


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure holding a staff, surrounded by various symbols. The shield is flanked by two figures holding up a banner. The outer ring of the seal contains the Latin text "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINENSIS ACADEMIA COACTIVATA INTER MEXICANENSIS".


**REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE CARDAMOMO**

IRENE GUADALUPE IXCOT PANADERO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE CARDAMOMO**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
IRENE GUADALUPE IXCOT PANADERO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO:	Lic. Angel Jacobo Meléndez Mayorga
VOCAL 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º.	P. C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
VOCAL 5º.	P. C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Administración-Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
NUEVE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL SEIS.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, Subinciso 6.1.1 del Acta 41-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de noviembre de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 100-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de agosto de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CARDAMOMO", que para su graduación profesional presentó la estudiante IRENE GUADALUPE IXCOT PANADERO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ANGEL JACOBO MELÉNDEZ MAYORGA
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.

"Todo Por Ti Carolingia Mía"
Dr. Carlos Martínez Durán.
2006: Centenario de su Nacimiento.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN		i
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO		
1.1	ORGANIZACIÓN	1
1.2	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.2.1	Principios de la organización	2
1.2.2	División del trabajo	6
1.2.3	Especialización	8
1.2.4	Especialización como base para la departamentalización	8
1.2.5	Centralización y descentralización	9
1.3	INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	13
1.3.1	Organigramas	13
1.3.2	Manuales	13
1.4	DISEÑO ORGANIZACIONAL	14
1.4.1	Diseño de la estructura organizacional	14
1.4.2	Cómo rediseñar la estructura organizacional de una empresa	15
1.4.3	Cómo organizar una empresa	16
1.4.4	Cómo reorganizar una empresa	17
1.5	PLAN DE REORGANIZACIÓN	18
1.5.1	Objetivo de un plan de reorganización	18
1.6	PROCEDIMIENTOS PARA LA REORGANIZACIÓN	20
1.6.1	Situación actual de la empresa	20
1.6.2	Resumen de la problemática encontrada	21
1.6.3	Propuesta de la nueva organización o modificación	21
1.6.4	Implementación de modificación	21
1.6.5	Vigilancia sobre las modificaciones	22

1.7	GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	23
1.8	CARDAMOMO	23
1.8.1	Plagas del cardamomo	25
1.8.2	Cosecha del cardamomo	26

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	27
2.2	ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA CARMOSA, S. A.	28
2.3	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	31
2.3.1	División del trabajo	31
2.3.2	Departamentalización	31
2.3.3	Especialización	32
2.3.4	Centralización	32
2.3.5	Flujo de trabajo	32
2.4	PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIÓN	33
2.5	ATRIBUCIONES GENERALES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO	36
2.5.1	Gerente General	36
2.5.2	Subgerente General	37
2.5.3	Administrador de Fincas	38
2.5.4	Encargado de Compras	39
2.5.5	Secretaria	40
2.5.6	Contador General	41
2.5.7	Auxiliar de Contabilidad	42
2.6	RESUMEN DE LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN	43

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CARDAMOMO

3.1	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	44
3.2	ORGANIZACION	45
3.2.1	Misión	46
3.2.2	Visión	46
3.2.3	Valores	47
3.3	OBJETIVOS	48
3.3.1	Objetivo general	48
3.3.2	Objetivos específicos	48
3.4	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN APLICABLES EN LA EMPRESA CARMOSA, S. A.	49
3.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	50
3.5.1	Sistema de organización	56
3.5.2	Departamentalización	56
3.6	ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	57
3.6.1	Funciones generales de las unidades administrativas	57
3.6.2	Funciones para el Área de Junta Directiva	57
3.6.3	Funciones para el Área de Gerencia General	58
3.6.4	Funciones para el Área de Gerencia Administrativa Financiera	58
3.6.5	Funciones para el Área de Gerencia de Producción	59
3.7	ATRIBUCIONES GENERALES DEL PUESTO DEL GERENTE GENERAL	60
3.8	RECURSOS	61
3.8.1	Humanos	61
3.8.2	Materiales	61
3.8.3	Financieros	62

3.9	IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL	64
3.10	EVALUACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO	65
➤	CONCLUSIONES	66
➤	RECOMENDACIONES	67
➤	BIBLIOGRAFÍA	
➤	ANEXO	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1	Estructura organizacional	6
2	Características de los órganos básicos de una empresa	15
3	Organigrama estructural actual empresa Carmosa, S. A.	29
4	Organigrama nominal actual empresa Carmosa, S. A.	30
5	Canales de comunicación	34
6	Canales de comunicación	35
7	Organigrama general propuesto	54
8	Organigrama nominal propuesto	55
9	Costos de requerimiento de recursos humanos	62
10	Costo generales	63

INTRODUCCIÓN

Este informe se presenta de conformidad con los lineamientos académicos establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como evaluación final y requisito previo a obtener el título en el grado académico de Licenciado en la carrera de Administración de Empresas.

El presente trabajo de investigación es un estudio realizado a la empresa productora de cardamomo, cuyo tema general es “Rediseño Organizacional del Área Administrativa de una Empresa Productora de Cardamomo”, se espera que los resultados sean de utilidad para la administración de la misma.

El objetivo general es desarrollar una propuesta de rediseño organizacional de la empresa, a efecto de asignar, ordenar y coordinar todas las actividades que ésta realiza, para maximizar la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y por ende, la minimización de costos.

Entre los objetivos específicos están:

- a) Identificar los problemas fundamentales al no aplicar una adecuada administración dentro de la organización.
- b) Diseñar una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- c) Proporcionar una guía para la elaboración de los instrumentos administrativos adecuados para el buen funcionamiento de la empresa productora de cardamomo.

Para la recopilación de información, se aplicaron las técnicas de investigación documental, tales como la entrevista, encuesta y visitas de campo. El análisis de la información se basa en la clasificación, ordenamiento e interpretación de los datos obtenidos.

El informe está integrado por tres capítulos, descritos a continuación:

El primer capítulo comprende los conceptos y definiciones que permitirá abordar la problemática administrativa que enfrenta en la actualidad la empresa en estudio.

En el capítulo dos se presenta la estructura organizacional actual de la empresa y en general, la manera en que opera cada puesto de trabajo.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de rediseño organizacional que le permita a la empresa la eficiente aplicabilidad de los recursos que posee.

Finalmente se presentan las conclusiones, las recomendaciones sobre el estudio realizado, la bibliografía consultada, en el anexo se adjunta la descripción técnica de puestos y el manual de normas y procedimientos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El marco teórico, que a continuación se detalla, plantea un sistema coordinado y coherente de los conceptos que permitirá abordar la problemática administrativa que atraviesa la empresa en estudio.

El fin principal de este capítulo, es situar el problema a tratar dentro de un conjunto de conocimientos administrativos y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en la investigación de campo, que permita orientar la búsqueda de soluciones.

1.1 ORGANIZACIÓN

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.

La organización es la parte de la administración que establece una estructura para que el recurso humano, conozca las actividades que debe de ejecutar. La estructura debe de garantizar la asignación de todas las tareas necesarias, para el cumplimiento de las metas, visión, misión y objetivos establecidos por la empresa.

Esta etapa del proceso administrativo, se basa en la obtención de la eficiencia, que 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.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

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:

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

1.2.1 Principios de la organización

Para efecto de este trabajo de investigación, se aplicarán los principios de organización, los cuales son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización:

- a) La organización debe ser una expresión de los objetivos: “Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo” (2:216).

La eficacia de una estructura organizacional, se determinará a medida que el recurso humano contribuya a alcanzar los objetivos establecidos en la planeación, con el apoyo de una estructura adecuada a las necesidades de la empresa.

- b) “La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente”.

No se puede ejercer una responsabilidad sin la debida autoridad, ya que la autoridad se refleja en el grado de responsabilidad que el empleado posea.

La máxima autoridad la ejerce el Gerente General sobre sus subalternos y de acuerdo al grado de asignación de responsabilidades se le asigne a cada unidad administrativa, de igual forma deberá asignar la autoridad necesaria para el eficiente desarrollo de las operaciones que se realizan en la organización.

- c) “La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación” (2:217).

Cuanto más clara sea la línea de autoridad, más clara será la responsabilidad para la toma de decisiones. La autoridad debe asignarse de un nivel superior a un inferior, de no existir esta delimitación provocará problemas tales como: demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo, fuga de responsabilidades.

- d) “La división del trabajo adecuada evitará duplicidad de funciones” (2:217).

Éste consiste en realizar una separación de todas las actividades que en la empresa se desarrollan diariamente, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

- e) “Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona”.

Es necesario que el empleado reconozca plenamente quién es su jefe inmediato y de las cosas que están bajo su responsabilidad, para evitar los malos entendidos, por eso, es importante tener claramente definido ante que persona se es responsable en cada puesto de trabajo.

- f) “No deberá ser responsable ante una misma persona más empleados de los que éste pueda supervisar eficazmente” (2:217).

Si el área de supervisión que un jefe posee, es demasiado grande, perderá el control de las actividades a su cargo, por el factor tiempo, debido a que no podrá entrar en detalles para la solución de los problema que surgieran dentro de la organización.

La decisión de ampliar o reducir el tramo de control, está en relación a las habilidades y resultados obtenidos por la persona encargada del área. Actualmente se considera apropiado que un supervisor dirija de cinco a ocho personas.

Para determinar la cantidad de personas que tendrá bajo su responsabilidad se deberá de tener en cuenta los siguientes factores:

- ✓ El tamaño de la empresa.
- ✓ El tipo de organización.
- ✓ Los niveles jerárquicos que comprenda.
- ✓ La complejidad y tipo de supervisión.
- ✓ La calidad del grupo a supervisar.
- ✓ La habilidad y responsabilidad el supervisor.

g) “Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible” (2:218).

Es importante que el tipo de organización para la empresa sea lo más sencilla posible, que se adapte con facilidad a las necesidades de la misma, para garantizar su efectividad. La estructura organizacional deberá ser práctica desde el punto de vista de procesos y costos.

h) “Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponde”.

Por la falta de una asignación adecuada de funciones ocasiona que jefes de una misma línea realicen actividades de otras áreas que no le corresponde al ámbito al que pertenece, por lo que, cada jefe deberá limitarse solamente a ejercer las responsabilidades que le pertenecen a la unidad administrativa, en la cual está ubicado el puesto de trabajo.

Es fundamental que en el diseño de la organización se establezca la interrelación que presentan los principios de organización al desarrollo del nuevo sistema, éstos guían a los integrantes de la empresa.

El concepto de organización, se plantea como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas.

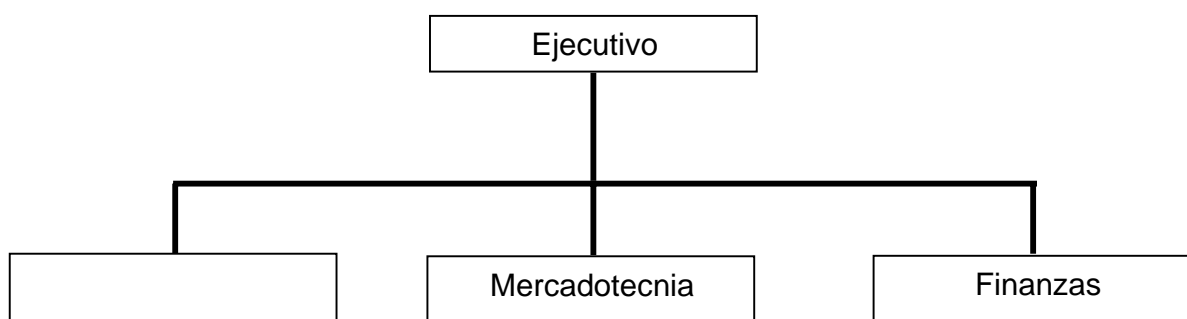
1.2.2 División del trabajo

La división de trabajo que las organizaciones utilizan es por funciones. Una función es una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento.

Esto facilita la supervisión, por que disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe debe poseer para dirigir eficientemente a la organización. La división del trabajo presupone un sistema de intercambios ágiles y bien estructurados, el cual se basa en la amplia utilización de los instrumentos administrativos.

Cuando una empresa inicia actividades, su estructura de organización es sencilla, como se ilustra en la siguiente gráfica:

Gráfica 1
Estructura organizacional



Fuente: Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas P. 219

A medida que crece una empresa, las funciones se pueden separar y se crean nuevos departamentos para lo cual se debe analizar, si la empresa puede crear departamentos diferentes para su funcionalidad.

Existen varias características de la división del trabajo, que permite que a través de ésta, se aumente la producción al aprovechar las capacidades de los trabajadores y los recursos disponibles, los cuales muchas veces son escasos, entre ellas tenemos las siguientes:

a) Diferencia de capacidades

Cada persona posee características propias, que le permiten ser mejor en algunas actividades que en otras. La división del trabajo permite que las personas se ocupen de aquellas actividades en las cuales son eficientes y eficaces para realizarlo.

b) El aprendizaje

Por medio de la experiencia una persona al realizar una actividad se convierte en un especialista en llevarla a cabo, también desarrolla destrezas y descubre mejores técnicas que simplifican el trabajo.

c) El ahorro de tiempo

El que un trabajador esté dedicado permanentemente a una sola tarea evitará la pérdida de tiempo en el desarrollo de un proceso a otro.

d) Llevar una división del trabajo en exceso también puede resultar perjudicial

El hecho de que una persona realice una sola tarea en su trabajo puede hacer que éste se convierta en algo monótono, aburrido y deje de tener sentido.

Dado que la especialización excesiva no permite el desarrollo de la persona, muchas empresas actualmente son conscientes de este problema y están promoviendo programas de rotación periódica de labores, lo que permitirá una mayor flexibilidad y participación de los trabajadores en sus actividades.

La división del trabajo provoca una necesidad de coordinación, porque al dividirlo en labores más reducidas y especializadas permite a un grupo de personas conseguir mejores resultados.

1.2.3 Especialización

En cuanto a la especialización entre “Más se divide el trabajo designando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza” (2:220).

Por lo cual, la división del trabajo en una organización, está destinada a desempeñar funciones particulares o específicas. En la actualidad la organización de una empresa cada vez más se enfoca en aumentar la producción a través de la eficiencia y así lograr realizar una determinada actividad, es indispensable lograr la especialización de las actividades dentro de la organización.

1.2.4 Especialización como base para la departamentalización

La departamentalización es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, esto contribuye al éxito de la administración, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan. Se llama departamentalización al “Agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización” (2:220).

El objetivo de la departamentalización es organizar las actividades de una empresa, para que facilite el logro de sus metas.

Por lo tanto, la división del trabajo permitirá que la estructura sea más eficiente y efectiva en la medida que refleje cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa y con esto se facilita la coordinación. La departamentalización representa la estructura formal de la organización, tal como aparece en el organigrama. (Ver gráfica 1).

1.2.5 Centralización y descentralización

Otro principio del diseño de organización es la centralización, entendido como la restricción de delegar la toma de decisiones a la concentración de actividades especializadas. La centralización y la descentralización, se relacionan con la organización de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad.

Una administración centralizada delega, de manera necesaria, a los jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes controlen, si no de forma total, parcialmente los resultados finales.

Por lo tanto, “La centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir con una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción” (2:225).

Es decir que la administración centralizada delega poco y conserva en los niveles altos de la organización el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La descentralización en una organización se refiere al “Esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales”.

Las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel en donde la acción tendrá efecto, pues los empleados que desempeñan los respectivos cargos, estarán en mejor capacidad técnica, para tomar las decisiones particulares, es decir que la administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización, proporcionando un considerable aumento de eficiencia.

A continuación se mencionan las ventajas y desventajas de la centralización:

a) Ventajas de la centralización

Dentro de las ventajas de la aplicación de la centralización en la organización, se detallan las siguientes:

- ✓ Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.
- ✓ Quienes toman decisiones están situados en altos puestos y están generalmente mejor entrenados, de quienes están en los niveles más bajos de la jerarquía organizacional.
- ✓ Las decisiones son tomadas de acuerdo a los objetivos generales de la empresa.
- ✓ Minimiza la duplicación de esfuerzos y los costos operacionales de la descentralización.
- ✓ Se logra una mayor especialización y aumento de habilidades.

b) Desventajas de la centralización

Dentro de las desventajas de una administración centralizada, se mencionan las siguientes:

- ✓ Dificultad en la coordinación, ya que se debe nombrar a alguien para cada departamento, de lo contrario se corre el riesgo de que dicha persona provoque conflictos entre el personal, por una mala distribución de las cargas de trabajo.
- ✓ Si un departamento es muy grande requiere de un mayor número de estrategias para su control.
- ✓ Pérdidas de tiempo en el traslado constante de papeles, es decir que existen documentos que son archivados y luego se usan por los distintos departamentos, perdiéndose la confidencialidad de los asuntos de cada uno de ellos.
- ✓ Se reduce el personal, lo que muchas veces no es recomendable entre los niveles decisivos corporativos, porque en muchas ocasiones dicho personal puede seguir siendo útil.

c) Ventajas de la descentralización

Dentro de las ventajas de una organización descentralizada se mencionan las siguientes:

- ✓ Los jefes están en la capacidad de tomar las decisiones, lo cual disminuye atrasos causados por consultas a los superiores distantes y se desarrollará el talento del ejecutivo en la toma de decisiones.

- ✓ Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los empleados, evitando responsabilidades, así mismo se fomentará el interés e iniciativa.
- ✓ En los altos funcionarios se concentran las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos, por lo consiguiente las decisiones estarán mejor coordinadas.
- ✓ Minimiza los conflictos entre los departamentos.

d) Desventajas de la descentralización

Las desventajas de la aplicación de una administración descentralizada son las siguientes:

- ✓ Falta de uniformidad en las decisiones.
- ✓ Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina central.
- ✓ Falta de jefes capacitados.

1.3 INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de los instrumentos de la organización se pueden mencionar los siguientes:

1.3.1 Organigramas

Son representaciones gráficas, necesarias para llevar a cabo una organización racional, muestran los diferentes niveles de autoridad que existen en la misma; los cuales van de mayor a menor jerarquía.

Se definen como: “La gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan” (2:229).

1.3.2 Manuales

Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puestos.

Se definen como un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

1.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Por pequeña que sea una organización, debe de poseer un adecuado diseño organizacional para aprovechar al máximo los recursos que la empresa posee.

“El diseño de un nuevo sistema de organización es el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa; la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa” (2:215).

El diseño de la estructura organizacional requiere una formulación de objetivos y la asignación de responsabilidades, para que todos los empleados que integran la organización, distribuyan el tiempo para cada proceso tan eficazmente como sea posible.

“Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable”.

1.4.1 Diseño de la estructura organizacional

El diseño organizacional es un proceso que afecta al trabajo, al personal y al puesto, los Gerentes deben de tomar decisiones para elegir la estructura adecuada a las necesidades de la empresa.

El propósito de una estructura organizacional, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño del recurso humano. Es un instrumento administrativo que permite la coordinación de todos los elementos con los que la empresa cuenta y su eficaz aplicación. En la estructura se debe definir las tareas por realizar y para su diseño debe tomarse en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

1.4.2 Cómo rediseñar la estructura organizacional de una empresa

El rediseñar la estructura organizacional, afectará de forma directa a toda la organización, ya que involucra todas las relaciones que existen entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa.

Es importante contar con una lista de todas y cada una de las actividades que se desarrollan actualmente en la empresa, la cual servirá como guía para asignarlas a las áreas que les corresponde realizarlas.

“En la medida en que se agrupan las funciones en unidades básicas de la empresa, es conveniente considerar el grado de participación de esas unidades en la consecución de los objetivos o fines de la entidad... se recomienda la integración de: una asamblea de accionistas, un consejo de administración, una dirección o gerencia general, una área de producción, un área de mercadotecnia, una área de finanzas” (2:257).

La siguiente gráfica muestra las características de cada uno de los órganos básicos que constituye una empresa:

Gráfica 2
Características de los órganos básicos de una empresa

Naturaleza	Dirección	Operación	Información	Apoyo
Unidad de trabajo	Asamblea de accionista	Departamento de producción	Contabilidad	Finanzas
	Administrador o consejo de administración	Departamento de ventas	Estadística	Personal

Fuente: Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas P. 257

1.4.3 Cómo organizar una empresa

Debe realizarse de forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio, se fundamenta en el principio de la especialización y división de trabajo. A continuación se mencionan algunos pasos que se consideran necesarios:

a) Conocer el objetivos

Todos los esfuerzos que se desarrollen en la organización, deben ir enfocados a alcanzar el o los objetivos que la misma se ha planteado, por ello la importancia de que el personal los conozcan.

b) Dividir el trabajo en operaciones

Cierta cantidad de actividades, subordinarán a otras, por lo tanto, todas las operaciones, por pequeñas que sean, debe llevar un detalle de las mismas, para crear un agrupamiento de todas las actividades que tengan similitud entre ellas.

c) Indicar quién deberá desempeñar cada una de las actividades

El administrador asignará, qué es lo que debe realizarse y quién lo debe realizarlo, con el fin de que los trabajadores tengan una clara idea de lo que la administración espera de ellos.

d) Asignar personal especializado

Al haber realizado los pasos anteriores, ya se tiene determinado el tipo de labor que habrá que desarrollar, el paso que continua, es llenar esos puestos con el personal capacitado.

e) Delegar autoridad

Es importante la autoridad que se debe conferir a los empleados para que lleven a cabo el trabajo que se les ha asignado, por consiguiente, el trabajador deberá saber que actividad desarrollará dentro de la organización y conocer que relación tendrá con el resto de la empresa.

1.4.4 Cómo reorganizar una empresa

Para que una empresa se desarrolle exitosamente dentro del ámbito empresarial, se hace necesario que ésta ejecute cada una de las operaciones de forma eficiente y eficaz. “Esto sólo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planeación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia” (2:270).

La falla principal por la que actualmente las empresas se debilitan, se debe al descuido que la administración presta, a la aplicación en su totalidad de los principios de la organización, por que se desconoce o no se aprecia el valor de los mismos.

“Los problemas y dificultades administrativamente que requieren solución inmediata y el desarrollo mismo de las actividades, son algunas de las principales causas que originan la desatención de los problemas organizativos, sacrificándolos en función de la producción”.

El producto de una mala organización, se manifiesta a través de la deficiencia en el desarrollo de sus operaciones, porque no hay dirección, comunicación, cooperación, distribución de trabajo, lo cual provoca duplicidad de funciones y uso inadecuado de recursos.

Como consecuencia de lo anterior, se hace necesario, la realización de un estudio de funciones, estructura, niveles, jerarquías, métodos, controles; con ello se podrá determinar cuáles son los principales problemas que la empresa posee y así poder definir las soluciones necesarias para solventar el problema.

1.5 PLAN DE REORGANIZACIÓN

Para la elaboración de un plan es necesario haber detectado los problemas existentes, para llevar a cabo un estudio preliminar “El cual será enfocado a separar los factores del o de los problemas de la empresa y no a describir soluciones” (2:272).

Es necesario que el administrador conozca cómo ha evolucionado el negocio, para tener la capacidad de comprender la complejidad y resolver los problemas existentes.

1.5.1 Objetivos de un plan de reorganización

A continuación los objetivos para el desarrollo de un plan de reorganización:

a) Eficiencia

El objetivo de eficiencia tiene como “Propósito básico de este criterio es aumentar la eficacia en el desarrollo de las labores de la empresa y obtener un rendimiento adecuado de sus departamentos, para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos” (2:272).

Para ello es necesario que la estructura de la organización esté bien definida y que el empleado se identifique con ella, es decir, que conozca cuál es su responsabilidad, su límite de autoridad y otras condiciones que contribuyan también a su satisfacción personal.

b) Autoridad

Este objetivo tiene como fin delimitar los medios a través de los cuales la autoridad se transfiere dentro de la estructura organizacional, va siempre acompañada de la responsabilidad.

La “Definición exacta de las líneas de autoridad para evitar duplicidad en las mismas evitar la excesiva centralización de funciones tratando de que el número de niveles de autoridad se mantenga al mínimo y que la organización se estructure lo más sencillo posible” (2:272).

c) Coordinación

El objetivo de coordinación debe desarrollarse tanto en el área operativa como en la ejecutiva, es decir entre la gerencia y los distintos departamentos, para promover la armonía y comprensión dentro de la empresa. “Análisis del número de posiciones o puestos que pueda coordinar un ejecutivo” (2:273).

d) Control

Este objetivo contribuye a lograr un mayor control de las actividades que se desarrollan en la empresa, mediante un análisis de la información y comparación de los resultados, también permite utilizar medidas correctivas.

e) Funciones

Consiste en la “Determinación exacta de las funciones que se desarrollen dentro de la empresa, buscando lograr mejor asignación de las mismas para evitar duplicidad de actividades, cargas de trabajo desproporcionado que ocasionen cuellos de botella”.

f) Comunicación más efectiva

El logro de este objetivo permite que el trabajo se ejecute eficazmente y que el empleado coopere con otros y obtener así, la satisfacción de haber cumplido con su deber, éste “Debe de existir entre la gerencia y los distintos departamentos, canalizando adecuadamente el objeto de la comunicación” (2:273).

g) Especialización

Este objetivo ayuda a determinar y establecer como entidades separadas, el menor número de funciones en que se pueda dividir el trabajo, de acuerdo con la naturaleza y el número de las funciones que se tengan asignadas.

El trabajo de cada persona en la empresa, debe ser encaminado hasta donde sea posible a la ejecución de una función, considerando las capacidades y habilidades del personal existente y disponible para utilizarse.

1.6 PROCEDIMIENTO PARA LA REORGANIZACIÓN

Para llevar a cabo la reorganización, es conveniente dividir el procedimiento en etapas, tal como se describe a continuación:

1.6.1 Situación actual de la empresa

Consiste en la forma actual y real con que está operando la empresa y se determina de la siguiente manera:

- a) Recopilación de información.
- b) Estudio de niveles jerárquicos y de la distribución de autoridad.
- c) Estudios de las funciones generales de cada área.
- d) Análisis de puestos de trabajo.
- e) Determinación y análisis de cargas de trabajo.

- f) Determinación de controles establecidos.
- g) Estudio general sobre procedimientos para la comunicación.

1.6.2 Resumen de la problemática encontrada

Analizar los datos recolectados en la etapa de la investigación:

- a) Estudio de la delegación de autoridad.
- b) Análisis de flujo de trabajo.
- c) Análisis de la distribución de las actividades por áreas.
- d) Análisis de comunicación.
- e) Análisis procesos y cargas de trabajo.

1.6.3 Propuesta de la nueva organización o modificación

Consiste en sugerir a la empresa las modificaciones que la organización necesita, para lograr la efectividad en las operaciones que realiza:

- a) Definición de la nueva estructura de la empresa.
- b) Fijación de políticas administrativas.
- c) Definición de líneas de autoridad.
- d) Asignación de funciones y actividades.
- e) Determinación de controles.
- f) Establecimiento de canales de comunicación.
- g) Coordinación de funciones y actividades.

1.6.4 Implementación de modificación

Para implementar las modificaciones que se consideran necesarias en la estructura organizacional de la empresa, hay que considerar los puntos siguientes:

- a) Cambio de impresiones sobre la reorganización propuesta con los ejecutivos de la empresa.
- b) Explicación de los resultados y beneficios de la nueva organización y modificación de la actual.
- c) Adiestramiento del personal sobre particularidades o especialidades de nuevos sistemas, procesos y métodos.
- d) Explicación al personal sobre detalles del sistema.
- e) Explicación de las ventajas sobre las modificaciones para lograr su colaboración.

1.6.5 Vigilancia sobre las modificación

Deberá realizarse una vigilancia constante para solucionar dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes.

Un trabajo de reorganización realizado en la empresa, le proporciona a ésta un conocimiento especializado y un punto de vista interno y externo a sus problemas, el estudio debe realizarse cuando los miembros de la alta dirección de la empresa reconozcan la existencia de esta necesidad y estén de acuerdo en forma general y estén preparados para aceptar que las unidades subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.

El buen éxito del rediseño organizacional dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que le preste la administración superior y de la colaboración de los ejecutivos en general, el estudio presentado en general para este tipo de trabajos, deberá ser adaptado a la situación concreta una vez que se disponga de datos reales de la empresa a analizar.

Toda empresa, pequeña, mediana, grande y de todo tipo de comercio, debe de darle la atención necesaria a su estructura organizacional, para coordinar y ordenar cada una de las actividades que se desarrollan en la organización.

1.7 GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

La empresa en donde se realizó el estudio, es productora de Cardamomo y sus áreas de cultivo se encuentran ubicadas en el norte de Guatemala, las oficinas centrales en el Departamento de Sacatepéquez.

1.8 CARDAMOMO

El Cardamomo, es una especie de gran antigüedad, cuyos frutos se comercializan desde antes de la era cristiana, la planta es originaria de la India, y Sri-Lanka, ambos países de Asia.

Esta semilla fue empleada por los primitivos egipcios, después por los griegos y romanos, llegó a Europa por las antiguas rutas de las caravanas. Este producto lo utilizan extensamente en la India y en el Oriente Medio.

Por su contenido de aceites esenciales y su agradable aroma, se utiliza mezclado con café, te o leche, también en repostería, cosméticos y para aromatizar licores.

Se le atribuyen efectos medicinales como: digestivo, ayuda a eliminar la obesidad y también es considerado como afrodisíacos, sus múltiples usos han hecho de esta especie, a nivel mundial, la segunda de mayor valor después del azafrán.

El cardamomo es más fácil de cultivar que el café y la planta puede durar hasta 15 años: es una hierba alta, tipo arbustiva, con rizomas tuberosos y fuertes que producen entre ocho y veinte tallos, en ellos nacen las semillas que están cubiertas por una capsulita, ésta es la parte comercializable de la planta.

La planta empieza a producir dos años y medio o tres después de ser llevada al campo definitivo, normalmente la planta empieza a generar las semillas entre marzo y abril, se prolonga hasta agosto y septiembre, la cosecha se inicia cinco meses después de la floración, es decir entre agosto y septiembre, se extiende hasta febrero y marzo.

La siembra puede hacerse bajo sombra o bosque raleado con 50-60% de sombra, éste es un requisito indispensable para este cultivo. La distancia de siembra debe de ser tres metros en cuadro, debido a que la planta mide de tres a cinco metros. Requiere mucha humedad y no soporta épocas secas mayores de tres meses.

La temperatura óptima para su cultivo está entre 18 y 22° C. lo que normalmente se obtiene a alturas entre 800 y 1300 metros sobre el nivel del mar. No existen variedades de cardamomo, éste se propaga con semillas o parte de planta; cuando se reproduce por semilla, ésta debe de tomarse de frutos maduros, grandes, sanos y cuando se hace por planta, se lavan y se secan a la sombra, éstas deben de incluir, raíces, yemas y por lo menos tres tallos uno adulto y dos jóvenes.

1.8.1 Plagas del cardamomo

Entre las plagas a que está expuesto el cardamomo, están los insectos dañinos, los ácaros y los vertebrados.

a) Insectos dañinos

El insecto adulto, es un picudo de color café claro, que mide aproximadamente 1.5 cm. La larva, se alimenta de la base del tallo y raíz, hacen túneles que debilitan la planta, los que sirven como puerta de entrada para pudriciones ocasionadas por patógenos, sin embargo, el adulto es el que provoca más daño, ya que se alimenta de las bellotas tiernas y les extrae todo su contenido, lo que impide la formación de la semilla.

El combate de esta plaga puede hacerse mediante la recolección de los insectos adultos, cuando la población no es muy alta, en las horas del día más caliente, o sea, desde las 9:00 de la mañana, es importante mantener la plantación libre de maleza.

El combate también puede hacerse con químicos, tales como Endosulfan, el cual debe aplicarse moderadamente a la base de la planta, teniendo el cuidado de no eliminar los insectos polinizadores, lo cual agravaría la situación. Se debe de considerar que la última aplicación de este producto debe hacerse un mes y medio antes de la cosecha.

b) Ácaros

Arañita roja, esta plaga provoca un amarillamiento fuerte en las hojas, atacan principalmente en época seca, pero si el cultivo mantiene la humedad relativamente alta, esta plaga no es problema y si el ataque es muy fuerte hay que aplicar un producto acaricida.

c) Vertebrados

Las ratas atacan los frutos y se comen la semilla, para atacarlas hay que usar cebo envenenado a base de algún grano como maíz o arroz con mezcla de algún producto químico como clorofacinona o racumín.

1.8.2 Cosecha del cardamomo

Los frutos se cosechan manualmente cuando empieza a cambiar su color de verde a amarillo, momento en que se desprende con facilidad. De una cosecha oportuna y de un secado adecuado, depende la calidad y el precio del producto.

Las frutas tiernas o sobre - maduras, dan mala calidad en el secado. El secado de la cápsula debe realizarse el mismo día de la cosecha o a más tardar el día siguiente. Puede realizarse bajo el sol o con secadoras diseñadas para ese fin, aunque el primero no da buena calidad.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El objetivo de este capítulo, es dar a conocer la situación actual en materia de organización y funcionamiento de la empresa que se dedica a la producción de cardamomo y se denomina Carmosa, S. A.

Para la obtención de la información se utilizaron las técnicas de investigación documental, tales como la entrevista dirigida y la encuesta, para ello se realizaron visitas programadas a la empresa en donde se entrevistó a todo el personal administrativo que conforma la organización (diez personas).

Luego se procedió al análisis respectivo, para establecer la problemática que enfrenta cada puesto de trabajo, sus interrelaciones y determinar la manera en que está organizada la empresa.

2.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

En la ciudad de Guatemala, a los veintidós días del mes de marzo del año dos mil uno, se fundó la empresa productora de cardamomo denominada, CARMOSA, S. A., por cuatro socios, con escritura de constitución inscrita ante el registro mercantil el veintiocho de marzo del mismo año.

La empresa se organiza y funciona conforme lo dispone el Código de Comercio de Guatemala y por las resoluciones aprobadas por Junta Directiva, las cuales a continuación se mencionan:

- | | |
|----------------------|---|
| 1. Clase: | Sociedad Anónima |
| 2. Nacionalidad: | Guatemalteca |
| 3. Domicilio: | Antigua Guatemala
Departamento de Sacatepéquez |
| 4. Nombre Comercial: | Carmosa, S. A. |

La sociedad se denominará de acuerdo a lo que determine Junta Directiva, la traducción a otros idiomas de la denominación o del nombre comercial no significa cambio alguno en los mismos.

La empresa puede establecer sucursales, agencias u oficinas dentro del país o en el extranjero, pudiendo trasladar su domicilio según convenga al desarrollo de sus actividades y siempre con la aprobación de Junta Directiva.

La duración de la sociedad es indefinida y su plazo principiará a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil. Para darle fin al plazo se requerirá de la decisión de Junta Directiva.

El objeto de la sociedad, consiste en la producción y comercialización de cardamomo y de toda clase de productos para con terceros, llevar a cabo operaciones de importación, exportación y en general a todo lo que Junta Directiva, considere vinculada directa o indirectamente con la misma.

2.2 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA CARMOSA, S. A.

De acuerdo con el estudio realizado en la empresa Carmosa, S. A., se determinó que no cuenta con ningún documento, en donde se detalle su misión visión y su estructura organizacional, más sin embargo para su funcionamiento cuenta con las siguientes unidades administrativas: Junta Directiva, Gerencia General y Subgerencia General.

A continuación se presenta el organigrama estructural y nominal actual de la empresa Carmosa, S. A., el cual fue estructurado de acuerdo con la información obtenida durante las entrevistas, ya que la empresa no posee esta información de manera escrita.

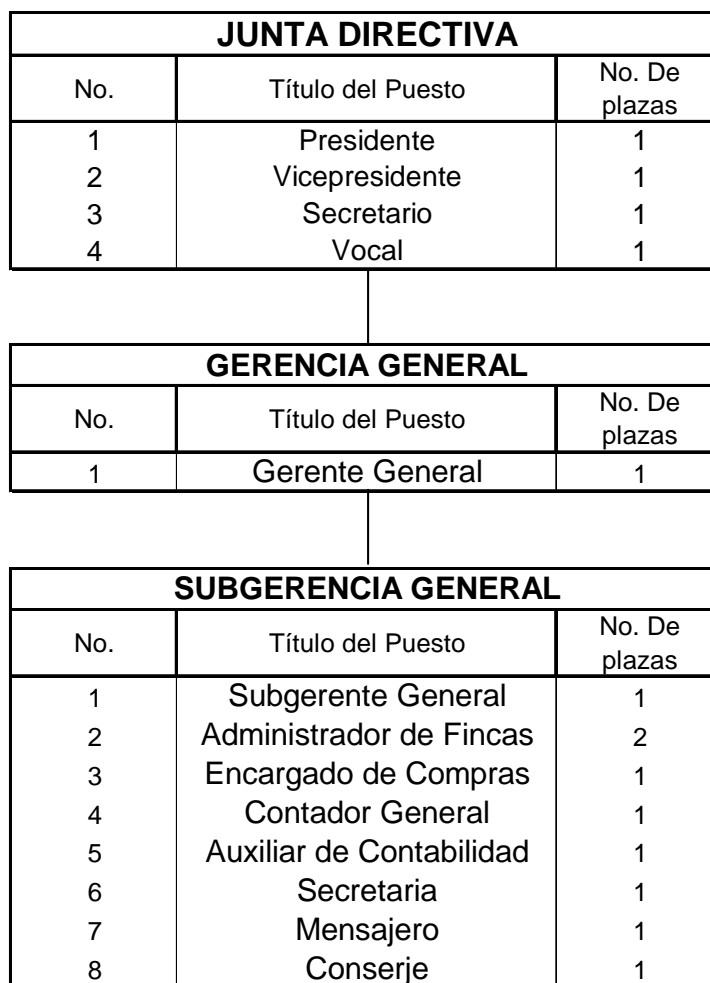
Gráfica 3
Organigrama estructural actual
Empresa Carmosa, S. A.



Fuente: investigación propia 2004

Cada una de estas áreas, se integran con distintos puestos de trabajo, los cuales se muestran en el organigrama nominal (Ver gráfica 4) y se describen las atribuciones generales de cada puesto de trabajo que la organización actualmente desarrolla.

Gráfica 4
Organigrama nominal actual
Empresa Carmosa, S. A.



Fuente: investigación propia 2004

2.3 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Al carecer la empresa de organigramas que muestren gráficamente los diferentes niveles de autoridad, los canales formales de la comunicación, las líneas de autoridad y responsabilidad, tiene como consecuencia que los empleados no se ubiquen jerárquicamente, lo que da como resultado la dualidad de funciones y mando.

Además, no cuenta con descripción técnica de puestos, por lo que existe desorden en la asignación de atribuciones que en cada puesto de trabajo se realiza diariamente, dando lugar a un desaprovechamiento de los recursos humanos, descuidando con ello, el desempeño de funciones claves que le permitan a la empresa continuar con su crecimiento.

2.3.1 División del trabajo

Debido a la falta de documentos, tales como: descripción técnica de puestos y manual de normas y procedimientos, se determinó que la distribución de las diferentes tareas para cada puesto de trabajo, no están adecuadamente asignadas.

En tal caso, el Subgerente General, Encargado de Compras y Secretaria, realizan atribuciones que le competen desarrollar al área contable, como se puede observar en las atribuciones generales que cada puesto de trabajo realiza actualmente. (Ver página 36).

2.3.2 Departamentalización

La empresa en estudio no cuenta con una departamentalización apropiada a sus necesidades, ya que en los puestos de trabajo existentes, se desarrollan actividades mixtas y variables.

No poseen agrupadas las actividades dependiendo su similitud, actualmente hay atribuciones del área contable, que las desempeñan diferentes puestos de trabajo, tales como el Subgerente General, Encargado de Compras y Secretaria.

2.3.3 Especialización

Los empleados de la organización se especializan en los puestos de trabajo de forma empírica, por la continua y repetitiva ejecución de las tareas que realizan diariamente.

Esta especialización, no es la adecuada para los niveles de logro que la empresa Carmosa, S. A. debe desarrollar, debido a que no posee documentos en donde se definan claramente las respectivas atribuciones para cada puesto de trabajo requiere.

2.3.4 Centralización

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa, se determinó que la administración de la empresa es centralizada, debido a que no hay delegación en la toma de decisiones y la concentración de la autoridad está reunida en una sola persona, que es el Subgerente General.

Esto provoca que se limite a los diferentes puestos de trabajo, facultades mínimas de supervisión y tiene como consecuencia que las decisiones administrativas y operativas se tomen en forma tardía.

2.3.5 Flujo de trabajo

Por el desorden que existe en la asignación de funciones para cada puesto de trabajo, no permite que la empresa avance en su desarrollo y su continuo crecimiento.

Por lo que es necesario definir las funciones para cada puesto de trabajo de manera sencilla, con un adecuado ordenamiento para cada unidad administrativa que la empresa necesita para su eficaz desenvolvimiento.

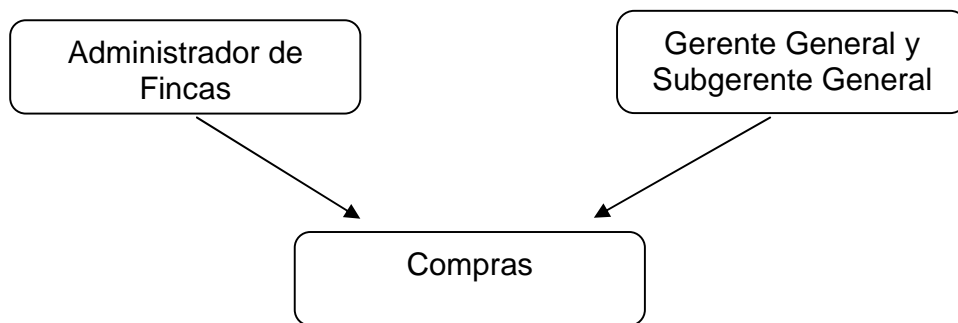
2.4 PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIÓN

La empresa carece de una comunicación eficiente para su funcionamiento, ya que no utiliza, para la transmisión de la información, documentos tales como memoranda, circulares, reportes, reuniones de trabajo periódicas, para poder facilitar el seguimiento apropiado a cada operación que en los puestos de trabajo se realizan.

La empresa no posee definido los canales de comunicación apropiados, debido a esto, los empleados reciben órdenes de más de una persona, provocando confusión al desarrollar las atribuciones de su respectivo puesto de trabajo, con ello induce a la fuga de responsabilidades y duplicidad de funciones.

En la gráfica siguiente, se ejemplifica de forma general, los canales de comunicación que en la actualidad en la empresa se desarrollan, tal es el caso del área de compras, éste recibe instrucciones de más de un puesto de trabajo, dando lugar a la confusión, en cuanto a la cantidad de producto que se necesita y las fechas en que se necesitan los productos en cada una de las fincas.

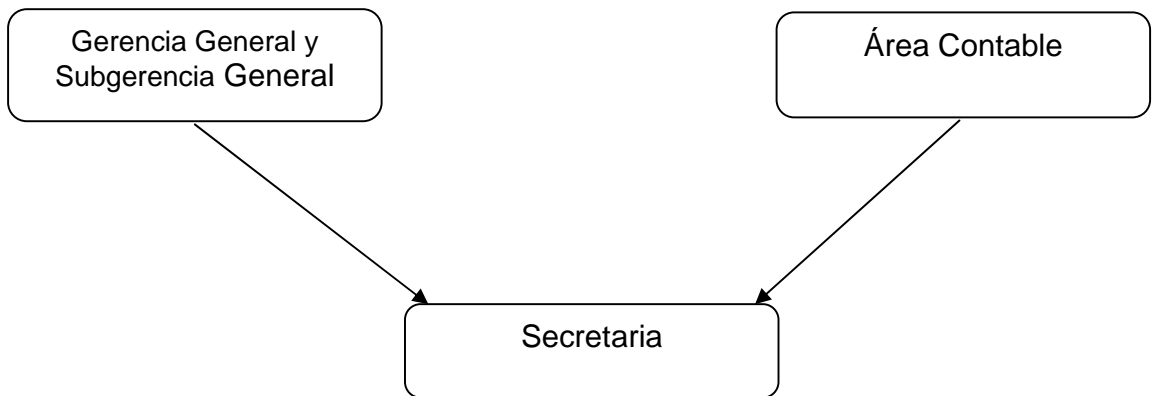
Gráfica 5
Canales de comunicación
Empresa Carmosa, S. A.



Fuente: investigación propia 2004

Asimismo, se determinó que en ocasiones el Gerente General y el Subgerente General realizan compras directamente debido a la escasa programación de las necesidades de los productos en las fincas, acción que el Encargado de compras desconoce, ya que la documentación de esas transacciones se envía directamente al departamento de contabilidad y como consecuencia de ello, no se tienen actualizado los inventarios.

Gráfica 6
Canales de comunicación
Empresa Carmosa, S. A.



Fuente: elaboración propia 2004

En la gráfica anterior, se presenta otro ejemplo de la forma actual, que la empresa utiliza para su comunicación, en este caso, la Secretaria recibe instrucciones de trabajo del Gerente General, Subgerente General y de los puestos de contabilidad.

Debido a que no se cumple con el principio de la unidad de mando, se tiene como consecuencia sobrecarga de trabajo y atrasos en ejecución de las tareas.

2.5 ATRIBUCIONES GENERALES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO

Conforme a la investigación realizada en la empresa Carmosa, S. A., se determinó que se han creado los siguientes puestos de trabajo, sin estudio ni análisis y sin comprobar su efectividad:

- a) Gerente General.
- b) Subgerente General.
- c) Contador General.
- d) Auxiliar de Contabilidad.
- e) Administrador de Fincas.
- f) Encargado de Compras.
- g) Secretaria.

2.5.1 Gerente General

El Gerente General se encarga de ejecutar las decisiones emanadas de Junta Directiva, dentro de las atribuciones se mencionan las siguientes:

- a) Administración en general de la empresa.
- b) Tiene representación legal ante instituciones financieras y gubernamentales.
- c) Velar por el patrimonio de la empresa.
- d) Buscar financiamiento en instituciones financieras.
- e) Visitar periódicamente a las fincas.

Este puesto de trabajo no tiene definida las atribuciones que le corresponden, debido a la carencia de un documento en donde se le especifique las funciones y atribuciones.

Se tiene como consecuencia el no realizar sus actividades de forma ordenada y no se garantiza el cumplimiento de todas las tareas, para lograr los objetivos de la empresa.

2.5.2 Subgerente General

Representa a la empresa en caso de ausencia del Gerente General. Reporta a Gerencia General y Junta Directiva

Atribuciones generales del puesto de trabajo:

- a) Manejo operativo de la empresa.
- b) Elaborar presupuestos y flujos de efectivo.
- c) Documentar y dar seguimiento a los proyectos de inversión.
- d) Firmar documentos contables y comerciales.
- e) Contratar personal para las fincas.
- f) Visitar periódicamente a las fincas.
- g) Negociación de ingresos de divisas.
- h) Elaborar estados financieros proyectados, presupuestos para las fincas.
- i) Elaborar flujos de efectivo.
- j) Comprar repuestos y accesorios.
- k) Comercialización del producto.
- l) Realizar estudios respecto a la diversificación de producción.
- m) Búsqueda de financiamiento.
- n) Realizar cobros.

De acuerdo con lo investigado, existe una excesiva centralización de atribuciones en este puesto de trabajo.

Se determinó que desarrolla tareas que le competen a Gerencia General, tal es el caso de dar seguimiento a los proyectos de inversión, la comercialización del producto, en el área contable, negociación para el ingresos de divisas, elaboración de estados financiero proyectados, presupuestos, contrata mano de obra directa, absorbiéndole gran parte de su tiempo, mismo que puede ocupar para realizar otras actividades.

Esto trae como consecuencia, que en caso de ausencia del Subgerente General no existe toma de decisiones, por la carencia de información en los puestos de trabajo, provocando resultados tardíos y perjudicando el desarrollo de la empresa.

2.5.3 Administrador de Fincas

Vela por el cumplimiento de la buena calidad de la semilla del Cardamomo y dar cumplimiento a los compromisos adquiridos respecto a la cantidad de producción para cubrir la demanda en el mercado nacional e internacional.

En la investigación realizada, se determinó que los Administradores de Fincas poseen las siguientes atribuciones:

- a) Ejecutar todas las acciones necesarias para el buen desempeño y rendimiento de todas las actividades administrativas, agrícolas y de procedimientos (productivas) en la finca.
- b) Control contable de las operaciones que se realizan en cada finca.
- c) Custodia el envío de la documentación contable de la finca a las oficinas centrales.
- d) Ser guía de grupos de personas del exterior interesadas en hacer negocios con la empresa.
- e) Realizar estudios respecto a la diversificación de producción.
- f) Supervisa técnicamente los procesos de siembra y cultivo de la semilla.

- g) Contratación de mano de obra directa.
- h) Realizar compras.

Se observó que el Subgerente General y los Administradores de Fincas, tienen duplicidad en atribuciones, tal es el caso de la contratación de mano de obra directa, lo que provoca que en ocasiones se posea exceso en ese recurso, además realizan compras, lo que no permite tener un control administrativo respecto a inventarios.

Además en las visitas que el Gerente General y el Subgerente Gerente realizan a las diferentes fincas, los Administradores reciben diferentes instrucciones de trabajo por parte de ellos, lo que provoca confusión en el momento de realizar la operación respectiva y que el empleado no tenga claridad a quien deben responder sobre su desempeño.

2.5.4 Encargado de Compras

En la empresa Carmosa, S. A., el encargado de compras cotiza, compra y traslada los repuestos, accesorios, fertilizantes, semillas, controladores de plagas, útiles de oficina a fincas, reporta al Gerente General y al Subgerente General.

Las atribuciones que actualmente tiene asignadas son las siguientes:

- a) Coordinar el traslado del producto de fincas al beneficio.
- b) Cotizar insumos necesarios para cada finca.
- c) Control de los expedientes del personal de la organización.
- d) Pago de planilla al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- e) Trámite de carné ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- f) Elaboración de certificados de trabajo.
- g) Emisión de contratos de trabajo de las cuadrillas.

- h) Elaboración de conciliaciones bancarias.
- i) Manejo de una cuenta bancaria para compras varias.
- j) Programación del envío de planillas a las fincas.
- k) Archivo de documentos que maneja.

El puesto de encargado de compras, posee atribuciones que no le corresponde realizar, entre ellas están: atribuciones que pertenecen al área de los administradores de fincas, recursos humanos y al área contable, como se puede determinar en la lista de atribuciones que actualmente realiza.

Por lo tanto, al no existir un documento que defina la asignación de funciones, provoca un atraso en ejecución de las tareas que al puesto de trabajo le corresponda y con ello se obstaculiza el cumplimiento de las atribuciones de otras unidades de trabajo.

2.5.5 Secretaria

De acuerdo a la investigación, se determinó que la Secretaria es la encargada de realizar todas las actividades correspondientes al área secretarial, recepción y transferencia de llamadas telefónicas, manejo de correspondencia, archivo, asiste tanto al Gerente General y Subgerente General y realiza tareas del área de contabilidad. Entre las atribuciones que le corresponde a este puesto de trabajo se mencionan las siguientes:

- a) Elaboración, recepción y transmisión de llamadas y correspondencia en general.
- b) Emisión de contraseñas de pago.
- c) Pago a proveedores.
- d) Elaboración de documentos a las gerencias tales como, cartas, envío de documentación.

- e) Emitir cheques de varios bancos, emisión de facturas, recibos de caja, recibos salariales.
- f) Negociación de tipos de cambio para el ingreso de divisas.
- g) Envío de documentación.
- h) Inventario de los formularios contables.

Las atribuciones que la secretaria desempeña corresponde a su área y el apoyo que le proporciona a las Gerencias se considera apropiado, no así a contabilidad, tal es el caso de: la emisión de cheques, negociación de tipos de cambio para los ingresos de divisas, el archivo de la documentación contable, el control del inventario de los formularios que la contabilidad utiliza, tales como; facturas, recibos de caja y recibos salariales, provocando con ello el descuido en las tareas que le compete realizar y recibe instrucciones de otros puestos de trabajo, por lo que se le dificulta determinar con exactitud las prioridades de las tareas que realiza.

2.5.6 Contador General

En la actualidad en la empresa, el Contador General lleva los registros contables de la empresa, asiste al Gerente General y al Subgerente General en toma de decisiones en cuanto a la elaboración de presupuestos y flujos de efectivo. Dentro de las atribuciones, posee las siguientes:

- a) Elaboración de estados financieros.
- b) Calculo del pago de impuestos.
- c) Tramite de la recuperación del I. V. A.
- d) Revisión de documentos contables, tales como facturas, recibos de caja, cheques.

2.5.7 Auxiliar de Contabilidad

Asiste al Contador General, se encarga de realizar las operaciones contables de la empresa.

- a) Elaboración de cheques para pago a instituciones financieras.
- b) Ingresa información al sistema contable.
- c) Operación de pólizas contables y ajustes.
- d) Elaboración de documentos para pago de impuestos.

Con lo que respecta al Contador General y al Auxiliar de Contabilidad, se considera que las atribuciones que están a cargo del Subgerente General, Encargado de Compras y Secretaria lo podrán desempeñar perfectamente, ya que son funciones propiamente contables que les corresponde realizar, evitando correcciones innecesarias en la codificación respectiva de los procesos.

La elaboración de presupuestos, flujos de efectivo, el pago de planillas, el trámite de carné ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y ante el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala, conciliaciones bancarias, ingresos de divisas, emisión de facturas, negociación de tasas de cambio, son atribuciones que actualmente, se realizan en diferentes puestos de trabajo.

Situación que afecta a la empresa, ya que las actividades administrativas de la empresa se realizan de forma tardía.

2.6 RESUMEN EN LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la información general obtenida en la etapa anterior, se determina que la empresa desarrolla sus actividades de forma empírica y desordenadamente, por lo que es necesario crear instrumentos que ayuden, apoyen y guíen al empleado a desarrollar las tareas que sean necesarias para su buen funcionamiento.

Es importante que la empresa posea una estructura que permita definir claramente las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CARDAMOMO

Con base en el análisis de la situación actual de la empresa productora de cardamomo CARMOSA, S. A., se determinó la necesidad de realizar un rediseño organizacional, en el área administrativa de la empresa, con el fin de proponer soluciones a la problemática que la misma enfrenta, la cual le impide tener un eficiente desarrollo.

En este capítulo, se presenta la propuesta del rediseño de la estructura organizacional para la empresa en estudio, con el fin de maximizar sus recursos y lograr sus objetivos. Para ello se desarrolló un estudio general de los procesos que la empresa utiliza para la realización de sus actividades.

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Se sugiere aplicar un rediseño organizacional, con el fin de aumentar su eficiencia, efectividad y desarrollo, para el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

La propuesta del rediseño organizacional del área administrativa de CARMOSA, S.A., está enfocada a la reestructuración de los puestos de trabajo para ubicarlos en las unidades administrativas a las que pertenecen y así asignarles las atribuciones que deben cumplir.

Además se sugiere la creación de puestos administrativos, ya que se requiere de personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la organización.

De acuerdo al diagnóstico, actualmente la empresa carece de una estructura organizacional, que le permita tener un ordenado control de las actividades que en ella se realizan, provocando que los recursos humanos, materiales y financieros, se desperdicien y por lo consiguiente, se generen problemas que no le permite su eficiente desarrollo.

Con la aplicación del rediseño organizacional, la empresa estará en la capacidad de enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, porque en la actualidad el mundo de los negocios vive en un continuo cambio, evolución e innovación, por ello, se hace necesario que su administración vaya de la mano ante los cambios en los mercados existentes.

La globalización ha modificado, de una forma radical, la forma de hacer negocios y obliga a las empresas a utilizar mejores métodos para sobrevivir y ante todo para ser una empresa de éxito, por ello la importancia de mantenerse eficazmente organizada, debe de establecer niveles definidos de autoridad, poseer canales de comunicación apropiados al desempeño de la empresa, lograr la realización efectiva de todo lo planeado, basado esto, en decisiones oportunas; aplicar una medición de resultados actuales y pasados con relación a los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, sí así fuera necesario.

3.2 ORGANIZACIÓN

Debido a la situación de la empresa, es importante que en su organización se aplique un rediseño organizacional, que permita una adecuación racional y efectiva de las atribuciones que le corresponde realizar a cada unidad administrativa que la empresa necesita para su buen funcionamiento, con el objeto de lograr la visión, misión, valores y objetivos propuestos.

Esta etapa del proceso administrativo, se fundamenta en la obtención de la eficiencia, por medio del orden y coordinación racional de los recursos con que cuenta la empresa, por ello su importancia en la aplicación en todas las organizaciones, principalmente en la empresa en estudio.

3.2.1 Misión

La misión que se sugiere aplicar en la empresa Carmosa, S. A., es la siguiente:

Somos una empresa líder en el mercado nacional e internacional, que ofrecemos un producto de la más alta calidad, para satisfacer las expectativas de los clientes locales y extranjeros, con acciones de excelencia, calidad, innovación, eficiencia, eficacia, rentabilidad y servicio.

3.2.2 Visión

La visión que se propone desarrollar en la empresa Carmosa, S.A., de detalla a continuación:

“Mejorar día a día y mantener el liderazgo en el mercado nacional e internacional, posicionándose como una empresa sólida, con el apoyo de su personal altamente capacitado y responsable”.

3.2.3 Valores

Para determinar los valores con los que la empresa dará inicio el nuevo diseño organizacional propuesto se realizó una encuesta, con el fin de dar participación a los empleados de la organización, en la que se seleccionaron los valores siguientes:

- a) Ética
- b) Calidad
- c) Responsabilidad
- d) Disciplina
- e) Respeto
- f) Compromiso

a) Ética

Ser una empresa con acciones que permitan realizar sus funciones apegados a la moral.

b) Calidad

Ser una empresa, comprometida en la continua búsqueda de estándares de calidad en los procesos productivos, para la satisfacción de nuestros empleados y clientes.

c) Responsabilidad

Ser una empresa responsable de sus propios actos, aceptando las consecuencias de los mismos, ante empleados y clientes.

d) Disciplina

Ser una empresa con la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente, para conseguir el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

e) Respeto

Ser una empresa que actúe de acuerdo a la condición, circunstancia y siempre partiendo de la consideración y valoración de la dignidad humana.

3.3 OBJETIVOS

Los objetivos que se proponen para la empresa productora de cardamomo, se detallan a continuación:

3.3.1 Objetivo general

Ser una productora y exportadora de semilla de Cardamomo, que cumpla con las normas y estándares de calidad a nivel nacional e internacional para la obtención de los mejores precios en el mercado.

3.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se proponen para la aplicabilidad en la empresa Carmosa, S. A., son los siguientes:

- a) Generar fuentes de empleo para contribuir con la economía del país.
- b) Aprovechar eficientemente los recursos, materiales, humanos y financieros de la empresa.
- c) Obtener la mejor calidad de la semilla de cardamomo, a través de la supervisión en cada paso del proceso productivo, para garantizar un precio competitivo en el mercado internacional y un incremento en ventas.
- d) Capacitar constantemente a sus empleados para incrementar la rentabilidad de la organización y así contar con actitudes positivas de los empleados.
- e) Maximizar utilidades, minimizar y optimizar recursos.

3.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN APLICABLES EN LA EMPRESA CARMOSA, S. A.

Se sugiere la aplicación de los principios de esta etapa, la cual será como guía para el desarrollo de una correcta reorganización:

- a) La empresa debe desarrollarse entorno a los objetivos planteados, con el fin de alcanzar la efectividad en todas sus actividades, además en el desenvolvimiento, superación de sus empleados y estar siempre en la búsqueda del desarrollo en beneficio de la sociedad guatemalteca.
- b) La línea de mando se muestra en el organigrama propuesto, así como su responsabilidad y las relaciones que existirán con cada unidad administrativa.
- c) El organigrama muestra la división de funciones, los niveles jerárquicos, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal y la relación que existe entre las unidades administrativas de la empresa.
- d) La delegación de la autoridad será de forma vertical para su actuación, tal como se muestra en el organigrama propuesto.
- e) Para evitar la duplicidad de funciones debe existir una adecuada división de trabajo, la asignación propuesta puede modificarse y actualizarse, con el fin de mantener un orden en cada actividad que sea necesario realizar; para el eficiente desarrollo de la misma, con ello se evitará la duplicidad de funciones, demora en la ejecución de las actividades, mala comunicación, falta de control administrativo y las fugas de responsabilidades.
- f) En el organigrama propuesto se muestra perfectamente quién es responsable ante quién, con esto se evitarán los malos entendidos en lo que respecta a la línea de autoridad.

g) La sencillez de la estructura garantiza su efectividad y ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponde.

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

La presente propuesta de rediseño organizacional, está enfocada al aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y a la creación de puestos administrativos, ya que se requiere contar con personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la organización; con esta propuesta la empresa estará con la capacidad para alcanzar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones.

Debido a que la empresa cuenta con una Junta Directiva, misma que está integrada por los socios de la empresa y a la vez con los cargos de: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vocal, en esta unidad administrativa no se presenta ningún cambio.

Se propone para la aplicación del rediseño organizacional el establecimiento de las siguientes unidades administrativas:

1. Junta Directiva
2. Gerencia General
3. Gerencia Administrativa Financiera
4. Gerencia de Producción

La empresa cuenta con un puesto de Gerente General, mismo que es necesario que continúe, no así el puesto del Subgerente General, se propone a éste, como Gerente Administrativo Financiero, con el fin de que el Gerente General posea en su totalidad las funciones que a esta unidad administrativa le compete, para garantizar el cumplimiento de las funciones y atribuciones que a este puesto de trabajo le corresponde realizar.

El Gerente Administrativo Financiero, se dedicará en su totalidad a la administración del área que le corresponde, con el propósito de descentralizar las operaciones que hasta la fecha han sido centralizadas y con ello, se evitará la duplicidad de mando que se ejerce actualmente en los puestos de trabajo del Gerente General y Subgerente General.

Para el área de las fincas, se propone asignar a uno de los actuales Administradores de Fincas como Gerente de Producción, para que todo lo relacionado al manejo productivo y operativo de las fincas, se ejerza por una sola persona especializada en el área y que los procesos se realicen en el momento oportuno, evitando con ello correr riesgos por la tardanza y confusión de instrucciones en el proceso de la producción, con ello se garantiza que la empresa estará en la capacidad de cumplir con la producción proyectada, cumplir con estándares de calidad en la semilla de cardamomo, adquirir mejores precios en el mercado de la semilla de cardamomo e implementar proyectos de diversificación en la producción.

Para seleccionar a la persona que ocupará este puesto de trabajo se sugiere, tomar en cuenta los puntos siguientes:

- a) Grado de conocimiento del trabajo.
- b) Exactitud, esmero en el trabajo ejecutado.
- c) Ingenio, capacidad de crear ideas y proyectos.
- d) Comprensión de situaciones.
- e) Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.
- f) Experiencia laboral.

Se sugiere para la Gerencia General y Gerencia de Producción, la creación de dos nuevos puestos de trabajo, los cuales consisten en dos secretarias, una para cada unidad administrativa, con el fin de que se posea el recurso humano necesario para la funcionalidad de cada dependencia administrativa.

Además por la cantidad de operaciones que se realizan diariamente en la empresa se hace necesario agregar dos puestos de trabajo, ya que una secretaria no es suficiente.

Es importante para la eficiente aplicabilidad del rediseño organizacional, que la administración cumpla con los principios de la organización, como el principio de que cada empleado responda ante una sola persona.

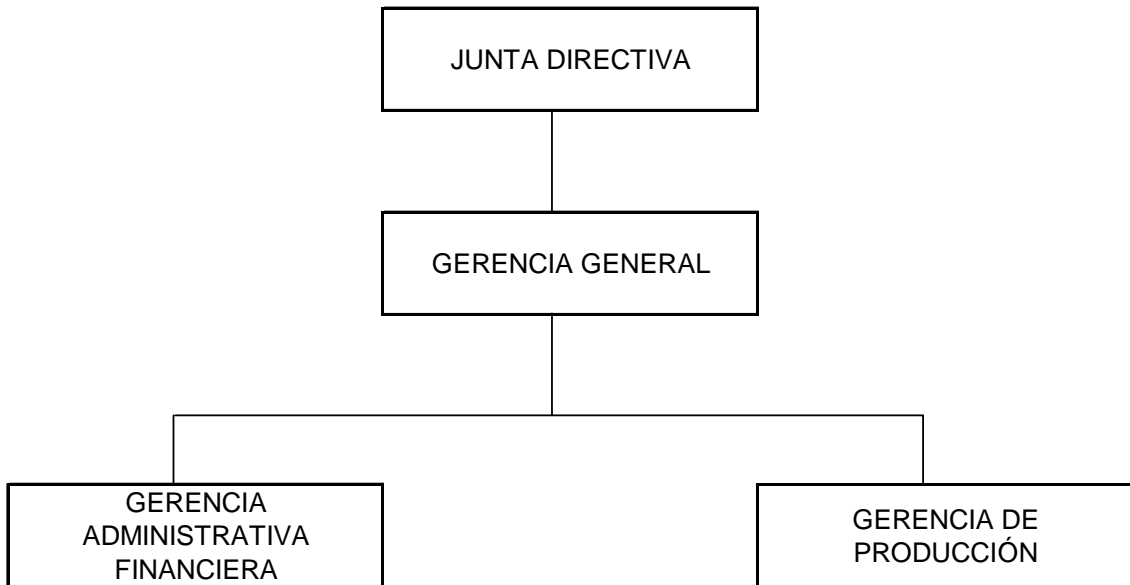
Se propone que la actual Secretaria, se le asigne el puesto de Secretaria de Gerencia General y contratar a una Secretaria para la Gerencia Administrativa Financiera y los servicios de una Secretaria Recepcionista para la Gerencia de Producción.

Esto con el fin de establecer las responsabilidades que a cada puesto de trabajo le compete realizar y así determinar con claridad a quién debe un subordinado tales o cuales informes y la empresa tendrá la posibilidad de iniciar nuevos proyectos de inversión, con la readecuación de cada una de las atribuciones que les corresponderá realizar.

Por lo consiguiente, el Gerente General tendrá bajo su cargo directamente al Gerente Administrativo Financiero y al Gerente de Producción, como se muestra en el organigrama estructural (Ver gráfica 7) y los puestos de trabajo con los que estará formada cada unidad administrativa se muestran en el organigrama nominal (ver gráfica 8).

Lo descrito anteriormente, requiere rediseñar cada una de las atribuciones que debe de desempeñar cada puesto y capacitar a las personas asignadas. A continuación el organigrama propuesto:

Gráfica 7
Organigrama general propuesto
Empresa Carmosa, S. A.

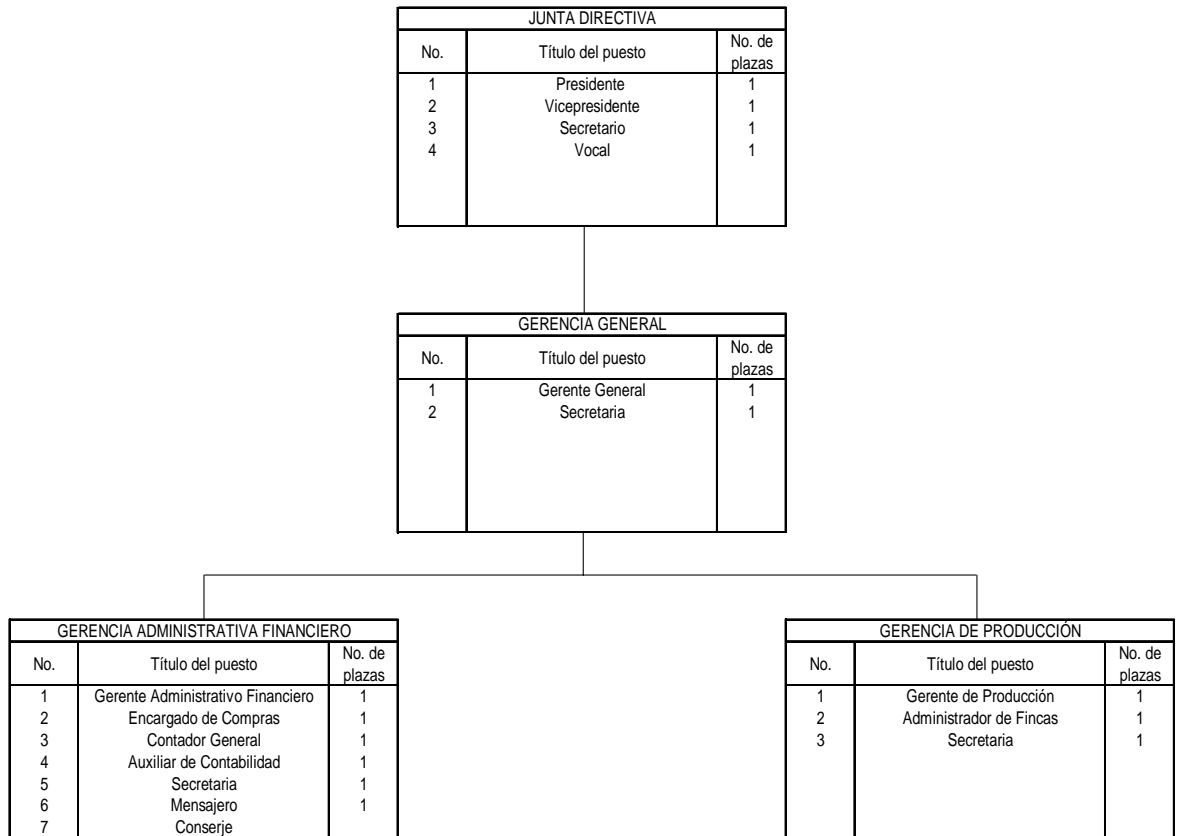


Fuente: aporte del investigador 2006

El organigrama representa gráficamente las unidades administrativas que integrarán a la empresa, las interrelaciones, niveles jerárquicos, autoridad y puestos existentes, para que la empresa logre sus objetivos debe contar con una estructura organizacional definida que permita la ejecución, dirección y control de las actividades.

Las líneas de mando se relacionan íntimamente con la jerarquización, porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas, ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

Gráfica 8
Organigrama nominal propuesto
Empresa Carmosa, S. A.



Fuente: aporte del investigador 2006

3.5.1 Sistema de organización

El sistema de organización propuesto para la empresa corresponde a un tipo de organización lineal, en donde la autoridad y responsabilidad se trasmite por una sola línea a cada persona o grupo, los niveles jerárquicos se establecen de arriba hacia abajo.

Este sistema es sencillo, claro y con ello se evitarán conflicto de autoridad y fugas de responsabilidades y garantizará la rapidez de acción, creará una firme disciplina además será más fácil y útil de aplicar en la empresa.

Cada empleado tendrá un solo jefe, recibirá órdenes y reportará solo a él, con ello se cumple con el principio de la organización de la unidad de mando.

Se deberá proporcionar las instrucciones correctas a todo nivel, establecer la secuencia apropiada del trabajo, adiestrar adecuadamente a los empleados, de tal manera que puedan comprender la estructura jerárquica de la misma y su funcionalidad.

3.5.2 Departamentalización

La departamentalización sugerida para la empresa Carmosa, S. A. es la siguiente (Ver gráfica 8):

- ✓ Junta Directiva
- ✓ Gerencia General
- ✓ Gerencia Administrativa Financiera
- ✓ Gerencia de Producción

Se agruparán las tareas que tengan relación al área que pertenece el puesto de trabajo, el elemento humano especializado y necesario para cada una de las dependencias administrativas.

3.6 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

Se propone, para lograr funcionalidad en la coordinación, comunicación, supervisión y ejecución de actividades, la empresa debe considerar una dinámica de rediseño organizacional, para definir las facultades y responsabilidades de un empleado para que tome decisiones y emita instrucciones, si así su puesto lo requiere.

Un elemento de decisión útil para desagregar funciones, evitar omisiones o duplicidad y servir como guía técnica del cambio, consiste en precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional.

3.6.1 Funciones generales de las unidades administrativas

A continuación se describen las principales funciones para las unidades administrativas propuestas:

3.6.2 Funciones para el Área de Junta Directiva

Las funciones generales que se sugieren para esta unidad administrativa son las siguientes:

- a) Velar por los resultados de la empresa.
- b) Gestión y dirección de los negocios de la sociedad.
- c) Cumplir los acuerdos de las Asambleas Generales de Accionistas.
- d) Velar que la contabilidad de la sociedad se lleve de conformidad con las disposiciones legales y que sea veraz.
- e) Vigilar la efectividad de las aportaciones de los socios.
- f) Establecer cuotas de aportación a capital de trabajo si así fuera necesario.

- g) Rechazar o aprobar el balance general y el estado de resultados.
- h) Encontrar solución a todo lo inherente a la administración.
- i) Prever el financiamiento de la organización.
- j) Controlar las utilidades para distribución con los accionistas.

3.6.3 Funciones para el Área de Gerencia General

Para esta unidad administrativa se propone las siguientes funciones generales:

- a) Representación legal de la empresa.
- b) Velar por el cumplimiento de los planes definidos por Junta Directiva.
- c) Planear, organizar y controlar las actividades de la comercialización del producto.
- d) Buscar nuevos compradores en el exterior.
- e) Administrar todos los recursos de la empresa.
- f) Dirigir las actividades de la empresa para el logro de los objetivos y su eficiente funcionamiento.
- g) Asistir a las sesiones de Junta Directiva en calidad de Secretario.
- h) Presentar ante Junta Directiva el informe general de las actividades realizadas por cada unidad administrativa.
- i) Controlar el presupuesto general de la empresa.
- j) Interpretar estados financieros para toma de decisiones.
- k) Cumplir con otras funciones que le asigne Junta Directiva.

3.6.4 Funciones para el Área de Gerencia Administrativa Financiera

A continuación se mencionan las funciones generales para esta unidad administrativa:

- a) Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos financieros establecidos por Junta Directiva.
- b) Administrar las cuentas bancarias de la empresa.

- c) Presentar informes al Gerente General.
- d) Revisar estados financieros.
- e) Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo para los puestos que se encuentren vacantes en la empresa.
- f) Controlar los servicios de limpieza y mensajería dentro la empresa.
- g) Elaborar presupuesto de ingresos y egresos generales de la empresa.
- h) Elaboración y registro de cheques para pago a los proveedores, acreedores y pagos en general.
- i) Suministrar repuestos, accesorios de buena calidad para cada una de las fincas.
- j) Reabastecimiento oportuno de insumos.
- k) Administrar presupuestos de compras.

3.6.5 Funciones para el Área de Gerencia de Producción

Las funciones generales que se recomiendan para esta unidad administrativa son las siguientes:

- a) Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad de la semilla que se produce.
- b) Cumplir con niveles de producción estimados.
- c) Analizar, comprender e interaccionar los diferentes componentes de los sistemas de producción.
- d) Velar por la conservación ambiental y orgánica.
- e) Evaluar, diseñar y construir obras menores de infraestructura en las unidades de producción agrícola.
- f) Velar por el óptimo funcionamiento de todos los recursos que posee la empresa en las fincas.
- g) Informar a Gerencia General de los avances del proceso productivo.
- h) Manejar y controlar el archivo de los documentos.

3.7 ATRIBUCIONES GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO DEL GERENTE GENERAL

El propósito es de agrupar las atribuciones que tiene similitud en cada puesto de trabajo, para organizar todas las actividades que en la empresa se realizan, con el fin de lograr los objetivos establecidos por la organización.

En la descripción técnica de puestos (ver anexo), se detallan las atribuciones para cada puesto de trabajo, a continuación se mencionan las atribuciones generales para el puesto del Gerente General:

- a) Administrar el patrimonio de la empresa.
- b) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de cada unidad administrativa de la empresa.
- c) Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones administrativas y operativas.
- d) Revisar y darle seguimiento mensual o cuando lo considere necesario de los planes y objetivos de la empresa trazados, por Junta Directiva.
- e) Presentar semanalmente informes de avance al Presidente de Junta Directiva de la situación financiera y operativa de la empresa.
- f) Presentar informes mensuales a Junta Directiva sobre el manejo y administración de la empresa.
- g) Atender a los clientes productores, empresas u organizaciones interesadas en hacer negocios con la empresa tanto nacional e internacional.
- h) Brindar información o solucionar aspectos que puedan afectar la actividad de la empresa.
- i) Realizar reuniones semanales con los Gerentes de cada unidad administrativa.
- j) Supervisión y aprobación final de contrataciones de personal.
- k) Administrar las cuentas bancarias de la empresa.
- l) Analizar la factibilidad de nuevos proyectos.

- m) Visitar fincas para supervisar proyectos de inversión.
- n) Visitar bodegas y beneficios.
- o) Apoyar a los Gerentes de las Unidades Administrativas.
- p) Desarrollar nuevos proyectos de inversión y oportunidades de generación de negocios.

3.8 RECURSOS

Para el buen funcionamiento de la empresa y para el logro de sus objetivos, es necesario contar con los siguientes recursos:

3.8.1 Humanos

Es uno de los más importantes, estará formado por los socios, trabajadores de campo y personal administrativo. Este recurso debe de calificar en calidad profesional, técnica en niveles de dirección, salarios de acuerdo a la capacidad y tiempo laborado, debe ofrecer estabilidad y mantener una capacitación constante.

De acuerdo a la propuesta del rediseño organizacional, se sugiere la creación de dos puestos de trabajo, con los cuales se espera complementar y agilizar todas las operaciones necesarias para el eficiente desarrollo de la empresa y poder así abarcar un mayor segmento del mercado nacional e internacional con los proyectos de la diversificación en la producción.

3.8.2 Materiales

La empresa cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, papelería, útiles, tierra para el cultivo de la semilla y maquinaria agrícola, todos deben de estar en óptimas condiciones para utilizarse.

Para la creación de los dos nuevos puestos de trabajo es necesaria la adquisición de mobiliario y equipo para el buen funcionamiento de los mismos, los cuales consisten en: escritorios, aparatos telefónicos, sillas secretariales, computadoras y útiles de oficina.

3.8.3 Financieros

Los costos para el funcionamiento de la propuesta de rediseño organizacional para la empresa, asciende a cincuenta y siete mil trescientos treinta quetzales anuales (Q.57,330.00).

A continuación se presenta un cuadro comparativo del impacto de la propuesta:

Gráfica 9
Costos de requerimiento de recursos humanos
Propuesta del rediseño organizacional
Empresa Carmosa, S. A.

RESUMEN		
Nómina propuesta	Q	307,230.00
Nómina actual	Q	249,900.00
	Q	57,330.00

Fuente: aporte del investigador 2006

La creación de los dos puestos de trabajo tendrá un costo anual de: cuarenta y siete mil cuarenta quetzales exactos, (Q. 47,040.00) y el cambio de categoría del puesto del Gerente de Producción y la Secretaria de Gerencia es de: diez mil doscientos noventa quetzales anuales, en lo respecta al recurso humano.

En referencia a los costos de la creación de los dos nuevos puestos de trabajo, se estima una inversión del treinta y cinco mil quetzales (Q. 35,000.00), los cuales incluyen la compra de escritorios, computadoras, aparatos telefónicos, archivos, sillas secretariales y gastos de instalación.

Por consiguiente, al ordenar las funciones y atribuciones que le corresponde al área de producción, la empresa estará en la capacidad de cumplir a cabalidad con los estándares de calidad del producto para obtener los mejores precios en el mercado internacional.

Además, con la aplicabilidad del adecuado proceso productivo, se estima que las ventas se incrementarán en un doce por ciento, por lo que la empresa estará en la capacidad de cubrir los costos que la aplicación del rediseño organizacional requiere.

Gráfica 10
Costos generales
Propuesta del rediseño organizacional
Empresa Carmosa, S. A.

RESUMEN GENERAL		
Incremento en ventas anuales		Q 720,000.00
Incremento en gastos de sueldo	Q 57,300.00	
Gastos de instalación	Q 35,000.00	
Gastos totales		Q 92,300.00
Saldo		Q 627,700.00

Fuente: aporte del investigador 2006

3.9 IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Para la implementación del rediseño organizacional en la Empresa Productora de Cardamomo, CARMOSA, S.A., es necesario que se ejecute lo siguiente:

- a) Explicar a Junta Directiva y al Gerente General los cambios sugeridos para ordenar las actividades que se desarrollan en la misma.
- b) Junta Directiva y Gerente General deben dar la autorización para la implementación de la propuesta.
- c) El Gerente General debe diseñar la metodología y las técnicas administrativa adecuadas para el proceso del cambio.
- d) El Gerente General debe informar y orientar a los empleados para que conozcan en que consiste el rediseño y las modificaciones que se realizarán.
- e) El Gerente Administrativo Financiero debe capacitar a los empleados para que conozcan y utilicen la forma adecuada de los nuevos procesos y los métodos apropiados a las necesidades de la empresa.

3.10 EVALUACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

Es importante e indispensable que el Gerente General compruebe la eficacia, eficiencia y mejoras introducidas, una vez se haya implementado el rediseño organizacional, para ello se debe de esperar un tiempo prudencial para conocer cuales son los resultados de los cambios.

También el Gerente General, debe de revisar y actualizar la estructura organizacional de acuerdo a su crecimiento, funciones y procesos de trabajo, para evitar que se vuelvan obsoletos y su funcionamiento se mantenga en niveles óptimos, para lograr la rentabilidad deseada.

CONCLUSIONES

1. La empresa Carmosa, S. A., carece de una misión visión y objetivos que guíen las actividades que se desarrollan y no están plasmados en documentos, por lo que el personal desconocen la existencia de los mismos.
2. En dicha empresa no cuentan con una estructura organizacional adecuada a sus necesidades, lo que provoca que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee.
3. No existe en la empresa Carmosa, S. A., descripciones de puestos de trabajo ni procedimientos por escrito que orienten al empleado, provocando con ello demora en la ejecución de las funciones asignadas, duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades.
4. La empresa no posee una separación adecuada de las actividades que cada puesto de trabajo realiza, razón por la cual existe desorden en la realización de las tareas.
5. La organización de la empresa Carmosa, S. A., no está estructurada adecuadamente, como consecuencia de esa situación, desperdicia la utilización de sus recursos humanos, tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso.
6. Existe un alto grado de centralización específicamente en el puesto del Subgerente General, limitando a los empleados en la toma de decisiones, mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Que Gerencia General de la empresa Carmosa, S. A., de a conocer a todos los que integran la organización, la visión, misión y objetivos, que se plasmaron en el presente trabajo de investigación, con el fin de contribuir al eficiente desarrollo de todas la operaciones que a cada unidad administrativa le corresponde realizar.
2. Es importante y urgente la implementación de la estructura organizacional propuesta, ya que ésta delimita los niveles jerárquicos, funciones de cada dependencia administrativa, las atribuciones de cada puesto trabajo, los grados de autoridad y responsabilidad que se deben aplicar en la empresa para su buen funcionamiento.
3. Para que los empleados de la empresa en estudio, se guíen y conozcan sus atribuciones, responsabilidades y facilitar la secuencia de las actividades, es necesaria la implementación de la descripción de puestos y el manual de normas y procedimientos.
4. Se recomienda a la empresa Carmosa, S. A., aplicar un rediseño organizacional que le permita ubicar a cada puesto de trabajo en las unidades administrativas que les corresponde, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan con precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo, dando lugar con ello a la adecuada especialización y al perfeccionamiento en el trabajo.
5. La empresa para lograr alcanzar los objetivos establecidos, debe organizar adecuadamente los recursos humanos y materiales ubicándolos en los lugares específicos que le permita maximizar los resultados esperados.

6. Con la aplicación del rediseño organizacional, se busca la efectividad del funcionamiento de cada unidad administrativa, proporcionando a cada dependencia la equidad en la autoridad y responsabilidad que se necesita ejercer para obtener los mejores resultados y conferir a los encargados de cada dependencia administrativa la autoridad de toma de decisiones de acuerdo a su posición jerárquica.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Quinta edición. Editorial Lyly Solano Arévalo. Colombia, 2003. 699 p.
2. Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y Organización de Empresas.** Octava edición. Editorial McGraw Hill. México, 1994. 432 p.
3. Koontz, Harold y Cyril O'Donnell. **Administración.** Editorial McGraw Hill. México, 1994 702 p.
4. Münch Galindo, Lourdes y , José García Martínez. **Fundamentos de Administración.** Editorial Trillas. México, 1986. 240 p.
5. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Empresas.** Teoría y Práctica. Segunda parte. Editorial LIMUSA. México, 1999. 294 p.
6. Stoner, James; Freeman R. Edward, Daniel Gilbert Jr. **Administración.** Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1995. 781 p.
7. Stoner, James A. F. y Charles Wankel. **Administración.** Tercera edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1994. 691 p.
8. Terry, George y Stephen Franklin. **Principios de Administración.** Editorial CECSA. México, 1985. 747p.

ANEXO

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS
EMPRESA CARMOSA, S. A.

1. Unidad administrativa: Gerencia General
 - a. Gerente General
 - b. Secretaria de Gerencia

2. Unidad administrativa: Gerencia Administrativa Financiera
 - a. Gerente Administrativo Financiero
 - b. Contador General
 - c. Auxiliar de Contabilidad
 - d. Encargado de Compras
 - e. Secretaria
 - f. Mensajero
 - g. Conserje

3. Unidad administrativa: Gerencia de Producción
 - a. Gerente de Producción
 - b. Administrador de Fincas
 - c. Secretaria

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente General
Unidad administrativa:	Gerencia General
Inmediato Superior:	Junta Directiva
Subalternos:	Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Producción

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es un puesto de carácter administrativo encargado de velar por el cumplimiento de los planes definidos por Junta Directiva, a través de la planificación, dirección y coordinación de los diferentes recursos existentes para la consecución de los objetivos fijados de la empresa, establecer y desarrollar el marco de acción estratégico de la empresa.

Atribuciones:

- a) Administrar el patrimonio de la empresa.
- b) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de cada unidad administrativa de la empresa.
- c) Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones administrativas y operativas.
- d) Evaluar periódicamente los planes y objetivos de la empresa.
- e) Presentar periódicamente informes de avance al Presidente de Junta Directiva de la situación financiera y operativa de la empresa.
- f) Presentar informes mensuales a Junta Directiva sobre el manejo y administración de la empresa.
- g) Atender a los clientes productores, empresas u organizaciones interesadas en hacer negocios con la empresa tanto nacional e internacional.

- h) Brindar información o solucionar aspectos que puedan afectar la actividad de la empresa.
- i) Realizar reuniones semanales con los Gerentes de cada unidad administrativa.
- j) Supervisar y aprobar contrataciones de personal.
- k) Administrar las cuentas bancarias de la empresa.
- l) Analizar la factibilidad de nuevos proyectos.
- m) Visitar fincas para supervisar proyectos de inversión.
- n) Visitar bodegas y beneficios.
- o) Apoyar a los Gerentes de las Unidades Administrativas.
- p) Desarrollar nuevos proyectos de inversión y oportunidades de generación de negocios.
- q) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean asignadas por Junta Directiva.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título Universitario en la carrera de Administración de Empresas o Contador Público y Auditor.

Experiencia:

Cinco años de experiencia.

Habilidades:

Facilidad de expresión oral y escrita, buen líder, don de mando, capacidad analítica, trabajar en equipo, planificación y asegurar su cumplimiento individual y del equipo a su cargo, disciplina y calidad de trabajo, promotor de la iniciativa del personal bajo su cargo.

Destrezas:

Manejo de computadora, impresora, calculadora.

Legales:

Colegiado activo.

Otros:

Tener conocimiento sobre la producción agrícola, dominio del idioma inglés (oral y escrito).

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Secretaria de Gerencia
Unidad administrativa:	Gerencia General
Inmediato Superior:	Gerente General
Subalternos:	Ninguna

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es de carácter administrativo encargado de realizar todas las actividades de carácter secretarial y brindar apoyo a las actividades a Gerencia General y Junta directiva de Carmosa, S. A.

Atribuciones:

- a) Atender a las personas vía telefónica y personalmente.
- b) Hacer llamadas telefónicas que le sean solicitadas.
- c) Recibir y enviar fax.
- d) Redacción de correspondencia y documentación.
- e) Revisar mensualmente la existencia de papelería y útiles.
- f) Archivar documentación que se genere en el departamento.
- g) Llevar agenda de las reuniones que Gerencia General convoque.
- h) Tomar dictados en taquigrafía y transcribirlas.
- i) Brindar apoyo a las diferentes actividades secretariales requeridas por Gerencia General y Junta Directiva.
- j) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título de Secretaria Bilingüe.

Experiencia:

Cinco años de experiencia en cargos similares en otras organizaciones.

Habilidades:

Facilidad de expresión, ser una persona colaboradora, con iniciativa propia, buenas relaciones interpersonales, trabajar bajo presión y en equipo.

Destrezas:

Excelente redacción, taquigrafía, mecanografía, conocimiento en computación, manejo de fotocopidora, impresora, fax, máquina de escribir, computadora, calculadora.

Otros:

Dominio del idioma inglés.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente Administrativo Financiero
Unidad administrativa:	Gerencia Administrativa Financiera
Inmediato Superior:	Gerente General
Subalternos:	Contador General, Encargado de Compras y Secretaria

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es un puesto de carácter administrativo encargado de dar cumplimiento a los procedimientos financieros establecidos por Junta Directiva a través de la coordinación y dirección de las áreas financiera contables. Junto con Gerencia General, planificar estrategias financieras para cubrir las diferentes necesidades de inversión, con el financiamiento más adecuado.

Atribuciones:

- a) Tomar decisiones a nivel Gerencial con base a la información administrativa y financiera.
- b) Supervisar y evaluar las áreas de contabilidad y compras.
- c) Revisar diariamente la disponibilidad de flujo de caja de la empresa.
- d) Analizar y evaluar los estados financieros.
- e) Revisar el reporte de cuentas por cobrar y pagar.
- f) Administrar y supervisar los diferentes pagos y solvencias de préstamos bancarios con entidades financieras.
- g) Emitir periódicamente informes financieros a Gerencia General.
- h) Revisar y supervisar los pagos de impuestos y retenciones.
- i) Preparar cuadros analíticos con información presupuestaria para Gerencia General.

- j) Realizar memoria de labores.
- k) Revisar y firmar cheques.
- l) Evaluar y ejecutar asuntos laborales y legales.
- m) Reclutar, seleccionar, contratar personal.
- n) Programar y realizar reuniones de trabajo por área, con los jefes de cada departamento.
- o) Autorizar compras de repuestos, insumos y accesorios.
- p) Preparar informes financieros finales para Gerencia General.
- q) Controlar la recuperación del IVA.
- r) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por Gerencia General.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título Universitario en la carrera de Administración de Empresas o Contador Público y Auditor.

Experiencia:

Tres años de experiencia en puestos similares en otras organizaciones.

Habilidades:

Elocuente, líder, capacidad analítica, don de mando, planificación de actividades laborales, asegurar su cumplimiento individual y del equipo a su cargo, disciplina y calidad de trabajo, trabajar bajo presión y por objetivos, facilidad de expresión oral y escrita, motivador, promotor de la iniciativa del personal bajo su cargo.

Destrezas:

Manejo de computadora, impresora, calculadora.

Legales:

Colegiados activo.

Otros:

Conocimientos sobre la producción agrícola, dominio del idioma inglés (oral y escrito).

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Contador General
Unidad administrativa:	Gerencia Administrativa Financiera
Inmediato Superior:	Gerente Administrativo Financiero
Subalternos:	Auxiliar de Contabilidad

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es un puesto de carácter administrativo encargado de supervisar que todas las operaciones contables se registren de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así como velar por la elaboración de los estados financieros con la periodicidad establecida por Gerencia, en forma oportuna.

Atribuciones:

- a) Supervisar el registro de las operaciones de las partidas contables en Sistema Contable.
- b) Elaborar los presupuestos anuales de cada área de trabajo.
- c) Administrar y controlar los registros contables.
- d) Negociar tasas de cambio en las diferentes instituciones bancarias para los ingresos de divisas.
- e) Coordinar la generación de reportes financieros para Gerencia Administrativa Financiera.
- f) Supervisar la generación e impresión de cheques.
- g) Preparar cuadros analíticos con información presupuestaria.
- h) Elaborar los estados financieros de la empresa.
- i) Elaborar reportes de balances de saldos, movimientos y partidas para la revisión y ajustes antes de registrarlos al sistema de contabilidad.

- j) Realizar pólizas de costeo del presupuesto de gastos de administración y liquidación de viáticos.
- k) Revisar la elaboración de integraciones de partidas contables y realizar la validación de la documentación fiscal y mercantil.
- l) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título de Perito Contador de preferencia octavo semestre de estudios Universitarios en la carrera de Contador Público y Auditor.

Experiencia:

Cinco años de experiencia.

Habilidades:

Habilidad numérica y en redactar informes contables; liderazgo, iniciativa y criterio analítico; trabajar bajo presión y en equipo, conocimiento en paquetes de contabilidad y en hojas electrónicas.

Destrezas:

Manejo de sumadora, máquina de escribir, computadora, fotocopidora, impresora y fax.

Legales:

Estar registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

Otros:

Conocimiento de legislación tributaria.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Auxiliar de Contabilidad
Unidad administrativa:	Gerencia Administrativa Financiera
Inmediato Superior:	Contador General
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es de carácter administrativo encargado de apoyar al Contador General en el registro y control de las operaciones contables.

Atribuciones:

- a) Realizar las diferentes pólizas y partidas contables que se generan en las operaciones contables.
- b) Elaborar y/o recibir requisición de cheques.
- c) Emitir cheques para pago a proveedores.
- d) Elaborar e imprimir liquidaciones de pagos.
- e) Archivar las facturas y documentación contable.
- f) Elaborar pólizas fiscales.
- g) Verificar diariamente las operaciones en cuenta corriente.
- h) Elaborar mensualmente un cuadro consolidado con todas las cuentas corrientes.
- i) Imprimir los libros de compras y ventas (I. V. A.).
- j) Elaborar planillas del personal.
- k) Elaborar planillas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social mensualmente.
- l) Revisar facturas y contraseñas.
- m) Elaboración de conciliaciones bancarias.
- n) Calcular prestaciones laborales del personal administrativo.

- o) Tramitar carné del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y en el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala.
- p) Coordinar el traslado de planillas a cada finca.
- q) Emitir certificados de trabajo.
- r) Manejar la caja chica.
- s) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título de Perito Contador.

Experiencia:

Tres años de experiencia.

Habilidades:

Redactar informes contables, liderazgo, iniciativa, criterio analítica, trabajar bajo presión.

Destrezas:

Manejar máquina de escribir, calculadora, programas de contabilidad, computadora, impresora, fax, fotocopidora.

Legal:

Estar registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

Otros

Conocimiento de legislación tributaria.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Encargado de Compras
Unidad administrativa:	Gerencia Administrativa Financiera
Inmediato Superior:	Gerente Administrativo Financiero
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es de carácter administrativo encargado de adquirir productos de buena calidad a los mejores precios y hacerlos llegar al que los requiere en el momento oportuno.

Atribuciones:

- a) Efectuar compras de repuestos y accesorios para la maquinaria de cada finca y herramientas de trabajo.
- b) Comprar fertilizantes y controladores de plagas.
- c) Controlar el inventario administrativo de los repuestos, accesorios e insumos.
- d) Programar la entrega de lo comprado a las diferentes fincas.
- e) Presentar reporte semanal de las compras por realizar para la debida autorización.
- f) Reportar mensualmente de las compras efectuadas.
- g) Realizar reportes mensuales respecto a la rotación de inventarios.
- h) Elaborar mensualmente un cuadro en donde se conozca la calidad de producto comprado, vida útil de los mismos, precios y marcas.
- i) Revisar la facturación de proveedores, previo a la solicitud de cheque.
- j) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título a nivel medio de preferencia con estudios del sexto semestre en la carrera de Administración de Empresas o Contaduría Pública y Auditoría.

Experiencia:

Dos años en puestos similares en otras organizaciones.

Habilidades:

Poseer buenas relaciones humanas, responsable, organizado, con iniciativa propia y con capacidad de negociar.

Destrezas:

Manejar máquina de escribir, fotocopidora, impresora, fax, sumadora, procesadores de palabras y hojas electrónicas.

Otros:

Conocimiento básico del idioma inglés, (oral y escrito).

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Secretaria
Unidad administrativa:	Gerencia Administrativa Financiera
Inmediato Superior:	Gerente Administrativo Financiero
Subalternos:	Mensajero y Conserje

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es un puesto de mando medio y de carácter administrativo encargada de todas las actividades de carácter secretarial y brindar apoyo a las actividades de Gerencia Administrativa Financiera además llevar el control de los insumos y los útiles de oficina.

Atribuciones:

- a) Atender llamadas telefónicas y transferirlas.
- b) Hacer llamadas telefónicas que le sean solicitadas.
- c) Redactar documentos que el Gerente Administrativo Financiero le solicite.
- d) Recibir y enviar fax.
- e) Redactar documentos.
- f) Archivar documentación que se genere en el departamento.
- g) Elaborar cartas y documentación.
- h) Tomar dictados en taquigrafía y transcribirlas.
- i) Revisar mensualmente existencias de papelería.
- j) Manejar la caja chica.
- k) Brindar apoyo a las diferentes actividades requeridas por el Gerente Administrativo Financiero.
- l) Emitir contraseñas de pago.
- m) Entregar de cheques a proveedores.
- n) Entregar encomiendas al Mensajero.

- o) Supervisar los trabajos de los servicios de limpieza.
- p) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título de Secretaria Comercial.

Experiencia:

Cinco años de experiencia en cargos similares en otras organizaciones.

Habilidades:

Facilidad de expresión oral y escrita, iniciativa propia, colaboradora, buenas relaciones interpersonales.

Destrezas:

Redacción, taquigrafía, mecanografía, manejo de computadora, máquina de escribir, fax, fotocopidora e impresora.

Otros:

Conocimientos básicos del idioma inglés (oral y escrito).

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Mensajería
Unidad administrativa:	Gerencia Administrativa Financiera
Inmediato Superior:	Secretaria
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es de carácter operativo encargado de desempeñar todas las actividades de mensajería interna y externa que sean necesarias.

Atribuciones:

- a) Llevar y entregar documentación a los lugares que le sean indicados diariamente.
- b) Efectuar pagos según las instrucciones que reciba.
- c) Realizar mensajería interna.
- d) Sacar fotocopias, cuando sea necesario.
- e) Extender recibos de caja cuando recoja cheques.
- f) Realizar depósitos, retiros y transferencias bancarias de acuerdo a las indicaciones de la Secretaria.
- g) Realizar todas aquellas actividades que le sean encomendadas por la Secretaria.
- h) Responder a mensajes enviados.
- i) Presentar el reporte de visitas diarias, debidamente sellados por las empresas que visitó.
- j) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Diploma de 3ro. Básico.

Experiencia:

Tres años de experiencia en cargos similares en otras organizaciones.

Habilidades:

Poseer excelentes relaciones humanas, capacidad de orientación, conocimiento de la ciudad, trabajar en equipo y bajo presión.

Destrezas:

Manejar motocicleta, tener conocimiento sobre mecánica automotriz.

Legales:

Poseer licencia para conducir motocicleta y vehículo.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Conserje
Unidad administrativa:	Gerencia Administrativa Financiera
Inmediato Superior:	Secretaria
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es un puesto de carácter operativo encargado de realizar todas las actividades de limpieza general en las diferentes áreas.

Atribuciones:

- a) Realizar todas las actividades de limpieza general en las diferentes áreas de las oficinas administrativas.
- b) Responsable del mantenimiento de las instalaciones de las oficinas centrales.
- c) Encargado de la existencia de utensilios de limpieza y artículos en la despensa.
- d) Realizar mensajería interna de la empresa, cuando sea necesario.
- e) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Diploma de 6to. Grado primaria.

Experiencia:

Dos años de experiencia.

Habilidades:

Poseer excelentes relaciones humanas, comprender instrucciones, conocimiento en reparación de mobiliario y equipo.

Destrezas:

Manejo de fotocopidora, aspiradora, lustradora.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente de Producción
Unidad administrativa:	Gerencia de Producción
Inmediato Superior:	Gerente General
Subalternos:	Administrador de Fincas y Secretaria

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es un puesto de carácter administrativo encargado de planificar, dirigir, controlar todas las operaciones del proceso productivo para el cumplimiento de los estándares de calidad y con la cantidad de la semilla de cardamomo.

Atribuciones:

- a) Planificar los procesos productivos de cada finca.
- b) Cumplir con los estándares de calidad de la semilla de Cardamomo.
- c) Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de los procesos productivos.
- d) Cubrir los niveles de producción establecidos.
- e) Evaluar los métodos de trabajo utilizados.
- f) Investigar y evaluar nuevos proyectos de diversificación de la producción.
- g) Evaluar los servicios de mantenimiento y reparación de la maquinaria.
- h) Velar por la excelente aplicabilidad del proceso productivo.
- i) Supervisar el almacenamiento de la materia prima.
- j) Controlar el almacenamiento de producto terminado.
- k) Velar por el óptimo funcionamiento de los vehículos y maquinaria propiedad de las fincas.
- l) Informar al Gerente General de los avances del proceso productivo.

- m) Elaborar informes mensuales respecto a la cantidad y calidad del producto cultivado.
- n) Supervisar los inventarios de materia prima, repuestos y accesorios.
- o) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por el Gerente General.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título a Universitario en la carrera de Ingeniero Agrónomo.

Experiencia:

Posee cinco años de experiencia en cargos similares en otras organizaciones.

Habilidades:

Habilidad para comunicarse y adaptarse a diferentes culturas, trabajar en equipo, toma de decisiones, don de mando, excelente relaciones interpersonales, manejo de programas de producción.

Destrezas:

Manejo en maquinaria agrícola, computadora, impresora, calculadora.

Legal:

Colegiado activo.

Otros:

Disponibilidad de viajar al interior del país, dominio del idioma inglés.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:

Título del puesto:	Administrador de Fincas
Unidad administrativa:	Gerencia de Producción
Inmediato Superior:	Gerente de Producción
Subalternos:	Todo el personal de campo de cada finca

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es de carácter administrativo – operativo encargado de la asesoría técnica y operativa en cada una de las fincas, para obtener el óptimo rendimiento de los recursos con los que la empresa CARMOSA, S. A., cuenta.

Atribuciones:

- a) Aplicar asesoría técnica y administrativa al personal de campo.
- b) Velar por el óptimo funcionamiento de la maquinaria utilizada en fincas.
- c) Custodiar la documentación contable que se genere en las operaciones en cada finca.
- d) Programación y coordinación del traslado del producto terminado a beneficio.
- e) Recepción de planillas en fincas.
- f) Solicitar el recurso humano necesario para el tiempo de cosecha.
- g) Velar y supervisar el funcionamiento de la maquinaria en cada finca.
- h) Informar mensualmente al Gerente de Producción sobre cantidad y calidad de la semilla producida.
- i) Realizar reportes semanales de la utilización insumos, repuestos, y accesorios.
- j) Informar al Gerente de Producción de los avances del proceso productivo en cada finca.
- k) Implementar nuevos proyectos de diversificación de la producción.

- l) Ingresar información en el sistema de Inventarios.
- m) Controlar el producto en proceso e inventarios.
- n) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título Universitario en la carrera de Ingeniero Agrónomo.

Experiencia:

Posee cinco años de experiencia en cargos similares en otras organizaciones.

Habilidades:

Que sea un buen líder, elocuente, responsable, con iniciativa, don de mando y que tenga capacidad de tomar decisiones, conocimientos de los procesos productivos y de la aplicación de fertilizantes y plaguicidas.

Destrezas:

Manejo de maquinaria agrícola, computadora, impresora, calculadora.

Legales:

Colegiado activo.

Otros:

Dominio del idioma inglés (oral y escrito).

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:

Título del puesto:	Secretaria
Unidad administrativa:	Gerencia de Producción
Inmediato Superior:	Gerente de Producción
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: es un puesto de carácter administrativo encargado de las funciones secretariales en Gerencia de Producción y del área de recepción de la empresa, atender visitas que se presenten a la misma.

Atribuciones:

- a) Atender llamadas telefónicas y transferirlas.
- b) Hacer llamadas telefónicas que le sean solicitadas.
- c) Recibir y enviar fax, correspondencia.
- d) Archivar documentación que se genere en el departamento.
- e) Elaborar cartas y documentación.
- f) Revisar mensualmente existencias de papelería.
- g) Brindar apoyo a las diferentes actividades requeridas por el Gerente Administrativo Financiero.
- h) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título de Secretaria Comercial.

Experiencia:

Cinco años de experiencia en cargos similares en otras organizaciones.

Habilidades:

Facilidad de expresión oral y escrita, iniciativa propia, colaboradora, buenas relaciones interpersonales.

Destrezas:

Redacción, taquigrafía, mecanografía, manejo de computadora, máquina de escribir, fax, fotocopidora, impresora y planta telefónica.

Otros:

Conocimientos básicos del idioma inglés (oral y escrito).

**EMPRESA PRODUCTORA DE CARDAMOMO
CARMOSA, S. A.**

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

En este documento administrativo se presenta la secuencia de procedimientos de la ejecución de las actividades propias de la empresa CARMOSA, S. A., normalizando las obligaciones para determinados puestos de trabajo, limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

Al inicio se puede observar la simbología utilizada para comprender mejor los pasos a seguir, también se establecen objetivos y normas que se deben cumplir en cada uno de los procesos, se especifica el número de hojas que contiene, por quién fue elaborado, el nombre del proceso y quién inicia y finaliza dicho proceso, también describe paso a paso de manera analítica y técnica cada uno de ellos.

Los procedimientos que se describen son:

- ✓ Proceso de compras
- ✓ Pago a proveedores
- ✓ Liquidación de caja chica

OBJETIVOS

Con la elaboración de este manual, se persiguen los objetivos siguientes:

OBJETIVO GENERAL

Establecer las normas y procedimientos para la compra de bienes y servicios de excelente calidad a bajo costo, el pago de las facturas a los proveedores en el tiempo convenido con el fin de éstos queden satisfechos y la liquidación de caja chica en el momento oportuno para poseer disponibilidad de efectivo para realizar compras emergentes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

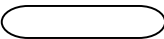





- ✓ Proporcionar al usuario una guía técnica detallada de los pasos que deben ejecutarse para realizar las diferentes actividades en forma eficiente.
- ✓ Normar, ordenar y coordinar las diferentes actividades, para evitar duplicidad de esfuerzos.
- ✓ Brindar capacitación al personal de nuevo ingreso.

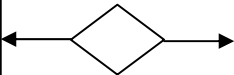
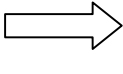



NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

- ✓ El manual deberá ser conocido por cada una de las personas involucradas en los procesos determinados.
- ✓ Cada empleado debe notificar a su superior cualquier irregularidad.
- ✓ El Manual de Normas y Procedimientos, será revisado periódicamente y podrá ser objeto de modificaciones o ampliaciones, cuando la Gerencia Administrativa Financiera lo consideren necesario.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS PROCEDIMIENTOS

Los símbolos son una especie de lenguaje convencional con los que se designan o representan ideas, acciones o conceptos. Para el desarrollo de este documento se van a utilizar los siguientes:

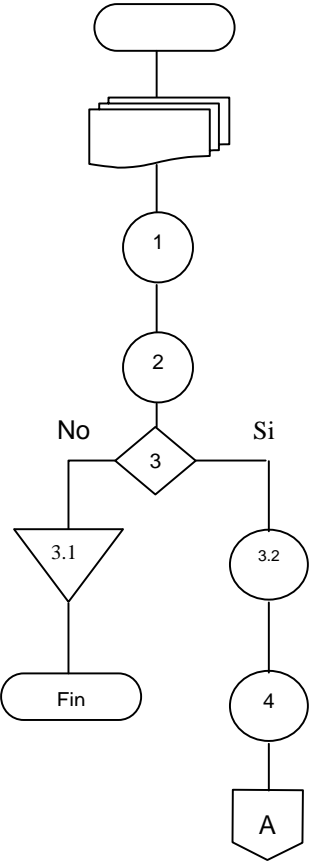
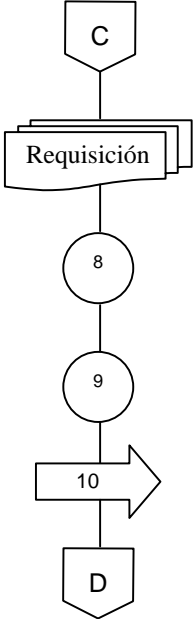
Símbolo	Descripción
 Inicio-Final	El inicio o final de un procedimiento se representa por medio de una figura elíptica.
 Inspección	Las inspecciones, revisiones o verificaciones se presentan por medio de un cuadrado. Por ejemplo se examina y-o comprueba algo del trabajo ejecutado.
 Operación	Las operaciones del procedimiento se representan por medio de un círculo. Por ejemplo se prepara información, firma de documentos, se llena un formato, se maneja una máquina, se recolectan datos, etc.
 Documento	La utilización de documentos, libros, folletos, formularios y hojas se representa por medio de la figura a la izquierda.
 Archivo definitivo	Los archivos definitivos de papelería y formularios, se representan por medio de un triángulo invertido.
 Archivo temporal	Los archivos temporales de papelería y formularios, se representan por medio de un triángulo.

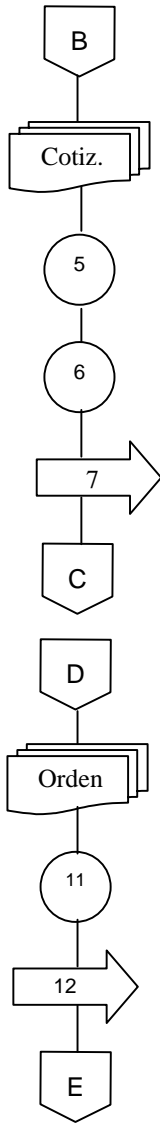
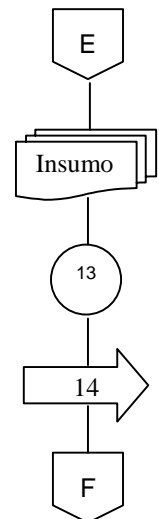
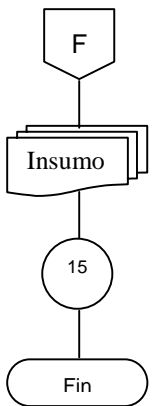
Símbolo	Descripción
 Decisión	<p>Una decisión o alternativa a tomarse en un procedimiento se presenta por medio de un rombo.</p>
 Traslado	<p>Este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso o sistema, interviene otra sección o departamento.</p>
 Demora	<p>Este símbolo se utiliza cuando existe demora en el procedimiento por cualquier circunstancia.</p>
 Conector	<p>Conector, continúa en la misma unidad administrativa, se utiliza cuando finalizan las actividades de un puesto de trabajo, en la misma unidad productiva.</p>
 Conector	<p>Conector, nueva unidad administrativa, se utiliza cuando finalizan las actividades de un puesto de trabajo, de determinada área administrativa y se pasa a otra distinta, siempre y cuando corresponda al mismo procedimiento. Se anota dentro del conector una letra mayúscula.</p>

Carmosa, S. A.	Manual de Normas y Procedimientos	Elaborado por: Irene Ixcot
Nombre del proceso: Compras	Fecha: 22/enero/2006	Hojas: 5 de 18
Inicia: Encargado Compras		Finaliza: Encargado Compras
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquirir materiales e insumos de buena calidad, al mejor precio y oportunamente para el óptimo funcionamiento de los procesos productivos en las fincas. ✓ A través de los registros que se tenga de compras, conseguir con cada uno de los proveedores un mínimo de 30 días de crédito. <p>Normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada requerimiento de compra de materiales e insumos se realizará basándose en un mínimo de tres cotizaciones. ✓ La compra se efectuará con la aprobación de quién corresponda dependiendo del valor de la compra. (Para efectos de este proceso se considera una compra de (Q.0.01 a Q. 3,000.00) ✓ Sólo el encargado de compras puede confirmar requisiciones de compras a los proveedores. ✓ El encargado de bodega en fincas es el responsable de recibir los materiales e insumos, verificando la cantidad, calidad y especificaciones fijadas en la requisición de compra. 		

Carmosa, S. A.		Manual de Normas y Procedimientos		Elaborado por: Irene Ixcot	
Nombre del Proceso: Compras		Fecha: 22/enero/2006		Hojas: 6 de 18	
Inicia: Encargado de Compras			Finaliza: Encargado de Compras		
Unidad Administrativa	Puesto	No. de Pasos	Actividad		
Gerencia Administrativa Financiera	Encargado de Compras	1	Recibe la solicitud de compra original y copia.		
		2	Revisa existencias en inventario		
		3	Toma la decisión de realizar o no la compra en base a existencia en inventarios.		
		3.1.	Si hay existencia de lo solicitado se informa al departamento quién lo solicitó vía correo electrónico.		
		3.2.	En caso contrario se prosigue con el paso cuatro.		
		4	Envía la solicitud a tres proveedores.		
		5	Recibe cotizaciones de los proveedores.		
	6	Emite requisición de compra al proveedor que presentó la mejor oferta.			
	7	Presenta requisición de compra con cotizaciones adjuntas al Gerente Administrativo Financiero para su aprobación.			
	Gerente Administrativo Financiero	8	Recibe documentación para su respectiva Aprobación.		
	9	Firma de autorizada la requisición de compra.			
	10	Traslada documentación al encargado de compras.			

Carmosa, S. A.		Manual de Normas y Procedimientos		Elaborado por: Irene Ixcot	
Nombre del Proceso: Compras		Fecha: 22/enero/2006		Hojas: 7 de 18	
Inicia: Encargado de Compras			Finaliza: Encargado de Compras		
Unidad Administrativa	Puesto	No. de Pasos	Actividad		
Gerencia Administrativa Financiera	Encargado de Compras	11	Recibe orden firmada		
		12	Envía la requisición de compra al proveedor para que despache el material.		
		13	Recibe los materiales, insumos, accesorios, repuestos por parte del proveedor.		
		14	Envía lo requerido a la (s) finca (s) Solicitante (s).		
Gerencia de Producción	Bodeguero	15	Recibe producto, para su respectiva distribución.		

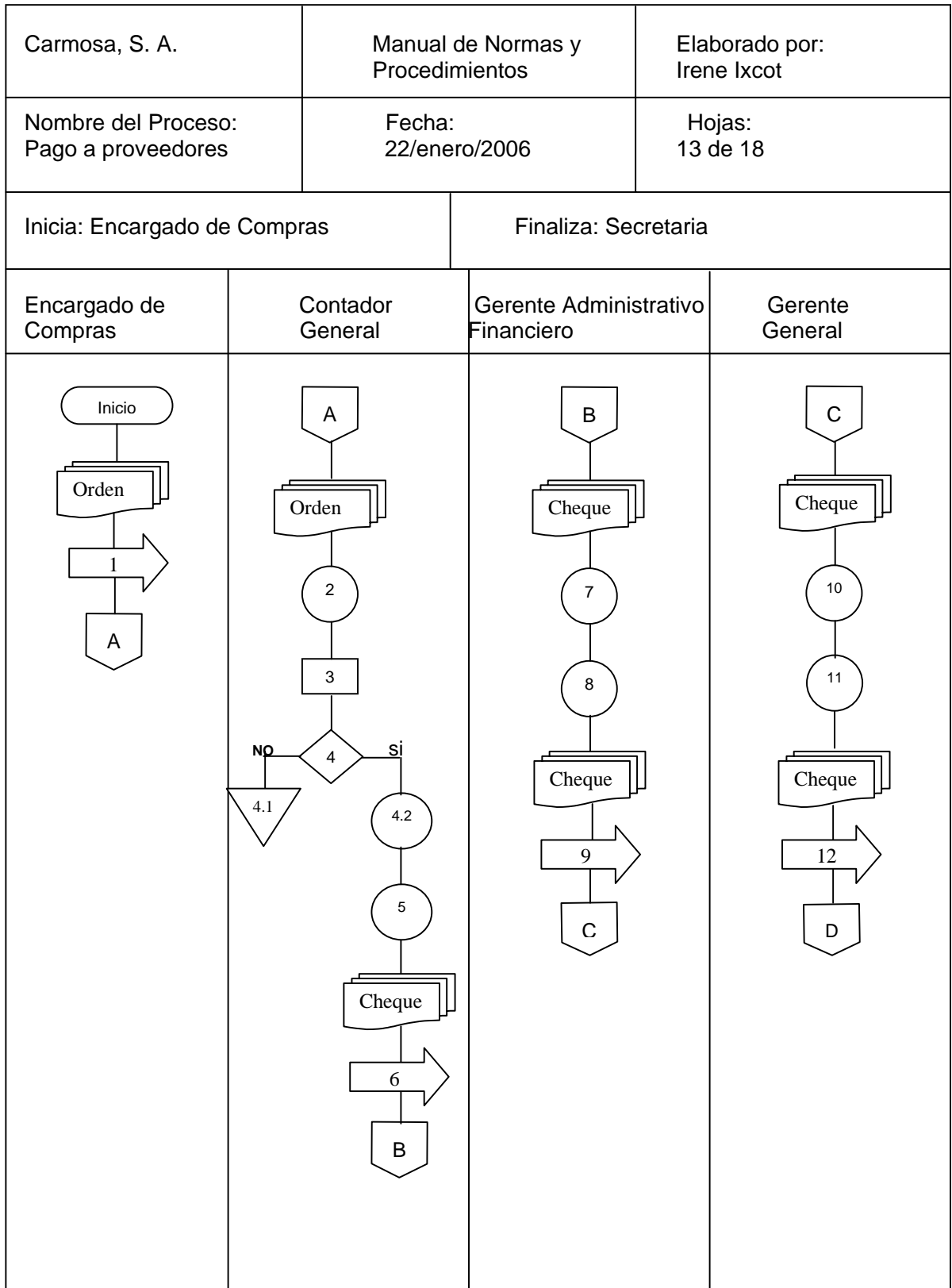
Carmosa, S. A.	Manual de Normas y Procedimientos	Elaborado por: Irene Ixcot
Nombre del Proceso: Compras	Fecha: 22/enero/2006	Hojas: 8 de 18
Inicia: Encargado de Compras		Finaliza: Encargado de Compras
Encargado de Compras		Gerente Administrativo Financiero
 <pre> graph TD Start([Start]) --> Documents[Documents] Documents --> 1((1)) 1 --> 2((2)) 2 --> 3{3} 3 -- No --> 3.1{3.1} 3.1 --> Fin([Fin]) 3 -- Si --> 3.2((3.2)) 3.2 --> 4((4)) 4 --> A{{A}} </pre>		 <pre> graph TD C{{C}} --> Documents[Requisición] Documents --> 8((8)) 8 --> 9((9)) 9 --> 10[10] 10 --> D{{D}} </pre>

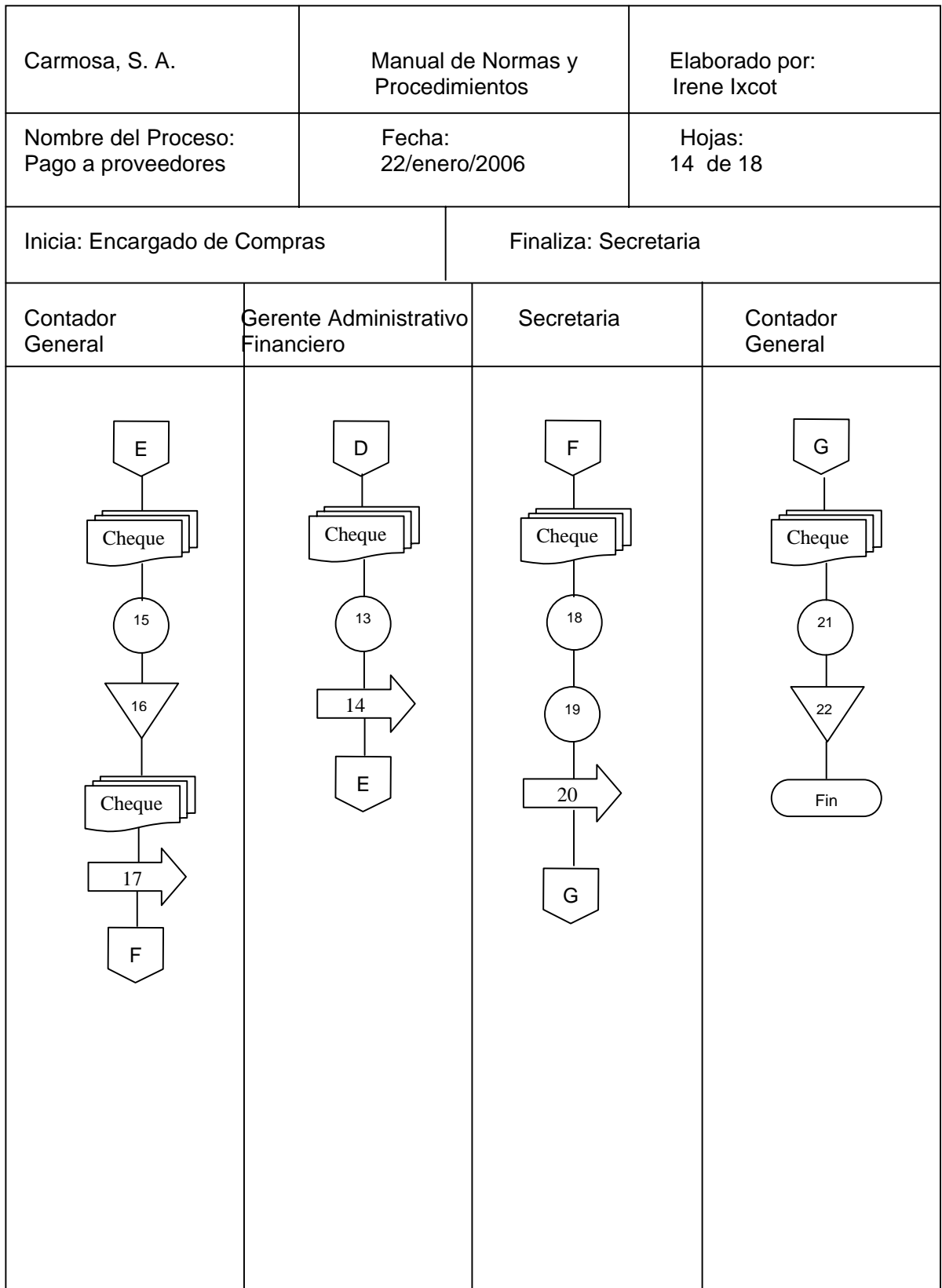
Carmosa, S. A.	Manual de Normas y Procedimientos	Elaborado por: Irene Ixcot
Nombre del Proceso: Compras	Fecha: 22/enero/2006	Hojas: 9 de 18
Inicia: Encargado de Compras		Finaliza: Encargado de Compras
Encargado de Compras	Encargado de Compras	Bodeguero
 <pre> graph TD B{{B}} --> Cotiz[Cotiz.] Cotiz --> 5((5)) 5 --> 6((6)) 6 --> 7[7] 7 --> C{{C}} C --> D{{D}} D --> Orden[Orden] Orden --> 11((11)) 11 --> 12[12] 12 --> E{{E}} </pre>	 <pre> graph TD E{{E}} --> Insumo1[Insumo] Insumo1 --> 13((13)) 13 --> 14[14] 14 --> F{{F}} </pre>	 <pre> graph TD F{{F}} --> Insumo2[Insumo] Insumo2 --> 15((15)) 15 --> Fin([Fin]) </pre>

Carmosa, S. A.	Manual de Normas y Procedimientos	Elaborado por: Irene Ixcot
Nombre del Proceso: Pago a proveedores	Fecha: 22/enero/2006	Hojas: 10 de 18
Inicia: Encargado de Compras		Finaliza: Secretaria
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con la obligación que se tiene con los proveedores. ✓ Pagar facturas a tiempo y no vean a la empresa como una entidad morosa. ✓ Llevar un control adecuado para evitar la duplicidad de pagos. <p>Normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Firmas mancomunadas en cuentas bancarias. ✓ Los cheques tienen que ser firmados por el Gerente Administrativo Financiero y Gerente General, en su orden. ✓ Se emitirán cheques únicamente a las facturas revisadas por el encargado de de compras. ✓ Toda compra deberá ser amparada por factura contable original. 		

Carmosa, S. A.		Manual de Normas y Procedimientos		Elaborado por: Irene Ixcot	
Nombre del Proceso: Pago a proveedores		Fecha: 22/enero/2006		Hojas: 11 de 18	
Inicia: Encargado de Compras			Finaliza: Secretaria		
Unidad Administrativa	Puesto	No. de Pasos	Actividad		
Gerencia Administrativa Financiera	Encargado de Compras	1	Traslada original de requisición de compra al Contador General.		
	Contador	2	Recibe la orden de compra.		
		3	Revisa que la requisición esté acompañada de factura original.		
		4	Revisa si se están aprovechando los días que le otorgaron de crédito a la empresa.		
		4.1	Suspender pago si no cumple con el tiempo de crédito otorgado.		
		4.2	Si cumple con lo requerido, se sigue con el paso cinco.		
		5	Emite cheque correspondiente.		
	Gerente Administrativo Financiero	6	Traslada cheque y documentos al Gerente Administrativo Financiero para las firmas respectivas.		
		7	Recibe documentos.		
8		Revisa y firma cheque.			
		9	Traslada cheque al Gerente General para la segunda firma.		

Carmosa, S. A.		Manual de Normas y Procedimientos		Elaborado por: Irene Ixcot	
Nombre del Proceso: Pago a proveedores		Fecha: 22/enero/2006		Hojas: 12 de 18	
Inicia: Encargado de Compras			Finaliza: Secretaria		
Unidad Administrativa	Puesto	No. de Pasos	Actividad		
Gerencia General	Gerente General	10	Recibe cheque para firma.		
		11	Revisa y firma cheque.		
		12	Traslada documentos al Gerente Administrativo Financiero.		
Gerencia Administrativa Financiera	Gerente Administrativo Financiero	13	Recibe y revisa documentos.		
		14	Traslada los documentos al Contador General.		
	Contador General	15	Recibe documentos.		
Gerencia de Producción	Secretaria	16	Se queda con copia de documentos para archivo.		
		17	Traslada cheque a Secretaria.		
		18	Recibe cheque.		
		19	Entrega cheque al proveedor.		
Gerencia	Contador General	20	Traslada juego de documentos, cheque, factura y recibos de caja al Contador General		
		21	Recibe documentos.		
		22	Archiva documentos.		





Carmosa, S. A.	Manual de Normas y Procedimientos	Elaborado por: Irene Ixcot
Nombre del Proceso: Liquidación de caja chica	Fecha: 22/enero/2006	Hojas: 15 de 18
Inicia: Auxiliar de Contabilidad		Finaliza: Auxiliar de Contabilidad
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidad de efectivo para compras emergentes. ✓ Facilitar el pago a proveedores por facturas con montos menores de Q.500.00. ✓ Llevar un control adecuado de los gastos cubiertos por la caja chica. <p>Normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las liquidaciones de caja chica deben ir con facturas originales para su respectivo reintegro. ✓ El saldo de caja chica no debe de ser menor de Q. 500.00. ✓ Se emitirá cheque de reintegro a caja chica únicamente si la liquidación esta aprobada por el Gerente financiero y administrativo. ✓ Al Contador general será a quien se le emita el cheque para que reintegre a la caja chica. 		

Carmosa, S. A.		Manual de Normas y Procedimientos		Elaborado por: Irene Ixcot	
Nombre del Proceso: Liquidación caja chica		Fecha: 22/enero/2006		Hojas: 16 de 18	
Inicia: Contador General			Finaliza: Contador General		
Unidad Administrativa	Puesto	No. de Pasos	Actividad		
Gerencia Administrativa Financiera	Contador General	1	Verifica saldo de caja chica.		
		2	Elabora liquidación de caja chica.		
		3	Adjunta los comprobantes a la liquidación		
		4	Envía al Gerente Administrativo Financiero para su aprobación y firma.		
	Gerente Administrativo Financiero	5	Revisa la liquidación.		
		6	Toma de decisión en aceptar o rechazar la liquidación presentada.		
		6.1.	Si no está de acuerdo con liquidación, la entrega al Contador General para que vuelva a realizar la liquidación.		
	Contador General	6.2	Si está de acuerdo con la liquidación la firma		
		7	Entrega al Contador General.		
		8	Recibe liquidación autorizada.		
		9	Entrega liquidación aprobada al Auxiliar de Contabilidad.		
Auxiliar de Contabilidad	10	Emite cheque en el sistema.			
	11	Obtiene las firmas autorizadas.			

Carmosa, S. A.		Manual de Normas y Procedimientos		Elaborado por: Irene Ixcot	
Nombre del Proceso: Liquidación caja chica		Fecha: 22/enero/2006		Hojas: 17 de 18	
Inicia: Contador General			Finaliza: Contador General		
Unidad Administrativa	Puesto	No. de Pasos	Actividad		
Gerencia Administrativa Financiera	Contador General	12	Entrega cheque al Contador General.		
		13	Cambia el cheque y reintegra a la caja chica		

