

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR  
COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

**MARÍA ANTONIA DÍAZ ROBLERO**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2007**

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

**REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR  
COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

**TESIS**

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**POR**

**MARÍA ANTONIA DÍAZ ROBLERO**

Previo a conferírsele el título de

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

En el grado académico de

**LICENCIADA**

Guatemala, mayo de 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Alberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Canton Lee Villela
VOCAL II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
VOCAL V:	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**JURADO EXAMINADOR DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Administración y Finanzas:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Matemática – Estadística:	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Mercadotecnia y admón. de Op.:	Licda. María del Carmen Mejía García

**JURADO EXAMINADOR DE EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretaria:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 15 de noviembre de 2006

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

**Señor Decano:**

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha diecisiete de agosto de dos mil cinco, procedí a asesorar a la estudiante **María Antonia Díaz Roblero**, con carné estudiantil No. 9612259, durante la elaboración de su tesis titulada: **"Reestructura Organizacional de una Empresa Familiar Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio"**.

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base a lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

  
**Lic. Ariel Mendoza Melgarejo**  
**Administrador de Empresas**  
**Colegiado No. 5154**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

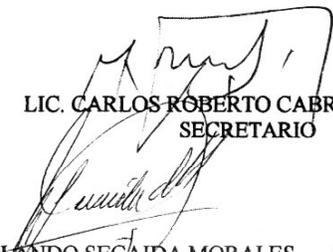
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CATORCE DE MAYO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4 del Acta 8-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 3 de mayo de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 11-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de febrero de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARÍA ANTONIA DÍAZ ROBLERO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS:** Porque a través de su amor omnipotente y su inmensa bondad, me ha iluminado con la luz de su sabiduría, me ha dado fuerzas y la oportunidad de alcanzar mis metas.

**A MIS PADRES:** Adolfo Díaz y Hermelinda Roblero, como un reconocimiento por ser el mejor ejemplo, por su amor, paciencia y su inmenso sacrificio para concluir mi carrera profesional.

**A MIS HERMANOS:** Claudia, Adolfo, José y Lisbeth, por su cariño y apoyo constante que siempre encontré en ustedes.

**A MIS ABUELOS:** Por su bendición y sabios consejos.

**A MI FAMILIA EN GENERAL:** Con quienes comparto la felicidad de este éxito.

**A MIS AMIGOS:** Con gran afecto y cariño por las experiencias compartidas a lo largo de la carrera y por su ayuda constante.

**A MIS ASESORES:** Lic. Carlos Hernández y Lic. Ariel Mendoza por compartir sus conocimientos, su gran amistad, su valiosa y profesional ayuda.

**A la Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a la gloriosa Facultad de Ciencias Económicas.**

## ÍNDICE GENERAL

### INTRODUCCIÓN

i

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	EMPRESA FAMILIAR	01
1.1.1	Definición de Empresas Familiares	01
1.1.2	Clasificación de Empresas Familiares	01
1.1.3	Ventajas de Empresa Familiar	02
1.1.4	Desventajas de Empresa Familiar	03
1.2	PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE EMPRESA	03
1.3	PLANEACIÓN Y LOS ELEMENTOS	06
1.4	ORGANIZACIÓN	08
1.4.1	Elementos de la Organización	08
1.4.2	Principios de la Organización	09
1.4.3	Tipos de Organización	10
1.4.4	Diseño Organizacional	11
1.4.5	Estructura Organizacional	11
1.4.6	Tipos de Estructura Organizacional	12
1.4.7	Componentes de la Estructura	13
1.4.8	Sistema de Organización	15
1.4.9	Instrumentos de la Organización	16
1.5	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	22
1.5.1	Análisis Estructural	22
1.5.2	Análisis Funcional	23
1.5.3	Análisis Procedimental	24
1.5.4	Análisis de Facultades	24
1.5.5	Análisis de Relaciones	25
1.5.6	Análisis Organizacional o Administrativo	25

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE**  
**VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO**

2.1	DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	27
2.2	Antecedentes de Videma, S.A.	27
2.3	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	33
2.3.1	Análisis Estructural	33
2.3.2	Análisis Funcional	41
2.3.3	Análisis Procedimental	44
2.3.4	Análisis de Facultades	46
2.3.5	Análisis de Relaciones	47
2.3.6	Análisis Organizacional o Administrativo	50

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE UNA REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA**  
**EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y**  
**MATERIALES DE ALUMINIO**

3.1	IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN	52
3.1.1	Misión	52
3.1.2	Visión	52
3.1.3	Objetivos	53
3.2	DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO	54
	CONCLUSIONES	67
	RECOMENDACIONES	68
	BIBLIOGRAFÍA	69
	ANEXOS	

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama General actual Empresa Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio Videma, S.A.	35
2	Organigrama Nominal actual Empresa Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio Videma, S.A.	36
3	Organigrama General Propuesto Empresa Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio Videma, S.A.	55
4	Organigrama de Funciones Propuesto Empresa Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio Videma, S.A.	63
5	Organigrama Nominal Propuesto Empresa Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio Videma, S.A.	64

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Parámetros de clasificación de empresas planteados por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	05
2	Sueldos Actuales de la Empresa Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio	31
3	Historial de Ventas Empresa Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio	32
4.	Costo Total de la Inversión para la Empresa Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio	66

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Análisis Organizacional ó Administrativo	50

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>
1	Manual de Organización Propuesto
2	Manual de Normas y Procedimientos Propuesto
3	Plan de Acción para Implementar la Propuesta

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas en Guatemala enfrentan la problemática de carecer de una administración eficiente y adecuada, lo cual impide el avance y desarrollo de las mismas, dando lugar, con ello, a pérdida de tiempo, poca productividad y estancamiento.

Por la problemática mencionada, a medida que el tiempo avanza, las empresas de cualquier tamaño y actividad van sumando una cadena de ineficiencias, en mayor o menor grado, por lo que se hace necesario que los gerentes diseñen una estructura organizacional adecuada; deben esforzarse por satisfacer los requerimientos de los clientes, fijar metas y objetivos organizacionales, para que puedan lograr la efectividad y el desarrollo de sus actividades.

Por tal razón se presenta en este documento tres capítulos, que dan a conocer aspectos administrativos importantes, para alcanzar los objetivos y contar con instrumentos que guíen las decisiones de la empresa.

El primer capítulo contiene el marco conceptual referente a los conceptos específicos de la administración, haciendo énfasis en la organización de la empresa, en donde se definen los conceptos básicos relacionados al tema principal de esta investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el diagnóstico administrativo de la organización, haciendo referencia al análisis estructural, análisis funcional, análisis procedimental, análisis de facultades, análisis de relaciones y el análisis organizacional, en el que se presentan aspectos como la situación actual que revela aspectos significativos sobre la estructura organizacional y los resultados de la misma.

El tercer capítulo incluye una propuesta de una reestructura organizacional, los elementos más importantes de la planificación administrativa en la cual se define una misión, visión, objetivos y políticas. Asimismo, se desarrolla la descripción técnica de puestos y los principales procedimientos basados en funciones básicas; y contiene un plan de acción para implementar dicha propuesta.

Finalmente, con base en la investigación y análisis realizado, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Por ser la teoría el conjunto de conceptos, categorías y leyes relacionadas entre sí, en orden de dependencia que vinculadas a los conocimientos empíricos reflejan una realidad objetiva, se hace necesaria la teoría que permita alcanzar los objetivos trazados.

#### **1.1 EMPRESA FAMILIAR**

##### **1.1.1 Definición de Empresas Familiares**

“Esta basada en el grado de interrelación que exista entre la familia, la propiedad y la gestión propiamente de la empresa.”(17:290)

“David Bork y otros definen como una compañía en la cual dos o más miembros de una familia comparten o, en un futuro inmediato, compartirán la propiedad y la administración.”(17:291)

Las empresas familiares se caracterizan por los tamaños, y reside en que empieza a absorber recurso del ámbito familiar, espacio físico, financiero y garantías de tipo familiar.

##### **1.1.2 Clasificación de Empresas Familiares**

“El grado de interrelación que exista entre la familia, la propiedad y la gestión propiamente dicha de la empresa. Para determinar el nivel de intensidad de la relación familia/empresa.

- **Cantidad de miembros de la familia que participan en la empresa**

En la medida en que dicho número sea mayor, la intensidad de la relación empresa/familia también lo será.

- **Grado de parentesco**

Deberá distinguirse entre los conceptos de familia nuclear y familia extendida, pues una mayor participación de miembros de la familia nuclear (aquella compuestos por los padres e hijos) implicará una mayor intensidad de la relación empresa/familia, en comparación con una situación en que el número de familiares participantes en la empresa sea el mismo, pero cuya pertenencia corresponda mayormente a la familia extendida.

- **Número de horas destinadas por miembros de la familia a la empresa**

Cuanto mayor sea el número de horas destinadas por miembros de la familia a labores propias de la empresa, la intensidad de la relación será mayor.”  
(17:290-291)

### **1.1.3 Ventajas de Empresa Familiar**

Se pueden citar como ventajas las siguientes, toda vez que sean características que hagan viable la apertura y mantenimiento en el mercado de una empresa pequeña, durante su crecimiento hasta pasar a mediana o grande empresa.

- Mínima inversión.
- Facilidad para capacitar al personal que realiza las operaciones.
- El mercado meta es bastante amplio.

#### **1.1.4 Desventajas de Empresa Familiar**

Se puede identificar como desventajas los factores que no contribuyen al crecimiento de una pequeña empresa en el mercado de Guatemala, tal es el caso de:

- Costos variables elevados.
- Demasiada competencia formal e informal.
- Falta de capacidad administrativa de algunos pequeños empresarios.

#### **1.2 PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE EMPRESA**

“En Guatemala y el resto de Centroamérica, aún no existe uniformidad en cuanto a clasificar a las pequeñas y medianas empresas. Las instituciones públicas, privadas, mixtas y los organismos internacionales con programas de apoyo al sector empresarial, no han podido coincidir en los criterios comunes que sirvan para su plena identificación.” (18:6-9)

Para su definición se han tomado criterios cuantitativos, tales como: el número de trabajadores, el volumen anual de ventas y el capital neto; también se han considerado criterios cualitativos, por ejemplo el grado de organización, nivel de tecnología y la capacidad gerencial.

“La Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), definió a la Pequeña Empresa como el establecimiento industrial manufacturero, que a través de la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas o inorgánicas, se dedica a producir, envasar, empacar materias primas, productos semielaborados y bienes de consumo intermedios o

de capital, ya sea que el trabajo se realice a mano, o con máquinas y siempre que reúna las siguientes condiciones:

- Que provea ocupación a un máximo de 19 y a un mínimo de 5 trabajadores.
- Que el valor de sus inversiones en activos fijos, excluyendo terrenos y edificios no sea de Q.50, 000.00.
- Que el dueño o gerente de la empresa desempeñe también labores administrativas o técnicas.
- Que el proceso de producción se base en tecnología simple, que utilice herramienta manual, maquinaria y equipo sencillo no automatizado.
- Que utilice preferentemente materia prima de origen nacional o de los países de la región centroamericana.” (18:6-9)

“Para la presente investigación se considera **Pequeña Empresa**, la que emplee a un máximo de 20 trabajadores y la inversión en sus activos fijos no exceda de los Q.50, 000.00, además que el proceso de producción sea manual, que utilice máquinas manuales y que el gerente realice también labores técnicas.” (18:6-9)

“El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), por medio de la División de Pequeña y Mediana Empresa, define su clasificación a través de un enfoque funcional, de acuerdo a la unidad económica que le corresponde, los parámetros que utiliza son los que se incluyen en el cuadro 1 en la siguiente página.” (18: 6-9)

## CUADRO 1

### PARÁMETROS DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS PLANTEADOS POR EL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD (INTECAP)

Parámetro	Pequeña empresa	Mediana empresa
• Empleados	Hasta 20	Hasta 50
• Patrimonio	Hasta Q150,000.00	Hasta Q350,000.00
• Organización	Individual y algunas descentralizadas.	Descentralizada funcional.
• Tecnología de producción	Manual o mecánica adaptada.	Tendiente a la automatización.
• Canales de distribución	Del propietario al detallista y al consumidor final.	Diferentes canales, mayoristas especialmente.
• Mercado consumidor	Local y regional.	Local, regional y exportación.
• Capacidad gerencial	Aceptable. Formación académica, que se involucre en el trabajo.	Experimentado y con programa de capacitación específica.
• Solvencia y capacidad crediticia	Escasa. No es sujeta a crédito en un sistema bancario.	Aceptable, suficiente.

Fuente: Carrera Cuellar David Alfredo, "Administración de Cuentas por Cobrar en la Pequeña y Mediana Empresa Comercial de Ropa, en el Interior de la República de Guatemala, Pág. 5

"Del anterior cuadro se puede derivar que **Mediana Empresa**: Es aquel establecimiento que cuenta con un máximo de 50 trabajadores para realizar sus actividades productivas, que posea un patrimonio menor de Q.350, 000.00 y que en su proceso de producción haya tendencia a la automatización, además de

cierta solvencia y estabilidad financiera, lo que hace sólida y sujeto a crédito para conseguir financiamiento más fácilmente para sus proyectos.” (18:10-11)

### **1.3 PLANEACIÓN Y LOS ELEMENTOS**

“La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.” (6:36)

La planeación es más que un simple proceso de previsión, que exige establecer objetivos claros y lograrlos durante un tiempo específico. La visión es un elemento necesario que forma parte de la misión; por razones específicas del estudio en mención, se presentan elementos que se consideraron necesarios para este caso específico.

#### **Misión**

“En la misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.” (13: 127-128)

La misión es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares siendo la razón de ser de la empresa. Para enunciar la misión, es conveniente considerar los criterios mediante los cuales se puede evaluar lo declarado, para ello se indican los siguientes criterios:

- El enunciado debe ser claro y comprensible para todo el personal al servicio de la organización.
- La declaración debe ser breve para que todos la recuerden.
- Especificar con claridad en qué negocio se encuentra la organización.

- Debe identificar las fuerzas que impulsan la visión de la organización.
- Debe reflejar los valores, las carencias y la filosofía de las operaciones de la empresa.

### **Visión**

Es la visualización que se hace de la empresa, en la cual se esbozan algunos objetivos generales que sean alcanzables. Generalmente la visión hace observaciones globales, o a largo plazo, no específicas del rumbo que va a seguir la empresa.

### **Objetivos**

“Los importantes fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.” (13:139)

Son fines hacia donde se dirigen las actividades de la organización, se establecen en forma cuantitativa y cualitativa, así como en un tiempo específico.

### **Estrategias**

“Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los recursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.” (13:162)

### **Políticas**

Son criterios gerenciales para guiar el que hacer en la solución de problemas repetitivos, su objetivo es orientar la acción de la empresa. Sirve para que la empresa formule e interprete normas concretas.

## **1.4 ORGANIZACIÓN**

“Es una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.” (13:246)

La organización es la segunda fase del proceso administrativo, y es fundamental para la empresa, porque a través de ella se coordinan racionalmente las actividades y recursos, se asignan funciones a todos los que laboran en la organización, se establecen niveles de autoridad y responsabilidad, así como métodos más sencillos para realizar el trabajo con eficiencia.

### **1.4.1 Elementos de la Organización**

- **Funciones**

“Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.”(5:58)

- **Jerarquías**

“La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.” (5:58)

“En las organizaciones es el ordenamiento de rangos de los niveles de autoridad. Es el arreglo estructural en el cual opera la función de la delegación. La estructura jerárquica de la mayoría de las organizaciones se puede diagramar en un organigrama.” (8:104)

- **Puestos o actividades**

“Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.” (5:58)

Los elementos de la organización sirven para realizar la función específica, que permitirá determinar las funciones básicas, así como los niveles jerárquicos necesarios y los puestos para el buen funcionamiento de la empresa.

#### **1.4.2 Principios de la Organización**

- **De la especialización**

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitadas y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.” (6:59)

- **De la unidad de mando**

“Para cada función debe existir un sólo jefe, cada subordinado no debe de recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.” (6:59)

- **Del equilibrio de autoridad y responsabilidad**

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella.” (6:59)

- **Del equilibrio Dirección – control**

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.” (6:59)

Es importante que la estructura organizacional cumpla con los principios que son fundamentales para el proceso de la organización, para conducir eficazmente a la organización cumpliendo con las tareas esenciales.

### 1.4.3 Tipos de Organización

- **Formal**

“La estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.” (13:247)

La estructura formal de puestos en una organización, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, estructurados para el alcance de los objetivos y metas en forma eficiente.

El calificativo de formal no quiere decir que la organización tenga un carácter eminentemente inflexible, por el contrario la empresa debe poseer una estructura flexible que dé lugar a la discrecionalidad, utilización del talento creativo de los empleados, reconocimiento a los gustos y preferencias individuales, que cada esfuerzo individual debe encaminarse hacia las metas del grupo y de toda la organización.

- **Informal**

“Una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.” (13:248)

Se refiere principalmente a una red de relaciones personales y sociales que no son producto de las necesidades de la organización y que por lo tanto, no son establecidas ni requeridas por la misma, pero que surgen de manera espontánea debido a la asociación de personas.

Son relaciones que no aparecen en un organigrama, no están establecidas, pero que existen entre los miembros de una organización a medida que estos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales.

#### **1.4.4 Diseño Organizacional**

“El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.” (16:355)

Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, el personal, la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades. Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.

#### **1.4.5 Estructura Organizacional**

“Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será el responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.”(13:246)

Esta también consiste en un arreglo o disposición de recursos, que posibiliten cumplir funciones y alcanzar objetivos y depende de los elementos de la planificación administrativa empresarial: misión, visión, propósito, objetivos, así como de la distribución de recursos.

#### **1.4.6 Tipos de Estructura Organizacional**

“Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, entre formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.” (16:361)

- **Organización funcional**

“Forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional.

- **Organización por producto**

Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de productos.

- **Organización por mercado**

Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado.

- **Organización por división**

Departamento grande de una organización que se parece a un negocio independiente; se puede dedicar a producir y vender productos o servicios específicos en un mercado específico.” (16:361-365)

- **Organización matricial**

“Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.” (16:361-365)

#### **1.4.7 Componentes de la Estructura**

- **División del trabajo**

“Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra.” (16:347)

Se usa división del trabajo en lugar de división de la mano de obra, con lo que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden dividir.

- **Departmentalización**

“Es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos. Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.

- **Jerarquía de la organización**

Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.” (16:348)

- **Coordinación**

“Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.”(16:351)

La coordinación es integrar las actividades de departamentos independientes de una organización, con el objeto de alcanzar las metas con eficacia, es decir, establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente vigilando la eficacia de dicha integración.

### **Componentes de la Jerarquía**

- Tramo de control administrativo
- Cadena de mando
- Organigrama

### **Tramo de control administrativo**

“El número de subordinados que depende directamente de un gerente dado. También llamado tramo de control o tramo de administración.” (16:348)

Puede ser de dos tipos:

- Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)
- Tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal)

- **Tramos estrechos**

“Hay menos personal que supervisar por tramo y da lugar a muchos niveles organizacionales, producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operativos).

—La cadena de mando es más lenta y demora la toma de decisiones, un tramo corto es ineficiente por que se subutiliza a los gerentes.” (1:46)

- **Tramos amplios**

“Se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base. La cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida. Se da el fenómeno de reducción de tamaño. Influye en las relaciones laborales, significa poca dirección y control.” (1:46)

- **Cadena de mando**

“El plan que especifica quien depende de quien en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales de una organigrama.” (16:348)

- **Organigrama**

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.” (2:65)

#### **1.4.8 Sistema de Organización**

“Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se representan por medio de gráficas de organización y se complementan con análisis de puestos.” (1:51)

Estos pueden ser:

Sistema Lineal

Sistema Funcional

Sistema Lineal - Staff

- **Sistema lineal**

“Son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa, primordialmente, en el poder legítimo.” (16:387)

- **Sistema funcional**

“La autoridad de los miembros de los departamentos staff para controlar las actividades de otros departamentos son base en su relación con las responsabilidades específicas del staff.” (16:387)

- **Sistema lineal - staff**

“Corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea.” (16:387)

#### **1.4.9 Instrumentos de Organización**

Entre los instrumentos que se pueden mencionar en la fase de la organización son: Organigramas y Manuales Administrativos.

## **a) Organigramas**

“Constituyen la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí, los órganos que la integran.” (1:47)

### **a.1 Organigrama general**

“Contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.” (2:66)

### **a.2 Organigrama específico**

“Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.” (2:66)

### **a.3 Organigrama de funciones**

“Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados y que se pueden así mismo transcribir con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.” (7:5)

### **a.4 Organigrama nominal**

“Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan.” (3:1)

El organigrama es el método sencillo con el cual deben contar todas las organizaciones, para establecer una base de información ordenada y sistemática de las unidades de trabajo.

En la empresa objeto de estudio los organigramas serán un valioso instrumento para determinar la estructura de la empresa, ya que especificarán las funciones de autoridad y responsabilidad que existirá en cada una de las unidades de la organización. Los organigramas que se aplicarán serán verticales y funcionales los cuales se mencionaron anteriormente.

## **b) Manuales administrativos**

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios par el mejor desempeño de sus tareas.” (2:147)

### **b.1. Manual de organización**

“Contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman.

Se contempla lo relativo a niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación y los organigramas que describan en forma gráfica la estructura de la empresa.” (7:18)

### **Observaciones complementarias para la elaboración y redacción del manual de organización**

- Descripción de los elementos de la Unidad Administrativa: debe principiarse por la unidad del más alto nivel jerárquico.

- Descripción de puestos: debe principiarse por el puesto de trabajo de la autoridad máxima de la empresa.
- Vigencia: fecha a partir de la cual debe ser formalmente observado el contenido del manual.
- Sanción de la autoridad superior: aprobación, Vo. Bo. o autorización de aplicación y uso del manual.
- Identificación y presentación: el manual debe llevar su carátula e índice de contenido.
- Aspectos de redacción, limpieza y empastado. Se aconseja utilizar hojas movibles que permitan las modificaciones, cambios y mejoras.

## **Descripción técnica de puestos**

### **I. Identificación**

Título del puesto:

Ubicación administrativa:

Inmediato superior:

Subalternos:

### **II. Descripción**

Naturaleza: (descripción genérica del puesto)

Atribuciones: (descripción específica del puesto)

Relaciones de trabajo:

Autoridad:

Responsabilidades:

### **III. Especificaciones del puesto**

(Requisitos mínimos exigidos)

a) Educación:

- b) Experiencia:
- c) Habilidades, destrezas y otros requisitos

## **b.2. Manual de normas y procedimientos**

“Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando, su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.” (7:32-33)

### **Elementos del procedimiento**

**Definición:** es el título que identifica lo que se va a realizar.

**Objetivos específicos:** son todos aquellos aspectos técnico-administrativos que se alcanzaran por medio del procedimiento.

**Normas específicas:** puede señalarse como norma, lo relativo al proceso de distribución de las formas o formularios y sus copias, que participan en el procedimiento.

**Descripción del procedimiento:** narración descriptiva, ordenada cronológica y secuencialmente, de las actividades que le corresponde realizar a cada puesto o unidad administrativa. (4 columnas)

Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad
--------	--------	----------	-----------

**Flujograma o diagrama de flujo:** representa gráficamente la participación directa de cada puesto de trabajo en el proceso operativo de un procedimiento determinado.

### **Contenido del manual**

1. Índice o contenido
2. Introducción
3. Campo de aplicación

4. Objetivos generales del manual
5. Normas generales del manual
6. Simbología
7. Descripción de los procedimientos
  - Objetivos y normas específicas del procedimiento
  - Descripción del procedimiento (pasos)
  - Flujograma o diagrama de flujo
8. Glosario
9. Anexos

Los manuales administrativos son instrumentos básicos para la organización, para fijar por escrito y sistematizar los diversos procedimientos de trabajo de la empresa. Servir de medios de comunicación entre la dirección y los empleados, para orientarlos en las atribuciones y responsabilidades, a la vez simplificar y ordenar el trabajo coordinado con los objetivos de la empresa.

### **Reestructuración**

“Consiste en la revisión y ajuste de la estructura organizacional con el propósito de hacerla más funcional y productiva, derivado de necesidades tales como el desarrollo de nuevos programas, funciones, de alguna disposición legal que modifica su ámbito de acción, o el redireccionamiento de objetivos, sin considerar la adaptación de la estructura existente para las nuevas actividades.” (1:56)

“Es una etapa más compleja que tiene lugar cuando a través de la evaluación se establece a la necesidad de introducir cambios sustanciales al diseño vigente o actual.” (1:56)

### **Reorganización**

“Es responder a los cambios ocurridos en las condiciones de una empresa, también pueden motivarla otras razones igualmente apremiantes.”(13:342-343)

“Entre las relacionadas con las condiciones de una empresa están los cambios en las operaciones provocados por la adquisición o venta de grandes propiedades, cambios en líneas de producción, políticas sindicales, políticas gubernamentales tanto regulatorias como fiscales y el estado imperante de los conocimientos sobre organización.” (13:342-343)

## **1.5 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (6:13)

### **1.5.1 Análisis Estructural -conjunto de unidades-**

“Es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc., para realizarlo es necesario seguir la siguiente secuencia de actividades.

- Definir la estructura orgánica normada del área de estudio.
- Definir la estructura real actual del área en estudio.
- Conocer los órganos administrativos que integran el área en estudio, así como su nomenclatura.
- Definir el objetivo general de la dependencia en estudio, así como los específicos de cada órgano que la integra.
- Identificar los niveles jerárquicos existentes en el área de estudio.
- Definir el tramo de control por órgano, es decir, la cantidad de órganos con dependencia directa de otro.

- Determinar los criterios de organización por órgano en relación a su nomenclatura.
- Definir la cantidad de recursos humanos empleados por órganos y describir el tipo de contratación.
- Determinar el tipo de autoridad existente en el área de estudio.” (6:20-21)

### **1.5.2 Análisis Funcional**

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo; para ello, es conveniente seguir el siguiente proceso:

- Confirmar funcionalmente los criterios de organización.
- Determinar si las funciones que realiza cada uno de los órganos que integran el área de estudio están normadas.
- Determinar la naturaleza del órgano de acuerdo a sus funciones.
- Verificar la compatibilidad de las funciones de cada órgano con el objetivo principal general de la dependencia.
- Determinar la correspondencia funcional del área en estudio.
- Analizar y determinar el traslape de funciones por cada órgano, su duplicidad u omisión.
- Determinar las funciones sustantivas y las de apoyo de cada órgano, del área de estudio y que ayuden al logro del objetivo particular de su función.
- Determinar la afinidad de funciones que desarrolla cada órgano con su nomenclatura.
- Determinar si la nomenclatura del órgano identifica las funciones que desempeña.” (6:21)

### **1.5.3 Análisis Procedimental**

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio, es importante para su realización seguir las siguientes acciones:

- Identificar el proceso general del área en estudio, de acuerdo a su nivel jerárquico.
- Establecer la forma de seguimiento del proceso: Integral, Continua, de traslape o de corte.
- Determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas.”  
(6:22)

### **1.5.4 Análisis de Facultades**

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo; para su realización es conveniente observar lo siguiente:

- Definir las facultades de cada órgano.
- Determinar que facultades están normadas.
- Determinar quién, cómo y cuándo fueron delegadas esas facultades.
- Definir si las facultades corresponden a las funciones que desarrolla cada órgano y a su nivel jerárquico.
- Determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas.”  
(6:22)

### **1.5.5 Análisis de Relaciones**

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio, se sigue entre otros procedimientos el siguiente:

- Definir las relaciones que corresponden a cada órgano.
- Establecer la normatividad de las relaciones.
- Determinar la correspondencia de las relaciones de cada órgano, con las funciones que desempeñan y su nivel jerárquico.
- Distinguir la duplicidad, traslape u omisión de relaciones por órgano.”(6:22-23)

### **1.5.6 Análisis Organizacional o Administrativo**

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.

#### **Actividades a desarrollar**

Se confrontan los hechos determinados con los parámetros organizacionales establecidos al inicio del estudio, tales como:

- Verificar el tramo de control de cada órgano.
- Analizar la cadena de mando de la dependencia.
- Determinar los niveles jerárquicos establecidos.
- Estudiar los criterios de organización.
- Indicar la forma consecución de objetivos respecto a las funciones desarrolladas.
- El tipo de correspondencia funcional.

- La correspondencia entre objetivos.
- Analizar la continuidad en los procesos.
- Relacionar la correspondencia de los procesos respecto a las funciones.
- Determinar la correspondencia entre las relaciones y la naturaleza de los órganos.
- Comprobar la normatividad de las relaciones.
- Analizar la correspondencia de las relaciones con los niveles jerárquicos.
- Analizar la duplicidad de relaciones.
- Indicar el porque de la omisión de relaciones.
- Indicar la correspondencia de facultades con el nivel jerárquico.
- Estudiar la normatividad de las facultades.” (6:23-24)

Se realizará un diagnóstico administrativo para detectar las causas, problemas, fallas y así proponer soluciones en la estructura, a través del análisis de los hechos en forma técnica-científica.

Estudiar aspectos de la empresa en su función, la forma de estar organizado en las actividades que realizan los puestos de trabajo; enfrentarse como un reto para encontrar soluciones a los problemas en particular o general.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO**

#### **2.1 DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

El objeto de este capítulo es dar a conocer la forma como esta funcionando la Empresa Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio. Para ello se llevó a cabo una investigación desde el punto de vista administrativo, en el cual se realizó un análisis organizacional de la estructura.

Se tomó como muestra el universo de la población, que en total son veintiún empleados en la organización, a quienes se les entrevistó personalmente. Para la obtención de la información, se utilizaron técnicas de observación, la entrevista y el instrumento del cuestionario, para lo cual se efectuaron visitas programadas en donde se entrevistó a integrantes de cada uno de los departamentos y unidades de la empresa.

Luego de las visitas se procedió a analizar la información recabada para establecer lo más relevante de la situación actual de la empresa. Finalmente, se hicieron deducciones correspondientes para complementar la información que se obtuvo del estudio.

#### **2.2 Antecedentes de Videma, S.A.**

VIDEMA S.A. es una empresa familiar, fundada hace 35 años, cuyas actividades principales son la comercialización de vidrios y materiales de aluminio y la fabricación de puertas, ventanas, marcos y vitrinas (productos de mayor

demanda) de los mismos materiales. VIDEMA, significa Vidrios Decorativos y Materiales de Aluminio.

Atendiendo a su constitución patrimonial, la empresa es privada, ya que es una empresa operada por personas ajenas al Estado. Por su naturaleza y propósito está clasificada entre las lucrativas, pues tiene como propósito específico el lucro con la actividad a la que se dedica. En magnitud, VIDEMA, S.A. es una mediana empresa, ya que cuenta con veintiún empleados.

En función económica se clasifica como secundaria o de transformación pues procesa la materia prima, que en este caso es el vidrio y el aluminio. Pertenecen al Sector Industrial, específicamente al subsector de fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo de transporte. Así como también al sector servicios, subsector comercio y servicios privados.

La empresa está inscrita correctamente en la Superintendencia de Administración tributaria SAT, bajo el régimen de gran contribuyente N.I.T. 17272-3; la planta y oficinas centrales se encuentran ubicadas en la Colonia Mariscal zona 11, Ciudad Capital.

#### **a) Productos**

Videma, S.A. se dedica a la comercialización de vidrios decorativos, marcos para cuadro y materiales de aluminio, entre los que comercializa se encuentran los siguientes:

- Aluminio
- Biselado
- Cedazo
- Celosía
- Perfil

- Proyectable
- Vidrio

**b) Principales productos de vidrio y aluminio que fabrica, distribuye y comercializa la empresa**

**Vidrio**

- Agujeros en vidrio
- Altavoces y ventanillas
- Biselado y pulido
- Corte a tubos y botellas
- Espejos
- Marcos para cuadros
- Opacado en vidrio
- Peceras
- Ventanillas
- Polarizados
- Películas de protección

**Aluminio**

Puertas para

- Closet y baño
- Interior y exterior
- Corredizas y de bisagra.

Ventanas

- Celosía,
- Fijas,
- Proyectable y corredizas.

### Otros productos

- Piezas de vidrio decorativo,
- Perfiles de aluminio,
- Marcos para foto,
- Escaleras,
- Mostradores y vitrinas, etc.

### **Servicios ofrecidos**

#### Distribución

- Herramienta manual y eléctrica
- Perfilera para puertas y ventanas.

#### Pintado

- Accesorios en general
- Clip cedazo y celosía
- Operadores.

#### Reparación de todo tipo de:

- Escaleras
- Mosquiteros
- Mostradores
- Puertas
- Ventanas
- Vitrinas
- Carteleras
- Peceras
- Marcos para cuadros etc.

## CUADRO 2

### SUELDOS ACTUALES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.

PUESTO		SALARIO LIQUIDO A RECIBIR
1.	Secretaria de Gerencia	Q. 2,283.60
2.	Secretaria Contadora	Q. 2,379.25
3.	Secretaria Recepcionista	Q. 1,808.23
4.	Jefe de Planta	Q. 2,855.10
5.	Jefe de Ventas e Instalación	Q. 2,569.59
6.	Asistente de Instalación	Q. 1,808.23
7.	Encargado de Unidad	Q. 2,188.91*3=Q.6,566.73
8.	Instalador Sueldo+ bonificación+comisión Q.1,200.00+Q.100.00+3% Q.290.00 mt2 (Ej. 2.60 mt2 *3 =7.8mt2* Q.290.00= Q.2,262.00* 3% = Q.67.86 por tres ventanas.	Q. 1,301.79
9.	Operarios	Q. 1,713.06*9=Q.15,417.54
10.	Vendedor Sueldo + bonificación+comisión+gasolina+depreciación. Q.2, 000.00+ Q.200.00+4%+Q.500.00+Q.300.00 sobre la venta. (Ej. Q.50,000.00*4%)	Q.4,758.50
11.	Bodeguero	Q. 1,522.72
12.	Piloto	Q. 1,427.55
<b>TOTAL</b>		<b>Q.44,698.83</b>
Nota: Son sueldos líquidos a recibir, con descuento de la cuota laboral IGSS (4.83%)		

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

### CUADRO 3

#### HISTORIAL DE VENTAS EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO. PERÍODO 1998-2005

AÑO	VENTAS TOTALES	PROCENTAJE DE VARIACIÓN
1998	Q. 1,650,000.00	
1999	Q. 911,000.00	-44.79%
2000	Q. 660,000.00	-27.55%
2001	Q. 900,000.00	+36.36%
2002	Q. 1,764,000.00	+96.00%
2003	Q. 1,499,400.00	-15.00%
2004	Q. 1,234,400.00	-17.67%
2005	Q. 1,500,000.00	+21.52%

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el Gerente General Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio. Año 2006.

Durante los años de 1999 y 2000 las ventas presentaron un descenso del 44.79% y 27.55% respectivamente, originado según el Gerente General por la situación económica del país y el aumento de la participación en el mercado por parte de la competencia.

El crecimiento proporcionado en los años 2001 (36.36%) y 2002 (96%), se debe principalmente a la lealtad de los clientes y a los procesos de comercialización con que actualmente cuenta la organización. En el año 2003 el nivel de ventas, disminuyó un 15% y en el año 2004 un 17.67%.

Este decremento, según criterio del Gerente General, pudo haber sido originado por la inestabilidad de distintas variables, una de ellas pudo darse por la falta de una organización adecuada; también influyeron indicadores económicos, por

ejemplo el año de elecciones generales por las que atravesó el país. En el año 2005 se dio un incremento en el nivel de ventas de 21.52%, situación que originó el aumento de la participación en el mercado.

## **2.3 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

En el presente estudio se realizó a través de la metodología del diagnóstico administrativo, efectuando un análisis estructural, análisis funcional, análisis procedimental, análisis de facultades y análisis de relaciones, seguidamente se efectuó el análisis organizacional ó administrativo a fin de relacionar los puntos que afectan negativamente a la empresa.

Todo lo anterior permitió obtener información, que al ser analizada permitiera comprobar una de las hipótesis planteadas y llegar a conclusiones y recomendaciones objetivas sobre el tema investigado. Las restantes hipótesis se podrán comprobar al momento de implementar la propuesta.

### **2.3.1 Análisis Estructural**

La estructura de la empresa, ha sido diseñada por la experiencia a través de conocimientos adquiridos que tiene el propietario de la organización en el área de vidrio, aluminio y marcos.

Tiene un tipo de organización informal, es decir, que no agrupa e identifica las tareas y funciones que han sido trazadas para desarrollar las actividades; al hacerlo de una forma desordenada, utilizando habilidades, tareas y funciones de los empleados, delegando autoridad y responsabilidad que no establece cadena de mando.

Su forma de organización es funcional, ya que la autoridad y la responsabilidad son delegadas a una sola persona para controlar procesos, o actividades que emprenden miembros de otras unidades, en el proceso de producción y fabricación de materiales de vidrio, marcos y aluminio.

#### **a) Niveles jerárquicos**

En la empresa se establecen líneas de autoridad en cada órgano administrativo, que permita la atención, control y supervisión, ya que a cada función asignada corresponde una autoridad y una responsabilidad.

La empresa cuenta esencialmente con tres niveles jerárquicos, el primero de ellos lo constituye el nivel de decisión conformado por la Gerencia General integrado por el Gerente General, Secretaria de Gerencia y Secretaria Contadora.

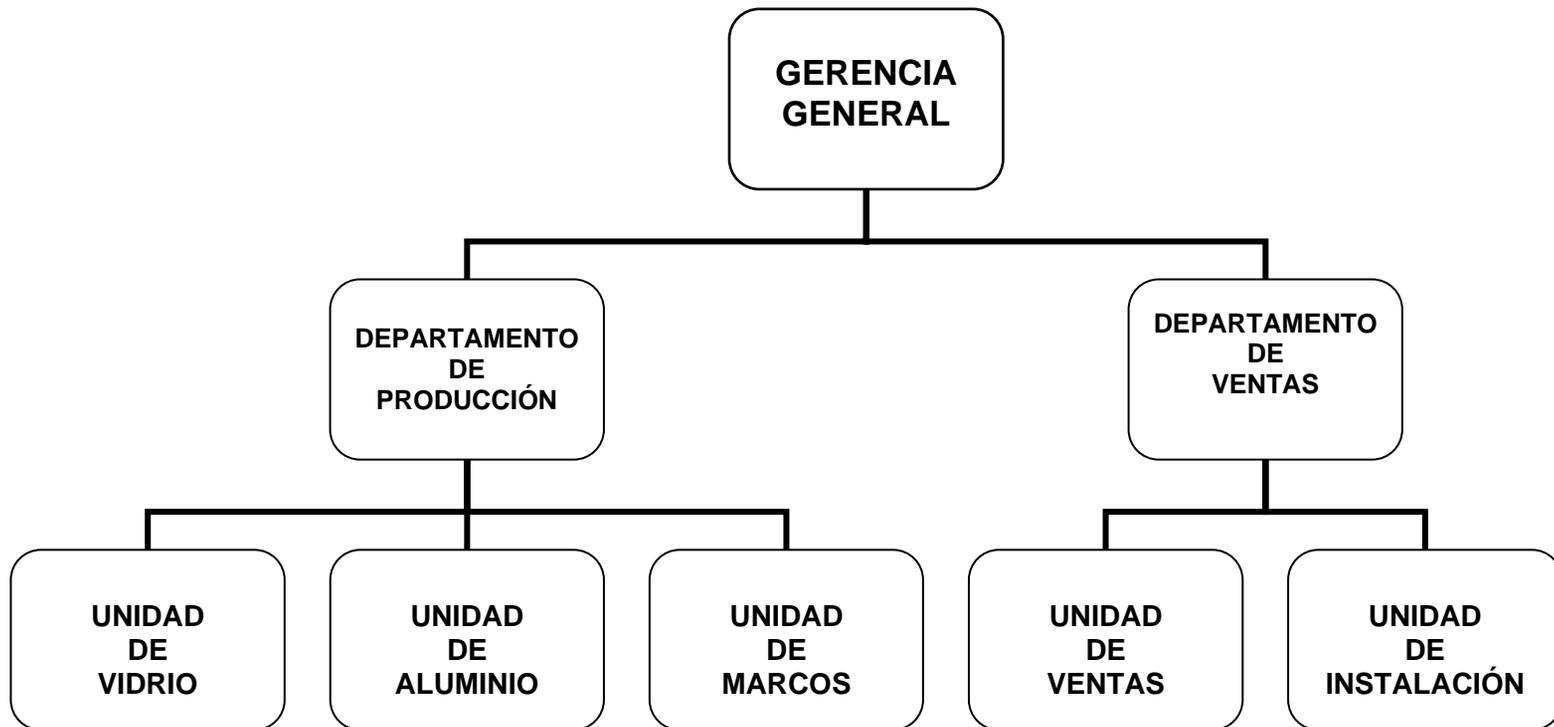
El segundo nivel lo constituye la ejecución o mandos medios, esta integrado por dos departamentos, el Departamento de Producción y el Departamento de Ventas. En el Departamento de Producción se encuentran conformado por el Jefe de Planta, Pulidor, Moldeador y Bodeguero. Asimismo el Departamento de Ventas esta constituido por el Jefe de Ventas e Instalación, Vendedor, Secretaria Recepcionista, Asistente de Instalación, Piloto, Instalador de Vidrio y Aluminio.

Por último se encuentra el tercer nivel, que es el operativo conformado por el Cortador, Biselador, Pintor y los Encargados de las Unidades de Vidrio, Aluminio y Marcos.

La empresa en la actualidad no cuenta con un organigrama formal y continuación se hace la presentación gráfica de la estructura orgánica actual de la empresa a través del organigrama general y el organigrama nominal sobre los departamentos, puestos de trabajo y relaciones existentes entre los mismos.

## GRÁFICA 1

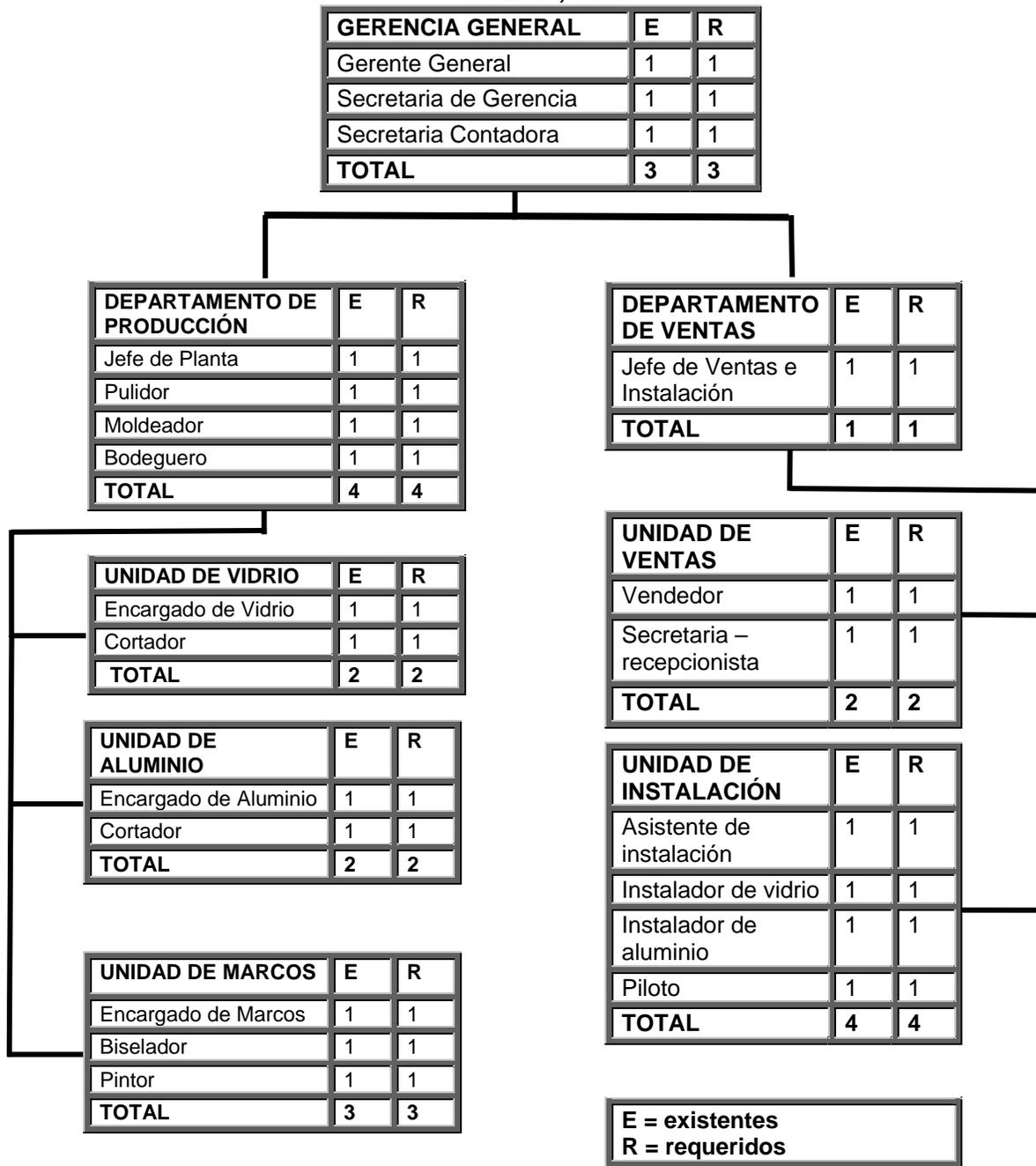
### ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO VIDEMA, S.A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

**GRÁFICA 2**

**ORGANIGRAMA NOMINAL ACTUAL  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO  
VIDEMA, S.A.**



<b>Total de puestos = 14</b>
<b>Total de plazas = 21</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

### **b) Tramo de administración (tramo de control)**

El tramo de administración es estrecho, por los tres niveles jerárquicos ya que los jefes de los departamentos tienen un promedio de seis a siete personas para supervisar de una forma constante en el área de producción y ventas. De esta forma, si existe una rápida comunicación entre subordinados y superiores, por el tramo de control.

Es importante mencionar según lo que se observó en la empresa, que en el Departamento de Producción las unidades se relacionan entre si, ya que cuando existe una producción elevada en una de las unidades las demás la asisten y los encargados supervisan más personal; de esta forma se hace la entrega de forma rápida al cliente

De la misma forma se pudo observar que el Jefe del Departamento de Ventas realiza una vigilancia continua tanto en la Unidad de Ventas como de Instalación; la primera actividad es propia de Ventas ya que realiza una supervisión constante, y en la segunda se lleva acabo el control del recorrido de los instaladores a domicilio.

Por lo que el Jefe y el Asistente de Ventas tienen bajo su responsabilidad la compra de materia prima y la compra de papelería y útiles, funciones que no le corresponden a dicho departamento.

Según la investigación que se efectuó, los jefes o mandos medios son personas que tienen dificultades para supervisar de una forma eficaz a los subalternos, por la delegación de autoridad inadecuada o poco clara; y por el uso de técnicas de comunicación deficientes e inapropiadas entre subordinados y superiores.

Otro aspecto a considerar, es que no formulan planes ni objetivos que los guíen; y no determinan acciones necesarias para la toma de decisiones efectivas.

### **c) Cadena de mando**

La cadena de mando indica las líneas de dependencia de los Departamentos de Producción y Ventas, que dependen directamente de la Gerencia General, quien centraliza la toma de decisiones, esta situación es común en empresas pequeñas o medianas.

En caso que el Gerente General no se encuentre dentro de la organización y se presente un problema particularmente complejo el Jefe de Planta o de Ventas, solicita a los subordinados (encargados de unidades), que aporten sus opiniones y sugerencias, las cuales pueden ser ignoradas o incorporadas a la decisión de la resolución del problema.

### **d) Coordinación**

Existe una buena coordinación, esto derivado de los procesos que se realizan en la empresa, debido a la comunicación y secuencia lógica que se tiene entre los trabajos que realizan; dependiendo una unidad de la otra para la ejecución, realización y entrega del trabajo.

Además aunque el Gerente General posee poca claridad por los objetivos que persigue la organización, ha tratado de conducirla a través de los valores de la filosofía y del servicio al cliente.

Se pudo observar según las encuestas y entrevistas realizadas que los objetivos no son conocidos por el personal administrativo y operativo, por no estar plasmados en un documento formal; asimismo no cuentan con una misión, visión y otros elementos de la planificación; de esta forma mantiene una administración empírica basada en experiencias y conocimientos adquiridos.

Al mismo tiempo, se comprobó la falta de manuales administrativos, lo cual ha dificultado la coordinación de las unidades administrativas y los puestos de trabajo, originando dualidad y traslape de funciones por la ausencia de actividades claras, bien definidas que garanticen el proceso de toma de decisiones y que orienten al desarrollo y funcionamiento adecuado de la empresa.

#### **e) Tipo de departamentalización**

La empresa presenta una departamentalización funcional, debido a que es la forma de organización más común, ya que es el título de la unidad administrativa que refleja las funciones que se desarrollan en la misma.

La institución también tiende a departamentalizarse sobre la base de los tipos de producto que venden, lo anterior se da en virtud de la especialidad de cada Unidad: Vidrio, Aluminio y Marcos; todo esto se da por el incremento en la línea de productos, derivado de la demanda de nuevos productos que recibe de sus clientes.

#### **f) Tipo de autoridad**

En este caso la autoridad tiene su origen en un nivel superior, donde el gerente tiene la autoridad formal, por ser quien posee la potestad de girar órdenes y los empleados de cumplir y obedecer.

La autoridad en la empresa ha sido poco precisa, debido a que el gerente solo delega autoridad al Jefe de Planta y Jefe de Ventas, para administrar al personal, esto debido al tiempo de laborar en la institución y la capacidad para influir entre los subordinados. Algunas decisiones menores y trabajos que se repiten con frecuencia, son delegados a encargados.

La empresa presenta un tipo de autoridad lineal; la autoridad de carácter lineal se origina en la Gerencia General y desciende directamente por cada nivel jerárquico hasta llegar a las unidades que efectúan las actividades básicas de la organización (nivel operativo).

En este caso la autoridad funcional se presenta a través de los mandos medios (Departamento de Producción y Departamento de Ventas).

Los puestos de Secretaria de Gerencia y Secretaria Contadora dependen del Gerente General; el Departamento de Producción depende del Jefe de Planta, ya que tiene bajo su responsabilidad a los encargados de las Unidades: Vidrio, Aluminio, Marcos y operarios (nivel operativo).

En el Departamento de Ventas, la autoridad la tiene el jefe de dicho departamento, que realiza las funciones de ventas, instalación y en ocasiones interviene en las actividades del Departamento de Producción; cuando existe una elevada cantidad de trabajo en alguna de las unidades, con el fin de realizar la entrega en el tiempo establecido al cliente.

Esta situación provoca la toma de decisiones inadecuadas, confusión en el personal, posibles aplicaciones de conocimientos no especializados y una deficiente supervisión en los procesos; asimismo el riesgo de diversas interpretaciones en órdenes giradas.

#### **g) Clima organizacional**

Según se pudo establecer con la observación y la entrevista realizada al Gerente General, jefes y demás personal, que el clima organizacional es agradable y ampliamente aceptado por todos los empleados, debido a que se integran los valores dentro de la organización.

En el área administrativa, el proceso de socialización lo realiza el Gerente General; quien lo establece en la Gerencia General y el Departamento de Ventas. El proceso de socialización entre los demás empleados es realizado por el Jefe de Planta, quién se encarga de inculcar y fortalecer los valores a los empleados actuales, los empleados del área operativa (producción, vidrio, aluminio y marcos), y los que se incorporan por primera vez a la empresa.

Algunos valores que prevalecen en la empresa son:

Excelencia, espíritu de superación, lealtad, honradez, honestidad, actitud positiva de servicio, trabajo en equipo, responsabilidad, cooperación, cortesía, comunicación, iniciativa, respeto y amabilidad.

Con el objeto de que todas las actividades dentro, como las que ejecuta fuera de la institución, con relación a su actividad de trabajo lo realicen con la filosofía del servicio al cliente, que forma parte fundamental de la cultura de la organización.

### **2.3.2 Análisis Funcional (funciones)**

La situación actual de las funciones de los puestos de trabajo de la organización, según análisis estructural, se observó que la empresa no cuenta con manuales administrativos, que defina su estructura organizacional, sin embargo tiene para su funcionamiento los siguientes departamentos:

Administración, Ventas y Producción, asimismo cuenta con los siguientes puestos: Gerente General, Secretaria de Gerencia, Secretaria Contadora, Secretaria Recepcionista, Jefe de Planta, Jefe de Ventas, Vendedor, Bodeguero, Asistente de Instalación, Instalador de Vidrio, Instalador de Aluminio, tres encargados de unidad, Pulidor, Moldeador, Cortador, Biselador, Pintor y un Piloto.

La función sustantiva de la empresa es la producción y comercialización, debido a que se dedica a la fabricación y comercialización de artículo de vidrio y aluminio. Cuenta con funciones de apoyo Gerencia General, Departamento de Ventas, compras, vigilancia y limpieza, para realizar la función esencial que es producir.

Debido a la carencia de los organigramas (general y nominal) en la empresa, da como resultado dualidad de funciones y de mando, ya que no tiene claro las líneas jerárquicas, por no contar con instrumentos organizacionales.

En tal sentido los subalternos realizan tareas que el Gerente General, Jefe de Planta y Jefe de Ventas, así como los encargados de cada Unidad: Vidrio, Aluminio y Marcos, han definido basadas en la experiencia.

En el Departamento de Producción, la mayoría de los subalternos tienen conocimiento de las atribuciones que realizan, aunque técnicamente no les correspondan, debido a que el Jefe de Planta; que es el que realiza la supervisión en cada una de las unidades, asigna las actividades que deben realizar, por ser quien tiene más tiempo de laborar en la empresa.

En la Gerencia General las funciones las determina el Gerente General, que se encarga de supervisar los mandos medios, verificar los pedidos que se realizan conforme la solicitud, firmar documentos y visitar a clientes específicos.

El Departamento de Ventas realiza varias funciones, una de ellas es la atención del servicio al cliente, que es ofrecer asesoría de precios de materiales, puertas, ventanas y marcos, así como llevar a cabo la solicitud por medio de una pro forma.

Otra función del Departamento de Ventas, es la compra de materiales e insumos, a través de proformas de presupuestos para los clientes. Como se pudo evidenciar existe duplicidad entre las funciones que realizan y otras que no le corresponden, por ejemplo la función que realiza compras y ventas.

En este caso la nomenclatura del Departamento de Ventas no identifica la unidad administrativa de la organización que le corresponde.

Asimismo el Jefe de Planta es el que establece, que actividades deben realizarse en el Departamento de Producción y en dado caso no se encontrara en la empresa, el Bodeguero es el responsable de dicho departamento; quien supervisa los trabajos efectuados por cada unidad, así como los encargados de cada unidad, debido a la experiencia que se posee en el trabajo.

La empresa al tener el producto terminado antes de la comercialización y/o entrega al consumidor final, es supervisada por el Jefe de Planta y empacada por el Bodeguero, que nuevamente lo examina, para concluir con la entrega final a la sala de ventas y posteriormente se realiza la entrega al cliente.

La falta de un documento como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, las funciones y atribuciones que técnicamente les deberían corresponder a las unidades administrativas y puestos de trabajo que las integran (manual de organización); origina que dichas funciones no estén asignadas correctamente a cada puesto de trabajo.

En el caso de la Unidad de Instalación se relaciona directamente con el Departamento de Producción, que ejecuta las órdenes de las cotizaciones; y que instalación finaliza enviando a los instaladores para la colocación del trabajo a domicilio ó empresas particulares.

### **2.3.3 Análisis Procedimental**

En este caso las actividades que realiza la Gerencia General, es verificar los procesos de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. El Departamento de Ventas realiza su actividad de dos formas; la primera de ellas es a través de la sala de ventas que es servicio al cliente y la segunda es por medio de instalación que es el recorrido de los instaladores a domicilio.

En lo que respecta a la Sala de Ventas, la Encargada de Ventas realiza dicho proceso, inicia con la atención del servicio al cliente, que le ofrece asesoría de precios de materiales, puertas, ventanas y marcos.

De la misma forma si el cliente accede a la compra de cualquier producto, el Asistente de Instalación es el que elabora una cotización, que contiene datos generales del cliente tales como los siguientes: nombre, dirección, teléfono, ubicación de la obra, condiciones de pago, vigencia de la cotización y la fecha de entrega del trabajo terminado. Se agrega la descripción detallada de la cantidad de ventanas, puertas o marcos y los metros cuadrados que éstos incluyen, así como los acabados del trabajo cotizado.

Si el cliente no tiene la certeza de adquirir algún producto, únicamente se hace constar en una hoja con los datos personales del cliente, y se realiza un seguimiento vía teléfono dos veces por semana, para ofrecerle un descuento u otros productos que ofrezca la empresa.

Finalmente se hace mención de algunas notas, condiciones y especificaciones técnicas que deberá tomar en cuenta el cliente, el dejar un anticipo del 80% para iniciar el trabajo y al finalizar con la entrega efectuar la cancelación del 20% correspondiente del saldo en sala de ventas.

También existen malos manejos en el Departamento de Ventas, porque el Jefe y el Asistente de Ventas realizan la compra de materia prima, según la solicitud que realice el Encargado de Bodega.

Para realizar dicha compra realizan tres proformas o cotizaciones de las cuales se debe aprobar una; si la compra de materia prima es mayor debe presentarse al Gerente General para autorizar y efectuar la misma, finalmente debe confirmarse el ingreso a bodega.

Con respecto al Departamento de Producción se siguen pasos establecidos para cada producto, pero no existen procedimientos por escrito de cada Unidad: Vidrio, Aluminio y Marcos, únicamente trabajan a través de experiencias.

Asimismo la Unidad de Vidrio solicita y selecciona la plancha de vidrio del tamaño solicitado para realizar el trabajo y se traslada a biselado, que rectifica las medidas de la orden, se trabaja con el color solicitado y si llena los requisitos se inicia con el proceso de biselado de desgastar el vidrio, afinar (quitar carburano) y abrillantar.

Se incorpora el proceso de la Unidad de Aluminio al cortar el material según las medidas solicitadas, se fabrican ventanas, puertas o cedazos y al finalizar el proceso, se envía a bodega para que sean los instaladores, quienes posteriormente instalan y realizan la entrega del trabajo efectuado al cliente en la empresa o a domicilio, si está satisfecho por el servicio prestado debe firmar un recibo del trabajo efectuado y/o instalado.

Si el proceso es de la Unidad de Marcos para moldura, se clasifica la madera a trabajar y se registran las medidas correspondientes de los marcos, vidrios o espejos. Luego se lleva a cabo el proceso de lijar al utilizar varios tipos de lijas, como 60, 150, 240, y 400 para luego ingresar a pintura y realizar los acabados

finales al incorporarle tinte, laca, sellador o transparente finalizando de esta forma los procesos del Departamento de Producción.

Para la continuidad de los procesos, existe un jefe en cada unidad para verificar la actividad y la secuencia de la misma, pero lo realizan de una forma desordenada.

#### **2.3.4 Análisis de Facultades**

Es importante mencionar que el apoyo y la atención de los mandos superiores sigue siendo una condición necesaria para que funcione la organización, aunque si no se han delegado facultades a los empleados, ésta no llegará a tener resultados positivos.

De manera que las decisiones importantes y la responsabilidad recae sobre el Jefe de Planta y el Gerente General, quienes participan ampliamente en la planificación y comercialización de los productos, otras decisiones como las de compras y presupuestos mayores, la decisión la toma el Gerente General incluyendo medidas correspondientes a la alta gerencia.

El Jefe de Planta no delega autoridad a los subalternos directos del nivel de ejecución para tomar ciertas decisiones, en caso de ausencia física en su puesto de trabajo, toma las decisiones el Encargado de Bodega. Cualquier problema que no pueda solucionarse es consultado al Gerente General.

Esto se pone de manifiesto ya que las facultades de los subordinados son ejecutadas a través de decisiones programadas que se aplican a labores de rutina o repetitivas, por ejemplo que no requieren de autorización directa del Jefe de Planta o del Gerente General porque son decisiones tomadas con base en antecedentes.

Se puede mencionar que los subordinados de planta (vidrio, aluminio y marcos), únicamente están facultados para resolver problemas recurrentes o que se presentan en el área de trabajo; así como el caso de la elaboración de un producto con detalles que solicita el cliente, presupuestos menores o el otorgar un descuento al cliente en determinadas compras.

Actualmente las decisiones no programadas son aplicadas en situaciones no estructuradas que son responsabilidad únicamente de la Gerencia General, porque se ocupa de problemas no estructurados.

De esta forma la delegación no se da, por recibir órdenes de la gerencia y mandos medios, que no permiten que los empleados tomen sus propias decisiones y esto se da en todos los niveles de la organización.

### **2.3.5 Análisis de Relaciones**

Entre las unidades que integran la estructura organizacional de la empresa se dan dos tipos de comunicación formal y la informal. La formal que agrupa e identifica las tareas a desarrollar en el puesto de una organización entre los niveles jerárquicos.

Por lo tanto la comunicación en la empresa se da en forma oral y escrita, en forma ascendente y descendente (de la Gerencia General hacia los otros niveles y viceversa) y horizontalmente (entre las Unidades de Ventas, Instalación, Vidrio, Aluminio y Marcos).

La comunicación informal dentro de la empresa es rápida entre los niveles jerárquicos de la organización, se da a través de opiniones, comentarios, murmuraciones y especulaciones; surge de los grupos y las relaciones inadecuadas de la organización que se da generalmente en forma oral,

ascendente, descendente y horizontal entre todos los puestos de trabajo y las unidades administrativas que integran los tres niveles jerárquicos de la empresa.

De manera que en algunas ocasiones envían comunicados por escrito, pero la mayoría de veces no hay documentos físicos; lo que da como consecuencia duplicidad de información, fuga de responsabilidades y malos entendidos.

En el Departamento de Ventas, se encuentra la Secretaria Contadora que es la persona encargada de llevar los programas contables, cardex, planillas, corte de caja y depósitos a bancos, ingresar base de datos y realiza compras de materiales e insumos.

Cabe mencionar que la contabilidad fiscal es llevada por un Contador General externo de la empresa, el cual fue subcontratado por el Gerente General, para la realización de estados de resultados, balances generales, el pago de impuestos que lo realiza de forma trimestral.

Asimismo presenta informes al Gerente General, en el momento que requiera conocer cuales son las utilidades generadas, los costos y gastos incurridos. El Asistente de Instalación realiza el cobro de facturas de los clientes, del 20% adeudado del trabajo efectuado.

El pago es realizado en sala de ventas y determinan el tiempo para efectuar la venta al contado y al crédito de forma verbal, lo que demuestra que la comunicación formal es escasa porque las políticas de cobro no se encuentran plasmadas en documentos escritos.

La supervisión de la misma la realiza el Jefe de Ventas y eventualmente el Jefe de Planta que es la persona encargada de dirigir y supervisar las actividades del Departamento de Producción.

La comunicación que se efectúa es informal, ya que las instrucciones son verbales, lo cual da como resultado los malos entendidos y fuga de responsabilidad.

Las relaciones existentes entre las unidades administrativas de la organización corresponden, en su mayoría, a funciones empíricas que han sido diseñadas por el Gerente General y el Jefe de Planta. Existe traslape de relaciones, cuando la relación es existente entre las Unidades de Vidrio, Aluminio y Marcos que es fácil mezclarse debido a su actividad de trabajo.

El Gerente General no realiza ninguna reunión de trabajo general, con subalternos para informarles de las metas que se pretenden, solo realiza reuniones con el Jefe de Planta, Ventas y el Encargado de Bodega, para conocer sobre los trabajos realizados, problemas en la ejecución de los mismos, y la toma de decisiones para acciones correctivas que sean pertinentes.

El Jefe de Planta como los jefes de las unidades únicamente proporcionan, en forma oral y directa la comunicación entre los puestos de trabajo, ellos proporcionan información a los subalternos de las actividades que se harán durante el día y corroboran que en el transcurso del mismo se realicen de forma satisfactoria, a través del control de cuadernos de trabajo para realizar las tareas asignadas.

## ESQUEMA 1

### 2.3.6 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO

No.	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
1.	No cuentan directamente con un número específico de subordinados, que dependan directamente de los jefes de departamentos y encargados de unidades.	Falta de conocimiento de un tramo de control administrativo en los departamentos de ventas, producción y las unidades de vidrio, aluminio y marcos.	No tienen delimitado la cantidad de personal, por la duplicidad de funciones que existe en cada departamento y unidad administrativa.	Implementar el organigrama general, nominal y de funciones.
2.	Línea de mando no definida jerárquicamente.	Falta de conocimiento e interpretación de un organigrama general, nominal y de funciones.	La falta de organización en cada departamento y unidad, genera descontrol y ocasiona una comunicación inadecuada.	Implementar el organigrama general, nominal y de funciones, para determinar quien depende de quien en la empresa.
3.	Dualidad de funciones entre los puestos de la organización.	Falta de un Manual de Organización.	Ocasiona pérdida de tiempo, incumplimiento de funciones, falta de organización administrativa.	Aplicación y divulgación del Manual de Organización.
4.	Presenta una autoridad inadecuada, por la falta de conocimientos y funciones claras.	Recibe órdenes de varios jefes de departamentos y/o encargados de unidades.	Dualidad de autoridad y de procedimientos en las actividades realizadas.	Implementación del Manual de Organización.
5.	Falta de seguimiento y continuidad de las actividades.	No hay seguimiento dentro del proceso administrativo.	Falta de control y seguimiento de las actividades.	Implementación de las principales Normas y Procedimientos.

<b>No.</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
6.	No tiene una nomenclatura definida esto provoca desordenes al no identificar de forma clara las funciones de la empresa.	Falta de una estructura organizacional adecuada entre departamentos y unidades.	Duplicidad de funciones, mando, y una organización informal con inestabilidad en la estructura de la organización.	Reestructura organizacional de la empresa, incluyendo los instrumentos de organización (organigramas y manuales administrativos).
7.	No tiene claridad para alcanzar objetivos.	Falta de planificación en la Gerencia General y mandos medios.	Confusión del personal hacia donde pretende ir la empresa.	Implementación y divulgación de los objetivos que pretende lograr en un tiempo específico.
8.	Falta de comunicación formal entre departamentos y unidades.	No se utilizan documentos formales ni instrumentos administrativos, para girar instrucciones.	No tiene una nomenclatura clara de las unidades administrativas y las funciones que se deben desarrollar.	Implementación del Manual de Organización y Normas y Procedimientos.
9.	No cuentan con normas que se apliquen en los procedimientos administrativos.	Falta de divulgación de normas dentro de la Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio.	No existen procedimientos normados en la institución.	Implementación de las principales normas y procedimientos.
10.	Desconocimiento de la misión y visión por parte del personal.	Falta de la aplicación de los elementos esenciales de la planificación.	El personal de la Comercializadora de Vidrios y Materiales de aluminio, no tiene claro hacia donde van y los objetivos que deben cumplir.	Implementación y divulgación de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UNA REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

#### **3.1 IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN**

La presente propuesta sugiere proponer la implementación de los elementos más significativos para la planificación administrativa, misión, visión, objetivos y políticas de la empresa comercializadora de vidrios y materiales de aluminio, que expresan el propósito básico de ser o de existir de la organización.

##### **3.1.1 Misión**

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a la compra, fabricación y comercialización de productos de vidrio, marcos y materiales de aluminio, que pretende a través de los mismos, cubrir los gustos y preferencias de los clientes más exigentes; a un precio justo y tiempo de entrega oportuna; que garantice la estabilidad de la empresa, la satisfacción de los clientes y el desarrollo en el país.”

##### **3.1.2 Visión**

“Para el año 2008, ser una empresa guatemalteca que brinde el mejor servicio, con excelencia para mantener la lealtad de los clientes, en la fabricación y la comercialización de productos de vidrio, marcos y materiales de aluminio, de la más alta calidad, con recurso humano eficaz, eficiente y responsable.”

### **3.1.3 Objetivos**

Los objetivos que se plantean a la Gerencia General están encaminados al logro de la calidad en el resultado del rendimiento de la empresa y el recurso humano.

#### **a) Objetivo General**

- Mejorar los niveles de fabricación, producción e instalación de vidrio y materiales de aluminio, al contar con una organización adecuada, personal técnicamente capacitado, que le permita incrementar las ventas, garantizar la estabilidad y el rendimiento esperado de la empresa.

#### **b) Objetivos específicos**

Serán los que se enfoquen hacia los departamentos y sus unidades que forman parte de la empresa.

- Lograr que el Departamento de Producción no incurra en atrasos, salvo cuando haya una razón externa y totalmente justificada para el cliente y el cumplimiento de los compromisos adquiridos en un 90%, con respecto a las fechas de entrega de los trabajos.
- Capacitar una vez al año al personal administrativo, de producción, vendedores e instaladores, con técnicas para mejorar el servicio, la atención al cliente y el manejo adecuado de vidrio y materiales de aluminio.
- Incrementar un 5% las ventas en el año 2008, mejorando la atención del servicio al cliente, precios justos y competitividad.
- Mejorar los tiempos de instalación y entrega en un 90%, de los productos que fabrica y comercializa la empresa.

### **c) Políticas generales**

Estas serán dirigidas a todos los departamentos y las unidades, que integran la empresa.

- Incrementar la atención del servicio al cliente, mejorando los tiempos de entrega e instalación de productos de vidrio y materiales de aluminio, con estándares de alta calidad y garantía, al contar con personal capacitado en el Departamento de Administración, Ventas y Producción.

### **d) Políticas específicas**

Enfocadas a los departamentos y las unidades de la empresa.

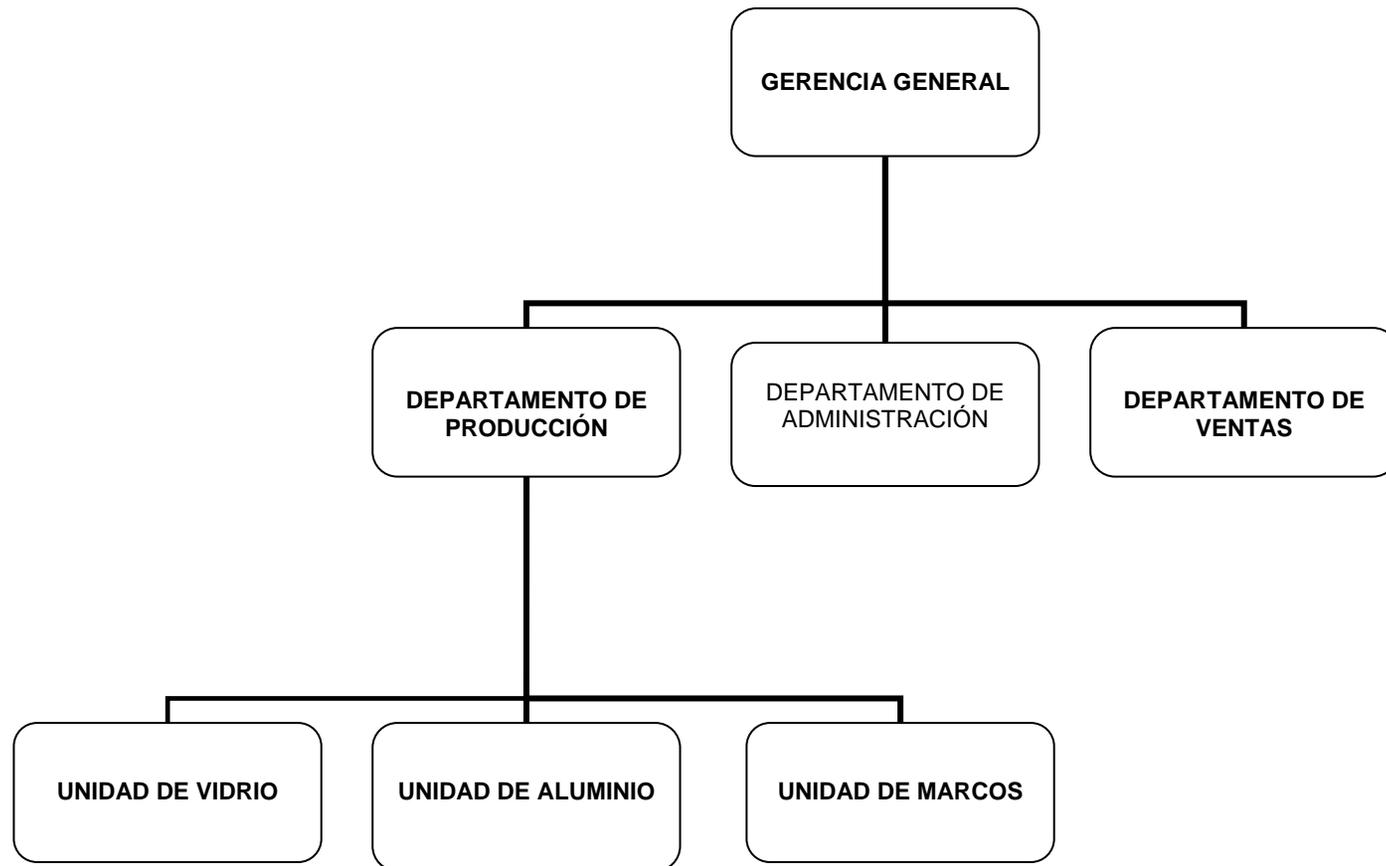
- Todo trabajo se podrá iniciar, cuando haya sido autorizado con la firma del cliente, el diseño y el monto de la cotización; además de haber pagado el 80% de anticipo establecido para la venta.
- Garantizar por seis meses la calidad de los trabajos al cliente, la calidad de los acabados y la durabilidad de los accesorios de la obra ejecutada.

## **3.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO**

Con base en la metodología del diagnóstico administrativo, de la situación actual de la empresa y con los resultados obtenidos, se establece que se hace necesario realizar una reestructura organizacional, con el fin de proponer soluciones a la problemática que enfrenta la empresa objeto de estudio. Además se determina, la importancia de diseñar una estructura que sea apropiada para el personal, en las tareas de la organización (Véase gráfica 3, Pág. 55).

### GRÁFICA 3

#### ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO VIDEMA, S.A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

De esta forma se realizaron los instrumentos administrativos para la empresa (Véase anexo 1), para ubicar a las personas en los puestos adecuados, que realicen las actividades que realmente corresponden al puesto.

#### **a) Estructura de la organización**

La empresa para facilitar las funciones de cada unidad y departamento, debe contar con la estructura organizacional adecuada, por lo que la empresa deberá estar integrada por la Gerencia General, de la cual dependen los departamentos de Producción, Ventas y Administración.

La presente propuesta, corresponde a un tipo de organización funcional, debido a que la autoridad y la responsabilidad deberán originarse en la Gerencia General y descender por cada nivel jerárquico, delegando el derecho a los mandos medios o departamentos el control de la empresa.

Una de las ventajas al utilizar este tipo de estructura por funciones es que facilita la supervisión, debido a que cada jefe ó encargado de departamento debe ser experto al utilizar sus habilidades especializadas ya sea en la Gerencia, Producción, Administración y Ventas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

#### **b) Tipo de organización**

El tipo de organización para la empresa será formal, deberá originarse la comunicación de la gerencia hacia los demás niveles jerárquicos de la empresa, la responsabilidad se realizará de la Gerencia General hacia los niveles jerárquicos. Por lo que será una estructura sencilla de comprender y fácil para la toma de decisiones, debido a los pocos niveles de administración.

Al mismo tiempo debe hacer uso de la comunicación formal, a través de la comunicación escrita, por medio de avisos, memos, circulares y mantener una comunicación directa para evitar malos entendidos entre los niveles jerárquicos.

### **c) Tipo de Estructura organizacional**

Tiene un tipo de organización funcional y producto/mercado; la primera por ser la que reúne a los empleados, según las actividades ó habilidades que se relacionan en el departamento ó unidad que integra la empresa; facilitando de esta forma la supervisión del Jefe de Departamento ó encargado.

La organización por producto/mercado, en la Empresa Comercializadora reunirá al departamento y sus unidades; a todos los empleados que participan en la producción y comercialización de productos de vidrio y materiales de aluminio y servicios determinados.

### **d) Dimensión de la estructura**

Comprende una dimensión vertical, en la cual los subordinados de la empresa deberán reportarse según el puesto que desempeñan, al encargado ó jefe inmediato superior (mandos medios o Gerencia General), la toma de decisiones, manteniendo el equilibrio de la autoridad y responsabilidad en la misma proporción.

### **e) Modelo de diseño**

El modelo de diseño es mecánico, por contar con tres niveles jerárquicos, Gerencia General, mandos medios y finalmente el nivel operativo; mantendrá canales de comunicación formales, puestos y niveles jerárquicos rígidos; autoridad y decisión centralizada.

#### **f) Departamentalización**

La forma de departamentalización será funcional y por procesos, la primera por que los jefes de cada departamento dependerán de la Gerencia General, así como los demás empleados dependen de los encargado de unidad, lo que resulta fácil para la toma de decisiones al aprovechar con eficiencia los recursos, por ser rápida y efectiva; y la segunda por incrementar la línea de productos que demandan los clientes a la empresa comercializadora de vidrios y materiales de aluminio.

#### **g) Tramo de control**

El tramo de control será estrecho por el número de subordinados que dependen directamente del Gerente, jefes de los diferentes departamentos y encargados de unidad, lo cual permitirá tener un control y una supervisión efectiva, existiendo una rápida comunicación entre los empleados y superiores, lo que dará como resultado una respuesta rápida y eficiente a los requerimientos de los clientes.

#### **h) Sistema organizacional**

El sistema de organización será lineal por ser el Gerente General quién representa la autoridad de línea; para alcanzar los objetivos y las metas de la empresa; y se extenderá hacia los demás niveles de jerarquía. Y funcional ya que los Jefes de los Departamentos de Producción, Ventas y Administración controlarán las actividades relacionadas con las responsabilidades específicas de cada departamento.

#### **Organigrama de la estructura**

En lo que respecta a la Gerencia General estará bajo el control del Gerente General, quien tiene bajo su responsabilidad a la Secretaria de Gerencia, así como los mandos medios, Producción, Ventas y Administración.

El Departamento de Administración, estará bajo la supervisión del Jefe, quien velará por las actividades que deben ejecutar, el Encargado de Compras, Bodeguero, Encargado de Limpieza y el Auxiliar de Contabilidad; este último manejará información contable confidencial, al trasladarla al Contador General externo de la empresa para la toma de decisiones.

Una ventaja de contratar a un Contador General externo a juicio de la autora, es que evita el contar con una Unidad de Contabilidad, no necesita de un espacio físico, recursos y no eleva el incremento del pasivo laboral. Asimismo tiene desventajas, puede surgir una fuga de información financiera el cual puede ser un riesgo que corre la empresa, por lo que es conveniente que la misma contrate a una persona de confianza.

Como se determina en el organigrama nominal propuesto (Véase gráfica 5, Pág. 64), el Departamento de Producción y las unidades que la integran, estarán bajo el control del Jefe de Producción y un Jefe por cada Unidad: Vidrio, Aluminio y Marcos.

Reubicar al Asistente de Instalación al Departamento de Producción, debido a la interrelación que existe entre dicho departamento y el Departamento de Ventas, al realizar los recorridos de los instaladores a domicilio y las cotizaciones para los clientes.

De esta forma se evita el traslape y la duplicidad de las funciones entre los superiores y subordinados del Departamento de Ventas. Con el fin de facilitar el control de normas, costos, fechas de entrega y pedidos de los productos que la empresa ofrece a los clientes.

Esto se manifestará al utilizar los mandos medios para establecer una autoridad que sea formal, determinada por funciones claras y definidas (Véase gráfica 4, Pág. 63), por lo que no se rompe la unidad de mando al recibir órdenes de varios jefes.

Además el Jefe de Producción supervisará a los Encargados de cada Unidad: Vidrio, Marcos y Aluminio, que serán los que tengan total autoridad y control de los subordinados, manteniendo una coordinación apropiada.

El Departamento de Ventas quedará bajo la responsabilidad del Jefe, que tendrá el control de los Vendedores y Secretaria de Ventas, para promocionar y vender los productos que fabrica y comercializa.

La propuesta para el Departamento de Ventas, es la creación de los puestos de Vendedor de Sala de Ventas ya que anteriormente el puesto de Secretaria de Ventas, cumplía ambas funciones, esto evitará la duplicidad de funciones con la Secretaria u otra persona que reemplace de forma simultanea las actividades de la labor de ventas al atender a los clientes y realizar cobros.

También se debe reubicar a la Secretaria Contadora para que ocupe el puesto de Secretaria de Ventas; esta modificación se llevará a cabo para evitar gastos de contratación, de esta forma utilizar las habilidades y destrezas del personal.

La propuesta sugiere evitar el traslape de funciones con el Departamento de Producción, al no llevar el control de los recorridos de los instaladores a domicilio y otras actividades que le competen a dicho departamento. En este caso existirá una autoridad formal y se cumplirá el principio de la unidad de mando.

En el organigrama nominal propuesto (Véase gráfica 5, Pág. 64), se requiere de una persona que ocupe el puesto vacante del Encargado de Compras, en el Departamento de Administración, que desarrollará las funciones relacionadas a coordinar, abastecer y administrar las labores de compras de productos, materiales e insumos necesarios para la comercialización de la empresa.

Las razones de la creación de dicho puesto de trabajo, es dividir las funciones básicas con el Departamento de Ventas, ya que éste tiene la responsabilidad de realizar las funciones de compras, que son funciones que no le corresponden.

Por la naturaleza de las funciones del Encargado de Compras, la misma deberá mantener una estrecha relación con el Jefe de Administración, Producción, Ventas y el Encargado de Bodega. Asimismo se propone la reubicación del Encargado de Bodega, al Departamento de Administración y dichos puestos estarán bajo el control y la responsabilidad del Jefe de Administración.

De esta forma presentará una nomenclatura clara y definida que desarrolle las funciones correspondientes, al administrar las labores de compras y entrega de productos, materiales e insumos necesarios para la comercialización. Por lo tanto se aplicará una estructura organizacional adecuada.

Asimismo la empresa deberá contratar a una persona encargada del mantenimiento, limpieza e higiene de las instalaciones, debido a que el personal que actualmente tiene la institución es el que se encarga de dichas tareas; ocasionando distracción a las funciones para lo cual fue contratado.

Para el desarrollo de las funciones y la obtención de los resultados esperados para la empresa, es necesaria la propuesta de requerir de cinco personas que ocupen los puestos vacantes de Jefe del Departamento de Administración, Encargado de Compras, Auxiliar de Contabilidad, Vendedor de Sala de Ventas, y

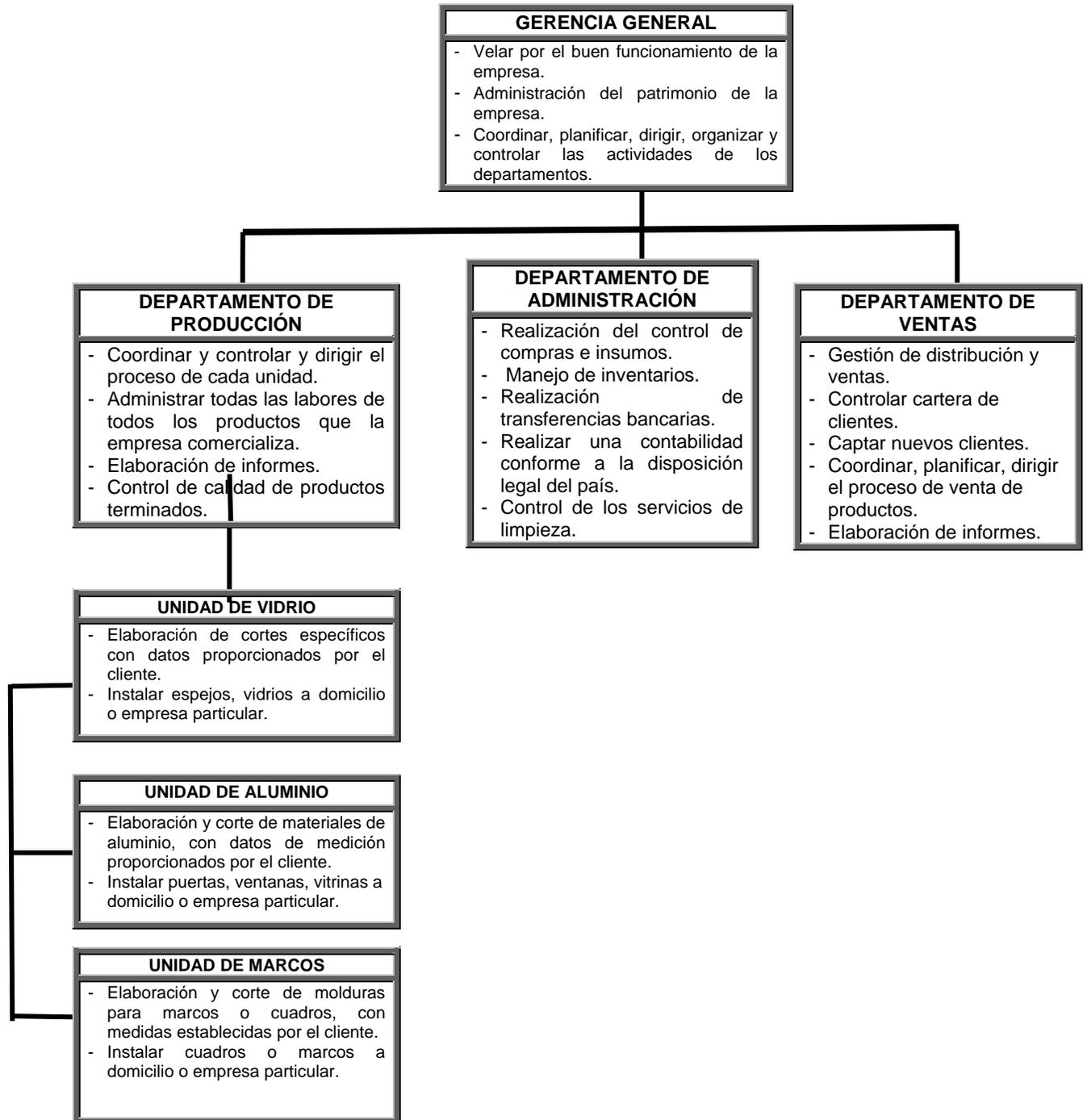
Encargado de Limpieza, con el fin de que se apoye en los puestos de trabajo que se describen en el organigrama nominal.

Por lo tanto, se presenta el organigrama de funciones propuesto y el organigrama nominal propuesto, que establece cada departamento y unidad de los distintos puestos, necesarios para la realización de las funciones de la empresa.

De esta manera la empresa logrará sus objetivos por contar con una estructura organizacional adecuada y definida que permitirá la ejecución correcta de las actividades.

## GRÁFICA 4

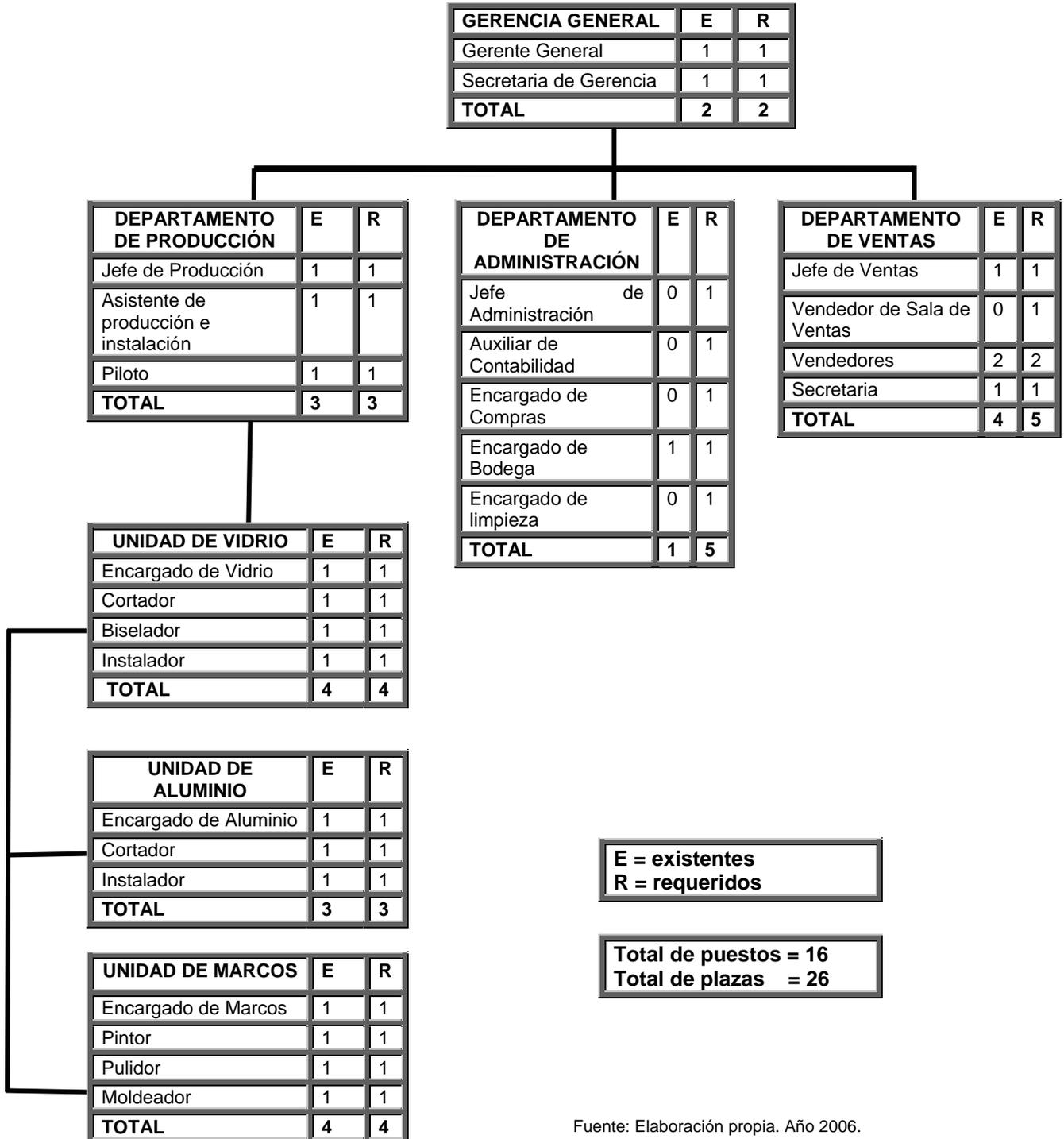
### ORGANIGRAMA DE FUNCIONES PROPUESTO EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO VIDEMA, S.A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

## GRÁFICA 5

### ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO VIDEMA, S.A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

### **g) Costo- Beneficio para la implementación de la propuesta**

El recurso financiero es muy importante para llevar a cabo la propuesta de implementación, por lo que se presenta el cuadro de costos por actividad y total de la inversión. (Véase cuadro 4, pág. 66)

Entre los beneficios asociados a la empresa y la adecuada implementación de la propuesta se pueden mencionar los siguientes:

- Mejorar el funcionamiento de la empresa y los niveles de efectividad para que logre la rentabilidad esperada.
- Mantener una estructura organizacional clara y precisa que le permitirá el crecimiento y desarrollo de la organización.
- Aumento de la fidelidad de clientes, a través de referencias o recomendaciones de la empresa.
- Mejorar la posición competitiva, expresado en el incremento en el volumen de ventas, ingresos y participación en el mercado.

**CUADRO 4**

**COSTO TOTAL DE LA INVERSIÓN PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

<b>PROPUESTA A IMPLEMENTARSE Costo (cifras en quetzales)</b>			
<b>No.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
1.	Asesoría del Manual de Organización	Q.200.00 * 25 hrs.	Q. 5,000.00
2.	Asesoría de las Principales Normas y Procedimientos	Q.200.00 * 25 hrs.	Q. 5,000.00
3.	Contratación de personal (Jefe del Departamento de Administración).	Q.2,188.91*12 + prestaciones laborales	Q.30,644.74
4.	Contratación de personal (Encargado de Limpieza)	Q.1,332.38*12 + prestaciones laborales	Q.18,653.32
5.	Contratación de personal (Encargado de Compras)	Q.2,188.91*12 + prestaciones laborales	Q. 30,644.74
6.	Contratación de personal (Vendedor de Sala de Ventas) Sueldo+bonificación+comisión Q.2,000.00+Q.100.00+4% (Ej. Q.50, 000.00*4%)	Q. 3,901.97*12 + prestaciones laborales	Q. 50,823.64
7.	Contratación de personal (Perito Contador)	Q. 1,903.40*12 + prestaciones laborales	Q. 26,647.60
8.	Capacitación al personal administrativo, de producción y ventas. (Una vez al año, 4 hrs.)	Incluye papelería, impresiones, tiempo invertido por el capacitador.	Q. 2,400.00
9.	Capacitación a los instaladores para el manejo adecuado del vidrio y aluminio. (Una vez al año, 4 hrs.)	Incluye papelería, impresiones, tiempo invertido por el capacitador.	Q. 2,400.00
<b>Costo total de la propuesta</b>			<b>Q.172,214.04</b>
Nota: Son sueldos líquidos a recibir, con descuento de la cuota laboral IGSS (4.83%)			

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

## CONCLUSIONES

Al finalizar cada uno de los capítulos de este informe y analizar a la Empresa Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio Videma, S.A., se concluye lo siguiente:

1. Con respecto a la hipótesis planteada en el plan de investigación se comprobó que “El no contar con una estructura organizacional adecuada, origina problemas al no tener bien definidos los niveles jerárquicos, las funciones básicas y otros aspectos organizacionales”. Ya que los empleados no se ubican de forma jerárquica, asimismo se detecta duplicidad de funciones y de mando, de esta forma no se logran los niveles de efectividad esperados.
2. Existe desconocimiento de funciones, responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones en los puestos de trabajo.
3. Los objetivos, políticas se transmiten de una forma verbal y no están plasmados en documentos formales, se determinó que carece de una misión y visión, por medio del cual orienten las actividades.
4. Carece de un perfil definido de los puestos de trabajo y secuencia de procedimientos en la ejecución de las tareas, que determine las habilidades y destrezas, que debe poseer el recurso humano.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

1. Implementar la propuesta de la reestructura organizacional, formulada para responder a los requerimientos actuales; de crecimiento de la Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio; y minimizar y/o eliminar las deficiencias detectadas en la organización.
2. Dar a conocer por escrito a todo el personal de la empresa, las atribuciones, autoridad y responsabilidad que le compete, de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa, así como el organigrama general y nominal propuesto; a fin de que sea fácil de comprender la estructura organizacional.
3. Se recomienda a la empresa a fin de contribuir con una eficiente administración y obtener resultados positivos, que implemente la misión, visión, objetivos y políticas necesarias, que permita las condiciones adecuadas para mantener niveles de efectividad.
4. La empresa debe guiarse por medio del manual de organización y los procedimientos propuestos, para que los empleados conozcan sus atribuciones, responsabilidades y secuencia de los mismos, que sean claros y que estén definidos por escrito, para facilitar los pasos a seguir en cada puesto y proceso de trabajo, o que sirva de apoyo y consulta a quien lo solicite, lo cual ayudará a reducir la rotación de personal y a poseer recurso humano calificado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. APOYO BIBLIOGRÁFICO. **Curso de teoría administrativa II.** Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2004. Págs. 57
2. BENJAMÍN FRANKLIN, ENRIQUE. **Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura.** Primera edición. México D.F. Interamericana editores, S.A. 1998. Págs.341.
3. CASTAÑEDA QUÁN, LUIS ENRIQUE. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II.** Volumen I y II. Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Enero,1999.
4. CIFUENTES MEDINA, IDALBERTO. **La Aventura de Investigar, el Plan y la Tesis.** Primera edición. Guatemala noviembre. Magna Terra editores. 2003. Págs. 213.
5. COMPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA. **Técnicas de investigación documental. Apuntes de Teoría Administrativa I.** Folleto, Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de publicaciones. Universidad de San Carlos de Guatemala, 1990. Págs. 108.
6. COMPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA. **Compilación de Material bibliográfico. Apuntes de Teoría Administrativa I.** Volumen I. Folleto, Facultad de Ciencias Económicas. Segunda edición departamento de publicaciones. Universidad de San Carlos de Guatemala, 1997. Págs.103.

7. COMPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA. **Compilación de Material bibliográfico. Apuntes de Teoría Administrativa II.** Volumen II. Folleto, Facultad de Ciencias Económicas. Segunda edición departamento de publicaciones. Universidad de San Carlos de Guatemala, 1997. Págs. 101.
8. FULMER, ROBERT M. **Administración y Organización.** Segunda edición. Compañía editorial continental, S.A. de C.V. México. 1987. Págs. 327
9. GRUPO OCÉANO. **Diccionario enciclopédico océano uno color.** Editorial Océano. Barcelona, España. 1999. Págs.1784.
- 10.HELLRIEGEL; SLOCUM; WOODMAN. **Comportamiento Organizacional.** Octava edición. México. Internacional Thomson editores, S.A. de C.V. 1998. Págs. 635.
- 11.HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNANDEZ COLLADO, CARLOS; BAUTISTA LUCIO, PILAR. **Metodología de la Investigación.** Segunda edición. México D.F. McGraw – Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. 1998. Págs.501.
- 12.CHIAVENATO IDALBERTO. **Introducción a la teoría General de la Administración.** Quinta edición. México. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. 1999. Págs. 1056.
- 13.KOONTZ, HAROLD & HEINZ WEIHRICH. **Administración una perspectiva global.** Undécima edición. México, D.F. Editorial Mc Granw-Hill Interamericana, S.A. 1998. Págs. 796.

14. PILOÑA ORTIZ, GABRIEL A. **Métodos y técnicas de Investigación de Campo**. Quinta edición. Guatemala. Editorial centro de Impresiones Gráficas. 2004. Págs. 236.
15. STONER, JAMES A.F.; FREMAN, R. EDWARD. **Administración**. Quinta edición. México, D.F. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; 1994. Págs. 781
16. STONER, JAMES A.F.; FREEMAN, R. EDWARD; GILBERT, JR. DANIEL. **Administración**. Sexta edición. México, D.F. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996. Págs. 688
17. VARELA PH,D., RODRIGO. **Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la creación de empresas**. Segunda edición. Colombia. Pearson educación de Ltd. 2001. Págs. 382.
18. ZUÑIGA, RUDY RENE. **La Planificación Estratégica aplicada a la pequeña empresa de productos de aluminio y vidrio**. Tesis de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Guatemala, 2003.

## **ANEXO 1**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
Funciones del Manual de Organización	01
Objetivos del Manual de Organización	02
Organigrama General Propuesto	03
Organigrama Nominal Propuesto	04
Descripción Técnica de Puestos de Trabajo Propuestos	05
Gerente General	06
Secretaria de Gerencia	08
Jefe del Departamento de Producción	10
Jefe del Departamento de Ventas	12
Jefe del Departamento de Administración	14
Auxiliar de Contabilidad	16
Encargado de Compras	18
Encargado de Bodega	20
Secretaria de Ventas	22
Vendedor	24
Vendedor de Sala de Ventas	26
Encargado de Limpieza	28

## **INTRODUCCIÓN**

El Manual de Organización que a continuación se presenta es un instrumento técnico administrativo cuyo propósito fundamental es identificar en forma clara y precisa la Estructura Organizacional de la Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio, ubicada en la 10<sup>a</sup>. Avenida 16-79 zona 11, Colonia Mariscal, Guatemala.

En dicho manual se identifica nombre, naturaleza y atribuciones, lo cual permite la comprensión y localización de los puestos con que cuenta la empresa. De esta forma se espera con la implementación del presente manual, contribuir con la organización y el desempeño de las diferentes actividades administrativas.

## **Funciones del Manual de Organización**

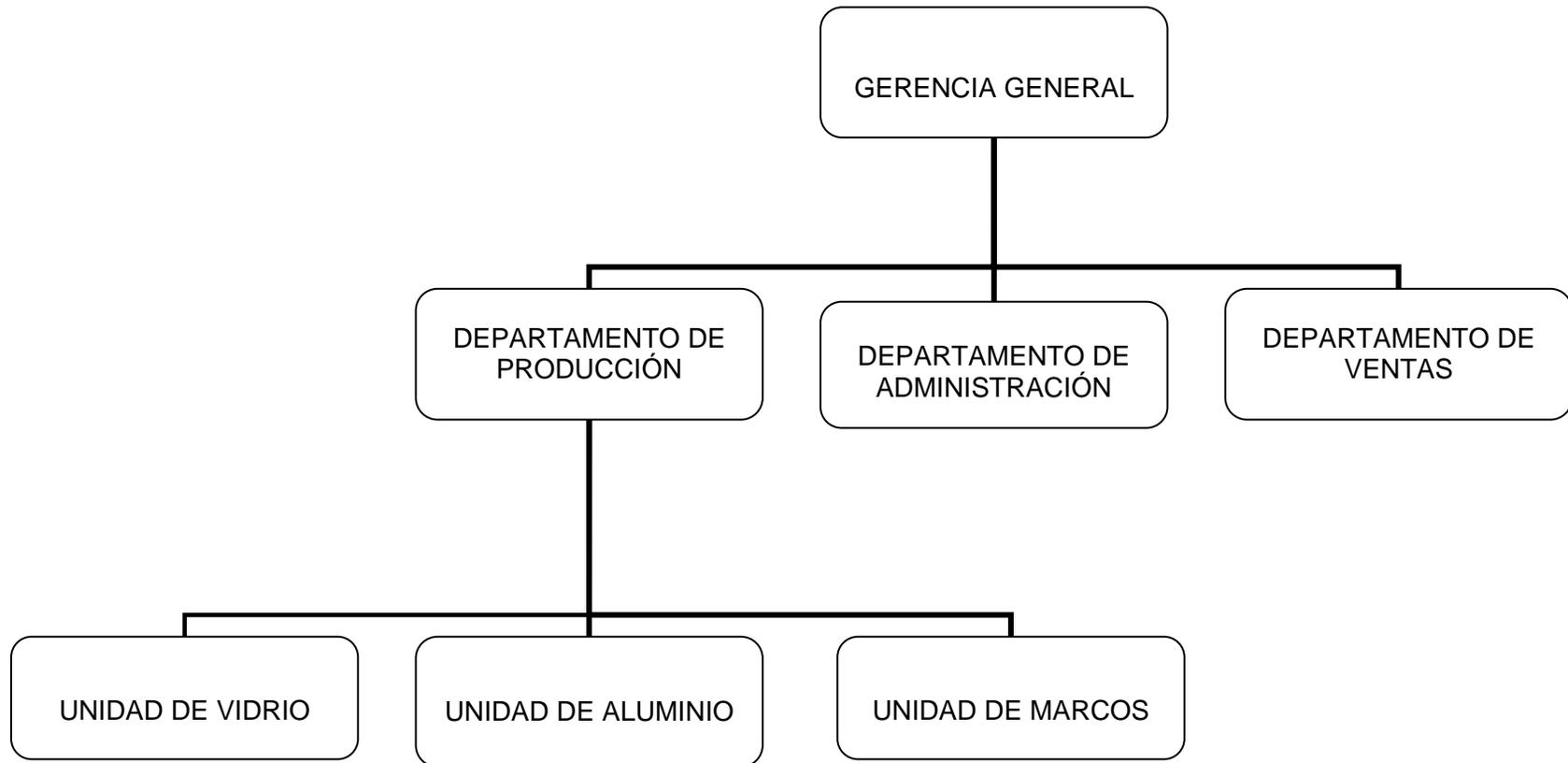
- Informar sobre la estructura de la empresa y las relaciones que existen entre los diferentes departamentos, estableciendo los niveles jerárquicos de cada uno.
- Informar a cada empleado cuales son las atribuciones que deberá realizar para el desempeño del puesto de trabajo que ocupa.
- Servir de fuente de información para la Gerencia General acerca de las actividades de la organización.

## **Objetivos del Manual de Organización**

- Definir las funciones de cada puesto, así como la información amplia completa y rápida sobre la estructura orgánica y funciones de la empresa.
- Orientar e informar a los empleados que lo consulten, en caso de que exista alguna duda en el desempeño de sus labores cotidianas.
- Establecer una guía para el personal recién contratado, para que se les facilite su adaptación al puesto que desempeñarán.
- Aclarar dudas que surjan durante el desempeño de las actividades, lo cual contribuirá a minimizar el tiempo de ejecución.

## GRÁFICA 1

### ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO VIDEMA, S.A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

**GRÁFICA 2**  
**ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO**  
**COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO**  
**VIDEMA, S.A.**

GERENCIA GENERAL	E	R
Gerente General	1	1
Secretaria de Gerencia	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	E	R
Jefe de Producción	1	1
Asistente de producción e instalación	1	1
Piloto	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	E	R
Jefe de Administración	0	1
Auxiliar de Contabilidad	0	1
Encargado de Compras	0	1
Bodeguero	1	1
Encargado de limpieza	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

DEPARTAMENTO DE VENTAS	E	R
Jefe de Ventas	1	1
Vendedor de Sala de Ventas	0	1
Vendedores	2	2
Secretaria	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

UNIDAD DE VIDRIO	E	R
Encargado de Vidrio	1	1
Cortador	1	1
Biselador	1	1
Instalador	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

UNIDAD DE ALUMINIO	E	R
Encargado de Aluminio	1	1
Cortador	1	1
Instalador	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

UNIDAD DE MARCOS	E	R
Encargado de Marcos	1	1
Pintor	1	1
Pulidor	1	1
Moldeador	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

**E = existentes**  
**R = requeridos**

**Total de puestos = 16**  
**Total de plazas = 26**

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

## **Descripción Técnica de Puestos de Trabajo Propuestos**

La descripción técnica de puestos de trabajo propuestos permitirá a la empresa disponer de los medios instrumentales para la administración de las diferentes actividades.

A continuación se listan los puestos de trabajo a quienes se les realizará una descripción.

- Gerente General
- Secretaria de Gerencia
- Jefe del Departamento de Producción
- Jefe del Departamento de Ventas
- Jefe del Departamento de Administración
- Auxiliar de Contabilidad
- Encargado de Compras
- Encargado de Bodega
- Secretaria de Ventas
- Vendedor
- Vendedor de Sala de Ventas
- Encargado del limpieza

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PUESTO:**

**GERENTE GENERAL**

**ELABORADO POR:**

**MARÍA A. DÍAZ ROBLERO**

**FECHA:**

**FEBRERO DE 2007**

**I. IDENTIFICACIÓN**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>        | Gerente General  |
| <b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b> | Gerencia General   |
| <b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>       | Ninguno  |
| <b>d. SUBALTERNOS:</b>              | Secretaria de Gerencia, Secretaria Contadora, Jefe de Producción, Jefe de Ventas y Jefe de Administración. |

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- Es un puesto de carácter ejecutivo que tiene que ejecutar las actividades de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.

**Atribuciones**

- Representar legalmente a la empresa.
- Coordinar las actividades de los diferentes departamentos.
- Dar a conocer y hacer cumplir las políticas y reglamentos.
- Establecer niveles de autoridad y responsabilidad entre jefes y empleados.
- Tomar decisiones, dar instrucciones en forma verbal y/o escrita.
- Recibir información de los diferentes departamentos de la organización.
- Implementar nuevos métodos de trabajo que contribuyan a la efectividad de cada uno de los procesos de la empresa.
- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Administrar el patrimonio de la empresa.
- Tener control sobre situaciones generales de la organización.
- Conocer las actividades elaboradas por cada departamento.
- Controlar presupuesto general.
- Autorizar pedidos.

**Relaciones de Trabajo:**

- Por la naturaleza de su puesto, el Gerente General mantiene estrecha relación con la Secretaria de Gerencia, Secretaria Contadora, con los jefes de los diferentes departamentos, autoridades gubernamentales y con los clientes de la empresa.

**Autoridad:**

- Para delegar autoridad y responsabilidad a los Jefes de cada departamento según cargo y funciones.
- Sancionar y cancelar la relación laboral del personal al servicio de la empresa.

**Responsabilidad:**

- Es responsable de los resultados obtenidos al dirigir la empresa y que afecten a la misma.
- Es responsable de las actividades propias y de las que desarrolle el personal bajo su cargo.
- Debe conservar el patrimonio de la institución, así como ser el representante legal de la misma.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas o carrera a fin.
- Manejo de programas de computación e Internet.

**Experiencia:**

- Gerente General en empresas comerciales de materiales de vidrio y aluminio.

**Habilidades y destrezas****Habilidades para:**

- Coordinación y dirección de actividades empresariales.
- Toma de decisiones de acuerdo a la situación que se presente.

**Destrezas para:**

- Manejo de equipo de oficina.
- Operar equipo electrónico.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

<b>PUESTO:</b> SECRETARIA DE GERENCIA	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007
--	--	----------------------------------

**I. IDENTIFICACIÓN**

<b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Secretaria de Gerencia
<b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Gerencia General
<b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>	Gerente General
<b>d. SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- Es un puesto de carácter administrativo de apoyo que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente General. Recibe instrucciones de trabajo de forma verbal y/o escrita, y desarrollar sus labores conforme la reglamentación vigente en la empresa. Su trabajo es supervisado, para tomar medidas correctivas necesarias por el Gerente General.

**Atribuciones:**

- Llevar control del archivo de la Gerencia General.
- Elaborar cartas, informes memorandums, cuadros, notas de rutina para los distintos departamentos informando alguna decisión por parte de la Gerencia.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.
- Archivar documentos.

**Relaciones de trabajo:**

- Por la naturaleza de sus funciones, la Secretaria de Gerencia mantiene una estrecha comunicación con el Gerente General, de quien recibe instrucciones directamente.
- También se relaciona con los Jefe del Departamento de Producción, Jefe de Departamento de Ventas, Jefe del Departamento de Administración y las demás áreas de trabajo que integra la empresa.

**Autoridad:**

- Tomar decisiones de actividades o tareas específicas que le son asignadas.
- Para contratar, sancionar y cancelar la relación laboral del personal al servicio de la empresa.

**Responsabilidad:**

- Archivar documentos que utilice en la Gerencia General.
- De las labores propias que deberá cumplir dentro de la empresa.
- Controlar la agenda del Gerente General.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Poseer título de Secretaria Ejecutiva y/o Bilingüe.
- Sexto semestre aprobado en Administración de Empresas o carrera a fin.
- Manejo de programas de computación e Internet.

**Experiencia:**

- Mínimo tres años como Secretaria de Gerencia.

**Habilidades y destrezas****Habilidad para:**

- Llevar los archivos y correspondencia de una forma técnica y ordenada.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.

**Destrezas para:**

- Manejo eficiente de equipo electrónico y operar de forma eficaz el equipo de oficina.
- Transcribir cualquier información o actividad relacionada con la empresa.

**Otros requisitos:**

- Sexto semestre aprobado en la carrera de Administración de Empresas o carrera a fin.
- Manejo de programas de computación e Internet.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PUESTO:**

**JEFE DEL DEPTO. DE  
PRODUCCIÓN**

**ELABORADO POR:**

**MARÍA A. DÍAZ ROBLERO**

**FECHA:**

**FEBRERO DE 2007**

**I. IDENTIFICACIÓN**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>        | Jefe del Departamento de Producción  |
| <b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b> | Departamento de Producción   |
| <b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>       | Gerente General  |
| <b>d. SUBALTERNOS:</b>              | Asistente de Producción e Instalación,<br>Jefes de las Unidades de Vidrio,<br>Aluminio, Marcos y Piloto. |

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- La naturaleza del puesto es de carácter administrativo. Recibe instrucciones en forma verbal y/o escrita del Gerente General. Debe coordinar y administrar las labores de todos los productos que comercializa la empresa (vidrio, aluminio y marcos), así mismo es el encargado del funcionamiento del departamento de producción.

**Atribuciones:**

- Elaborar, manejar y controlar el presupuesto del departamento.
- Coordinar, supervisar y controlar las actividades que realice cada unidad.
- Supervisar la coordinación del diseño de las rutas y recorridos de los instaladores.
- Autorizar pedidos.
- Revisar y autorizar facturas.
- Supervisar el ingreso del pedido de materiales de cada unidad.

**Relaciones de trabajo:**

- Por la naturaleza del puesto, él deberá mantener una estrecha comunicación con el Gerente General, el encargado de Compras por el ingreso y pedido de materiales a bodega.
- Así también con el Jefe de Ventas para entregar productos terminados.

**Autoridad:**

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se lleven a cabo en el Departamento de Producción.
- Para delegar funciones, actividades o tareas específicas a la persona que ocupe el puesto de: Asistente de Producción e Instalación.

**Responsabilidad:**

- De la adecuada administración del presupuesto asignado al Departamento de Producción.
- De supervisar el ingreso de materiales y productos al departamento, velando que sean de calidad.
- De la ejecución apropiada de la maquinaria y herramientas.
- Elaborar y presentar informe mensual indicado de las actividades que realiza el departamento.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Graduado de Ingeniero Industrial y/o Administrador de Empresas.
- Conocimiento en administración y control de inventarios.

**Experiencia:**

- Tres años de experiencia comprobable en producción.

**Habilidades y destrezas****Habilidad para:**

- Toma de decisiones.
- Capacidad de negociación.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Mantener relaciones positivas de trabajo.
- Coordinar y dirigir actividades de la empresa.

**Destrezas para:**

- Manejo eficiente del tiempo.
- Manejo de equipo de oficina y electrónico.
- Operar equipo de la empresa.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

<b>PUESTO:</b> JEFE DEL DEPTO. DE VENTAS	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007
---	--	----------------------------------

**I. IDENTIFICACIÓN**

<b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Jefe del Departamento de Ventas
<b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Ventas
<b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>	Gerente General
<b>d. SUBALTERNOS:</b>	Vendedor de Sala de Ventas, Vendedores y Secretaria de Ventas.

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo planificar, dirigir, organizar y controlar el proceso de ventas de los productos y servicios de la organización.

**Atribuciones:**

- Coordinar, planificar, supervisar y controlar conjuntamente con el Gerente General, las distintas actividades que desempeña en su puesto de trabajo.
- Aprobar la planificación semanal, quincenal o mensual de las actividades que desempeña cada empleado.
- Verificar existencia de mercadería a vender.
- Actualiza cartera general de clientes de la empresa.
- Revisar y autorizar pedidos.
- Supervisar y coordina la efectividad de los vendedores en las actividades que realiza.
- Capacitar e inducir a los vendedores que se incorporan por vez primera y a los ya existentes en la empresa.
- Elaborar informes y reportes al Gerente General.
- Realizar sesiones de trabajo con el personal, para coordinar actividades.
- Otras atribuciones que le sean asignados a su puesto.

**Relaciones de trabajo:**

- Por la naturaleza del puesto deberá mantener relación estrecha con el Gerente General y Jefe de Producción.

**Autoridad:**

- Delegar funciones, actividades o tareas específicas a los vendedores, de esta forma mantener una comunicación constante con los departamentos.

**Responsabilidad:**

- Coordinar, supervisar y controlar las actividades de los vendedores.
- Elaborar reportes de ventas.
- Autorizar pedidos.
- Mantener actualizados los registros de ventas, rindiendo un informe mensual a su superior inmediato.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Licenciado en Administración de Empresas o carrera a fin.

**Experiencia:**

- Tres años como mínimo en puesto similar.

**Habilidades y destrezas****Habilidad para:**

- Tomar decisiones.
- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad de negociación.
- Desarrollar relaciones humanas.
- Facilidad de expresión oral y escrita.

**Destrezas para:**

- Operar equipo de oficina.
- Conocimientos de computación Excel, Window e Internet.
- Conocimiento en ventas y dirección del personal de ventas.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

<b>PUESTO:</b> JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007
--	--	----------------------------------

**I. IDENTIFICACIÓN**

<b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Jefe del departamento de Administración
<b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Administración
<b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>	Gerente General
<b>d. SUBALTERNOS:</b>	Auxiliar de Contabilidad, Encargado de Compras, Encargado de Bodega, y Encargado de Limpieza.

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo el control administrativo. Recibe instrucciones verbales y/o escritas del Gerente General. Debe verificar los registros contables y actividades correspondientes a dicho departamento.

**Atribuciones:**

- Coordinar el trabajo administrativo que realizan los subordinados.
- Supervisar las actividades que realizan en la unidad.
- Coordinar el trabajo administrativo que realizan los subordinados.
- Recepción y archivo de requisición de personal.
- Elaborar bases de reclutamiento y selección.
- Elaborar contratos individuales de trabajo y certificados de trabajo.
- Controlar y archivar expedientes de empleados.
- Elaborar informes mensuales indicando las actividades que se realizan en el Departamento de Administración y presentarlas al Gerente General.

**Relaciones de trabajo:**

- Por la naturaleza de sus funciones el Jefe del Departamento de Administración, debe mantener relación estrecha con el Gerente General, Jefe del Departamento de Producción y Jefe del Departamento de Ventas. Asimismo se relaciona con el personal de la empresa.

**Autoridad:**

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en el Departamento de Administración.
- Para delegar funciones, actividades o tareas específicas al personal del Departamento de Administración.

**Responsabilidad:**

- Ejecutar de forma apropiada el control de las actividades del Departamento de Administración.
- De la adecuada administración del presupuesto destinado a dicho departamento.
- Controlar los gastos efectuados por la empresa y pagos de impuestos que se deben pagar.
- Controlar que se realicen los pagos a los proveedores, acreedores de la empresa y pagos en general.
- Elaborar y entregar un informe mensual donde se informa al Gerente General sobre las actividades realizadas por el Departamento de Administración.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Mínimo sexto semestre de la carrera de Administración de Empresas, o carrera a fin.
- Conocimientos de computación Word, Excel, Power Point e Internet.

**Experiencia:**

- Dos años en puesto similar en empresas comerciales.
- Dos años de experiencia en controles administrativos.
- Un año de experiencia en el área de Recursos Humanos.

**Habilidades y destrezas****Habilidad para:**

- Tomar decisiones.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Análisis e interpretación de estados financieros.
- Aplicar operaciones numéricas.
- Desenvolverse con iniciativa y dinamismo.
- Coordinación y dirección de actividades administrativas.
- Manejar eficiente de recursos y materiales.
- Mantener relaciones positivas de trabajo.

**Destrezas para:**

- Manejo eficiente del tiempo.
- Manejo de equipo de oficina.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

<b>PUESTO:</b> AUXILIAR DE CONTABILIDAD	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007
--	--	----------------------------------

**I. IDENTIFICACIÓN**

<b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Auxiliar de Contabilidad
<b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Administración
<b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>	Jefe del Departamento de Administración y Contador General Externo
<b>d. SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, ya que tiene a su cargo actividades contables de la empresa, posteriormente será revisada por su inmediato superior.
- También es el encargado de sueldos, planillas y prestaciones laborales, así como el manejo de cuentas bancarias.
- Debe elaborar cheques para pagos a proveedores, acreedores y pagos generales de la empresa. Es responsable de la conservación de los libros contables y del buen sistema de contabilidad. Recibe instrucciones de trabajo de forma verbal y/o escrita de su inmediato superior.

**Atribuciones:**

- Recepción y pago de facturas de los proveedores y acreedores.
- Llevar y tener al día lo que corresponda a la contabilidad de la empresa.
- Elaborar planillas en forma quincenal
- Pagar sueldos y prestaciones de los empleados.
- Elaborar finiquitos laborales.
- Efectuar pagos de impuestos con el Contador General Externo.
- Revisar el valor de lo cobrado y elaborar depósitos de los bancos diariamente por los ingresos de ventas.
- Administrar y cuadrar al mes las cuentas bancarias.

**Relaciones de trabajo:**

- Debe mantener estrecha relación con el Contador General Externo y el Jefe del Departamento de Administración de quien recibe instrucciones. Así como también con todo el personal, los clientes, proveedores, bancos y otros.

**Autoridad:**

- Para decidir sobre la forma de llevar los registros contables y financieros de la empresa.
- Para firmar documentos legales y priorizar el orden de sus actividades, según importancia consultando a su jefe inmediato.

**Responsabilidad:**

- Mantener actualizados los registros contables, rindiendo un informe mensual a su superior inmediato de la situación económica de la misma.
- Elaborar planilla de sueldos y prestaciones de los empleados.
- Verificar depósitos diarios de los ingresos de las ventas.
- Elaboración de cheques para el pago de proveedores, acreedores y pagos en general.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Graduado de Perito Contador.
- Cuarto semestre de la carrera de Auditoría y Contaduría Pública.
- Conocimientos sólidos en el área contable.
- Conocimientos de computación.

**Experiencia:**

- Dos años mínimos en experiencia de registros contables.
- Experiencia comprobada en elaboración de planillas.

**Habilidades y destrezas****Habilidad para:**

- El manejo de leyes fiscales, laborales.
- Desarrollar excelentes relaciones Humanas.

**Destrezas para:**

- Manejo de equipo de oficina y electrónico.

**EMPRESA COMERCIALIZADOR DE VIDRIO Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PUESTO:**

**ENCARGADO DE COMPRAS**

**ELABORADO POR:**

**MARÍA A. DÍAZ ROBLERO**

**FECHA:**

**FEBRERO DE 2007**

**I. IDENTIFICACIÓN**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>        | Encargado de Compras                    |
| <b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b> | Departamento de Administración          |
| <b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>       | Jefe del Departamento de Administración |
| <b>d. SUBALTERNOS:</b>              | Ninguno                                 |

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- La naturaleza del puesto es de carácter administrativo. Recibe instrucciones en forma verbal y/o escrita del Jefe del Departamento de Administración. Asimismo es el encargado de coordinar, abastecer y administrar las labores de compras de productos, materiales e insumos necesarios para la comercialización de la empresa.

**Atribuciones:**

- Coordinar, supervisar y controlar las actividades de compras.
- Efectuar las compras de insumos, necesarios para la fabricación y distribución del producto terminado.
- Supervisar el ingreso y manejo del producto en la bodega de la empresa.
- Efectuar el pago sobre las compras realizadas a las empresas proveedoras.
- Elaborar reporte de compras y presentar informe mensual indicando las actividades realizadas en compras a su jefe inmediato superior.

**Relaciones de trabajo:**

- Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Jefe del Departamento de Administración, Gerente General, Jefe de Producción y Encargado de Bodega.
- Así también con el Auxiliar de Contabilidad cuando traslada copias de los recibos y el valor de lo cobrado por las empresas proveedoras.

**Autoridad:**

- Para planificar, autorizar, dirigir y controlar las actividades que se llevan a cabo en compras.

**Responsabilidad:**

- De la administración adecuada del presupuesto destinado para Compras.
- Supervisar el ingreso de los productos a bodega.
- Velar que los insumos o materiales que sean de calidad.
- Efectuar orden y control de documentos necesarios en las actividades de la organización.
- Elaborar informe mensual de las actividades realizadas por Compras.
- Otras atribuciones asignadas a su puesto.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Graduado en Licenciatura de Administración o carrera a fin.
- Manejo de programas de computación Word, Excel, Power Point e Internet.
- Conocimientos en control de inventarios.

**Experiencia:**

- Dos años como mínimo en puesto similar.
- Un año mínimo en control de inventarios.

**Habilidades y destrezas****Habilidad para:**

- Toma de decisiones.
- Capacidad de negociación.
- Habilidad numérica.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.

**Destrezas para:**

- Manejo eficiente del tiempo.
- Manejo de equipo de oficina.

**EMPRESA COMERCIALIZADOR DE VIDRIO Y MATERIALES DE ALUMINIO.**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

<b>PUESTO:</b> ENCARGADO DE BODEGA	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007
---------------------------------------	--	----------------------------------

**I. IDENTIFICACIÓN**

<b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Encargado de Bodega
<b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Administración
<b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>	Jefe del Departamento de Administración
<b>d. SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- Es un puesto de carácter operativo encargado de la recepción, almacenamiento, manejo, control y despacho de materiales de vidrio y aluminio, recibe órdenes de forma verbal y/o escrita.

**Atribuciones:**

- Recibir y registrar los pedidos de los materiales e insumos necesarios.
- Operar los inventarios de los productos de aluminio y vidrio.
- Colocar el material en el lugar adecuado, de acuerdo a su forma y contenido.
- Preparar pedidos de los clientes, según orden o requisición.
- Llevar control de ingresos y egresos de los materiales.
- Llevar control de productos que estén deteriorados e informar de forma rápida a su jefe inmediato.
- Elaborar reporte de los materiales en existencia.
- Conservar limpia y ordenada la bodega.
- Elaborar informes diarios, semanales y mensuales de existencias en bodega de los materiales.

**Relaciones de trabajo:**

- Por la naturaleza de sus funciones, el Encargado de Bodega debe mantener relación estrecha con el Encargado de Compras. Así también con el Jefe de Producción, Vendedor de Sala de Ventas, Piloto y con los proveedores de la empresa.

**Autoridad:**

- Para el manejo, cuidado y control de los productos, así como la entrega de materiales a cada departamento y unidad.

**Responsabilidad:**

- Recepción de pedidos.
- Velar por el cuidado al descargar materiales e ingresarlos a bodega.
- Controlar los inventarios de materiales.
- De realizar el cuadro de materiales existentes en bodega de forma semanal y/o mensual.
- De los materiales almacenados en bodega.
- Otras atribuciones asignadas a su puesto.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Graduado de Bachiller en Ciencias y Letras o Perito Contador.
- Conocimientos de computación de Word y Excel.

**Experiencia:**

- Dos años en puesto similar.

**Habilidades y destrezas****Habilidad para:**

- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Habilidad numérica.
- Detectar anomalías en los materiales.
- Manejo eficiente de inventarios.
- Operar cuadros numéricos.

**Destrezas para:**

- Operar equipo de bodega.
- Operar equipo de oficina.
- Operar equipo de prevención en incendios y alarmas.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PUESTO:**

**SECRETARIA DE VENTAS**

**ELABORADO POR.**

**MARÍA A. DÍAZ ROBLERO**

**FECHA:**

**FEBRERO DE 2007**

**I. IDENTIFICACIÓN**

- |                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| <b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>        | Secretaria de Ventas            |
| <b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b> | Departamento de Ventas          |
| <b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>       | Jefe del Departamento de Ventas |
| <b>d. SUBALTERNOS:</b>              | Ninguno                         |

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la planificación y organización de los productos y servicios de la empresa.

**Atribuciones:**

- Coordinar, planificar, supervisar y controlar conjuntamente con el Jefe del Departamento de Ventas.
- Verificar existencia de mercadería a vender.
- Actualizar la cartera de clientes de la organización.
- Elaborar informes y estadísticas de ventas.
- Cobro a clientes.
- Otras atribuciones similares a su puesto que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

**Relaciones de trabajo:**

- Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con el Jefe de Ventas, Jefe de Producción y Vendedores.

**Autoridad:**

- Transmitir información de las actividades si fuera necesario a los vendedores.

**Responsabilidad:**

- Es responsable de las actividades propias y de las que tiene bajo su cargo.
- Debe velar por el buen uso del equipo de oficina que utiliza el departamento para el desarrollo de sus labores diarias.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

**Educación:**

- Título de Secretaría Comercial o Bilingüe.

**Experiencia:**

- Tres años como mínimo en puesto similar.

#### Habilidades y destrezas

**Habilidad para:**

- El cálculo de operaciones matemáticas.
- Toma de decisiones.
- Capacidad prospectiva.
- Desarrollar relaciones humanas.
- Facilidad de expresión oral y escrita.

**Destrezas para:**

- Conocimiento básico en ventas.
- Manejo de programas de computación, Word y Excel.

<b>EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.</b>		
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>		
<b>PUESTO:</b> VENDEDOR	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Vendedor	
<b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Ventas	
<b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>	Jefe del Departamento de Ventas	
<b>d. SUBALTERNOS:</b>	Ninguno	
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>		
<b>Naturaleza del puesto:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la naturaleza de sus funciones es un puesto de carácter administrativo. Recibe órdenes verbales y/o escritas del Jefe del Departamento de Ventas. Por lo tanto tiene a su cargo actividades propias del proceso de ventas y servicios fuera de la empresa. Asimismo tienen relación directa entre la distribución y los clientes, son los encargados de promover y generar las ventas de la empresa.</li> </ul>		
<b>Atribuciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y comercializar el producto de manera efectiva.</li> <li>• Brindar un servicio personalizado a los clientes.</li> <li>• Realizar el proceso de ventas.</li> <li>• Tomar medidas necesarias en los espacios donde se instalarán los productos.</li> <li>• Elaborar proformas a los clientes.</li> <li>• Realizar y entrega de forma semanal reportes de ventas.</li> <li>• Proporcionar las hojas de presupuesto al jefe de ventas para su respectiva autorización.</li> <li>• Controlar y clasificar la cartera de clientes y realiza actividades para la búsqueda de clientes potenciales.</li> <li>• Otras atribuciones similares a su puesto que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.</li> </ul>		
<b>Relaciones de trabajo:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la naturaleza del puesto, el Vendedor debe mantener relación estrecha con el Jefe de Ventas.</li> </ul>		

**Relaciones de trabajo:**

- Además se comunica con la secretaria de ventas y de manera especial debe mantener relación con el cliente.

**Autoridad:**

- De las actividades comerciales que se relacionan con la atención al cliente actual, potencial y la comercialización del producto.

**Responsabilidad:**

- Es responsable del control de las actividades comerciales a su cargo.
- Brindar atención adecuada y oportuna a los clientes.
- Elaborar reportes de ventas oportunos.
- Elaborar solicitudes de créditos para los clientes.
- Cumplir con las cuotas mínimas de ventas.
- Otras atribuciones asignadas a su puesto.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Graduado a nivel medio.

**Experiencia:**

- Dos años en ventas de productos y materiales de aluminio y vidrio.

**Habilidades y destrezas****Habilidad para:**

- Desarrollar excelentes relaciones interpersonales.
- Habilidad numérica.
- Habilidad de persuasión.
- Planificar, organizar y distribuir su tiempo de trabajo.
- Facilidad de expresión oral y escrita.

**Destrezas para:**

- Manejar equipo de oficina.
- Operar cuadros numéricos relacionados con ventas.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

<b>PUESTO:</b> VENDEDOR DE SALA DE VENTAS	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007
--	--	----------------------------------

**I. IDENTIFICACIÓN**

<b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Vendedor de Sala de Ventas
<b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Ventas
<b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>	Jefe del Departamento de Ventas
<b>d. SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- Por la naturaleza del puesto es de carácter administrativo, que tiene a su cargo la promoción y ventas de los productos y servicios de la organización en sala de ventas. Recibe instrucciones de trabajo del jefe inmediato superior de forma verbal y/o escrita.

**Atribuciones:**

- Atender al cliente en sala de ventas.
- Promocionar y vender los productos que se comercializan en la sala de ventas.
- Realizar actividades antes y después de la venta con los clientes que visitan la empresa.
- Elaborar presupuesto de los clientes.
- Buscar clientes potenciales a través de llamadas telefónicas.
- Recibir llamadas telefónicas de clientes que solicitan información o un vendedor para la labor de ventas.
- Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.

**Relaciones de trabajo:**

- Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener una estrecha relación con el Jefe de Ventas y la Secretaria de Ventas, Jefe de Producción. Además mantendrá una comunicación constante con los clientes.

**Autoridad:**

- Con las actividades relacionadas con el cliente y búsqueda de clientes potenciales.
- Comercialización del producto.

**Responsabilidad:**

- Es responsable de las labores propias.
- Velar por el uso adecuado del equipo del departamento necesario para ejecutar sus actividades.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Título a nivel medio.

**Experiencia:**

- Experiencia comprobable en las ventas de productos y materiales de aluminio y vidrio.

**Habilidades y destrezas****Habilidad para:**

- Desarrollar relaciones interpersonales.
- Negociar nuevos pedidos con los clientes.
- Habilidad de persuasión.
- Habilidad numérica.
- Facilidad en expresión verbal y escrita.

**Destrezas para:**

- Toma de decisiones.
- Manejar equipo de oficina.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

<b>PUESTO:</b> <b>ENCARGADO DE LIMPIEZA</b>	<b>ELABORADO POR:</b> <b>MARÍA A. DÍAZ ROBLERO</b>	<b>FECHA:</b> <b>FEBRERO DE 2007</b>
--	---	---

**I. IDENTIFICACIÓN**

<b>a. TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Encargado de limpieza
<b>b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Administración
<b>c. INMEDIATO SUPERIOR:</b>	Jefe del Departamento de Administración
<b>d. SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN**

**Naturaleza del puesto:**

- Es un puesto de carácter operativo, tiene a su cargo la responsabilidad de mantener la limpieza e higiene de las instalaciones de la empresa. De preparar café, té para el personal y visitas a la empresa. Recibe órdenes del Jefe del Departamento de Administración.

**Atribuciones:**

- Barrer, trapear y encerar pisos.
- Limpiar y desinfectar servicios sanitarios.
- Pulir y limpiar muebles de madera o metas.
- Sacudir escritorios y cuadros de madera o metal.
- Limpiar vidrios, espejos y ventanas.
- Recolectar la basura de las diversas oficinas y servicios sanitarios para depositarla en un basurero general.
- Preparar café, té o refresco.
- Lavar utensilios.

**Relaciones de trabajo:**

- Por la naturaleza de sus funciones, el Encargado de Limpieza debe mantener relación estrecha con el Jefe del Departamento de Administración, de quien recibe órdenes y con todo el personal de la empresa para prestarles servicio de limpieza en sus oficinas.

**Autoridad:**

- Cuidar y resguardar de utensilios de limpieza.
- Para cuidar las áreas a las que ha limpiado y sacudido.

**Responsabilidad:**

- De cuidar los utensilios de limpieza (escoba, trapeador y líquidos de limpieza), que le sirven para desarrollar sus funciones.
- De asistir puntualmente a sus actividades laborales y desempeñar de forma eficiente sus labores.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Estudios de nivel primario, sexto grado.

**Experiencia:**

- Un año de experiencia.

**Habilidades y destrezas****Habilidad para:**

- Desenvolverse con responsabilidad y rapidez.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Colaborar en funciones menores de consejería.

**Destrezas para:**

- Operar de forma eficiente el equipo de limpieza.
- Operar electrodomésticos de cocina.

**ANEXO 2**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
PROPUESTO**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
Objetivos Generales	01
Normas Generales	01
Campo de Aplicación	02
Simbología Utilizada en el Manual de Normas y Procedimientos	03
Procedimientos	05
- Reclutamiento y selección del personal	06
Flujograma 1	10
- Compra de materiales e insumos	20
Flujograma 2	23
- Control de entrada de materiales a bodega	26
Flujograma 3	29
- Ventas	32
Flujograma 4	35
- Cobros	36
Flujograma 5	39

## ÍNDICE DE FORMAS

	<b>Página</b>
- Observaciones de entrevista	12
Formato 1	
- Referencias telefónicas	13
Formato 2	
- Solicitud de empleo	14
Formato 3	
- Contrato individual de trabajo	18
Formato 4	
- Pedido de materiales e insumos	25
Formato 5	
- Entrega de pedidos de materiales e insumos	30
Formato 6	
- Ingreso de materiales e insumos a bodega	31
Formato 7	

## INTRODUCCIÓN

La actividad principal de la empresa es la comercialización de vidrios y materiales de aluminio, fabricación de puertas, ventanas y vitrinas (productos de mayor demanda) de los mismos materiales.

Actualmente la institución no posee un control que permita tener definidas las diferentes actividades por lo que se hace necesario la implementación de los principales procedimientos.

Las normas y procedimientos administrativos son una herramienta importante para la empresa, que permitirán optimizar el tiempo de las actividades asignadas a cada empleado, evitando con su aplicación, la duplicidad de esfuerzo en el desempeño de las tareas para la toma de decisiones oportuna.

El Manual de Normas y Procedimientos es un instrumento de comunicación que contiene una serie de instrucciones escritas, las cuales han sido clasificadas en orden de normas y define los pasos que debe seguir cada uno de los miembros del personal para el adecuado desarrollo de las actividades administrativas.

El Manual de Normas y Procedimientos es una guía de acción que permitirá al personal involucrado realizar sus tareas de forma eficiente. Sin embargo debe considerarse que el mismo esta sujeto a cambios, de acuerdo a las circunstancias futuras que prevalezcan en la empresa, la actualización o modificación a los procedimientos principales del manual debe notificarse por escrito a las personas involucradas.

Cada uno de los miembros del personal involucrado en los procedimientos administrativos, debe comprender las responsabilidades inherentes a su cargo, conociendo los procedimientos del resto del personal, para traducir dichas responsabilidades en prácticas efectivas que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas de la institución.

## **Objetivos Generales del Manual de Normas y Procedimientos**

- Definir bases administrativas y de control mediante la implementación de normas y procedimientos técnicos para los fines y objetivos de la empresa.
- Coordinar y controlar las operaciones en general de la administración, facilitando la actividad de supervisión a los jefes de áreas por medio de la delegación de autoridad que provee, además una base de control para evaluar la eficiencia de los mismos.
- Establecer normas y procedimientos que aseguren la consistencia en el registro de todas las actividades.
- Disponer en cualquier momento de la información necesaria.

## **Normas Generales**

- El Manual de Normas y Procedimientos, deberá ser conocido, analizando y aplicado por todos los puestos correspondientes al área administrativa de trabajo.
- Es responsabilidad de los jefes de cada departamento, la correcta aplicación del presente manual.
- La información del manual deberá ser en forma escrita y verbal al personal.
- La aplicación de normas y procedimientos deberá ser supervisada, con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

## **Campo de Aplicación**

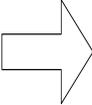
El Manual de Normas y Procedimientos, será de aplicación en la Comercializadora de Vidrios y Materiales de Aluminio, específicamente en las áreas administrativas de:

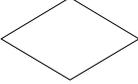
1. Gerencia General
2. Departamento de Ventas
3. Departamento de Administración

Por lo que la responsabilidad, aplicación, y actualización corresponde al Gerente General y los Jefes de Departamentos o encargados con que cuenta la institución.

## SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Para facilitar la aplicación de los procedimientos dentro de la Empresa Comercializadora de Vidrio y Materiales de Aluminio; se utilizará simbología que representa ideas, conceptos, acciones, entre otros, para lograr con ello una eficiencia administrativa.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO DEL SÍMBOLO
	<b>Inicio / termino</b> Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Inspección / revisión</b> Ocurre cuando se examina, verifica la cantidad o calidad de algo, comprueba la actividad del trabajo ejecutado.
	<b>Operación / actividad</b> Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Se utiliza para presentar cualquier acción que ejecute.
	<b>Desplazamiento / transporte</b> Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	<b>Almacenamiento permanente</b> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

	<p><b>Almacenamiento</b> Depósito y/o resguardo de información o productos.</p>
	<p><b>Decisión / alternativa</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones, la acción positiva se anota del lado derecho y la negativa del lado izquierdo.</p>
	<p><b>Documento</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p><b>Deposito provisional / espera</b> Indica demora en el desarrollo de los hechos.</p>
	<p><b>Conector de página</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>

Fuente: Benjamín Franklin F., Enrique. "Organización de Empresas".

## **PROCEDIMIENTOS**

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL
2. COMPRA DE MATERIALES E INSUMOS
3. CONTROL DE ENTRADA DE MATERIALES A BODEGA
4. VENTAS
5. COBROS

**PRINCIPALES NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.**

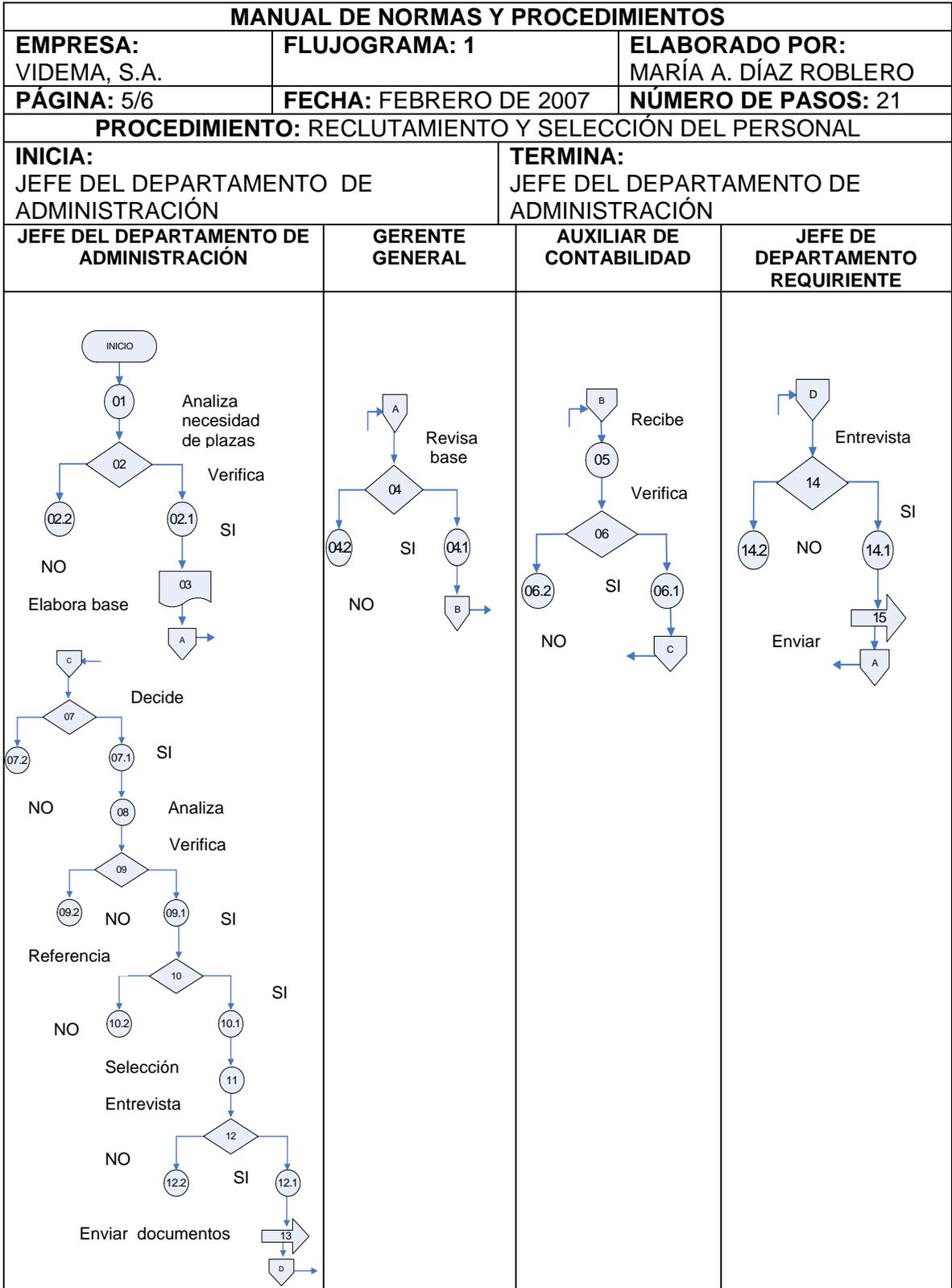
**PROCEDIMIENTO 1**

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.	<b>PROCEDIMIENTO:</b> RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO
<b>PÁGINA:</b> 1/ 6	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007	<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 21
<b>INICIO:</b> JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN		<b>TERMINA:</b> JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
<b>1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
<p>1.1 Realizar un proceso de reclutamiento eficiente y correcto, para satisfacer las necesidades del personal.</p> <p>1.2 Reclutar para cada puesto de trabajo a personas idóneas con el fin de aumentar la productividad y efectividad de la empresa.</p> <p>1.3 Identificar a las personas que se adecuen al puesto de trabajo.</p> <p>1.4 Elegir para cada puesto de trabajo, a la persona idónea entre los candidatos reclutados, con el fin de aumentar la productividad y eficiencia de la empresa.</p>		
<b>2. NORMAS ESPECIFICAS</b>		
<p>2.1 Utilizar como fuente primaria el reclutamiento interno, en caso de no haber candidatos, usar el reclutamiento externo.</p> <p>2.2 Comunicar al personal interno la existencia de una plaza vacante, antes de iniciar el proceso de reclutamiento externo.</p>		

- 2.3** El auxiliar de contabilidad será el responsable de realizar la evaluación de la disponibilidad de financiamiento, para cubrir la plaza vacante.
- 2.4** Efectuar el proceso de reclutamiento, con todos los aspirantes los cuales deben presentar los siguientes documentos:
- 2.4.1** Curriculum Vitae actualizado
  - 2.4.2** Dos cartas de recomendación
  - 2.4.3** Original y fotocopia de antecedentes policíacos
  - 2.4.4** Original y fotocopia de antecedentes penales
  - 2.4.5** Fotocopia de cédula de vecindad.
  - 2.4.6** Fotocopia de constancias laborales
  - 2.4.7** Dos fotos tamaño cédula.
- 2.5** Jefe del Departamento de Administración, será la responsable de archivar los documentos anteriormente señalados. Además si fuera necesario pagar al medio elegido para publicar la plaza vacante.
- 2.6** Realizar un análisis de la descripción del puesto, antes de iniciar el proceso de selección, por el jefe de departamento que lo requiera. Para cerciorarse que los candidatos llenen los requisitos mínimos.
- 2.7** El expediente del candidato, se formará con la documentación que entregue a al Jefe del Departamento de Administración.

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.	<b>PROCEDIMIENTO:</b> RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL		<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO
<b>PÁGINA:</b> 3/6	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007	<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 21	
<b>INICIO:</b> JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN		<b>TERMINA:</b> JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASOS No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Departamento de Administración	Jefe del Departamento de Administración	01	Analiza la necesidad de una plaza vacante.
		02	Verifica requisitos necesarios, con base en la descripción del puesto, que el jefe del departamento requiera.
		02.1	Si es correcto, aprueba.
		02.2	No es correcto, rechaza
		03	Elabora base de reclutamiento y envía documentos:
Gerencia General	Gerente General	04	Revisa base de reclutamiento.
		04.1	Si procede, aprueba.
		04.2	No procede, deniega.
Departamento de Administración	Auxiliar de Contabilidad	05	Recibe documento de reclutamiento para presupuesto.
		06	Verifica documento para presupuesto.
		06.1	Si es correcto, aprueba.
		06.2	No es correcto, rechaza.
Departamento de Administración	Jefe del Departamento de Administración	07	Decide proceso de reclutamiento.
		07.1	Informa a la empresa a través del reclutamiento interno (anuncios, circulares o afiches).
		07.2	En caso contrario, se realiza reclutamiento externo.
		08	Realiza análisis de currículum de los candidatos.
		09	Verifica si los candidatos cumplen con los requisitos estipulados.

		09.1	Si procede, aprueba.
		09.2	No procede, rechaza.
		10	Comprueba referencias laborales y personales de los candidatos.
		10.1	Si procede, aprueba.
		10.2	No procede, rechaza.
		11	Selecciona candidatos idóneos para la plaza, con base en la descripción del puesto dado.
		12	Efectúa entrevista preliminar con los candidatos elegidos.
		12.1	Si procede, aprueba.
		12.2	No procede, rechaza.
		13	Envía expedientes completos de los candidatos elegidos.
Gerencia General	Jefe del Departamento requeriente	14	Realiza una entrevista final con los candidatos seleccionados.
		14.1	Si procede, aprueba el mejor candidato.
		14.2	No procede, rechaza.
		15	Envía expediente, para convenir relación laboral.
Departamento de Administración	Jefe del Departamento de Administración	16	Recibe expediente del candidato seleccionado.
		17	Cita al seleccionado para realizar propuesta laboral y contrato de trabajo.
		18	Determina propuesta laboral.
		18.1	Si el seleccionado acepta, se traslada al departamento que lo requiera.
		18.2	Si el seleccionado no acepta, se citar a otro candidato. (Sigue paso 13)
		19	Abre e integra expediente de la plaza cubierta.
		20	Comunica a nivel interno el nuevo puesto de trabajo.
		21	Archiva expediente para futuras consultas.



<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.	<b>FLUJOGRAMA:</b> 1	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO	
<b>PÁGINA:</b> 6/6	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007	<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 21	
<b>PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>			
<b>INICIA:</b> JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN		<b>TERMINA:</b> JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	
<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO REQUIRIENTE</b>
<pre> graph TD     A[A] --&gt; 16((16))     16 --&gt; 17((17))     17 --&gt; 18{18}     18 -- NO --&gt; 18.2((18.2))     18 -- SI --&gt; 18.1((18.1))     18.1 --&gt; 19((19))     19 --&gt; 20((20))     20 --&gt; 21[/21/]     21 --&gt; FIN([FIN]) </pre>			

**FORMATO 1**



**COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO  
CIUDAD, GUATEMALA**

**OBSERVACIONES DE ENTREVISTA**

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Puesto al que aplica: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Puesto del entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Apariencia: ( )

Experiencia: ( )

Nivel académico: ( )

Está de acuerdo en contratarlo SI ( ) NO ( )

Razón para no contratarlo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Excelente (E), Muy Bueno (MB), Bueno (B), Regular (R), Malo (M).

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

**FORMATO 2**



**COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO  
CIUDAD, GUATEMALA**

**REFERENCIAS TELEFÓNICAS**

**REFERENCIAS LABORALES**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Empresa donde se solicitan referencias: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Persona que informa: \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN LABORAL**

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de egreso: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupó: \_\_\_\_\_

Salario inicial: \_\_\_\_\_ Salario final: \_\_\_\_\_

Cuál fue el desempeño de las funciones asignadas a su cargo: \_\_\_\_\_

Aspecto positivo: \_\_\_\_\_

Aspecto negativo: \_\_\_\_\_

Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

Existe sindicato en la empresa: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es afirmativa, qué tipo de participación tuvo en el sindicato: \_\_\_\_\_

Persona responsable: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

**FORMATO 3**

**COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO  
CIUDAD, GUATEMALA**

**SOLICITUD DE EMPLEO**

FOTOGRAFÍA

**PLAZA:** \_\_\_\_\_

**ANTES DE LLENAR LA SOLICITUD, LEA CUIDADOSAMENTE ESTAS OBSERVACIONES:**

- a. Llene los espacios en blanco como se le solicita.
- b. Los datos que consigne deben ser exactos y veraces, los cuales serán tratados en forma confidencial.

Lugar y fecha \_\_\_\_\_

**1. INFORMACIÓN PERSONAL**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES	
DIRECCIÓN			COLONIA	CIUDAD	TELÉFONO RESIDENCIA: _____ CELULAR: _____
FECHA DE NACIMIENTO		EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD
SEXO F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	ESTATURA		PESO	RELIGIÓN	
N.I.T	No. DE AFILIACIÓN I.G.S.S.		No. CÉDULA	LICENCIA No.	
<b>ESTADO CIVIL</b>					
SOLTERO(A) <input type="checkbox"/>	CASADO (A) <input type="checkbox"/>	VIUDO (A) <input type="checkbox"/>	UNIDO (A) <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO (A) <input type="checkbox"/>	
VIVE USTED CON				No. DE PERSONAS QUE DEPENDAN DE USTED	
PADRES <input type="checkbox"/>	FAMILIA <input type="checkbox"/>	AMIGOS/PARIENTES <input type="checkbox"/>	SOLO <input type="checkbox"/>	TOTAL _____ PARCIALMENTE _____	

## 2. INFORMACIÓN FAMILIAR

PARENTESCO	NOMBRE Y DOMICILIO	LUGAR DE TRABAJO Y OCUPACIÓN
PADRE		
MADRE		
ESPOSO (A)		

## HIJOS O HERMANOS

PARENTESCO	NOMBRE Y DOMICILIO	OCUPACIÓN	FECHA DE NACIMIENTO

## 3. INFORMACIÓN DE ESTUDIOS REALIZADOS

ESTUDIOS	ESTABLECIMIENTO		FECHA		DIPLOMA O TÍTULO
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
DIVERSIFICADO					
UNIVERSIDAD					
OTROS					
¿ESTUDIA ACTUALMENTE? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿ESTUDIOS QUE REALIZA?		NIVEL	HORARIO	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO
IDIOMAS	HABLA	ESCRIBE	LEE		NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO
INGLES					
OTROS					

#### 4. EXPERIENCIA LABORAL

NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCIÓN	TELÉFONO
INGRESO MES _____ AÑO _____ SUELDO _____		RETIRO MES _____ AÑO _____ SUELDO _____	
CARGO DESEMPEÑADO			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO			MOTIVO DEL RETIRO

NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCIÓN	TELÉFONO
INGRESO MES _____ AÑO _____ SUELDO _____		RETIRO MES _____ AÑO _____ SUELDO _____	
CARGO DESEMPEÑADO			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO			MOTIVO DEL RETIRO

NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCIÓN	TELÉFONO
INGRESO MES _____ AÑO _____ SUELDO _____		RETIRO MES _____ AÑO _____ SUELDO _____	
CARGO DESEMPEÑADO			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO			MOTIVO DEL RETIRO

#### 5. EXPERIENCIA EN MANEJO DE EQUIPO

MAQUINA DE ESCRIBIR SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CORTADORA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
ELECTRÓNICA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	PULIDORA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
COMPUTADORA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	OTROS (ESPECIFIQUE)
OTROS (ESPECIFICAR) SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	



## 6. REFERENCIA PERSONALES

Nombre a tres personas que le conozcan, que no sean parientes ni compañeros de empleos.

NOMBRE		OCUPACIÓN
DIRECCIÓN	TELÉFONO	TIEMPO DE CONOCERLO
NOMBRE		OCUPACIÓN
DIRECCIÓN	TELÉFONO	TIEMPO DE CONOCERLO
NOMBRE		OCUPACIÓN
DIRECCIÓN	TELÉFONO	TIEMPO DE CONOCERLO

## 7. INFORMACIÓN GENERAL

PUESTO QUE SOLICITA	SUELDO	ANOTE OTRA ÁREA DE SU INTERÉS
¿QUIÉN LO RECOMENDO EN ESTA EMPRESA?		TIENE PARIENTES EN ESTA EMPRESA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
ASOCIACIONES, SINDICATOS A QUE PERTENECE		HA DESEMPEÑADO ALGUN CARGO DIRECTIVO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
TIENE AUTOMOVIL SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MARCA _____ MODELO _____		FECHA EN QUE PODRIA PRESENTARSE A TRABAJAR
PADECE DE ALGUNA ENFERMEDAD SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿CUÁL? _____ _____ _____		HA SIDO OPERADO DE FORMA QUIRURGICA POR ENFERMEDAD SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MENCIONELAS: _____ _____

**Le agradecemos su interés de colaborar en la empresa, la veracidad de los datos proporcionados permitirá conocerle mejor y considerarle como candidato al puesto adecuado.**

NOMBRE DE ENTREVISTADORES \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_ ACEPTADO SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PODRIA ACEPTARSE EN EL FUTURO SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 FECHA DE INICIO \_\_\_\_\_  
 SUELDO INICIAL \_\_\_\_\_

**FORMATO 4**



**COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO  
CIUDAD, GUATEMALA**

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

\_\_\_\_\_ ; de \_\_\_\_\_ años de edad; \_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos del patrono sexo

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ; vecino de \_\_\_\_\_  
Nacionalidad Dirección Municipio

\_\_\_\_\_ ; cédula de vecindad No. de orden \_\_\_\_\_ registro No. \_\_\_\_\_  
Departamento

extendida en \_\_\_\_\_ ; en representación de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ; en la que laboran \_\_\_\_\_ trabajadores, por una parte

y por la otra; \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años de edad; \_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos del trabajador sexo

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ; vecino  
Estado civil Nacionalidad Dirección

de \_\_\_\_\_ ; cédula de vecindad No. de orden \_\_\_\_\_ registro No. \_\_\_\_\_  
Municipio

extendida en \_\_\_\_\_ ; quienes para los efectos de este contrato  
se denominarán "PATRONO Y TRABAJADOR", respectivamente, celebran el

**"Contrato Individual de Trabajo"** contenido en las siguientes cláusulas:

1º. La relación de trabajo se inicia el día \_\_\_\_\_  
Fecha de iniciación de la relación de trabajo

2º. El trabajador prestará los servicios siguientes: \_\_\_\_\_  
Indicar los servicios que el trabajador se

\_\_\_\_\_ obliga a prestar o la naturaleza de la obra a ejecutar especificando en características y condiciones de trabajo

3º. Estos servicios serán prestados en \_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa, si lo tiene, departamento, completar

4º. La duración del presente contrato es \_\_\_\_\_  
Indicar si es por tiempo indefinido, plazo fijo o por obra

5º. La jornada de trabajo será de \_\_\_\_\_ horas diarias y de \_\_\_\_\_ a la semana, así;  
en jornada DIURNA de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas y de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_  
Horas de la semana. En jornada NOCTURNA: de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_  
Horas. En jornada MIXTA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas. En jornada  
CONTINUA DIURNA: de las \_\_\_\_\_ horas. En jornada SÁBADO: de las \_\_\_\_\_ a  
las \_\_\_\_\_ horas.



6º. El salario será así: \_\_\_\_\_  
Indicar el monto del salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir  
\_\_\_\_\_ el trabajador si es por unidad de obra, de tiempo o de alguna otra manera  
y le será pagado en efectivo cada \_\_\_\_\_  
mes, semana o quincena  
en \_\_\_\_\_

7º. Las horas extras, el 7º. día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126 y 127 del Código de Trabajo.

8º. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

9º. El presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Lugar

el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_  
en tres ejemplares, uno para cada una de las partes y uno que el Patrono remitirá al Departamento administrativo de Trabajo.

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital Trabajador

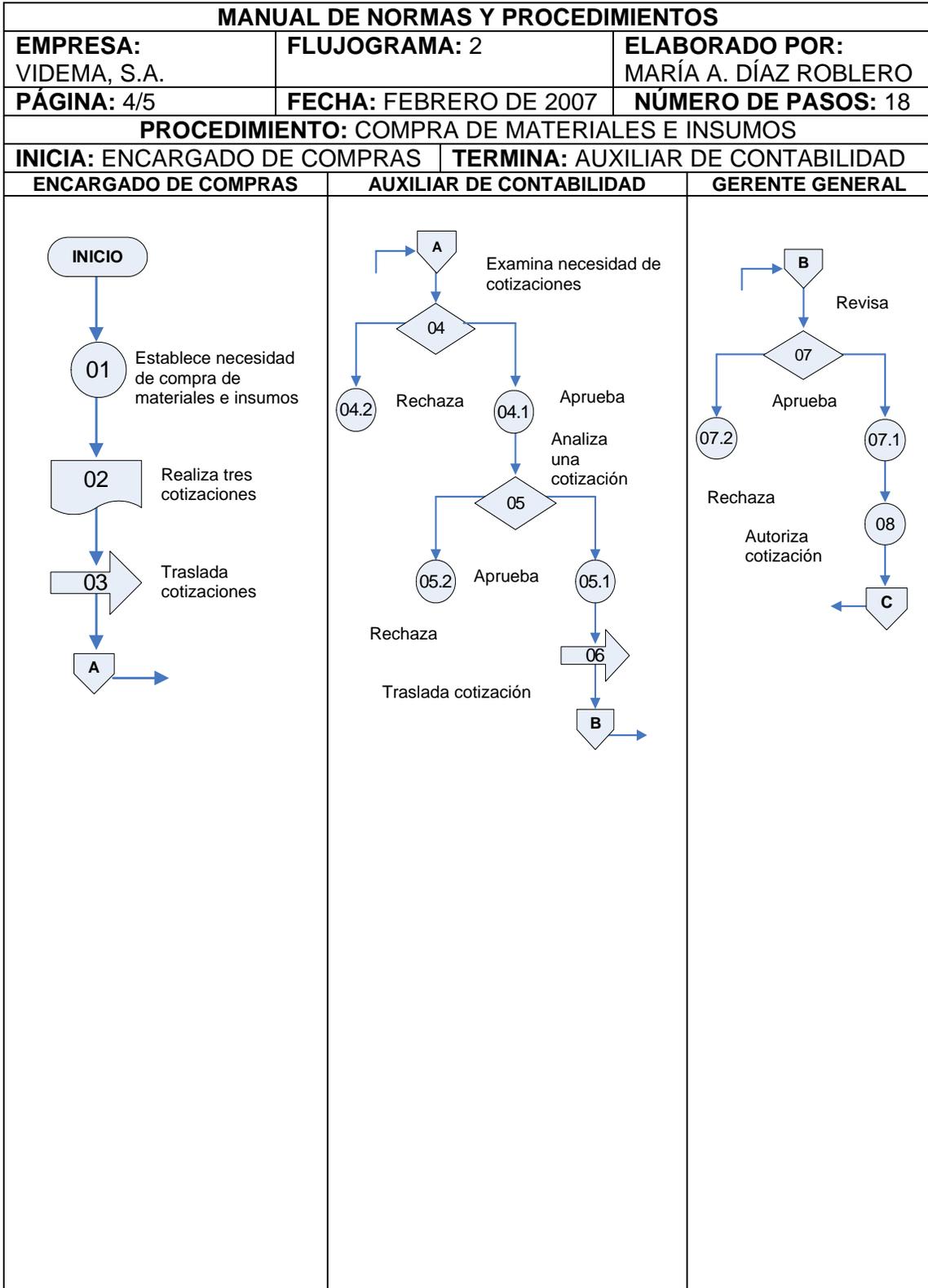
\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital Patrono

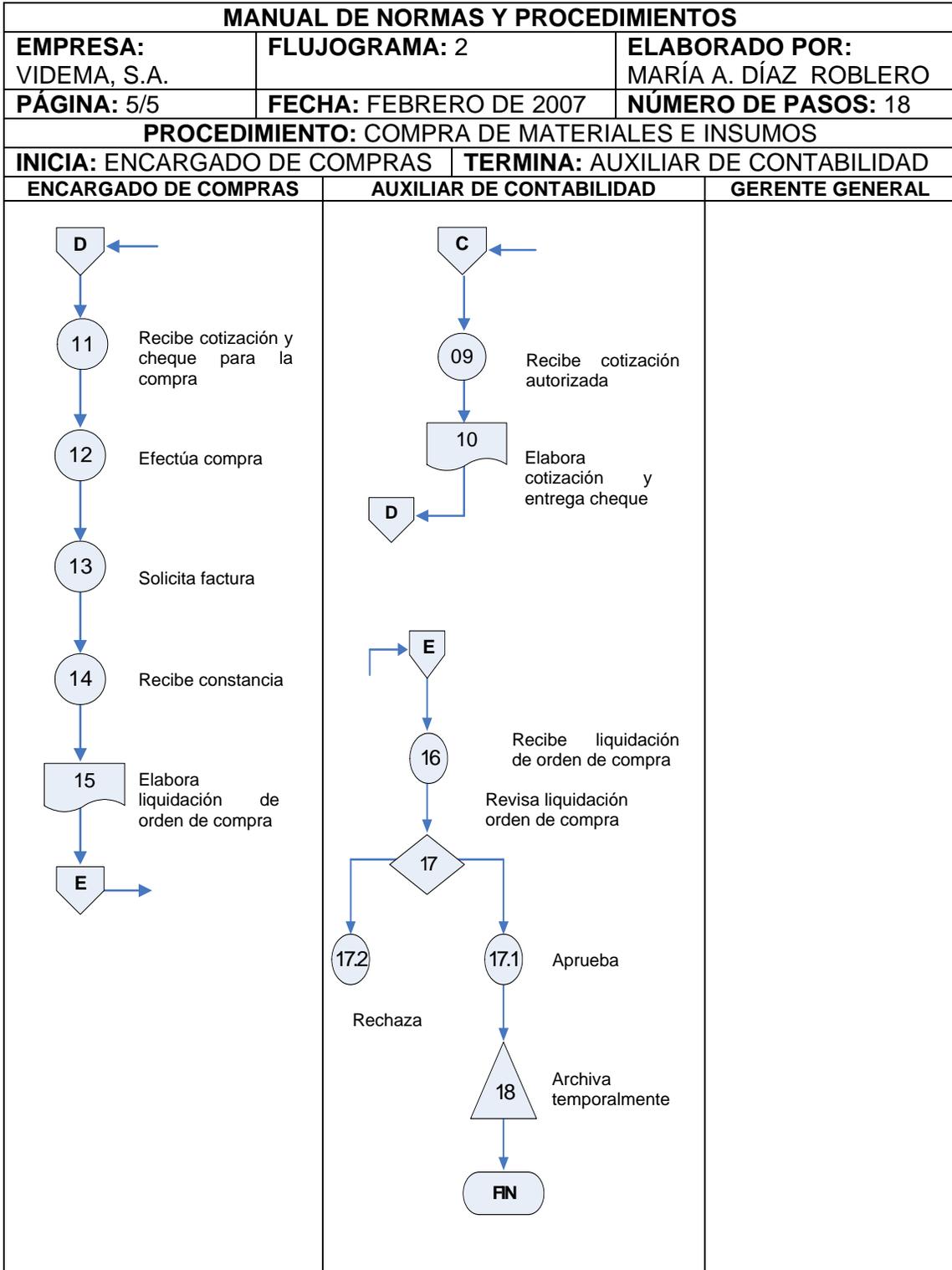
## PROCEDIMIENTO 2

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.	<b>PROCEDIMIENTO:</b> COMPRA DE MATERIALES E INSUMOS	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO
<b>PÁGINA:</b> 1/5	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007	<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 18
<b>INICIO:</b> ENCARGADO DE COMPRAS		<b>TERMINA:</b> AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
<p>1.1 Proporcionar los materiales e insumos necesarios para el abastecimiento de productos de vidrio y materiales de aluminio, a los departamentos y unidades de la empresa.</p> <p>1.2 Priorizar la compra de productos y materiales según las necesidades que surjan en los departamentos y unidades de la institución.</p>		
<b>2. NORMAS ESPECÍFICAS</b>		
<p>2.1 La compra debe ser razonable y acorde a las necesidades del gasto a efectuar.</p> <p>2.2 La orden de compra debe ir firmado por del Jefe de Producción.</p> <p>2.3 Realizar tres cotizaciones para la compra.</p> <p>2.4 Decidir la compra por la calidad y no por el precio.</p> <p>2.5 La cotización aprobada debe llevar el Vo. Bo., del Gerente General.</p>		

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.	<b>PROCEDIMIENTO:</b> COMPRA DE MATERIALES E INSUMOS		<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO
<b>PÁGINA:</b> 2/5	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007		<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 18
<b>INICIO:</b> ENCARGADO DE COMPRAS			<b>TERMINA:</b> AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>UNIDAD ADMITIVA.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASOS No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Departamento de Administración	Encargado de Compras	01	Establece orden de compra proporcionado por el jefe de producción.
		02	Realiza tres cotizaciones para la autorización de una.
		03	Traslada cotizaciones
	Auxiliar de Contabilidad	04	Examina la procedencia, necesidad y razón de las cotizaciones para gasto.
		04.1	Si procede, aprueba.
		04.2	No procede, rechaza.
		05	Analiza cotizaciones y califica una.
		05.1	Si procede, aprueba.
		05.2	No procede, rechaza.
		06	Traslada cotización.
Gerencia General	Gerente General	07	Revisa la cotización.
		07.1	Si procede, aprueba.
		07.2	No procede, rechaza.
		08	Autoriza cotización.
Departamento de Administración	Auxiliar de Contabilidad	09	Recibe cotización autorizada.
		10	Elabora cotización y entrega cheque para la compra.
	Encargado de Compras	11	Recibe cotización y cheque para la compra.
		12	Efectúa compra en el lugar previsto.

		13	Solicita factura a nombre de la empresa.
		14	Recibe de bodeguero constancia de ingreso de materiales a bodega.
		15	Elabora y envía liquidación de orden de compra.
Departamento de Administración	Auxiliar de Contabilidad	16	Recibe liquidación de orden de compra.
		17	Revisa liquidación de orden de compra.
		17.1	Si procede, aprueba.
		17.2	No procede, rechaza.
		18	Archiva temporalmente.





FORMATO 5



**PEDIDO DE MATERIALES E INSUMOS**

**COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO.  
EMPRESA VIDEMA, S.A.  
CIUDAD, GUATEMALA  
NIT: 17272-3**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:** \_\_\_\_\_

**TELÉFONO:** \_\_\_\_\_

**NIT:** \_\_\_\_\_ **CONTADO:** \_\_\_\_\_ **CRÉDITO:** \_\_\_\_\_

**CÓDIGO:** \_\_\_\_\_

<b>Código</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>	

\_\_\_\_\_  
**Firma Cliente**

\_\_\_\_\_  
**Firma Vendedora**

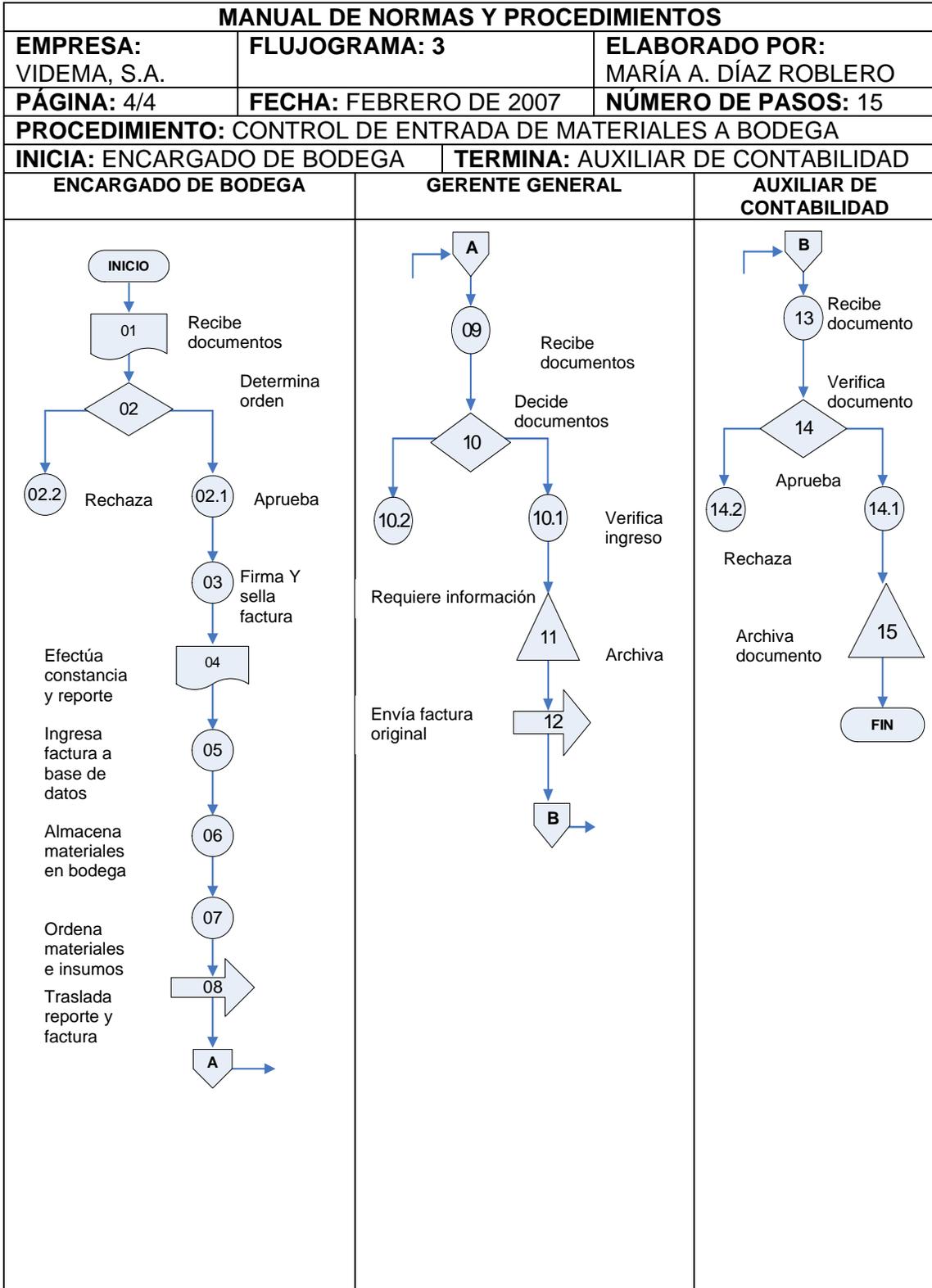
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

### PROCEDIMIENTO 3

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.	<b>PROCEDIMIENTO:</b> CONTROL DE ENTRADA DE MATERIALES A BODEGA	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO
<b>PÁGINA:</b> 1/4	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007	<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 15
<b>INICIO:</b> ENCARGADO DE BODEGA		<b>TERMINA:</b> AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
<p><b>1.1</b> Mantener existencias necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p><b>1.2</b> Efectuar el ingreso de materiales e insumos en las cantidades y calidades requeridos.</p>		
<b>2. NORMAS ESPECÍFICAS</b>		
<p><b>2.1</b> El jefe de producción será el responsable de controlar los suministros y materiales.</p> <p><b>2.2</b> El encargado de bodega debe recibir las órdenes de los pedidos de materiales.</p> <p><b>2.3</b> El encargado de bodega será el responsable de verificar que todos los materiales que reciba cumplan con las condiciones descritas en el pedido, con las cantidades solicitadas y que estén en perfecto estado.</p> <p><b>2.4</b> Toda solicitud de suministros debe hacerse por escrito.</p> <p><b>2.5</b> El encargado de bodega debe almacenar los materiales e insumos, colocarlos en el lugar adecuado, separados de acuerdo a su forma (vidrio, aluminio, madera, solventes entre otros).</p>		

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.	<b>PROCEDIMIENTO:</b> CONTROL DE ENTRADA DE MATERIALES A BODEGA		<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO
<b>PÁGINA:</b> 2/4	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007		<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 15
<b>INICIO:</b> ENCARGADO DE BODEGA			<b>TERMINA:</b> AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASOS No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Departamento de Administración	Encargado de Bodega	01	Recibe documentos de entrega de materiales e insumos.
		02	Verifica y determina la cantidad de suministros según orden de compra.
		02.1	Si es correcta, recibe materiales.
		02.2	No es correcta, rechaza para corrección. (Siguiendo paso 01)
		03	Firma y sella factura de compras.
		04	Efectúa constancia y reporte al Gerente General, del ingreso de los materiales a bodega.
		05	Ingresa factura a base de datos.
		06	Almacena materiales e insumos a bodega.
		07	Ordena de forma adecuada los materiales e insumos, según la demanda de los departamentos y unidades.
		08	Traslada reporte, facturas y documentos de la compra.
Gerencia General	Gerente General	09	Recibe documentos de compra.
		10	Decide sobre documentos de compras.
		10.1	Si es correcta, verifica ingreso de materiales e insumos a bodega.
		10.2	Caso contrario, requiere información del bodeguero o el proveedor. (Siguiendo paso 04)
		11	Archiva constancia de la compra.
		12	Envía factura original de compra.

Departamento de Administración	Auxiliar de Contabilidad	13	Recibe documentos.
		14	Verifica documentos.
		14.1	Si es correcta, aprueba.
		14.2	No es correcta, rechaza.
		15	Archiva de forma temporal.



**FORMATO 6**



**ENTREGA DE PEDIDOS DE MATERIALES E INSUMOS**

<b>COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO. EMPRESA VIDEMA, S.A. CIUDAD, GUATEMALA NIT: 17272-3</b>	
FECHA: _____ FACTURA: _____	
NOMBRE: _____	
DIRECCIÓN: _____	
TELÉFONO: _____	
CÓDIGO: _____	
Cantidad	Descripción

\_\_\_\_\_  
**Firma y sello de bodeguero**

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

**FORMATO 7**



**INGRESO DE MATERIALES E INSUMOS A BODEGA**

<b>COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO. EMPRESA VIDEMA, S.A. CIUDAD, GUATEMALA NIT: 17272-3</b>						
<b>Código</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del Material</b>	<b>Cantidad Solicitada</b>	<b>Cantidad Recibida</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha de recepción:** \_\_\_\_\_

**Firma y sello** \_\_\_\_\_

**Bodeguero**

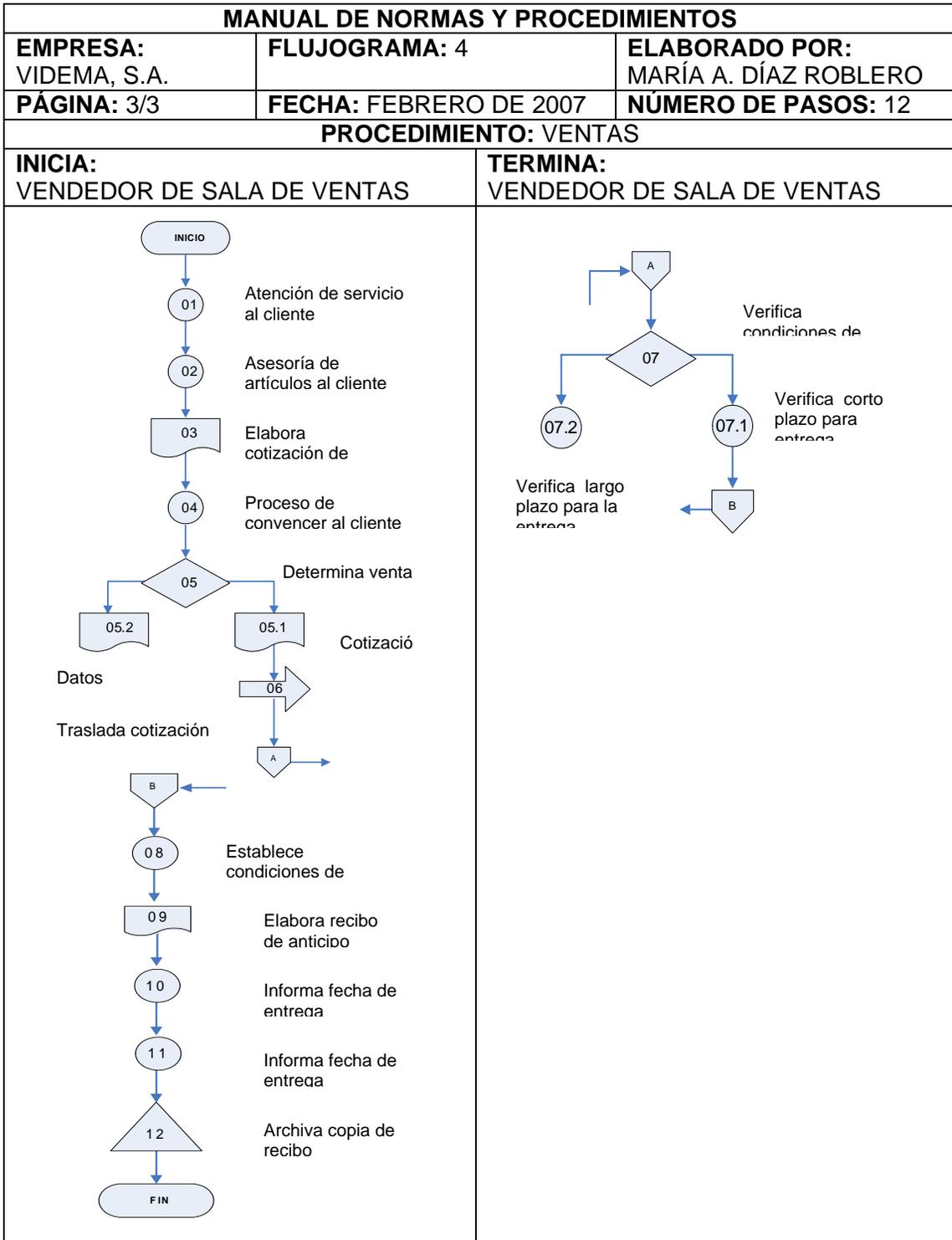
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

## PROCEDIMIENTO 4

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.	<b>PROCEDIMIENTO:</b> VENTAS	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO
<b>PÁGINA:</b> 1/3	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007	<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 12
<b>INICIO:</b> VENDEDOR DE SALA DE VENTAS		<b>TERMINA:</b> VENDEDOR DE SALA DE VENTAS
<b>1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
<p>1.1 Realizar el proceso de ventas a los clientes que visitan sala de ventas.</p> <p>1.2 Detallar la información en forma clara y precisa al cliente sobre cada uno de los artículos que solicite.</p>		
<b>2. NORMAS ESPECÍFICAS</b>		
<p>2.1 Elaborar fuente de datos de los clientes actuales y potenciales con datos generales.</p> <p>2.2 La presentación de ventas deberá ser diseñada a creatividad del vendedor, utilizando técnicas proporcionadas por el Jefe de Ventas.</p> <p>2.3 Examinar fuente de datos semanales o directorios telefónicos.</p> <p>2.4 Realizar la presentación de ventas a través del catálogo de ventas con que cuenta la empresa.</p> <p>2.5 La forma de pago para el cliente será, el 80% anticipo efectivo ó cheque y el 20% restante pago en efectivo.</p> <p>2.6 Llamar al cliente dos veces por semana cuando solicita cotización la cual mantiene una vigencia de 15 días.</p>		

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.		<b>PROCEDIMIENTO:</b> VENTAS	
<b>PÁGINA:</b> 2/3		<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007	
		<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO	
		<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 12	
<b>INICIO:</b> VENDEDOR DE SALA DE VENTAS			<b>TERMINA:</b> VENDEDOR DE SALA DE VENTAS
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASOS No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Departamento de Ventas	Vendedor de Sala de Ventas	01	Atención de servicio al cliente para la venta.(Inicia con un saludo cordial)
		02	Realiza asesoría al cliente de artículos, precios, instalación, forma de pago y fecha de entrega.
		03	Elabora cotización de precios al cliente sobre el artículo solicitado.
		04	Efectúa proceso de convencer al cliente para efectuar la venta.
		05	Determina la venta según artículos.
		05.1	Si procede, se elabora cotización.
		05.2	No procede, solo se ingresan datos personales del cliente en una hoja, para darle seguimiento.
		06	Traslada cotización.
Departamento de Producción	Jefe del Departamento de Producción	07	Verifica capacidad de producción y tiempo estimado para la entrega del pedido.
		07.1	Si procede.
		07.2	No procede.
Departamento de Ventas	Vendedor de Sala de Ventas	08	Establece las condiciones de pago, 80% anticipo y 20% al entregar pedido.
		09	Elabora recibo del 80% del anticipo de la venta.

		10	Entrega al cliente el recibo del 80% del anticipo de la venta.
		11	Informa de la fecha de entrega del pedido.
Departamento de Ventas	Vendedor de Sala de Ventas	12	Archiva copia del recibo.

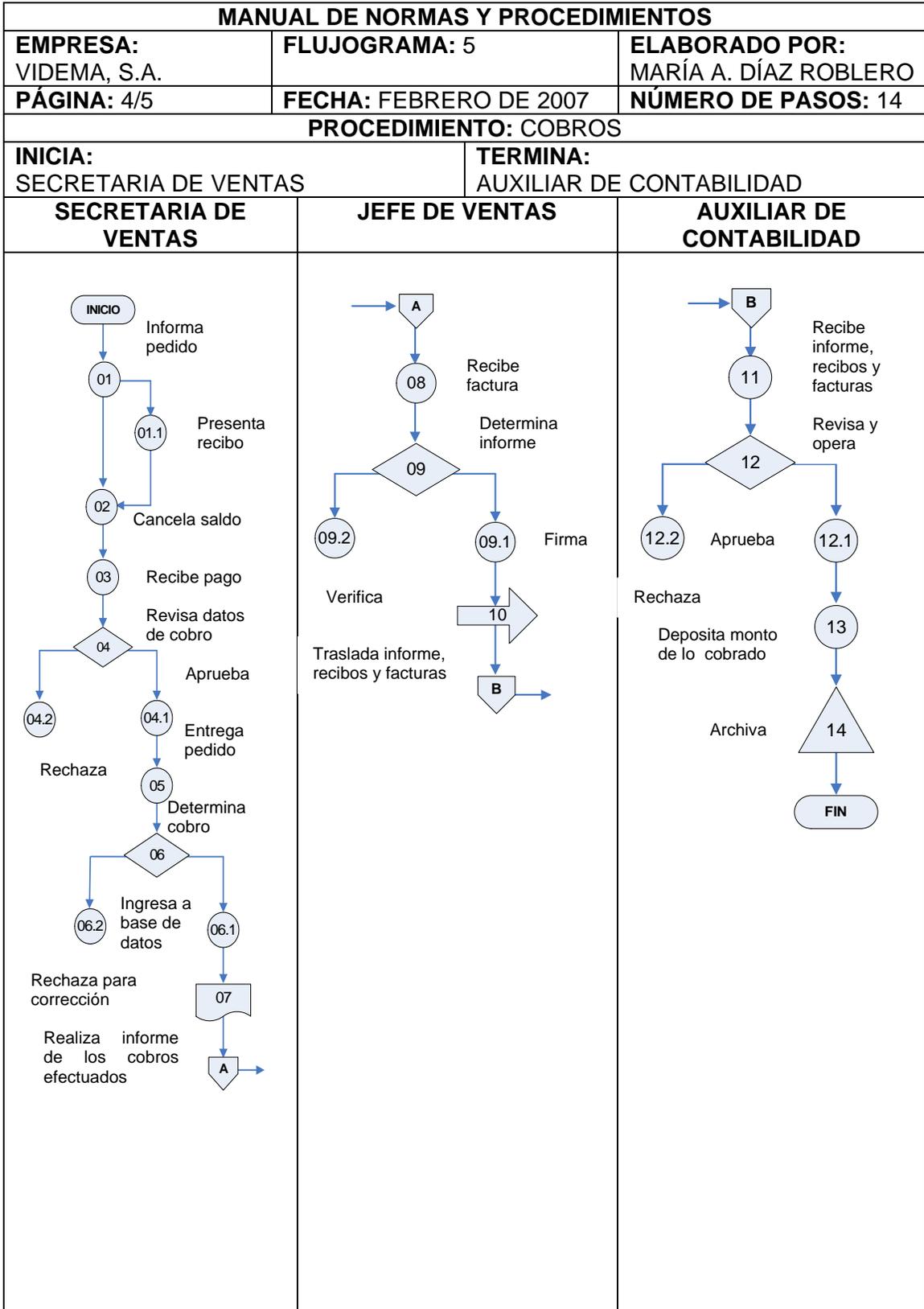


## PROCEDIMIENTO 5

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.	<b>PROCEDIMIENTO:</b> COBROS	<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO
<b>PÁGINA:</b> 1/5	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007	<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 14
<b>INICIO:</b> SECRETARIA DE VENTAS	<b>TERMINA:</b> AUXILIAR DE CONTABILIDAD	
<b>1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
1.1 Llevar un registro y control de los cobros realizados por cada recibo, cotización o factura.		
1.2 Realizar cobros en la fecha de vencimiento de las facturas.		
<b>2. NORMAS ESPECÍFICAS</b>		
2.1 Los vendedores entregarán al cliente el recibo del 80% de anticipo, y al terminar el trabajo el cliente cancelará el 20%, únicamente en sala de ventas.		
2.2 Al cancelar el 100% del trabajo realizado, se le entregará al cliente la factura por el monto total.		
2.3 Cuando el cliente pague, el vendedor debe llenar el recibo correspondiente, indicando el abono, la cancelación de la factura y la forma de pago: el 80% del anticipo efectivo ó cheque y el 20% restante pago en efectivo.		
2.4 Cada vendedor deberá entregar a la secretaria de ventas, de forma diaria el reporte de los recibos entregados en el talonario, éstos servirán para el reporte que la secretaria de ventas entregará al jefe de ventas.		
2.5 El jefe de ventas debe contar el efectivo, sumar los cheques recibidos y firmar constancia de conformidad.		
2.6 El vendedor debe informarle al cliente que debe llevar su recibo del 80 para efectuar la entrega.		

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>EMPRESA:</b> VIDEMA, S.A.	<b>PROCEDIMIENTO:</b> COBROS		<b>ELABORADO POR:</b> MARÍA A. DÍAZ ROBLERO
<b>PÁGINA:</b> 2/5	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2007		<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 14
<b>INICIO:</b> SECRETARIA DE VENTAS			<b>TERMINA:</b> AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASOS No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Departamento de Ventas	Secretaria de ventas	01	Llama al cliente para informar que su pedido esta terminado y que debe cancelar el 20% de su saldo pendiente en sala de ventas.
		01.1	En caso contrario, si el cliente llega a la sala de ventas por su pedido, se requiere el recibo del 80% de anticipo, si no lo lleva recibo verificar con Jefe de Ventas, para realizar la factura de cancelación total.
		02	Cliente se presenta en sala de ventas para cancelar el 20% de su saldo.
Departamento de Ventas	Secretaria de Ventas	03	Recibe pago del 20% del saldo, con el recibo del 80% del anticipo.
		04	Revisa datos de cobro.
		04.1	Si es correcto, aprueba.
		04.2	No es correcto, rechaza.
		05	Entrega pedido.
		06	Determina el monto de lo cobrado y lo anticipado diario, proporcionado por los clientes.
		06.1	Si es correcto, ingresa información en base de datos.
		06.2	No es correcto, rechaza para corrección. (Sigue paso 01 y/o 01.1)
		07	Realiza y envía informe diario de lo cobrado y anticipado, recibos y facturas entregadas y canceladas.
Departamento de Ventas	Jefe de Ventas	08	Recibe facturas y recibos cancelados y verifica el informe.
		09	Determina sobre informe.

		09.1	Si es correcto, firma de recibido.
		09.2	Caso contrario, verifica con la secretaria de ventas. (Sigue paso 06)
		10	Traslada informe, recibos y facturas del monto cobrado.
Gerencia General	Auxiliar de Contabilidad	11	Recibe informe, recibos y facturas del monto cobrado.
		12	Revisa y opera contablemente.
		12.1	Si es correcto, aprueba.
		12.2	No se correcto, rechaza.
		13	Deposita el monto de lo cobrado a caja.
		14	Archiva documentos.



## **ANEXO 3**

### **PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
Plan de acción	1

## **INTRODUCCIÓN**

A continuación se presenta un plan de acción, que permitirá a la empresa una estructura adecuada, a través del Manual de Organización y las Principales Normas y Procedimientos, que serán de utilidad para los diferentes departamentos y unidades.

Se establece la forma en que se desarrollaran cada una de las actividades y como alcanzar los objetivos establecidos en este plan, para lo cual se detallan las actividades a realizar, quien es el responsable de ejecutarlas y el tiempo estimado en el que se realizaran.

## PLAN DE ACCIÓN



### EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS Y MATERIALES DE ALUMINIO. VIDEMA, S.A.

<b>Objetivo:</b> Implementar la propuesta de solución en un 100%; a corto y mediano plazo.						
<b>Actividad</b>		<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Costo</b>	<b>Presup.</b>
1.	Presenta la propuesta al Gerente General.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar sobre el desarrollo del plan a implementar al Gerente General.</li> </ul>	Consultor	Mayo de 2007	Q.150.00	Q.150.00
2.	Estudio de la propuesta por el Gerente General para aprobación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación sobre el plan a implementar.</li> </ul>	Gerente General	Mayo de 2007	Q.100.00	Q.100.00
3.	Comunica a Jefes y encargados de los departamentos y unidades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar a los jefes y encargados sobre el desarrollo del programa de descripción de puestos, procedimientos y elementos principales de planificación administrativa.</li> </ul>	Gerente General	Mayo de 2007	Memos, anuncios Q. 300.00	Designa la empresa
4.	Establece un mecanismo que señale claramente, los pasos que deben seguirse para garantizar la adecuada implementación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar cronograma de fechas, para no entorpecer las actividades de los jefes, y colaboradores, según actividades y que sea a conveniencia.</li> <li>Dar a conocer el programa a implementar, misión, visión, objetivos, estrategias, manual de organización y procedimientos.</li> <li>Informar al personal administrativo, jefes y encargados sobre el desarrollo del programa.</li> </ul>	Gerente designa	Junio de 2007	Hojas, tinta, fólderes Q. 100.00	Designa la empresa

5.	Lograr la participación efectiva de todo el personal dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de 3 a 5 personas, que cada jefe designará según departamento.</li> <li>• Lograr la participación sin restricción de información a todo el personal.</li> <li>• Entregar Manual de Organización para la implementación a Jefes.</li> <li>• Dar uniformidad en la información con el formato establecido. (Ver anexos 1)</li> <li>• Entregar los principales procedimientos, para la implementación.</li> <li>• Dar uniformidad en la información con el formato establecido. (Ver anexos 2)</li> <li>• Clasificar por grupos: por horas (empleados no calificados, calificados y especializados). Para dar a conocer la misión, visión, objetivos y políticas.</li> <li>• Informar y entregar a los empleados de cada departamento y unidades las funciones de cada puesto y los principales procedimientos que correspondan al departamento.</li> </ul>	Jefe de departamento	Agosto y Septiembre de 2007	Papelería y útiles de oficina, impresión y empastado  Q. 300.00	Designa la empresa
6.	Capacitar al personal para el servicio del cliente y manejo de maquinaria y herramientas operativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la capacidad y las habilidades del personal, como una ventaja competitiva.</li> <li>• Clasificar por grupos al personal administrativo, ventas, administración y producción.</li> <li>• Duración de la capacitación de 8 hrs. por dos días, establecidos por la Gerencia General.</li> </ul>	Contratación de Consultor	Diciembre de 2007	Consultor, incluye materiales  Q.4,800.00	Designa la empresa
7.	Evaluación de la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión periódica cada tres meses.</li> </ul>	Jefes de departamento	Designa el Gerente	Papelería y útiles de oficina  Q.150.00	Designa la empresa
<b>TOTAL</b>					<b>Q.5,900.00</b>	<b>Q.250.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.