de comunicación efectiva.

Se evidenció que los socios tienen conflictos entre ellos, derivado de la falta de organización y transferencia de información efectiva, así mismo estos persisten en la asignación de tareas y toma de decisiones.

Todos los miembros de la empresa poseen la capacidad de influir en los demás, pero al llevarlo a la práctica tienen temor, es por ello que los esfuerzos de los empleados no se coordinan y dirigen de manera eficaz y eficiente.

3.1.5 Centralización y descentralización

La primera es aquella donde la autoridad se centra en un nivel jerárquico. La segunda es la que provee la oportunidad de participar en la toma de decisiones a todos los niveles de la empresa. Para que exista equilibrio es necesario que, ambas se lleven a cabo, porque todos aportan ideas diferentes que pueden contribuir con el éxito empresarial.

La información proporcionada detalla que, la toma de decisiones está centralizada en los socios. En virtud de que los empleados no tienen la oportunidad de participar en ella.

Se observó que la toma de decisiones en la empresa se centra en una persona, los socios tienen la oportunidad de opinar pero son algunos los que lo hacen,

esto genera conflictos porque no se obtiene la aprobación de todos para tomar decisiones importantes. No comparten un objetivo en común, cada miembro de la empresa lucha por las metas individuales.

3.1.6 Formalización

Consiste en estandarizar y determinar cómo, cuándo, cuánto y en qué tiempo se deben realizar las actividades.

En base a la información proporcionada y a través de la observación, las funciones no están estandarizadas, no se distribuyen de acuerdo a las necesidades que se presentan, sino de acuerdo a lo sugerido por el socio a cargo de cada área de la empresa. Además no existen instructivos para guiar el comportamiento del personal.

CAPÍTULO IV

MODELO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”

4.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La función gerencial de organización, establece el orden y las jerarquías de las unidades existentes. En la empresa es indispensable porque con ella se determinan claramente los puestos, perfiles y funciones, además orienta a los miembros sobre quien es la máxima autoridad e identifica a los jefes inmediatos. Asimismo colabora para la creación de manuales administrativos que orienten las actividades y los procesos productivos.

Debido a los resultados y a las necesidades que presenta la institución, a continuación se adjunta la propuesta del tema **ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EN LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”, UBICADA EN LA CABECERA MUNICIPAL DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA**, para que sirva de guía en la identificación de las líneas de autoridad y responsabilidad con base en los puestos definidos en el organigrama. Este manual debe revisarse, evaluarse y actualizarse constantemente.

4.1.1 Introducción

Actualmente los manuales administrativos son uno de los instrumentos más eficaces para la toma de decisiones, utilizados como medios de comunicación y coordinación. Permiten informar, orientar la conducta y mejorar los esfuerzos de los miembros de la organización; para realizar adecuada y ordenadamente las actividades. Deben estar sujetos a evaluación y reestructuración constante, de acuerdo a las necesidades cambiantes de la empresa.

El manual de organización es un instrumento de trabajo en el que se registra información detallada referente a: antecedentes, base legal, visión, misión, reglas y objetivos, además contiene la estructura orgánica de la organización, las funciones de los departamentos que la integran, descripción de puestos, niveles jerárquicos, la autoridad y control, así como las líneas de comunicación existentes.

Esta herramienta servirá de apoyo al funcionamiento de la empresa, da a conocer la estructura orgánica, las funciones o atribuciones de cada puesto de trabajo y sirve de medio de comunicación entre los niveles jerárquicos.

4.1.2 Antecedentes

La **"INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA"**, fue creada el 5 de octubre del año 2008. Es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de calzado para damas, caballeros y niños.

Se encuentra ubicada en la 5ª. Av. Zona 1, Barrio el Centro, Santa Catarina Mita, Jutiapa. Está integrada por ocho socios y doce empleados quienes se esmeran por producir calzado de calidad, con los mejores materiales y a excelentes precios.

4.1.3 Objetivos

Con el manual se pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- Evitar repetición de instrucciones y directrices.
- Ahorro de tiempo y esfuerzos en la realización de las funciones.
- Orientar e informar sobre las funciones o atribuciones correspondientes a cada puesto de trabajo.

- Establecer claramente los niveles de autoridad, responsabilidad, dirección y control.
- Dar a conocer la estructura orgánica, misión, visión, políticas, normas y antecedentes de la empresa.
- Servir de medio de comunicación entre departamentos y niveles jerárquicos.

4.1.4 Presentación a socios y empleados

El manual se presenta a los socios y empleados de la empresa **INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**”, el cual describe los puestos y funciones, las responsabilidades y líneas de autoridad existentes. Servirá de guía para llevar a cabo las actividades administrativas, mercadológicas, financieras y productivas.

4.1.5. Elementos de la planificación administrativa

a. Base legal

Está constituida como empresa individual, tiene un representante legal, él es quien responde a todas las responsabilidades y obligaciones que contraiga la empresa.

b. Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación, diseño y comercialización de calzado con altos niveles de calidad mediante la aplicación de procesos efectivos, personal calificado y comprometido al bienestar social, que garantizan la satisfacción, confianza y lealtad de nuestros clientes.

c. Visión

Ser la empresa líder a nivel regional; en producción y comercialización de calzado, trabajar bajo estándares de calidad con altos niveles de competencia

laboral, equipo tecnificado y diseños innovadores, que garanticen la satisfacción y preferencia de nuestros clientes, para asegurar el posicionamiento en el mercado nacional a través de una red de mayoristas y promotores.

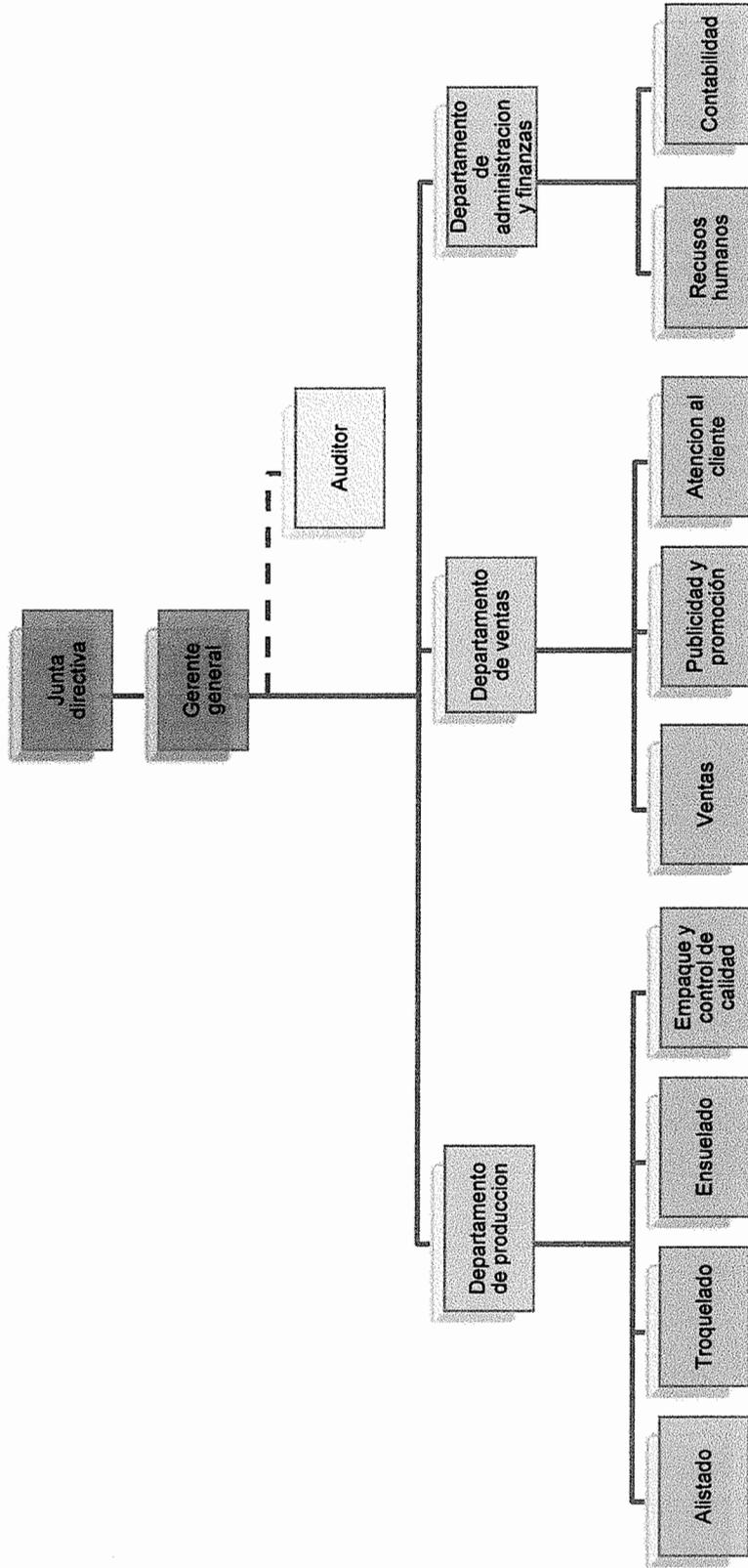
d. Estructura organizacional

Sistema que permite establecer jerarquías, asignar responsabilidades y determinar tareas para cada persona dentro de la empresa, con el objetivo de que se trabaje en conjunto, de forma óptima para cumplir con las metas planificadas.

Cada tarea debe ser dividida de acuerdo a las necesidades existentes, además es importante fijar las formas de comunicación que se utilizarán entre los departamentos o áreas, para evitar conflictos, desperdicio de tiempo y esfuerzo físico.

Se presenta el organigrama general de la empresa, realizado de acuerdo a las necesidades y los puestos existentes. Unidad encargada de elaborarlo y actualizarlo: Gerente General.

Figura 3
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA” ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestres 2014.

4.1.6 Descripción técnica de los puestos de trabajo

La efectividad de la estructura organizacional depende de la claridad con la que están determinados los puestos de trabajo, las funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad de cada miembro de la empresa. Se presenta los puestos existentes:

- Junta Directiva
- Gerente General
- Jefe de administración y finanzas
- Jefe de ventas
- Jefe de producción
- Contador
- Encargado de Recursos Humanos
- Encargado de atención al cliente
- Encargado de publicidad y promoción
- Vendedor
- Troquelador
- Alistador
- Ensuelador
- Encargado de empaque y control de calidad.

I. Identificación

Título del puesto: Junta Directiva

Ubicación administrativa: Área administrativa

Inmediato superior: ninguno

Subalternos: Gerente General,

Jefe de administración y finanzas

Jefe de ventas

Jefe de producción.

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Es la máxima autoridad, tiene la obligación de monitorear la situación de la empresa y tomar decisiones acertadas que contribuyan al éxito de la misma.

Atribuciones

- Toma de decisiones.
- Monitorear el desempeño de la empresa.
- Aprobar los gastos.
- Desarrollar una cultura organizacional adecuada de integridad, ética y responsabilidad social.
- Garantizar la transparencia en todas las actividades.
- Desarrollo de estrategias que ofrezcan a la gerencia una guía para asegurar el funcionamiento de la empresa.
- Actuar como el eje central de la organización.
- Exigir informes a la gerencia sobre el desempeño de las actividades en todos los departamentos.
- Reunirse periódicamente con el Gerente General para monitorear el cumplimiento de los objetivos.
- Revisar informes de la situación financiera de la empresa.
- Evaluar continuamente la integridad y la ética, del Gerente General y de los jefes de departamentos.
- Cumplir las normas y políticas establecidas por la gerencia de la empresa.

Relaciones de trabajo

Tiene relación con el Gerente General para coordinar actividades y controlar el buen funcionamiento de la empresa.

Asimismo con los jefes de áreas para verificar la situación financiera, administrativa, mercadológica productiva con el propósito de detectar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Autoridad

Ejerce la máxima autoridad en la empresa. Tiene la facultad de asignar actividades a todos los empleados, además posee la potestad de tomar decisiones.

Responsabilidad

Es responsable de aportar ideas para mejorar el funcionamiento de la empresa, toma de decisiones acertadas, monitorea las actividades administrativas, productivas, mercadológicas y financieras con el apoyo del Gerente General y los jefes de áreas.

III. Especificaciones del puesto

Habilidades para dirigir a los miembros de la empresa y para brindar estrategias que colaboren con el crecimiento y desarrollo de la misma.

I. Identificación

Título del puesto: Gerente General

Ubicación administrativa: Área Administrativa

Inmediato superior: Junta Directiva

Subalternos: Jefe de administración y finanzas

Jefe de ventas

Jefe de producción.

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Es la persona que tiene autoridad sobre los departamentos, es responsable de velar que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado, con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Atribuciones

- Supervisar el cumplimiento de las actividades.
- Actualizar los procesos de las funciones administrativas, (planeación, organización, integración de personas, dirección y control).
- Llevar el control de pagos a proveedores.
- Coordinar con el departamento de producción las compras de materiales para la producción de calzado.
- Tener contacto con proveedores.
- Asesorar y supervisar a los jefes de departamento
- Revisar cuentas bancarias.
- Coordinar, planificar y supervisar el trabajo que realizan los departamentos.
- Participar en la elaboración del plan anual de actividades y monitoreo del mismo.
- Participar en reuniones convocadas por la junta directiva.
- Controlar el desempeño de las actividades en todas las áreas de la empresa.
- Presentar a la junta directiva los estados de la situación financiera de la empresa.
- Desarrollar y mantener relaciones político-democráticas con Ministerios, Contraloría General de Cuentas, Superintendencia de Administración Tributaria, entre otros.
- Velar por el respeto y cumplimiento de las normas, políticas y reglamentos vigentes.
- Actuar con coherencia de acuerdo a los valores organizacionales.
- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

- Coordinar con la administración para asegurar que los registros y análisis se ejecuten correctamente.
- Presentar informe mensual del desempeño de la empresa a la junta directiva.
- Conocer cada área y su funcionamiento.
- Estar enterado de cualquier situación o anomalía que se presente en la empresa para solucionarlo.

Relaciones de trabajo

Tiene estrecha relación con la junta directiva para reportar la situación de la empresa. De igual forma, con los jefes de área al momento de recibir informes sobre asuntos administrativos, productivos, mercadológicos y financieros.

Autoridad

Delegar autoridades y responsabilidades a los subalternos y velar por el cumplimiento de las actividades designadas.

Responsabilidad. Controlar que las actividades se lleven a cabo de acuerdo a lo planeado, monitorear la situación de la empresa, conocer las necesidades de los empleados e informar a la Junta Directiva.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: Licenciado en Administración de Empresas

Experiencia: 3 años mínimo.

Habilidades: capacidad para realizar diagnósticos administrativos, toma de decisiones, análisis financiero y trabajar en equipo.

Destrezas: manejo de Microsoft Office y recursos de la empresa.

Otros requisitos

- Mayor de 25 años.
- Iniciativa.

- Buenas relaciones interpersonales.
- Liderazgo.
- Respetuoso, creativo y responsable.

I. Identificación

Título del puesto: Jefe de Administración y Finanzas

Ubicación administrativa: Área Administrativa

Inmediato superior: Gerente General

Subalternos: Contador

Encargado de Recursos Humanos

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Es el encargado de controlar las actividades que realiza el contador con el objetivo de cuidar el dinero de la empresa, además es quien trabaja de la mano del encargado de recursos humanos para conocer las necesidades de los empleados y al realizar el proceso de integración de personas.

Atribuciones

- Control, seguimiento y evaluación de los resultados financieros de las operaciones.
- Elaborar y controlar las órdenes de compra a todos los proveedores.
- Coordinar con el Gerente General lo concerniente a capacitación, inducción y mejoramiento del nivel de los empleados.
- Elaborar y actualizar el Reglamento Interno de trabajo junto con el gerente, tramitarlo ante el Ministerio de Trabajo, colocar una copia en un lugar visible.
- Debe analizar, interpretar y certificar los Estados Financieros.
- Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de las funciones del contador y encargado de Recursos Humanos.

- Coordinar y orientar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el área; y velar por el cumplimiento de los mismos.
- Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización de los recursos de la empresa.
- Velar porque los miembros del departamento actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados.
- Consultar y coordinar las compras de activos fijos con la Junta Directiva y el Gerente General.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados.
- Analizar y solucionar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable, entre otros.
- Velar por el respeto y cumplimiento de las normas, políticas y reglamentos vigentes.
- Coordinar con el encargado de Recursos Humanos, lo concerniente a capacitación, inducción y mejoramiento de las destrezas y habilidades de los empleados.
- Actuar con coherencia de acuerdo a los valores organizacionales.
- Supervisar el orden y limpieza del área de trabajo.
- Presentar informe mensual del área de administración y finanzas al Gerente General y a la Junta Directiva.
- Realizar las compras de materia prima e insumos para la producción de la empresa.
- Respetar las líneas de autoridad.
- Todas las demás asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el Gerente General para informar sobre asuntos del área de administración y finanzas. También con el contador y encargado de Recursos Humanos con el objetivo de supervisar las finanzas y las necesidades de los empleados.

Autoridad

Es el jefe inmediato del contador y encargado de Recursos Humanos, posee la potestad de delegar funciones para el cumplimiento de los objetivos planeados en el área de administración y finanzas.

Responsabilidad

Realizar las funciones inherentes al puesto, velar por el cumplimiento de las actividades y el uso eficiente de los recursos del área de trabajo a cargo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: estudios profesionales en administración de empresas o auditoría.

Experiencia: 2 años mínimo.

Habilidades: capacidad para tomar decisiones, elaborar estrategias, realizar análisis financieros, manejo de personal, trabajo mediante objetivos.

Destrezas: manejo Microsoft Office y recursos del área de trabajo.

Otros requisitos

- Mayor de 25 años.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Responsable, dinámico y respetuoso.
- Liderazgo.
- Trabajar bajo presión y en equipo.

I. Identificación

Título del puesto: Jefe de Ventas

Ubicación administrativa: Área de Ventas

Inmediato superior: Gerente General

Subalternos: Encargado de atención al cliente

Encargado de publicidad y promoción

Vendedor

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Tiene a cargo las ventas, publicidad, promoción, investigación de mercados, distribución del producto; junto con los miembros del equipo.

Atribuciones

- Establecer planes de marketing.
- Realizar investigaciones de mercado con el apoyo del equipo de trabajo.
- Fijar objetivos de ventas.
- Conocer el mercado y crear estrategias para que la empresa tenga éxito.
- Coordinar y evaluar las labores de los miembros del departamento de ventas.
- Capacitar, entrenar y supervisar al personal.
- Preparar reportes e información para el Gerente General.
- Hacer contacto telefónico con clientes para medir el nivel de satisfacción.
- Definir políticas de comercialización, orientadas a un mejor posicionamiento de la marca en el mercado.
- Representar a la empresa en aspectos comerciales aprobados por el Gerente General.
- Controlar que los objetivos y planes programados se cumplan en el tiempo y condiciones establecidas.
- Estructurar un plan de publicidad.

- Coordinar las acciones promocionales, publicitarias y comerciales de la empresa.
- Evaluar semanalmente los resultados de la fuerza de ventas.
- Diseñar catálogos de los productos que ofrece la empresa.
- Innovar y realizar nuevos diseños de acuerdo a las necesidades y tendencias que presenta el mercado.
- Ampliar la cartera de clientes.
- Trabajar en equipo con el departamento de producción para que el producto esté en el tiempo y lugar requerido por los clientes.
- Cumplir las normas y políticas establecidas por la gerencia.
- Supervisar el orden y limpieza del área de trabajo del departamento.
- Solucionar problemas o situaciones que se presenten en el departamento.
- Determinar y establecer precio de venta en los productos.
- Respetar las líneas de autoridad.
- Buscar los medios de distribución idóneos para la entrega de pedidos en la fecha y lugar requerido.
- Todas aquellas asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el Gerente General para rendir informe del área a cargo. Asimismo con el encargado de atención al cliente, vendedores, encargado de publicidad y promoción; con el objetivo de elaborar estrategias de ventas y aumentar la cartera de clientes.

Autoridad

Posee la facultad de delegar actividades y fijar metas a los miembros del equipo de trabajo del departamento de ventas.

Responsabilidad

Cumplir con las funciones del puesto de trabajo, velar por el cumplimiento de las actividades de los empleados, controlar el manejo eficiente de los recursos del departamento de ventas y tomar decisiones.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: estudios profesionales en administración, mercadotecnia o carreras afines.

Experiencia: 2 años mínimo.

Habilidades: conocimientos en publicidad, promoción, establecer estrategias de ventas, capacidad para tomar decisiones y manejo de personal.

Destrezas: manejo Microsoft Office y recursos del área de trabajo.

Otros requisitos

- Mayor de 25 años.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Responsable, dinámico, respetuoso y honorable.
- Liderazgo.
- Trabajar bajo presión y en equipo.

I. Identificación

Título del puesto: Jefe de Producción

Ubicación administrativa: departamento de producción

Inmediato superior: Gerente General

Subalternos: Troquelador

Alistador

Ensuelador

Encargado de empaquetado y control de calidad

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Dirige y controla los procesos productivos para que no haya desperdicio de materia prima y esfuerzos físicos. Debe velar porque el producto esté en el tiempo y lugar requerido.

Atribuciones

- Supervisar las líneas de producción durante todo el proceso.
- Controlar el desempeño del personal.
- Revisar el funcionamiento de la maquinaria y equipo de trabajo.
- Solucionar problemas o situaciones ocurridos en el área de producción.
- Realizar un plan de trabajo mensual y anual.
- Lograr la eficiencia y calidad en los procesos productivos.
- Coordinar labores diarias y capacitar al personal a cargo.
- Velar por la calidad de los productos.
- Emitir un informe mensual de resultados, para la Gerencia General.
- Cumplir las normas y políticas de producción establecidas
- Establecer controles y equipo de seguridad industrial que mantenga la integridad de los operarios.
- Supervisar el orden y limpieza del área de trabajo de los empleados del departamento de producción.
- Recepción de solicitudes, quejas y peticiones del personal a su cargo.
- Planificar la producción de acuerdo a los reportes del departamento de ventas.
- Coordinar los parámetros de producción, volumen de ventas a producir, tiempo y entrega.
- Respetar las líneas de autoridad.
- Todas las demás asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el Gerente General para informar sobre la situación del departamento de producción, además con el alistador, troquelador, ensuelador, encargado de empaque y control de calidad al momento de supervisar el trabajo y la producción del calzado.

Autoridad

Posee la facultad de delegar actividades a los miembros del equipo de trabajo del departamento de producción y tomar decisiones.

Responsabilidad. Cumplir con las funciones del puesto de trabajo, velar por el cumplimiento de las actividades de los empleados, controlar el manejo eficiente de los recursos del departamento a cargo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: estudios profesionales en ingeniería industrial o carreras afines.

Experiencia: 2 años mínimo.

Habilidades: Poseer conocimiento en procesos productivos, funcionamiento de maquinaria y herramientas para la elaboración de calzado. Capacidad de toma de decisiones y manejo de personal.

Destrezas: manejo Microsoft Office y recursos del área de trabajo.

Otros requisitos

- Mayor de 25 años.
- Colaborador, responsable y respetuoso.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Orientado al logro de metas.
- Alto sentido de compromiso.
- Liderazgo.

I. Identificación

Título del puesto: Contador

Ubicación administrativa: departamento de producción

Inmediato superior: Jefe de Administración y Finanzas

Subalternos: ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Llevar a cabo un estricto control de inventarios, utilización adecuada de los recursos y analizar la situación financiera de la empresa.

Atribuciones

- Realizar Estado de Situación Financiera mensual.
- Controlar estrictamente los inventarios con el sistema permanente y hacer uso de las tarjetas kardex.
- Llevar control de ingresos y egresos de dinero.
- Controlar la adecuada utilización de los recursos de la empresa.
- Identificar y proponer alternativas de fuentes de financiamiento.
- Llevar control de cuentas por pagar y por cobrar.
- Cumplir con las normas y políticas establecidas por la Gerencia General y el departamento de administración y ventas.
- Mantener el orden y limpieza del equipo de trabajo.
- Monitorear el área de trabajo y reportar problemas, peticiones y solicitudes, al jefe del departamento al que pertenece.
- Respetar las líneas de autoridad.
- Cumplir con las tareas asignadas en el tiempo requerido.
- Otras que le sean asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el jefe de administración y finanzas para comunicar sobre la situación financiera de la empresa. También debe mantener comunicación con los departamentos de ventas y producción.

Autoridad

Tiene la facultad de tomar decisiones que sean inherentes al puesto de trabajo y que le hayan sido delegadas por el Jefe de Administración y Finanzas.

Responsabilidad

Es responsable de cumplir con las funciones asignadas al puesto de trabajo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: Perito Contador o estudios profesionales en Auditoría.

Experiencia: 2 años mínimo.

Habilidades: Capacidad de análisis y de cuestionamiento, interés por la investigación, agilidad de pensamiento.

Destrezas: manejo de Microsoft Office y recursos de la empresa.

Otros requisitos

- Edad mínima 25 años.
- Honorable, respetuoso, honrado y respetuoso.
- Compromiso con la empresa.
- Buenas relaciones interpersonales.

I. Identificación

Título del puesto: encargado de Recursos Humanos

Ubicación administrativa: departamento de Administración y Finanzas

Inmediato superior: Jefe de departamento de Administración y Finanzas

Subalternos: ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Reclutar, seleccionar y evaluar al personal previo a la integración al recurso humano a la empresa. Controlar el desempeño de los empleados, verificar que cuenten con los insumos y herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades.

Atribuciones

- Controlar el desempeño del personal.
- Reclutar, seleccionar y coordinar al personal para el ingreso a la empresa.
- Elaborar formato de solicitud de trabajo.
- Elaborar contratos de trabajo.
- Elaborar entrevista para integración de nuevos candidatos.
- Llevar registro y control de la planilla de empleados.
- Velar porque se cumplan todos los pagos y prestaciones que señala la ley.
- Distribuir y controlar los útiles de oficina al personal que lo requiera.
- Controlar la asistencia y puntualidad de los empleados.
- Coordinar con el jefe de área, lo concerniente a capacitación, inducción y desempeño de los empleados.
- Velar porque se cumplan las normas de seguridad e higiene.
- Sancionar al personal por faltar a las políticas y normas establecidas por la empresa.
- Llevar control de archivos y registros de personal, recuento de tiempo de servicio y nómina.
- Cumplir las normas y políticas establecidas por la Gerencia General y el departamento de administración y finanzas.

- Monitorear el área de trabajo y reportar problemas, peticiones y solicitudes, al jefe del departamento al que pertenece.
- Cumplir con las tareas asignadas en el tiempo requerido.
- Otras que le sean asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el jefe de administración y finanzas para informar sobre el desempeño del personal, pago de planilla, integración de nuevas personas a la empresa. También debe mantener comunicación con los jefes de área de la empresa.

Autoridad

Tiene la facultad de tomar decisiones que sean inherentes al puesto de trabajo y que le hayan sido delegadas por el jefe inmediato.

Responsabilidad

Es responsable de cumplir con las funciones asignadas al puesto de trabajo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: estudios profesionales en Administración de Empresas o Administración de Recursos Humanos.

Experiencia: 2 años mínimo.

Habilidades: capacidad de planificación, organización, manejo y supervisión de personal.

Destrezas: manejo de Microsoft Office y recursos de la empresa.

Otros requisitos

- Mayor de 25 años.
- Responsable, respetuoso y honorable.
- Buenas relaciones interpersonales.

- Compromiso con la empresa.
- Creativo.
- Liderazgo.

I. Identificación

Título del puesto: encargado de Atención al Cliente

Ubicación administrativa: departamento de ventas

Inmediato superior: Jefe de ventas

Subalternos: ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Establecer contacto con los clientes, para satisfacer sus expectativas y necesidades, con cortesía y amabilidad.

Atribuciones

- Ser el nexo de comunicación entre las necesidades de los clientes y la empresa.
- Atención a clientes que solicitan información relativa a la empresa y sus productos.
- Recepción de quejas y reclamos.
- Recepción de las sugerencias de los clientes.
- Hacer contacto telefónico, electrónico y/o personal con los clientes para dar seguimiento a las necesidades y el nivel de satisfacción que proporcionan los productos de la empresa.
- Resolver problemas de los clientes.
- Tomar pedidos.
- Entregar informe de pedidos al jefe de ventas.
- Recepción de pedidos a través de medios electrónicos.

- Indicar al encargado de distribución y ventas sobre la fecha y el lugar de entrega del producto.
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la Gerencia General y el departamento de ventas.
- Mantener el orden y limpieza del equipo en el área de trabajo al que pertenece.
- Monitorear el área de trabajo y reportar problemas, peticiones y solicitudes, al jefe del departamento al que pertenece.
- Respetar las líneas de autoridad.
- Cumplir con las tareas asignadas en el tiempo requerido.
- Otras que le sean asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe comunicar al jefe de ventas las demandas y sugerencias de los clientes. También debe mantener comunicación con las áreas de producción y administración y finanzas de la empresa.

Autoridad

Tiene la facultad de tomar decisiones que sean inherentes al puesto de trabajo y que le hayan sido delegadas por el jefe inmediato.

Responsabilidad

Es responsable de cumplir con las funciones asignadas al puesto de trabajo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: título a nivel medio de Secretaria o Perito en Administración de Empresas.

Experiencia: 1 año mínimo.

Habilidades: excelente expresión oral y corporal, capacidad de servicio al cliente por medio telefónico, presencial y escrito.

Destrezas: manejo de Microsoft Office y recursos del área de trabajo donde desempeña las actividades.

Otros requisitos

- Edad mínima 25 años.
- Excelente presentación personal.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Orientado al servicio al cliente.
- Respetuoso, creativo, amable y responsable.
- Trabajo en equipo y bajo presión.

I. Identificación

Título del puesto: encargado de Publicidad y Promoción

Ubicación administrativa: departamento de ventas

Inmediato superior: Jefe de ventas

Subalternos: ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Promocionar los productos, utilizar la creatividad e innovación para que la empresa logre la expansión a nuevos mercados.

Atribuciones

- Realizar programas para atraer clientes mediante la publicidad e incentivos de compra.
- Realizar anuncios en la radio, periódico, volantes, afiches y en medios electrónicos, de acuerdo al presupuesto publicitario de la empresa.

- Asignar presupuestos para planes de promoción y publicidad.
- Diseñar ofertas comerciales.
- Promover el producto en el mercado.
- Realizar estudios de mercado sobre nuevas maneras de ofrecer el producto en el mercado.
- Elaborar estrategias de publicidad y promoción.
- Informar al jefe de área sobre el cumplimiento diario de las actividades que realiza.
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la Gerencia General.
- Mantener el orden y limpieza del equipo y área de trabajo.
- Monitorear el área de trabajo y reportar problemas, peticiones y solicitudes, al jefe del departamento al que pertenece.
- Reportar problemas, peticiones y solicitudes, al jefe del departamento al que pertenece.
- Análisis de selección de medios de publicidad.
- Cumplir con las tareas asignadas en el tiempo requerido.
- Respetar las líneas de autoridad.
- Otras que le sean asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el jefe de ventas, para informar sobre estrategias de publicidad y promoción. También debe mantener comunicación con los departamentos de producción y administración y finanzas.

Autoridad

Tiene la facultad de tomar decisiones que sean inherentes al puesto de trabajo que le hayan sido delegadas por el jefe inmediato.

Responsabilidad

Es responsable de cumplir con las funciones asignadas al puesto de trabajo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: sexto semestre en Administración de Empresas, Mercadotecnia o carreras afines.

Experiencia: 2 años mínimo.

Habilidades: creatividad para determinar estrategias de promoción y publicidad.

Destrezas: manejo de Microsoft Office y recursos del área de trabajo donde desempeña las actividades.

Otros requisitos

- Edad comprendida entre 25 y 40 años.
- Excelente presentación personal.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Actitud de servicio.
- Compromiso con la empresa.
- Respetuoso, honorable y responsable.
- Trabajo en equipo y bajo presión.

I. Identificación

Título del puesto: Vendedor

Ubicación administrativa: departamento de ventas

Inmediato superior: Jefe de ventas

Subalternos: ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Ofrecer los productos con el fin de atraer nuevos clientes a la empresa, brindar servicio de calidad y responsabilidad.

Atribuciones

- Comunicar adecuadamente a los clientes información sobre productos que la empresa ofrece.
- Detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevas necesidades de los clientes.
- Preparar pronósticos de ventas.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Colaborar en la distribución de material promocional.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a los clientes.
- Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.
- Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de los clientes.
- Gestionar la documentación del cliente para concretar el vínculo comercial.
- Reportar diariamente al jefe del departamento y al contador los resultados de las ventas diarias.
- Actuar como instructor de otros vendedores, al momento que la empresa lo solicite.
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la Gerencia General y el departamento de ventas.
- Mantener el orden y limpieza del equipo en el área de trabajo.
- Cumplir con las tareas asignadas en el tiempo requerido.
- Respetar las líneas de autoridad.
- Otras que le sean asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el jefe de ventas para informar sobre estrategias y porcentaje de ventas. Además debe comunicarse con los departamentos de producción y finanzas.

Autoridad

Tiene la facultad de tomar decisiones que sean inherentes al puesto de trabajo y que le hayan sido delegadas por el jefe inmediato.

Responsabilidad

Es responsable de cumplir con las funciones asignadas al puesto de trabajo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: graduado a nivel medio de Perito en Administración de Empresas, Perito Contador o carreras afines.

Experiencia: 2 años mínimo.

Habilidades: carismático, sociable y capacidad de análisis comercial.

Destrezas: manejo de Microsoft Office y recursos del área de trabajo donde desempeña las actividades.

Otros requisitos

- Mayor de 22 años.
- Excelente presentación personal.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Actitud de servicio.
- Compromiso con la empresa.
- Respetuoso, honorable y responsable.
- Trabajo en equipo y bajo presión.
- Liderazgo.

I. Identificación

Título del puesto: Troquelador

Ubicación administrativa: departamento de producción

Inmediato superior: Jefe de producción

Subalternos: ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Es la persona encargada de mantener las plantillas de las tallas que se necesitan en el tiempo y lugar requerido para la producción de zapatos.

Atribuciones

- Pedir material al jefe de producción.
- Cortar el material de acuerdo a las tallas que se necesitan.
- Colocar el material en la máquina para sacar las plantillas.
- Ordenar las plantillas por tallas.
- Llevar y ordenar las plantillas en el almacén.
- Cumplir con las normas y políticas establecidas por la Gerencia General y el departamento de producción.
- Trabajar en equipo con el alistador, ensuelador, encargado de control de calidad y empaque.
- Mantener un mínimo de inventario.
- Reportar diariamente al jefe inmediato, el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Cumplir con las labores asignadas en el tiempo requerido.
- Mantener el orden y limpieza, de maquinaria y herramientas en el área de trabajo.
- Otras que le sean asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el jefe de producción para solicitar materiales o informar sobre algún problema en el área de trabajo. También debe mantener comunicación con los departamentos de administración y finanzas y ventas de la empresa.

Autoridad

Tiene la facultad de tomar decisiones que sean inherentes al puesto de trabajo y que le hayan sido delegadas por el jefe inmediato.

Responsabilidad

Es responsable de cumplir con las funciones asignadas al puesto de trabajo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: escolaridad mínima sexto primaria.

Experiencia: 5 años mínimo.

Habilidades: montar y ajustar troqueles para la fabricación de piezas de acuerdo a las especificaciones establecidas que aseguren la calidad de los productos.

Destrezas: manejo de troqueladora, otras herramientas y recursos de la empresa, útiles en el puesto de trabajo.

Otros requisitos

- Edad entre 25 y 65 años.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Compromiso con la empresa.
- Respetuoso, honorable y responsable.
- Trabajo en equipo y bajo presión.

I. Identificación

Título del puesto: Alistador

Ubicación administrativa: departamento de producción

Inmediato superior: Jefe de producción

Subalternos: ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Tiene la responsabilidad de hacer los cortes de la piel de acuerdo al diseño requerido.

Atribuciones

- Recibir el material de acuerdo a lo que le ordenen.
- Cortar el material con patrones.
- Desbastar.
- Hacer costuras, adornos y uniones.
- Ensamblar piezas a través del cosido a máquina.
- Hacer y revisar los acabados.
- Cumplir con las normas y políticas establecidas por la gerencia general y el departamento de producción.
- Trabajar en equipo con el departamento de producción.
- Reportar problemas, peticiones y solicitudes al jefe de producción.
- Reportar diariamente al jefe inmediato, el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Cumplir con las labores asignadas en el tiempo requerido.
- Mantener el orden y limpieza, de maquinaria y herramientas en el área de trabajo.
- Otras que le sean asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el jefe de producción para solicitar materiales o informar sobre algún problema en el área de trabajo. También debe mantener comunicación con los departamentos de administración y finanzas y ventas de la empresa.

Autoridad

Tiene la facultad de tomar decisiones que sean inherentes al puesto de trabajo y que le hayan sido delegadas por el jefe inmediato.

Responsabilidad

Es responsable de cumplir con las funciones asignadas al puesto de trabajo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: escolaridad mínima sexto primaria.

Experiencia: 5 años mínimo.

Habilidades: preparar y cortar material para la fabricación de piezas, de acuerdo a las especificaciones establecidas que aseguren la calidad de los productos.

Destrezas: manejo de desbastadora, otras herramientas y recursos de la empresa, útiles en el puesto de trabajo.

Otros requisitos

- Edad entre 25 y 65 años.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Compromiso con la empresa.
- Respetuoso, honorable y responsable.
- Trabajo en equipo y bajo presión.

I. Identificación

Título del puesto: Ensuelador

Ubicación administrativa: departamento de producción

Inmediato superior: Jefe de producción

Subalternos: ninguno

b. Descripción

Naturaleza del puesto

Es la persona encargada de pegar y coser la suela al zapato.

Atribuciones

- Revisar los cortes de las piezas de piel que se utilizan para fabricar el zapato.
- Sacar talonera para hacer empastado.
- Clavar la plantilla de cartón a la horma.
- Preparar la plataforma para rayar la plataforma.
- Lijar para raspar la plataforma y quitar el esmalte.
- Aplicar pegamento al zapato.
- Pegar la suela con el zapato.
- Llevar a la estufa para activar el pegamento y pasar el zapato por la prensadora.
- Sacar zapato de la horma, llevarlo al área de empaclado y control de calidad.
- Colocar la marca al zapato.
- Cumplir con las normas y políticas establecidas por la gerencia general y el departamento de producción.
- Trabajar en equipo con el troquelador, alistador, el encargado de control de calidad y empaque.
- Reportar problemas, peticiones y solicitudes al jefe de producción.

- Reportar diariamente al jefe inmediato, el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Cumplir con las labores asignadas en el tiempo requerido.
- Respetar las líneas de autoridad.
- Mantener el orden y limpieza, de maquinaria y herramientas en el área de trabajo.
- Otras que le sean asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el jefe de producción para solicitar materiales o informar sobre algún problema en el área de trabajo. También debe mantener comunicación con los puestos del departamento de administración y finanzas y ventas de la empresa.

Autoridad

Tiene la facultad de tomar decisiones que sean inherentes al puesto de trabajo y que le hayan sido delegadas por el jefe inmediato.

Responsabilidad

Es responsable de cumplir con las funciones asignadas al puesto de trabajo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: escolaridad mínima sexto primaria.

Experiencia: 5 años mínimo.

Habilidades: preparación y disposición de elementos, materiales, insumos y herramientas para realizar el proceso de ensuelado; la limpieza, adhesivado, reactivado y pegado de bases y corte armado, conforme la orden de producción.

Destrezas: manejo de herramientas, máquinas y recursos de la empresa, útiles en el puesto de trabajo.

Otros requisitos

- Edad entre 25 y 65 años.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Compromiso con la empresa.
- Respetuoso, honorable y responsable.
- Trabajo en equipo y bajo presión.

I. Identificación

Título del puesto: encargado de empaque y control de calidad

Ubicación administrativa: departamento de producción

Inmediato superior: Jefe de producción

Subalternos: ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Realizar estricto control de calidad. Así mismo verificar que al empacarse sean de la misma talla, color y diseño.

Atribuciones

- Revisar que el pegado y el cosido este bien hecho.
- Cortar restos de hilo que queden en el zapato.
- Ordenar los zapatos por tallas y estilos.
- Limpiar los zapatos antes de empacar.
- Asegurarse de que los zapatos al empacarse sean de la misma talla y estilo.
- Cumplir con las normas y políticas, establecidas por la gerencia general y el departamento de producción.
- Trabajar en equipo con el troquelador, alistador y ensuelador.
- Reportar problemas, peticiones y solicitudes al jefe de producción.

- Reportar diariamente al jefe inmediato, el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Cumplir con las labores asignadas en el tiempo requerido.
- Mantener el orden y limpieza, de maquinaria y herramientas en el área de trabajo.
- Otras que le sean asignadas, inherentes al cargo.

Relaciones de trabajo

Debe relacionarse con el jefe de producción para solicitar materiales o informar sobre algún problema en el área de trabajo. También debe mantener comunicación con los puestos del departamento de producción.

Autoridad

Tiene la facultad de tomar decisiones que sean inherentes al puesto de trabajo y que le hayan sido delegadas por el jefe inmediato.

Responsabilidad

Es responsable de cumplir con las funciones asignadas al puesto de trabajo.

III. Especificaciones del puesto

Educacionales: escolaridad mínima sexto primaria.

Experiencia: 5 años mínimo.

Habilidades: para empacar y verificar la calidad del producto mediante una revisión rigurosa.

Destrezas: manejo de herramientas y recursos de la empresa, útiles en el puesto de trabajo.

Otros requisitos

- Edad entre 20 y 40 años.

- Buenas relaciones interpersonales.
- Compromiso con la empresa.
- Respetuoso, honorable y responsable.
- Trabajo en equipo y bajo presión.

4.1.7 Consideraciones generales

Se presentan las siguientes sugerencias para tomar en cuenta al momento de utilizar el manual.

4.1.7.1 Procedimiento para la implementación del manual

Para que los miembros de la empresa implementen este manual es necesario:

- Demostrar a los miembros de la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”** la importancia de este manual.
- Informar la existencia, utilidad y beneficios de dicho instrumento administrativo.
- Entregar un manual a cada trabajador para que lo consulten en el momento que deseen.

4.1.7.2 Aspectos generales comunes a todos los puestos de trabajo

Se presentan normas de aplicación general que deben ser tomados en cuenta por todos los integrantes de la empresa:

- Mantener limpias las áreas de trabajo.
- Mantener el respeto mutuo a los jefes de departamentos y a los compañeros de trabajo.
- No utilizar vocabulario vulgar.
- No se permite el uso de celulares en horas de trabajo.
- Vestirse conforme a lo establecido por la dirección de la empresa.
- Queda terminantemente prohibido ingresar o ingerir bebidas alcohólicas.

- No se permite ingerir comida fuera del tiempo asignado.
- No utilizar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse a los compañeros de trabajo.
- No se pueden recibir visitas de carácter personal en tiempo mayor de cinco minutos.
- Cumplir con el horario de entrada y salida de acuerdo a la jornada de trabajo, establecido por el jefe inmediato.
- No ausentarse del puesto de trabajo.

4.1.7.3 Vigencia del instrumento

Debe ponerse en vigencia desde el momento de la aprobación por la Junta Directiva.

Es necesario que se revise periódicamente, con el objetivo de actualizarlo de acuerdo a las necesidades que surjan, deben adaptarse a los cambios de la empresa.

4.2 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

4.2.1 Presentación

Es un documento que describe en forma ordenada y sistemática, la información de las actividades que integran los procedimientos administrativos, así como las normas que los miembros de la empresa deben cumplir y ejecutar.

Estos manuales son de utilidad en cualquier organización, derivado que representa una guía que permita encaminar los esfuerzos del personal en la dirección adecuada.

En la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”** es indispensable la implementación del manual de normas y procedimientos que colabore en la realización de las actividades administrativas de forma ordenada y en el tiempo requerido. Es por ello que se presenta la siguiente propuesta, con la finalidad de que contribuya a la realización eficiente de las tareas asignadas a cada puesto. Es necesario que se revise, evalúe y actualice anualmente o de acuerdo a las necesidades que se presenten en la empresa.

4.2.2 Objetivos del manual

Este manual permite cumplir con los siguientes objetivos:

- Encaminar en la dirección correcta los esfuerzos del personal.
- Servir como instrumento de apoyo en el buen funcionamiento de la empresa.
- Ser un medio de inducción para los miembros de la organización.
- Coordinar las actividades de manera ordenada y sistemática.
- Evitar duplicidad en las tareas.
- Incrementar la eficiencia de los empleados.
- Ayudar a la adecuada realización de las actividades de la empresa.
- Evitar desperdicios de los recursos de la empresa.
- Dar a conocer el funcionamiento interno.
- Comunicar las normas que rigen y guíen el comportamiento de los empleados.

4.2.3 Campo de aplicación

Será utilizado por el personal de la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, este documento contiene la descripción técnica de los procedimientos de; ventas al detalle y mayoristas, compras, atención al cliente, cambio de productos, control de inventarios, capacitación y solución de problemas. Además se presenta el flujograma en el cual se incluye a las personas que intervienen.

4.2.4 Normas de aplicación general

Se presentan las siguientes normas, las cuales son indispensables para la correcta implementación del manual.

- Para solicitar materia prima debe hacerse a través de requisición.
- Se otorga garantía por el producto con defectos, en un período no mayor de ocho días y cambios por tallas, en cantidad no mayor de diez pares.
- El costo por garantía debe ser cubierto por el cliente.
- No se otorgan créditos en ventas.
- Las capacitaciones la organiza el encargado de Recursos Humanos con el jefe de administración y finanzas y el Gerente General.
- Los problemas que surjan deben ser resueltos con el jefe inmediato del departamento al que pertenece.
- Todos los empleados deben mantener un comportamiento adecuado y profesional.
- Las compras las realiza el jefe del departamento de administración y finanzas.

4.2.5 Procedimientos de mayor importancia

Enseguida se describen los procedimientos de acuerdo al nivel de importancia.

- Ventas minoristas o mayoristas.
- Compras.

- Atención al cliente.
- Cambio de producto.
- Control de inventarios.
- Capacitación.
- Solución de conflictos.

Procedimiento No. 1: ventas minoristas o mayoristas

Minoristas: consiste en vender productos a los consumidores finales para el uso personal, no comercial.

Mayoristas: son actividades implicadas en la venta de productos a quienes compran para revender o para uso en un negocio.

Objetivos

- Aumentar la cartera de clientes.
- Promover la variedad de productos a los clientes.
- Aumentar las ganancias de la empresa.
- Atención personalizada a los clientes.

Normas específicas

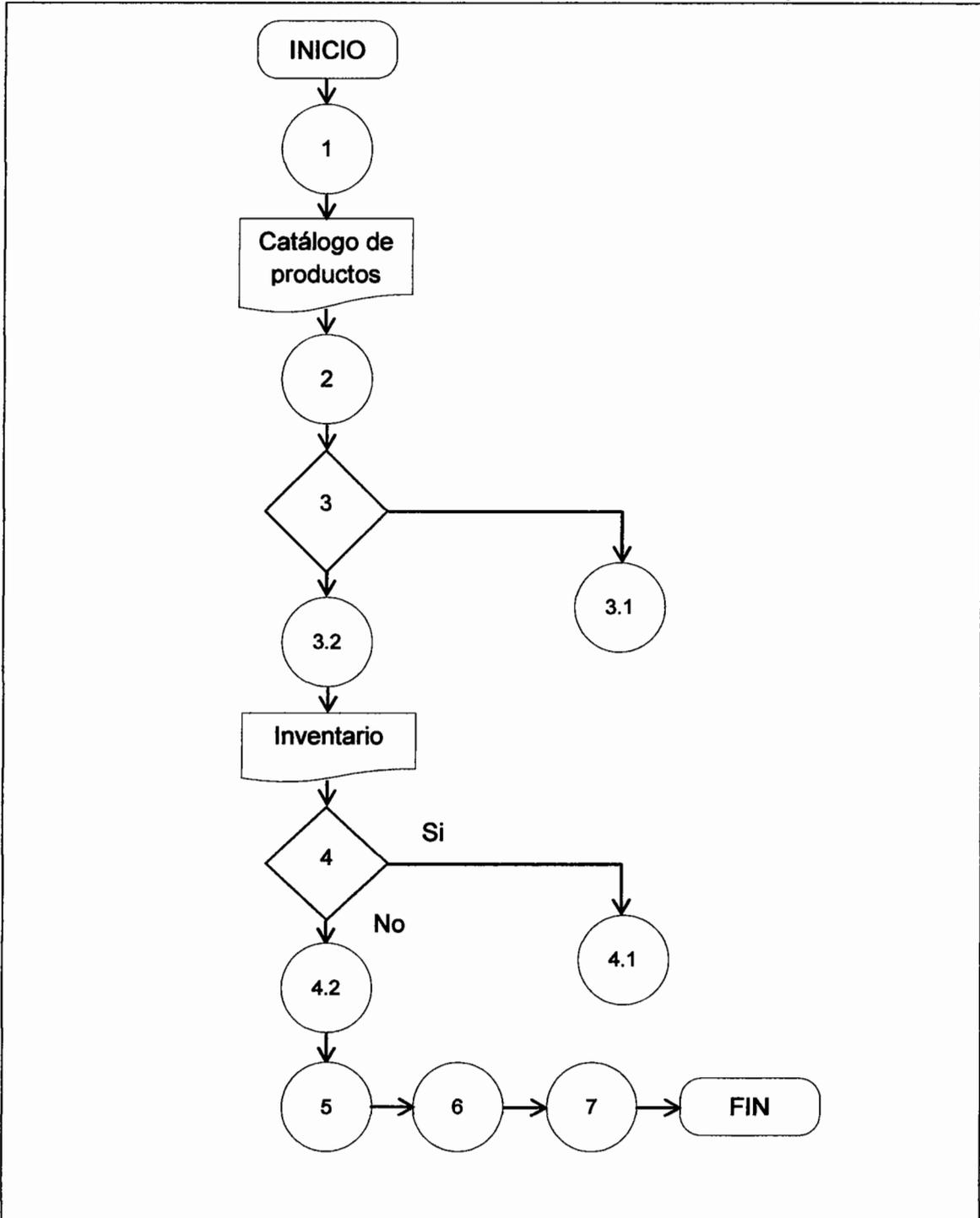
- Visitar a los clientes periódicamente.
- El vendedor debe buscar nuevos clientes.
- Mantener una imagen de interés y respeto hacia el cliente.
- Cuidar la presentación personal y usar el uniforme asignado por la empresa.
- Conocer los procedimientos que se realizan para la elaboración del calzado.
- Todos los catálogos deben actualizarse cada vez que se requiera.
- Colaborar con el cumplimiento de las estrategias establecidas por el jefe de ventas.
- Debe presentar un informe de ventas diarias al jefe de ventas.

Tabla 1
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Procedimientos de ventas minoristas o mayoristas

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”		Procedimiento No. 1 Ventas minoristas o mayoristas	
		Inicia: Vendedor Finaliza: Vendedor	
		Ubicación administrativa: Jefe de ventas	
Puesto responsable	Paso No.	Descripción de las actividades	
Vendedor	01	Contactar clientes.	
	02	Presentación de producto al cliente.	
	03	Negociación con cliente. 3.1 Cliente minorista, entregar producto. 3.2 Cliente mayorista, enviar pedido departamento de producción.	
Contador	04	Existencia.	
Vendedor		4.1 Si hay existencia, preparar y enviar pedido.	
Depto. de producción	05	4.2 No hay existencia, producir pedido.	
	06	Preparar pedido.	
Vendedor	07	Enviar pedido al cliente.	
		Posventa.	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Figura 4
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Flujograma procedimiento de ventas minoristas o mayoristas



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Procedimiento No. 2: compras

Consiste en la adquisición de materia prima y materiales de oficina. Este procedimiento se realiza de acuerdo a la existencia en el inventario.

Objetivo

Mantener los insumos necesarios en el tiempo y lugar requerido para realizar las actividades productivas, mercadológicas, financieras y administrativas.

Normas

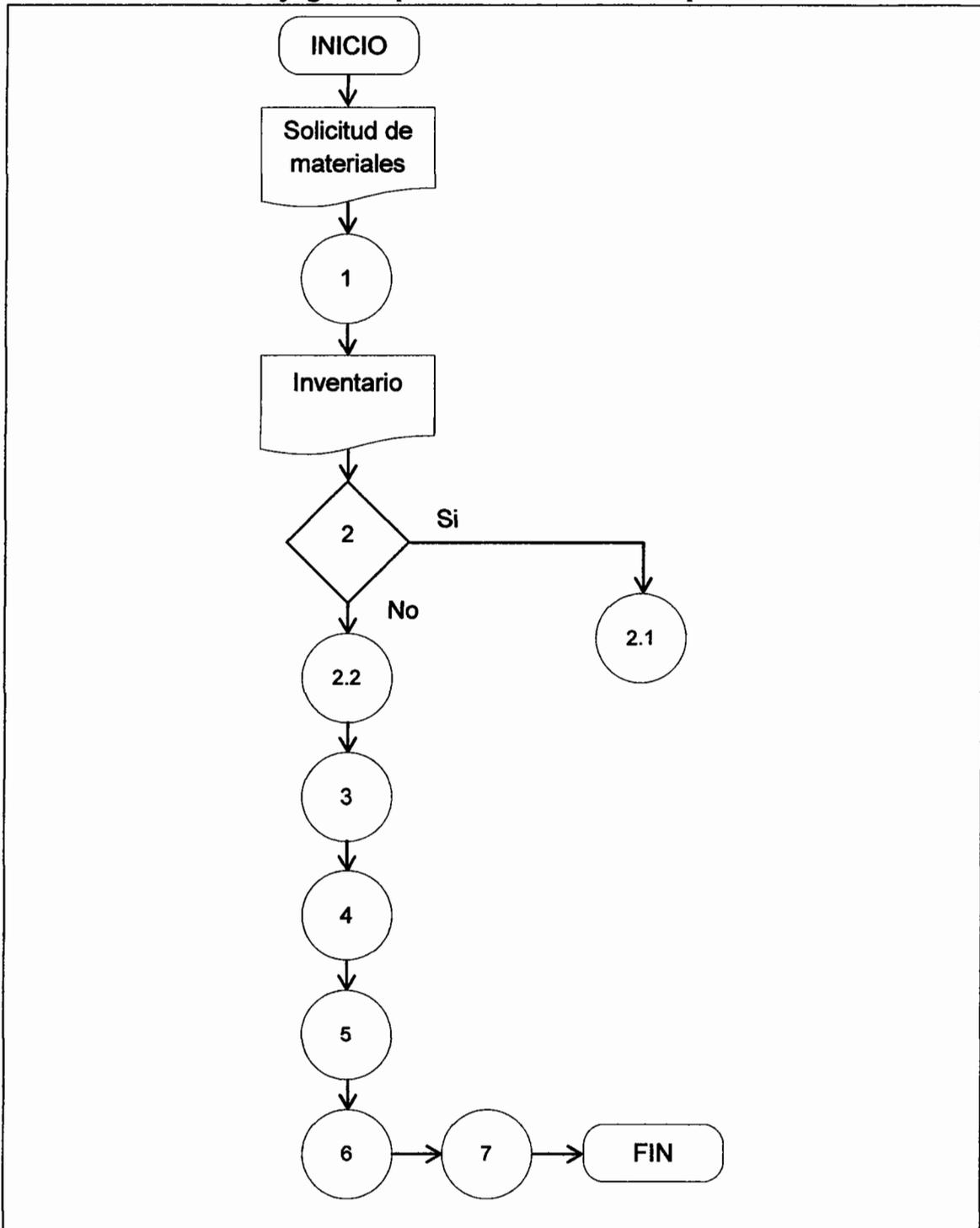
- Estar pendiente de las necesidades de materiales en todos los departamentos de la empresa.
- Realizar un presupuesto de compras de acuerdo a las necesidades de las áreas de la empresa.
- Tiene la responsabilidad de ser el enlace entre la empresa y los proveedores.
- Presentar imagen de profesionalismo.
- No comprar materiales que no sean necesarios o que hayan suficientes en bodega, para ello, deberá revisar los inventarios.
- Presentar a Gerente General, las cotizaciones de proveedores.
- Velar porque las compras se reciban en el tiempo y lugar requeridos.
- Abastecer a las áreas de los materiales solicitados para la realización de actividades.
- Velar porque se aprovechen los recursos de la empresa. No debe haber desperdicios.

Tabla 2
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K’TOCALZA”
Procedimiento de compras

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K’TOCALZA”	Procedimiento No. 2 Compras	
	Inicia: Jefes departamentos	
	Finaliza: Jefe de administración y finanzas	
Ubicación administrativa: Gerente General		
Puesto responsable	Paso No.	Descripción de las actividades
Jefes departamentos	01	Departamentos solicitan materiales.
Contador	02	Revisar existencias en inventarios. 2.1 Si hay existencias, se surte material. 2.2 No hay existencias.
Jefe de administración y finanzas	03	Cotizar con proveedores.
	04	Realizar orden de compra.
	05	Seguimiento de orden de compra.
	06	Recepción de materiales.
	07	Entrega de materiales a departamentos.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Figura 5
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Flujograma procedimiento de compras



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Procedimiento No. 3: atención al cliente

Consiste en relacionarse con los clientes para conocer expectativas y necesidades por medio de canales de comunicación efectivos que proporcionen la información sobre los productos que ofrece la empresa.

Objetivos

- Establecer relaciones eficaces con los clientes para conocer y atender las necesidades, reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto, solicitar información, entre otras cosas.

Normas

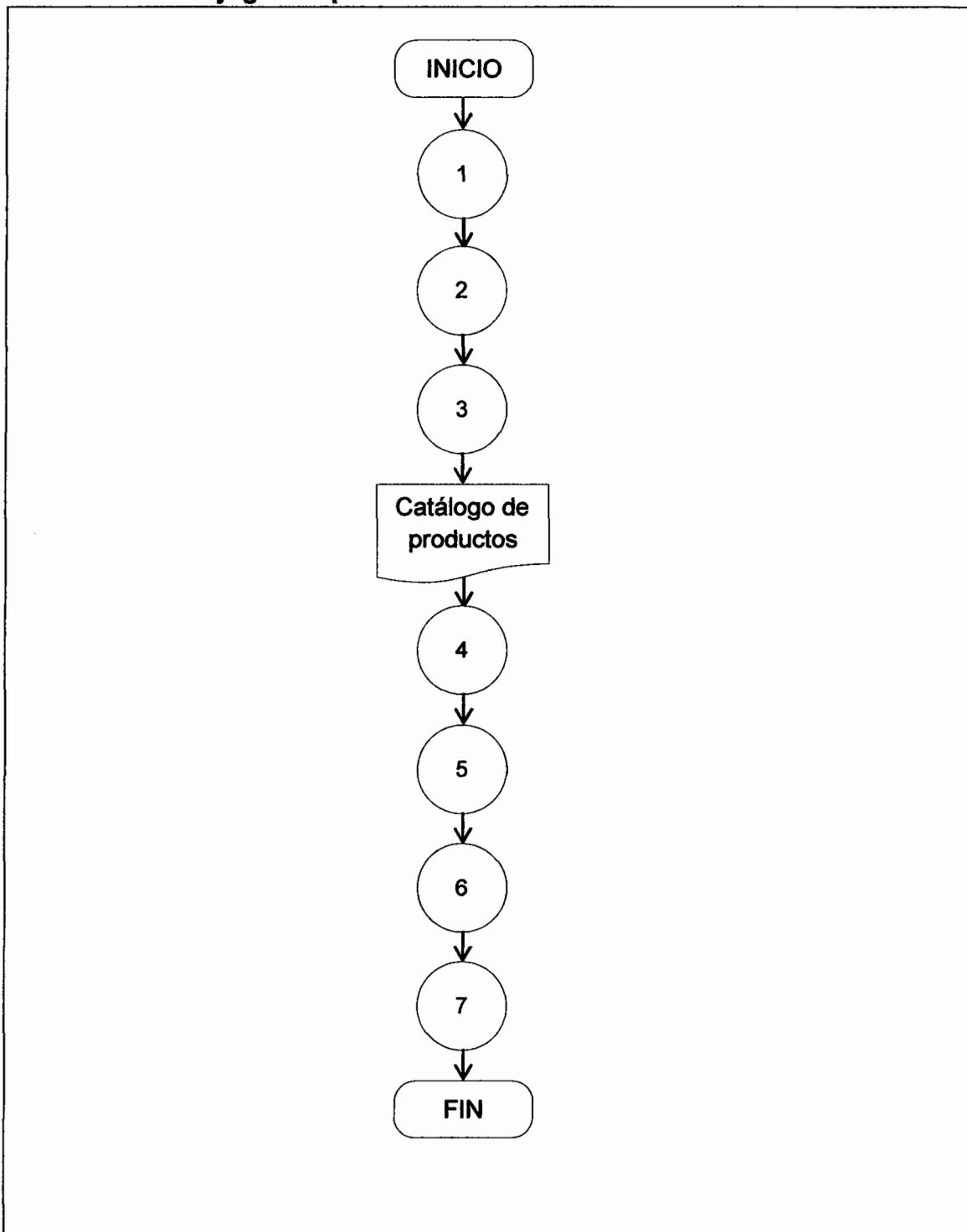
- Atender al cliente de inmediato.
- Tener un trato amable con los clientes.
- Mantener una imagen de interés y respeto hacia el cliente.
- Cuidar la presentación personal.
- Mantener en orden el equipo y el área de trabajo.
- Dar siempre la razón al cliente.
- Colaborar con el cumplimiento de las estrategias establecidas por el jefe de ventas.
- Llamar a posibles clientes, con el propósito de incrementar la cartera de clientes.

Tabla 3
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Procedimiento de atención al cliente

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”	Procedimiento No. 3 Atención al cliente	
	Inicia: Jefe de ventas	Finaliza: Jefe de ventas
	Ubicación administrativa: Gerente General	
Paso No.	Descripción de las actividades	
01	Bienvenida a cliente.	
02	Presentación con el cliente.	
03	Escuchar y ayudar al cliente.	
04	Ofrecer los productos.	
05	Informar la calidad del producto.	
06	Asegurar que el problema se ha resuelto.	
07	Invitar al cliente a que regrese.	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Figura 6
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Flujograma procedimiento de atención al cliente



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Procedimiento No. 4: cambio de producto

Consiste en reemplazar productos en mal estado o que no coinciden con las tallas o diseño solicitado.

Objetivos

- Ofrecer productos de calidad y de acuerdo a las exigencias de los clientes.
- Determinar las fallas de las personas encargadas de despachar los pedidos, hacerlo saber, para que no vuelva a repetirse.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.

Normas

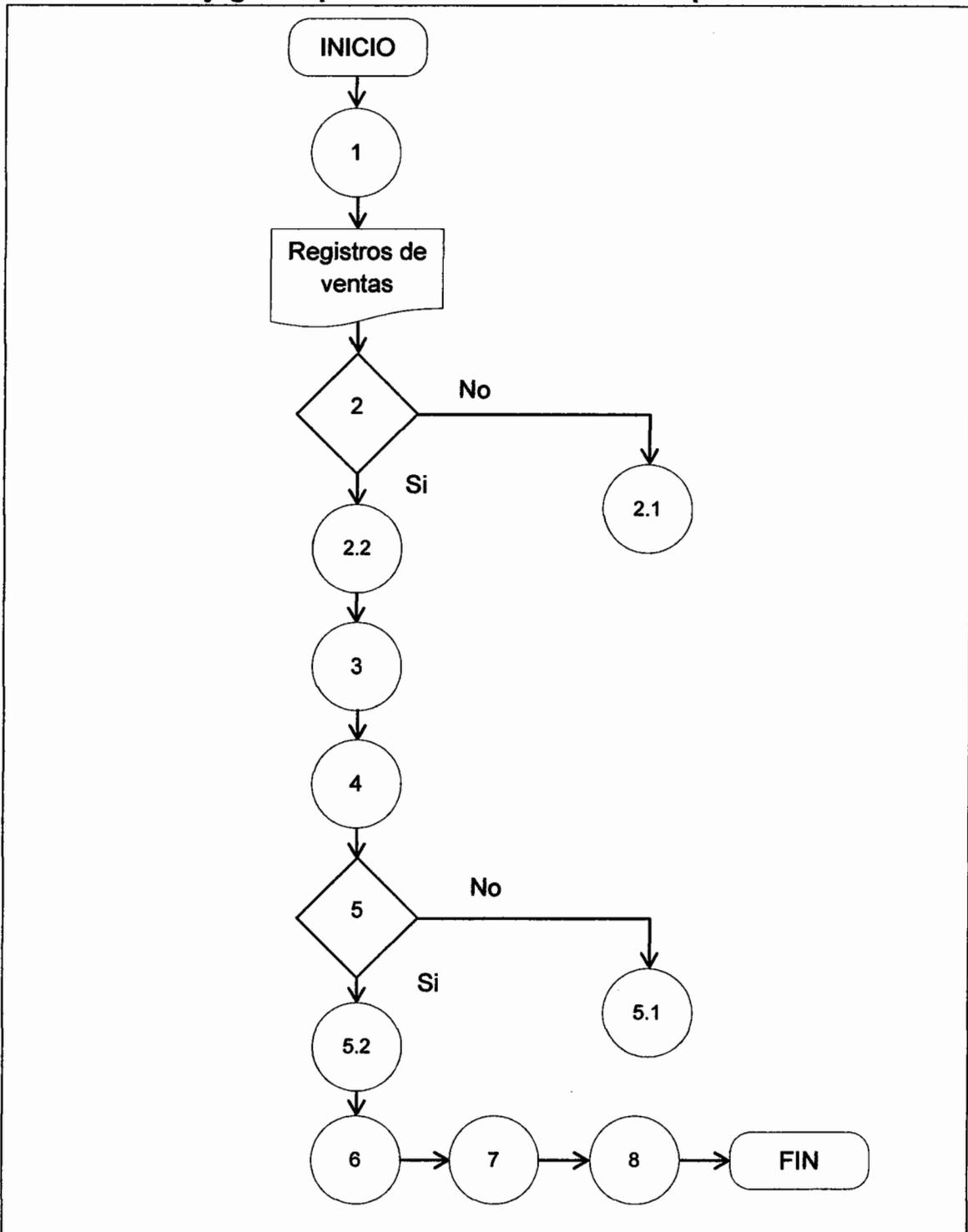
- Mostrarse accesible al cliente.
- Resolver conflictos.
- Antes de efectuar cambios o devoluciones debe verificar las condiciones en las que aplica.
- Debe mantener la calma.
- No está permitido realizar cambios sin antes revisar rigurosamente el producto devuelto.
- Presentar buena voluntad para atender al cliente y ayudarlo en lo que necesita.
- Si no aplicara el cambio o devolución, informar a los clientes de manera cortés, pedir disculpas y dar a conocer que la empresa tiene políticas ya establecidas que no se pueden romper.
- Mostrar respeto a los clientes.
- Presentar informe a jefe de ventas.
- Debe mantener informado al área de producción sobre problemas en la elaboración de productos.

Tabla 4
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Procedimiento de cambio de producto

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”	Procedimiento No. 4 Cambio de producto	
	Inicia: Atención al cliente Finaliza: Atención al cliente	
	Ubicación administrativa: Jefe de ventas	
Puesto responsable	Paso No.	Descripción de las actividades
Atención al cliente	01	Recibir Notificación.
Encargado empacado y control de calidad	02	Verificar lapso de garantía. 2.1 No aplica lapso de garantía, notificar vencimiento de garantía al cliente. 2.2 Si aplica lapso de garantía.
	03	Recibir producto.
	04	Revisar producto.
	05	Determinar condiciones de garantía. 5.1 No aplica garantía, Devolver producto al cliente. 5.2 Si aplica garantía.
	06	Notificar a jefe de producción.
Jefe de producción	07	Preparar producto para devolución.
Atención al cliente	08	Realizar cambio de producto.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Figura 7
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K’TOCALZA”
Flujograma procedimiento de cambio de producto



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Procedimiento No. 5: control de inventarios

Consiste en llevar un registro de materia prima, productos terminados, en proceso y de insumos de oficina.

Objetivos

- Minimizar la inversión en inventarios, utilizando el método ABC.
- Mantener niveles adecuados de materiales y productos necesarios para llevar a cabo las actividades.
- Evitar faltantes de productos y materia prima en mal estado.

Normas

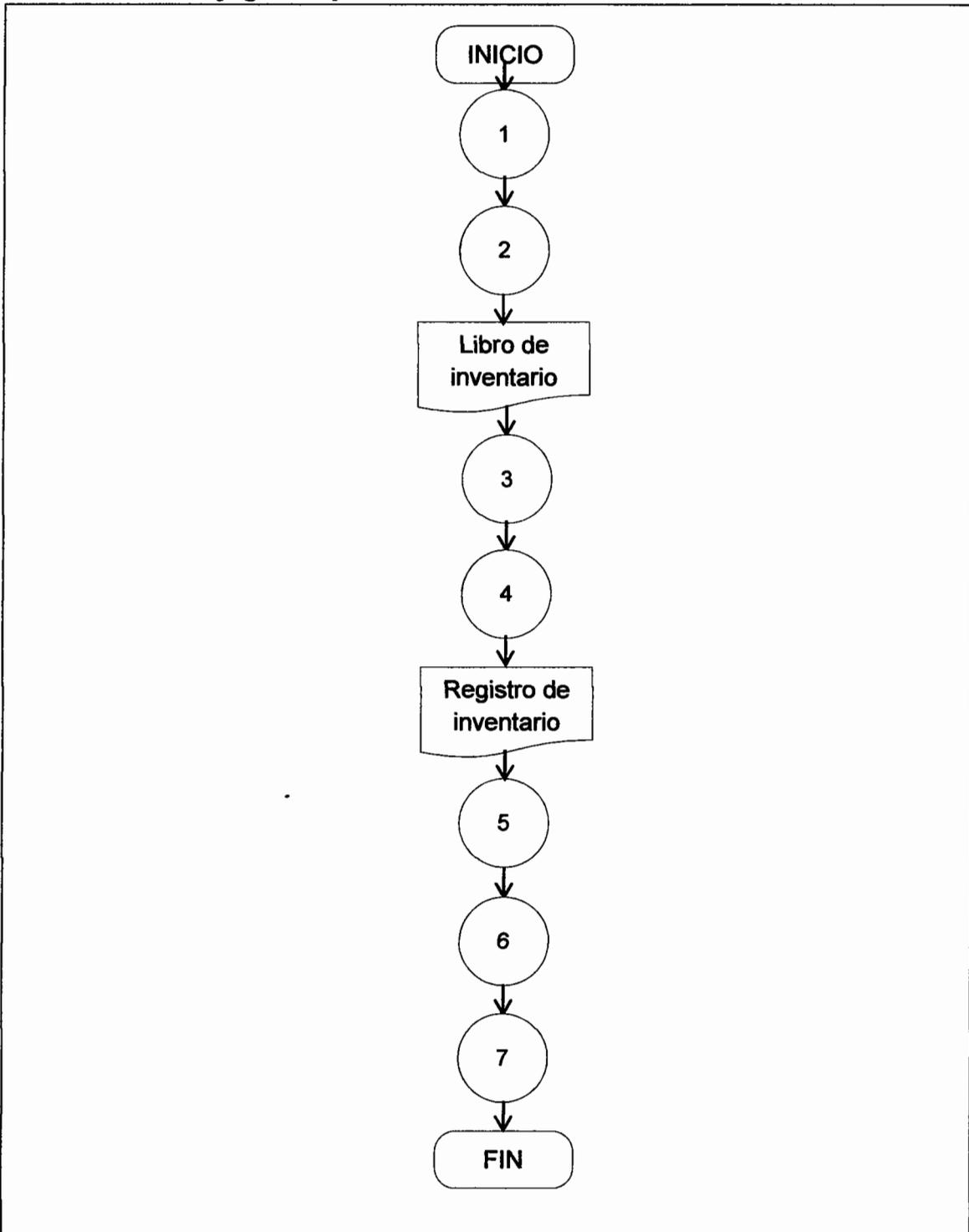
- Realizar inventario quincenalmente.
- Elaborar formato para control de inventarios.
- Todos los faltantes serán descontados a las personas responsables del resguardo.
- Queda terminantemente prohibido brindar información de los inventarios a empleados de la empresa.
- Deberá informar al jefe de administración y finanzas sobre la situación de los inventarios.
- Si el contador, dejare de hacer el inventario de acuerdo a lo establecido, los faltantes y materiales en mal estado le serán descontados.
- Deber ser riguroso y responsable con el control de inventarios.

Tabla 5
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Procedimiento control de inventarios

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”	Procedimiento No. 5 Control de inventarios	
	Inicia: Contador	Finaliza: Contador
	Ubicación administrativa: Jefe de administración y finanzas	
Paso No.	Descripción de las actividades	
01	Programar inventario.	
02	Informar fecha.	
03	Seleccionar instrumento a utilizar.	
04	Realizar conteo.	
05	Comparar con inventario anterior.	
06	Realizar informe.	
07	Tomar medidas según resultados.	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Figura 8
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Flujograma procedimiento control de inventario



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Procedimiento No. 6: capacitación

Consiste en el procedimiento planeado, sistemático y organizado, impartido al personal de la empresa para que adquieran los conocimientos y habilidades necesarias, que ayuden a realizar las actividades de forma óptima.

Objetivos

- Mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y destrezas del personal.
- Incrementar la eficacia al realizar las actividades.
- Lograrlos objetivos empresariales.

Normas

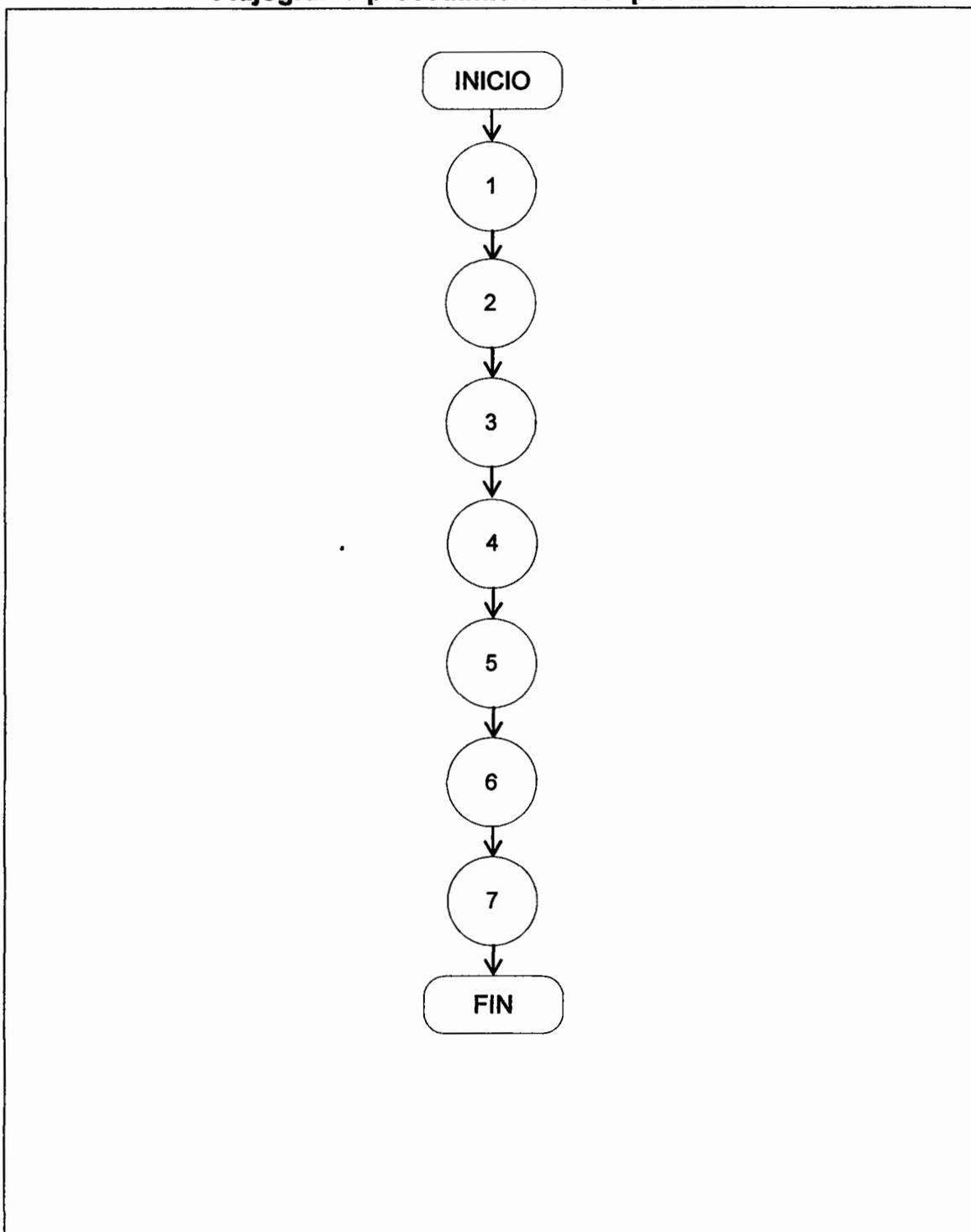
- Las capacitaciones serán delegadas por el jefe de administración y finanzas, con la ayuda del Gerente General.
- Los temas a impartir serán estrictamente determinados y coordinados por el Gerente General y los jefes de administración y finanzas, ventas y producción.
- Se hará un calendario de capacitaciones de acuerdo a las necesidades que presente la empresa.
- El tiempo estipulado para cada capacitación es de una hora.
- La persona delegada para impartir la capacitación deberá cuidar su presentación personal.
- Mostrar respeto a las personas a la que se les impartirá la capacitación.
- Demostrar sus habilidades y destrezas en el manejo del tema.
- Si fuera un capacitador externo, el jefe de administración y finanzas, debe presentar a Gerencia General la lista de los candidatos disponibles.

Tabla 6
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Procedimiento de capacitación

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”	Procedimiento No. 6 Capacitación
	Inicia: Recursos humanos Finaliza: Recursos humanos
	Ubicación administrativa: Jefe de administración y finanzas
Paso No.	Descripción de las actividades
01	Detectar necesidades.
02	Asignar responsable.
03	Elaborar plan.
04	Preparar temática.
05	Elaborar e informar la calendarización.
06	Ejecutar y evaluar.
07	Elaborar informe.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Figura 9
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Flujograma procedimiento de capacitación



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Procedimiento No. 7: resolución de conflictos

Consiste en buscar los medios necesarios para remediar los problemas surgidos en la empresa.

Objetivo

Disipar los conflictos para que el personal realice las actividades en un ambiente armonioso.

Normas

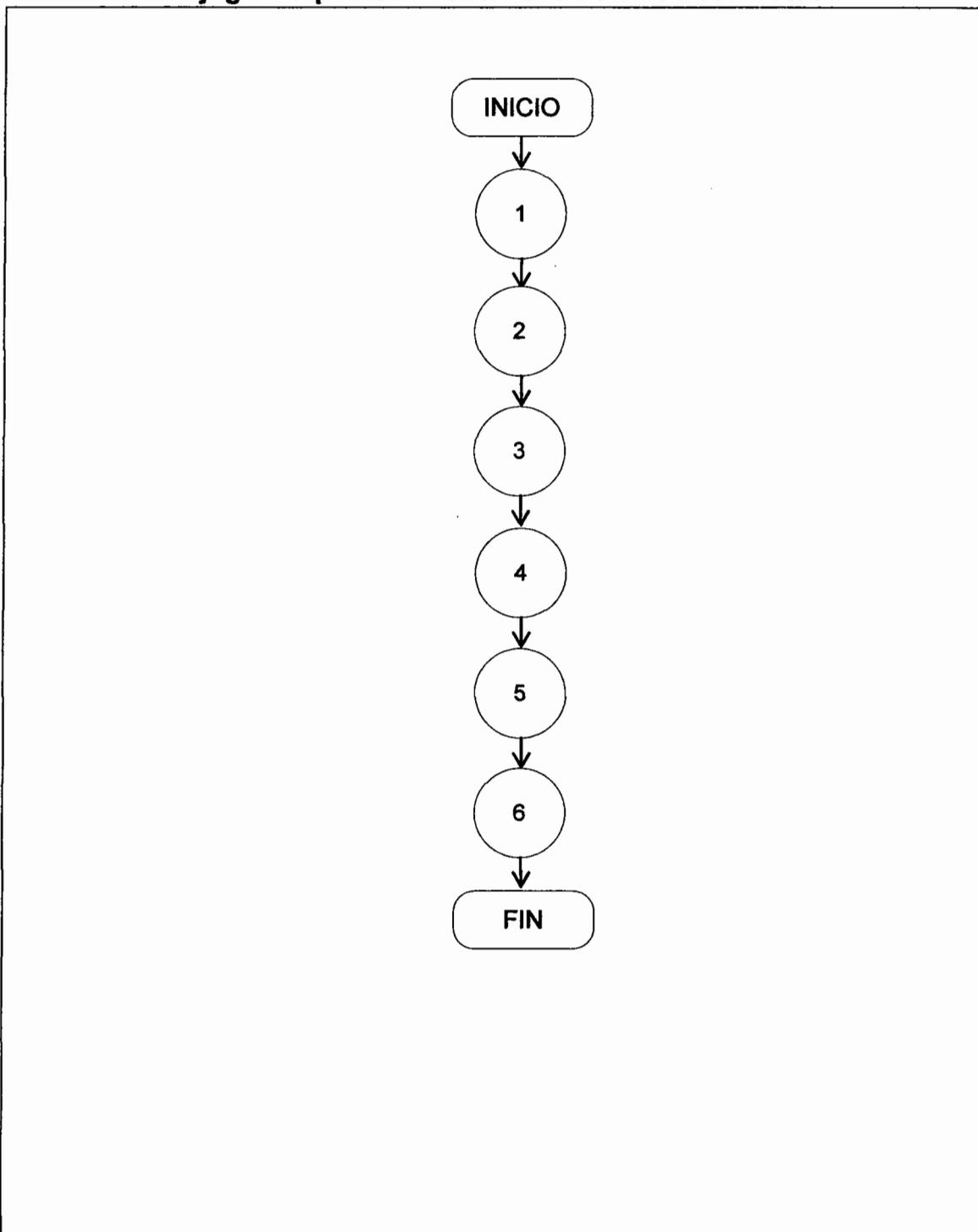
- Conservar la calma al momento en que se evidencien conflictos.
- Todo problema deberá ser solucionado en el área al que pertenece.
- Deberá ser objetivo y justo al momento de solucionar la situación.
- Analizar la situación antes de tomar decisiones.
- Mostrar una actitud positiva y accesible.
- Está prohibido saltarse las jerarquías para resolver un problema. Todo lleva un orden.
- Debe resolver inmediatamente cualquier situación que se presente en el área de trabajo a la que pertenece.
- Debe actuar y recolectar información que le sirva para analizar la situación.

Tabla 7
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Procedimiento resolución de conflictos

“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”	Procedimiento No. 7 Resolución de conflictos	
	Inicia: Jefes de área	Finaliza: Jefes de área
	Ubicación administrativa: Gerente General	
Paso No.	Descripción de las actividades	
01	Identificar el problema.	
02	Definir el problema.	
03	Análisis.	
04	Determinar alternativas de solución.	
05	Elegir la mejor opción.	
06	Ejecutar y controlar.	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Figura 10
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Flujograma procedimiento resolución de conflictos



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación, con la información recolectada y analizada, se presentan las siguientes conclusiones de los problemas identificados en la empresa objeto de estudio.

1. La investigación en la empresa permitió determinar, cómo se aplica la función general de organización e identificar la necesidad de una estructura organizacional que permita la implementación de instrumentos que orienten las actividades del personal. Con ello se logró el cumplimiento de los objetivos y comprobación de hipótesis.
2. La falta de aplicación de instrumentos y técnicas organizacionales provoca deficiencias en la función gerencial de organización, al no contar con una estructura organizacional que defina la cadena de mando, departamentalización, amplitud de control, grado de responsabilidad, especialización del trabajo, centralización, descentralización, formalización y los medios de comunicación y coordinación que orientan las actividades.
3. En la empresa no existen manuales de organización que guíen las actividades administrativas y productivas, además el organigrama que posee actualmente, no muestra claramente la composición de las unidades administrativas, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
4. Con la información recabada y la observación se demuestra que los puestos están establecidos de manera empírica y no de acuerdo a las necesidades de la empresa, estos no definen las funciones que corresponden a cada empleado, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

5. La empresa presenta problemas de desorganización en la asignación de actividades, las líneas de autoridad y responsabilidad no están claramente definidas en el organigrama, no se identifica la posición de los cargos, nivel jerárquico, subordinación y subordinados.

RECOMENDACIONES

Se presentan las recomendaciones correspondientes a las conclusiones que se mostraron en la página anterior, estas servirán de apoyo para la resolución de los problemas encontrados.

1. Beneficiaría que la Gerencia General y los departamentos de la empresa apliquen correctamente la función gerencial de organización, por medio de la utilización de instrumentos que guíen las actividades, definan las líneas de autoridad y responsabilidad para eliminar las debilidades existentes.
2. Favorecería que se establezca y diseñe la estructura organizacional formal, que implique orden, a través de la determinación de los puestos, jerarquización y responsabilidades, que coadyuven a tomar decisiones acertadas en beneficio de la empresa, para eliminar obstáculos que resultan de la asignación de tareas.
3. La elaboración del organigrama funcional que se ajuste a las necesidades de la empresa, apoyaría a que se integren las unidades administrativas, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría, así como manuales administrativos que contengan las instrucciones y lineamientos para realizar las actividades administrativas, financieras, mercadológicas y productivas con la propósito de evitar duplicidad esfuerzos.
4. Sería beneficioso realizar la descripción de puestos y funciones, por medio de una lista detallada y concreta de las actividades que corresponden a cada puesto de trabajo para orientar el desempeño, reducir conflictos y dar a conocer los resultados que han de lograr.

5. Sería conveniente realizar reuniones periódicas con los con los miembros de la empresa para dar a conocer las líneas de autoridad existentes, establecer un orden jerárquico basado en el respeto mutuo y comunicación efectiva e informar sobre el desempeño de las actividades, con la finalidad de proporcionar los medios que contribuyan al crecimiento y desarrollo organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

En la siguiente lista se presentan los autores de libros consultados para la elaboración del informe final. Estas se detallan ordenadas de forma alfabética.

- Amaru, A. (2008). **Administración para emprendedores.** (1ª ed). México: Pearson Educación.
- Asociación Guatemalteca de Exportadores (2013). **www.agexport.com.** Guatemala, Guatemala. Recuperado de:
<<http://export.com.gt/agexport/acerca-de/produccion-calzado>>
[Consulta: septiembre 2014].
- Cámara de Industria de Guatemala. Industriagate.com (2001). **Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines.** Guatemala, Guatemala. Recuperado de:
<<http://industriagate.com/gremial-fabricantes-calzado-productos-afines>>
[Consulta: septiembre 2014].
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano.** (3ª ed). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Franklin E. (2009). **Organización de empresas.** (14º ed). Mc Graw Hill.
- Información y Negocios (2000). **www.quiminet.com.** México, México. Recuperado de:
<http://www.quiminet.com/articulos/el-proceso-para-fabricar-calzado18313.htm?mkt_source=22&mkt_medium=11682306308&mkt_term=66&mkt_content=&mkt_campaign=1>
[Consulta: septiembre 2014].

- Koontz H., Wehrich H. y Cannice M. (2008). **Administración. Una perspectiva global y empresarial.** (8ª ed). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Marketing virtual (2010). **www.dequate.com.** Guatemala, Guatemala. Recuperado de: <<http://www.dequate.com/municipios/pages/jutiapa/santa-catarina-mita/economia.php>> [Consulta: septiembre 2014].
- MBMT Internet (1999). **www.sapatosite.com.** Sao Paulo, Brasil. Recuperado de: <<http://www.sapatosite.com.br/portugues/historia.php>> [Consulta, septiembre 2014].
- Municipalidad de Santa Catarina Mita (2013). **www.munisantacatarinamita.com.** Santa Catarina Mita, Jutiapa, Guatemala. Recuperado de: <http://www.munisantacatarinamita.gob.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=111> [Consulta: septiembre 2014].
- Pérez y Oteo L., (2006). **Función directiva y recursos humanos.** (1ª ed). España: Díaz de santos.
- Reyes Ponce, A. (2007). **Administración moderna.** Mexico: Limusa.
- Robbins, Coulter. (2008). **Administración. Un empresario competitivo.** (8ª ed). Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1**Guía de observación
Función Gerencial de Organización**

Mediante la observación se pretende reunir información del tema de investigación ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EN LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”. La observación estará a cargo del entrevistador quien anotara lo que considere conveniente para poder realizar el análisis.

1. Tipo de estructura organizacional.

- a. Formal
- b. Informal

2. Tipo de organigrama existente en la empresa.

- a. Vertical
- b. Horizontal
- c. Circular
- d. De bloque
- e. Mixtos

3. Especialización en la empresa.

4. Departamentos existentes en la empresa

- a. Administración
- b. Ventas
- c. Operaciones
- d. Finanzas
- e. Ninguno

5. Quien ejerce la unidad de mando.

- a. Representante legal
- b. Socios
- d. Empleados
- e. Ninguno

6. Centralización y descentralización

7. Formalización.

Anexo 2
Cuestionarios para socios



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Jutiapa JUSAC
Licenciatura en Administración de Empresas
Estudio Profesional Supervisado EPS



Este cuestionario tiene por objetivo ayudarnos a diagnosticar los procesos que la empresa aplica en la función gerencial de organización. Por favor responder las preguntas objetivamente, marcando la opción a elegir en los espacios en blanco. Estamos realizando este cuestionario con el compromiso que los datos que usted proporcione, serán tratados confidencialmente y solo serán para ser analizados como parte de un estudio en el proceso de implementación.

Nombre:

Cargo:

Empresa: _____ Fecha: _____

Tipo de sociedad: _____ Número de empleados _____

Dirección: _____ Teléfonos: _____

Correo Electrónico: _____

Página Web: _____

ORGANIZACIÓN Y SU FUNCIONAMIENTO

1. ¿Sabe que es una estructura organizacional?

Si Defina
No ¿Por qué?

2. ¿La empresa tienen una estructura organizacional definida?

Si Defina
 No ¿Por qué?

3. ¿Existe un organigrama en la empresa?

Si ¿Qué puestos están definidos en él?
 No ¿Qué puestos existen en la empresa?

4. ¿Qué tipo de organigrama existe en la empresa

Vertical

Horizontal

Mixto

Ninguno

5. ¿Sus funciones están claramente definidas?

Si Defina
 No ¿Por qué?

6. ¿Considera que las funciones están duplicadas?

Si Defina
No ¿Por qué?

7. ¿Considera que existen confusión e incertidumbre en la asignación de las actividades?

Si Defina
No ¿Por qué?

8. ¿Qué departamentos existen en la empresa?

Depto. de producción

Depto. de ventas

Depto. de administración

Depto. de finanzas

Depto. de recursos humanos

Ninguno

<input type="checkbox"/>

9. ¿En qué área de la empresa realiza su trabajo?

Operativa

Administrativa
Mercadológica
Financiera
Otra

10. ¿Los empleados tienen la oportunidad de especializarse en su área de trabajo?

Si Defina
No ¿Por qué?

11. ¿Quién es la máxima autoridad en la empresa?

Socios
Representante legal
Todos
Ninguno

12. ¿Son claras las responsabilidades y el nivel de autoridad?

Si Defina
No ¿Por qué?

13. ¿Considera que ejerce autoridad sobre los colaboradores?

Si Defina
No ¿Por qué?

14. ¿Considera que ejerce autoridad sobre sus socios?

Si Defina
No ¿Por qué?

15. ¿Usted contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si Defina
No ¿Por qué?

16. ¿Considera que existen los controles adecuados para asegurar la unidad de mando?

Si Defina
No ¿Por qué?

17. ¿Considera que las actividades están coordinadas de forma?

Eficiente
Deficiente

No se coordinan

18. ¿Qué tipo de organización prevalece en la empresa?

Organización formal

Organización informal

19. La toma de la empresa ¿está?

Centralizadas

Descentralizadas

20. ¿Qué tipo de manuales?

Manual de organización

Manual de puestos y funciones

Manual de inducción

Manual de bienvenida

Manual de compras

Manual de procedimientos

Manual financiero

Manual de reclutamiento

Manual de ventas

Manual de producción

21. ¿Tiene un jefe inmediato?

Si

Defina

No

¿Por qué?

22. ¿Considera que usted tiene autoridad sobre los demás socios?

Si Defina
No ¿Por qué?

23. ¿Cuán satisfecho está con su trabajo?

Satisfecho
Altamente satisfecho
Regularmente satisfecho
Insatisfecho
Altamente insatisfecho

24. ¿Cómo es su relación con sus colaboradores?

Buena
Regular
Mala

25. ¿Cómo es su relación con los socios?

Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

26. ¿Participa en la toma de decisiones?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

27. ¿Quién diseña los perfiles de puestos?

Socios	<input type="checkbox"/>
Representante legal	<input type="checkbox"/>
Colaboradores	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

28. ¿Aplica la creatividad e innovación en la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

29. ¿Tiene la capacidad de influir en los demás?

Si Defina
No ¿Por qué?

30. ¿La transferencia de comunicación con sus socios es efectiva?

Si Defina
No ¿Por qué?

31. ¿La transferencia de comunicación con los colaboradores es efectiva?

Si Defina
No ¿Por qué?

Anexo 3
Cuestionario para empleados



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Jutiapa JUSAC
Licenciatura en Administración de Empresas
Estudio Profesional Supervisado EPS



Este cuestionario tiene por objetivo ayudarnos a diagnosticar los procesos que la empresa aplica en la función gerencial de organización. Por favor responder las preguntas objetivamente, marcando la opción a elegir en los espacios en blanco. Estamos realizando este cuestionario con el compromiso que los datos que usted proporcione, serán tratados confidencialmente y solo serán para ser analizados como parte de un estudio en el proceso de implementación.

Nombre: _____

Cargo: _____

Empresa: _____ Fecha: _____

Tipo de sociedad: _____ Número de empleados _____

Dirección: _____ Teléfonos: _____

Correo electrónico: _____

Página Web: _____

ORGANIZACIÓN Y SU FUNCIONAMIENTO

1. ¿Quién es su jefe inmediato?

Socios

Representante legal

Ninguno

2. ¿Sus funciones están claramente definidas?

Si Defina
 No ¿Por qué?

3. ¿Considera que las funciones que realiza están duplicadas?

Si Defina
 No ¿Por qué?

4. ¿En qué área se desempeña en la empresa?

Operativa
 Administrativa
 Mercadológica
 Financiera

5. ¿Cuáles son sus responsabilidades?

6. ¿Considera que existen confusión e incertidumbre en la asignación de las actividades?

Si Defina
 No ¿Por qué?

7. ¿Quién es la máxima autoridad en la empresa?

Socios	<input type="checkbox"/>
Representante legal	<input type="checkbox"/>
Todos	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

8. ¿Considera que ejerce autoridad sobre sus compañeros de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

9. ¿Sus actividades las realiza de acuerdo a algún manual?

Manual de organización	<input type="checkbox"/>	Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/>
Manual de puestos y funciones	<input type="checkbox"/>	Manual financiero	<input type="checkbox"/>
Manual de inducción	<input type="checkbox"/>	Manual de reclutamiento	<input type="checkbox"/>
Manual de bienvenida	<input type="checkbox"/>	Manual de ventas	<input type="checkbox"/>
Manual de compras	<input type="checkbox"/>	Manual de producción	<input type="checkbox"/>

10. ¿Considera que contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

11. ¿Tiene participación en la toma de decisiones?

Si Defina
No ¿Por qué?

12. ¿Considera que las actividades están coordinadas de forma?

Eficiente
Deficiente
No se coordinan

13. ¿Considera que tiene la capacidad de influir en los demás?

Si Defina
No ¿Por qué?

14. ¿La comunicación dentro de la empresa es efectiva?

Si Defina
No ¿Por qué?

15. ¿Cómo es su relación con los socios?

Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

16. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

17. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

18. ¿Cuán satisfecho está con su trabajo?

Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Altamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Regularmente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Altamente insatisfecho	<input type="checkbox"/>

19. ¿Su puesto de trabajo se encuentra descrito en el organigrama de la empresa?

Si Defina
No ¿Por qué?

20. ¿Se le ha delegado autoridad?

Si Defina
No ¿Por qué?
