

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

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIVISIÓN DE
OPERACIONES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS, ACCESORIOS Y
LUBRICANTES PARA VEHÍCULOS UBICADA EN LA CIUDAD
CAPITAL”**

BALTER ABILIO BACHÁN CASTILLO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2013

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

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIVISIÓN DE
OPERACIONES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS, ACCESORIOS Y
LUBRICANTES PARA VEHÍCULOS UBICADA EN LA CIUDAD
CAPITAL”**

TESIS

**PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

BALTER ABILIO BACHÁN CASTILLO

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, ENERO DE 2013

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín
Examinador:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales

Guatemala, 24 de Octubre de 2012.

Licenciado:

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

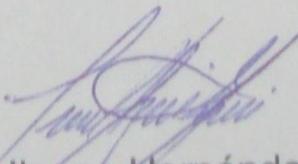
Señor Decano:

Informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIVISIÓN DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS, ACCESORIOS Y LUBRICANTES PARA VEHÍCULOS UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por el estudiante Balter Abilio Bachán Castillo.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada: 7328



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 1-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de enero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 165-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIVISIÓN DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS, ACCESORIOS Y LUBRICANTES PARA VEHÍCULOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **BALTER ABILIO BACHÁN CASTILLO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO

Scap.



Ingrid
PREVISANO

ÍNDICE

	Página
Introducción	
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.2 Empresas comercializadora de baterías, lubricantes y accesorios	1
1.3 Administración	2
1.3.1 Proceso Administrativo	2
1.3.1.1 Fases del proceso administrativo	4
a) Planeación	5
a.1) Elementos	5
a.2) Instrumentos de la planeación	9
b) Organización	10
b.1) Elementos	10
b.2) Principios	12
b.3) Tipo de organización	14
b.4) Estructura organizacional	14
b.5) Criterios organizacionales básicos	15
➤ División de trabajo	15
➤ Cadena de mando	16
➤ Tipo de autoridad	16
➤ Comunicación	17
b.6) Diseño organizacional	17
➤ Componentes del diseño organizacional	18
• Tipo de estructura organizacional	18

	Página
• Dimensiones de la estructura y sus categorías	20
• Modelo del diseño y sus características	21
• Tipo de departamentalización	22
• Tramo de control administrativo	23
• Sistema de organización	24
b.7) Instrumentos de organización	25
➤ Organigramas	25
• Tipos de organigramas	26
➤ Descripción técnica de puestos	27
➤ Descripción de procedimientos	28
1.4 Diagnóstico administrativo organizacional	29
a) Análisis estructural	29
b) Análisis funcional	30
c) Análisis procedimental	31
d) Análisis de facultades	32
e) Análisis de relaciones	32
f) Análisis organizacional o administrativo	33
1.5 Reorganización administrativa	33

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE OPERACIONES
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
BATERÍAS, ACCESORIOS Y LUBRICANTES PARA VEHÍCULOS UBICADA
EN LA CIUDAD CAPITAL

	Página
2.1 Metodología de la investigación	35
2.1.1 Métodos	35
2.1.1.1 Método científico	35

	Página
a) Indagadora	35
b) Demostrativa	36
c) Expositiva	36
2.1.1.2 Método deductivo	36
2.1.2 Técnicas	36
2.1.2.1 Investigación bibliográfica	36
2.1.2.2 Observación directa	36
2.1.2.3 Encuesta	37
2.1.2.4 Muestreo	37
2.1.3 Instrumentos	37
2.1.3.1 Fichas bibliográficas	37
2.1.3.2 Guía de observación	37
2.1.3.3 Entrevista estructurada	37
2.1.3.4 Cuadro de vaciado de información	37
2.2 Antecedentes de la empresa	38
2.2.1 Filosofía organizacional	38
2.3 Antecedentes de la División de Operaciones	40
2.3.1 Filosofía organizacional de la División de Operaciones	41
2.4 Situación actual de la estructura organizacional	42
2.4.1 Diseño administrativo organizacional	42
2.4.2 Análisis estructural	42
2.4.3 Análisis funcional	54
2.4.4 Análisis procedimental	59
2.4.5 Análisis de facultades	63
2.4.6 Análisis de relaciones	66
2.4.7 Análisis organizacional	68
2.5 Análisis y discusión de los resultados	70

CAPÍTULO III
REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA LA DIVISIÓN DE
OPERACIONES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN
DE BATERÍAS, ACCESORIOS Y LUBRICANTES PARA VEHÍCULOS
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

	Página	
3.1	Justificación de la propuesta	72
3.2	Reorganización propuesta	73
	3.2.1 Filosofía organizacional	73
	3.2.1.1 Misión	73
	3.2.1.2 Objetivo general de la empresa	74
3.3	Funciones básicas	75
3.4	Criterios organizacionales de la estructura	77
	3.4.1 División de trabajo	78
	3.4.2 Cadena de mando	78
	3.4.3 Tipo de autoridad	78
	3.4.4 Comunicación	78
	3.4.5 Coordinación de estructuras	78
3.5	Diseño organizacional propuesto	79
	3.5.1 Componentes del diseño organizacional propuesto	79
	3.5.2 Organigrama específico propuesto	81
3.6	Presupuesto para la implementación de la propuesta	84
3.7	Costo para la implementación de la propuesta	85
3.8	Instrumento de reorganización administrativa	86
	3.8.1 Descripción técnicas de puesto	86
	3.8.2 Descripción de los procedimientos	87
3.9	Plan de acción	88
3.10	Evaluación y seguimiento de la propuesta	90
	Conclusiones	91
	Recomendaciones	92
	Bibliografía	93
	Anexos	95

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Conocimiento del organigrama actual	45
3	Organigrama general actual	47
4	Organigrama específico actual	48
5	Organigrama nominal actual	50
6	Medio por el cual se dieron a conocer las atribuciones	57
7	Personal que realiza atribuciones que no están relacionadas con su puesto de trabajo	59
8	Conocimiento de los principales procedimientos	60
9	Personal que recibe instrucciones de otra persona, que no es su inmediato	65
10	Calificación de la comunicación con sus compañeros	67
11	Organigrama específico propuesto	82
12	Organigrama nominal propuesto	83

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1	Conocimiento de la filosofía organizacional	41
2	Presupuesto para la implementación de la propuesta de reorganización administrativa	84
3	Plan de acción para la reorganización de la División de Operaciones	89

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Nombre
I	Descripciones de puestos de trabajo
II	Principales procedimientos
III	Boleta de encuesta a colaboradores
IV	Guía de entrevista
V	Guía de observación

INTRODUCCIÓN

El presente documento fue elaborado para dar a conocer los resultados de la investigación realizada en la División de Operaciones de una empresa dedicada a la comercialización de baterías, accesorios y lubricantes para vehículos ubicada en la ciudad capital.

La División de Operaciones es caracterizada por su crecimiento continuo, sin embargo una inadecuada organización en sus procesos y la falta de aplicación de prácticas administrativas, ha provocado que hoy en día en dicha unidad prevalezcan el desconocimiento de la filosofía empresarial, deficiencias relacionadas con la duplicidad de funciones y sobre carga de trabajo.

El presente informe de tesis se desarrolla en los siguientes capítulos:

Capítulo I, incluye el marco teórico que describe una serie de conceptos y definiciones que permitirá abordar la problemática administrativa que enfrenta en la actualidad la unidad objeto de análisis.

Capítulo II, nombrado diagnóstico administrativo de la División de Operaciones, contiene al inicio los antecedentes de la misma, se presenta la información obtenida mediante la entrevista y encuesta a través de gráficas, análisis de aspectos relevantes que sirve de base para la elaboración del siguiente capítulo.

Capítulo III, se plantea la reorganización administrativa propuesta, para solucionar la problemática planteada, que incluye la filosofía y estructura organizacional, descriptores de puestos, así como descripción de procedimientos básicos y el plan de acción conjuntamente con la inversión necesaria.

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones, se incluye la bibliografía consultada en la elaboración del documento y finalmente los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco de referencia, en donde se relacionan conceptos fundamentales al tema de análisis, para establecer e interpretar la problemática planteada en la presente investigación:

1.1. Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

Empresa es una combinación de diferentes elementos entre ellos, materia prima, mano de obra y capital, la misma funciona con el objetivo de intercambiar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad a la cual está dirigida.

1.2. Empresas comercializadoras de baterías, lubricantes y accesorios de vehículos

Son las empresas que obtienen beneficio por aplicar los procesos de comercialización, entiéndase como importación/exportación y distribución de productos, ya sea en el mercado nacional o internacional.

Las empresas comercializadoras surgieron, para atender las necesidades de cierto sector de mercado, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo y los esfuerzos, dados por la inversión de los empresarios que ponen en riesgo su capital; dichas empresas no realizan procesos productivos, es decir, no transforman la materia prima en bienes para la satisfacción de las necesidades de una sociedad, sino que, adquieren productos

elaborados de un proveedor y venden a otras empresas o consumidores finales, sin necesidad de efectuar algún tipo de proceso complementario.

Dentro del territorio guatemalteco existen empresas comercializadoras de baterías, lubricantes y accesorios para vehículos, las cuales brindan a sus clientes productos importados con estándares de calidad mundial, que provienen de diferentes países como por ejemplo: Japón, Corea y México. Dichas empresas se han posicionado en el mercado guatemalteco, haciendo presencia con la expansión de servicios y variedad de productos que ofrecen.

1.3. Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (5:4)

La tarea de la administración es diseñar y mantener un ambiente adecuado dentro de la organización, en donde las personas trabajen eficaz y eficientemente contribuyendo al éxito para alcanzar los objetivos determinados.

La administración se aplica en todo tipo de organizaciones y en las empresas comercializadoras es igualmente necesaria para el adecuado desempeño de las actividades, donde el recurso humano desempeña un papel primordial en la ejecución de las funciones que le son atribuidas, esto significa saber qué deben hacer y comprender cómo lograr lo que se proponen unificando esfuerzos.

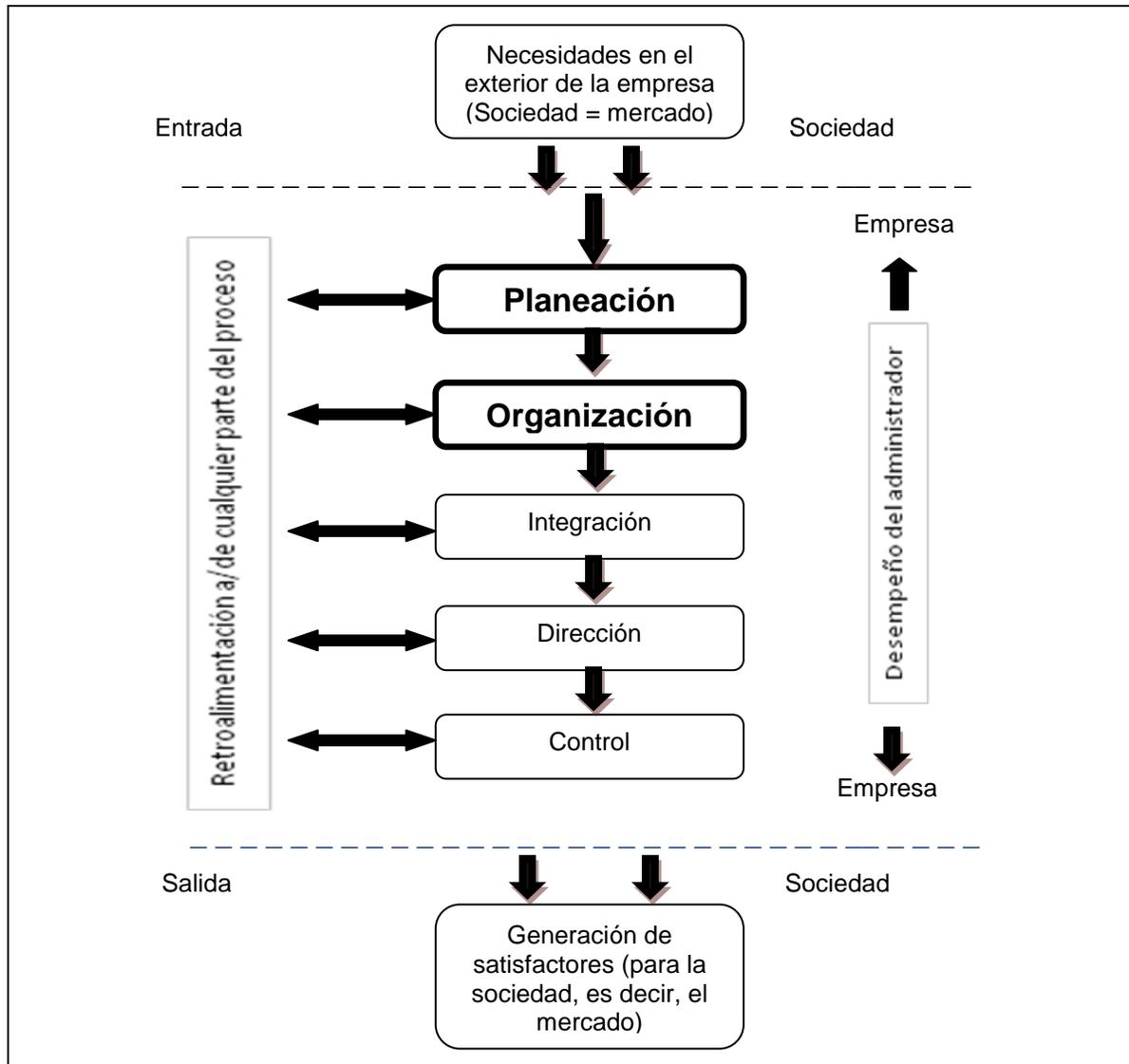
1.3.1. Proceso Administrativo

“Proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos

organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

El proceso administrativo es la realización de una serie de fases administrativas que se interrelacionan, lo realizan las personas dentro de las empresas con el fin de alcanzar un beneficio. Dicho proceso en toda empresa tiene como objetivo vender sus productos o prestar sus servicios, esto con el fin de obtener utilidades, sin embargo para que ésta genere resultados esperados es requerido seguir una serie de pasos ordenados que ayuden a que todas las actividades marchen coordinadamente.

Gráfica 1
Proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **Administración**. Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana, México, 2004, página 28.

1.3.1.1. Fases del proceso administrativo

El proceso administrativo consta de cinco fases, que están estrechamente relacionadas entre sí, las cuales son: planeación, organización, integración,

dirección y control; sin embargo, para efectos de la presente investigación únicamente se exponen las primeras dos: planeación y organización.

a) Planeación

Es la fase del proceso administrativo encargada de “determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras, y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación.” (1:38)

La planeación es la primera fase dentro del proceso administrativo que contribuye a reducir la ambigüedad si se realiza de manera efectiva, así mismo, es una guía que determina e indica las actividades que se realizarán en el futuro.

La planeación es la fase que permite establecer los fines esperados de la entidad, sirvió en el trabajo de tesis para reducir en la medida de lo posible el riesgo a enfrentar, especificando un período para cumplirlos e implicando la formulación de planes a desarrollarse a corto, mediano y largo plazo.

a.1) Elementos

La planeación está representada por diferentes elementos y para la presente investigación se hará mención de los siguientes:

➤ Misión

“Representa la razón de existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?” (2:53)

Es parte fundamental de toda empresa, indica quiénes son, a qué se dedican, con quién y a quienes están dirigidos sus productos o servicios.

La empresa, tanto como la división de operaciones establece su razón de ser a través de la misión, la cuál es divulgada a todos los colaboradores para orientarlos hacia la dirección indicada, para reconocer el motivo que condujo a su creación.

➤ **Visión**

“Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y en el espacio.” (2:55)

Es un enunciado que plasma lo que pretende la organización de sí misma, de los recursos con los que cuenta, del tipo de servicio que desea ofrecer a sus clientes, y las estrategias a utilizar para satisfacer las expectativas de los mismos, todo lo anterior proyectado hacia el futuro.

La visión es una imagen clara y detallada que se tiene de la división de operaciones y de la empresa, respecto a su futuro a largo plazo, cuando está definida y comunicada, motiva al personal al cumplimiento de la misma.

➤ **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (1:46)

Los valores son patrones de conducta normados con criterios unificados para que un grupo de individuos interactúen de la mejor manera, creando con ello una cultura organizacional.

Los valores expresan la ideología básica de la conducción del comportamiento humano, por lo que es un elemento fundamental que distingue a una organización de otra. Declarar los valores dentro de la organización, rigen las acciones de los miembros, esperando que éstos operen dentro de un marco de ética y conducta aceptable.

➤ **Objetivos**

“Implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones. Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.” (7:187)

Son fines específicos que se pretenden alcanzar, indican hacia donde deben dirigirse las actividades y los esfuerzos de todos los integrantes de la empresa.

Las división de operaciones establece objetivos alcanzables, realizables, medibles, cuantificables y con determinación de tiempo, con el afán de que los miembros de la misma, hagan buen uso de sus recursos y encaminen sus actividades al cumplimiento, pues de esto depende el desarrollo de la organización.

➤ **Metas**

“Es el fin que trata de alcanzar una organización y ayuda a contribuir al logro de los objetivos”. (2:130)

Las metas, son definidas según el objetivo, ayudan al alcance del mismo, éstas son planteadas dentro de la división de operaciones a corto plazo.

➤ **Procedimientos**

“Establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas, son guías para la acción, más que pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.” (5:110)

Los procedimientos son métodos claros y ordenados que hacen referencia a toda actividad que requiera de diversos pasos para ejecutarla, no importando el número de veces que se realicen dichas actividades, el resultado siempre será el mismo.

Los procedimientos dentro de las organizaciones, representan la secuencia de actividades estandarizadas que realizan cotidianamente los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo y cuando dicho procedimiento es detallado claramente, se evitan errores, permitiendo que el personal de nuevo ingreso entienda sus actividades en el menor tiempo posible.

➤ **Presupuestos**

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado.” (1:48)

El presupuesto es una herramienta que ayuda a anticiparse al gasto o ingreso que se tendrá en la utilización y/o adquisición de recursos de cualquier índole en

el futuro. Este es aplicado en cualquier actividad económica planeando lo que se desea lograr en valores monetarios.

Dentro de la empresa, son de vital importancia, requieren de control, dirección y responsabilidad para llevarlos a cabo, considerando que todo lo que se estime favorable a la administración, ya sea dinero, personal o mobiliario es presupuestado para un período futuro, generalmente un año. Al momento de presupuestar se toma en cuenta los recursos efectivos, para no elaborar planes imposibles de alcanzar, así mismo incluye los gastos inesperados por contingencias.

a.2) Instrumentos de planeación

Los instrumentos de planeación son esquemas que ayudan a describir detalladamente las actividades a realizar y para la presente investigación se hará mención únicamente del siguiente instrumento:

➤ Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsable o jefes de esas unidades organizacionales.” (8:07)

El plan de acción es un esquema predeterminado que detalla acciones, responsables y presupuesto para cada actividad. Están comprendidos en un tiempo determinado menor o igual a un año. Se definen como programas específicos que establecen los pasos a seguir, presupuesto estimado, metas a alcanzar para cada unidad en un período determinado de tiempo (diario, semanal, mensual y semestral), lo anterior ayudó a determinar directrices de la realización del plan de acción utilizado en la propuesta.

b) Organización

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de la meta de la compañía.” (1:124)

La organización es la fase del proceso administrativo en donde se establece la estructura de la empresa con el fin de simplificar el trabajo y dar a conocer al recurso humano, mediante la determinación funciones, jerarquías y puestos que conforman la empresa.

La adecuada organización es parte de la investigación que determinó la realización del análisis realizado en la División de Operaciones, ésto reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades, es necesario que toda empresa la vea como parte fundamental de la administración en donde se reúnen los recursos necesarios, incluso personas, de modo que el trabajo a realizar se cumpla satisfactoriamente.

b.1) Elementos

La fase de organización está representada por los elementos que forman parte de la estructura organizacional, los cuales definen los parámetros que guiarán a los integrantes de la organización para el alcance de los objetivos definidos en la planeación. A continuación se describen los siguientes elementos, lo cuales serán tomados en cuenta para la presente investigación:

➤ Funciones

“Clasificación que se refiere un grupo de actividades similares en una organización, como la mercadotecnia o la operación.” (3:18)

Es el conjunto de actividades similares que son llamadas funciones, por ejemplo: la función de mercadotecnia; suele estar compuesta por actividades relacionadas con ventas, promociones, distribución e investigación de mercados, además, engloban todas aquellas labores o tareas necesarias para el desarrollo de las actividades dentro de una estructura organizacional. Éste elemento forma parte del análisis organizacional que ayudó a establecer las funciones dentro de la unidad.

➤ **Jerarquías**

“Se refiere al patrón de los niveles de autoridad y responsabilidad de la estructura, además especifica quién depende de quién, es decir, la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado e importancia.”
(3:82)

La dimensión de autoridad y responsabilidad determina el nivel jerárquico que cada puesto ocupa dentro de la empresa.

Está estipulada por el grado de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene dentro de la empresa, éste es determinante para el eficaz alcance de los objetivos. A todo empleado se le agrupa en un nivel organizacional, el cual cuenta con determinada autoridad para toma de decisiones de su puesto, esto sirvió para determinar la jerarquías dentro del análisis realizado y su respectiva propuesta.

➤ **Puestos**

“El puesto se constituye ante todo con lo que debe hacerse - actividades concretas que están encomendadas a la responsabilidad del que ocupa cada

unidad de trabajo- lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo.” (7:313)

Es la definición precisa de lo que debe hacer cada unidad de trabajo, refiriéndose ésta a las actividades que al trabajador se la han encomendado realizar, así mismo, se puede interpretar como el espacio que ocupa una persona dentro de la estructura organizacional.

Es la descripción de un trabajo en términos de contenido, relaciones y los instrumentos para realizar las actividades, es indispensable que en las empresas los puestos de trabajo se encuentre definidos adecuadamente dando a conocer sus atribuciones y responsabilidades, para el desempeño apropiado del mismo.

b.2) Principios

Para efecto del presente trabajo de investigación, se aplicarán únicamente los principios de organización que a continuación se mencionan, los cuales son considerados guías para el establecimiento de una adecuada organización:

➤ De la unidad de mando

“Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.”
(1:126)

Es necesario que cada colaborador reciba órdenes de un solo jefe, que sus actividades sean coordinadas por una sola persona para no crear conflictos entre ellos y prevenir que afecten el alcance de los objetivos.

Este principio es fundamental, para que el colaborador reciba instrucciones únicamente del jefe indicado en la estructura organizacional, evitando así que realice diversas actividades ajenas a su área de trabajo.

➤ **Del equilibrio de autoridad – responsabilidad**

“Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.” (1:127)

Dependiendo del puesto que ocupe una persona dentro de la empresa, así será el nivel de autoridad y responsabilidad que se le asigne, para el adecuado desempeño y efectiva toma de decisiones.

Este principio radica en que las personas que tienen responsabilidades sobre algunas actividades dispongan de autoridad para tomar decisiones sobre lo que les compete. Tanto la autoridad como la responsabilidad deben corresponderse, para el funcionamiento adecuado de la empresa.

➤ **De la delegación**

“Delegar es un proceso mediante el cual una persona concede autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los empleados.” (1:127)

Es hacer a través de otros, mediante la asignación de responsabilidad y autoridad la realización de actividades encaminadas al logro de los objetivos.

Este principio es practicado por el encargado de área o departamento, porque delegar es confiar que una persona, llevará a cabo con eficiencia la realización de la actividad encomendada.

b.3) Tipo de organización

Dentro de la organización son conocidos dos tipos: la formal y la informal. La organización formal consiste consistente en red de relaciones unidas para la satisfacción de necesidades individuales y grupales, formalmente organizada, aunque no implica que no tengan deficiencias administrativas. La informal por el contrario consiste en la unión de personas sin un objetivo en común, para obtener resultados satisfactorios individuales.

b.4) 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.” (3:123)

Está representada mediante una gráfica u organigrama, por medio de la cual se da a conocer la estructura, jerarquías e interrelación de los órganos que la componen.

Fue determinante en el análisis, siendo ésta el proceso de dividir, organizar y coordinar las actividades, constituyendo la gráfica organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades dentro de toda empresa, ayudando en la unidad de análisis a definir su campo de acción para el eficaz logro de los objetivos.

A continuación se definen las características de la estructura organizacional que formaron la base teórica establecer la propuesta:

➤ **Complejidad**

Determinada por el número de departamentos y puestos de trabajo que hacen que las estructuras sean complejas.

➤ **Formalidad**

La formalidad está determinada “por la normalización o reglamentación que posea así como por los canales de comunicación que utiliza”

➤ **Centralización**

Señala el grado de centralización o descentralización para la toma de decisiones en la entidad objeto de estudio.

A demás son también considerados para ayudar al análisis y propuesta, los criterios organizacionales de la estructura, que se escriben a continuación:

b.5) Criterios organizacionales básicos

A continuación se definen los diferentes criterios organizacionales básicos:

➤ **División de trabajo**

“Consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables, lo que propicia la especialización.” (3:346)

Es dividir una tarea compleja en sus partes y distribuirla según las capacidades requeridas, de tal manera que las personas sean responsables de actividades específicas para alcanzar su especialización.

Es la distribución del qué hacer dentro de la empresa para cada colaborador en relación al puesto que ocupa. Las actividades que se realizan son asignadas a cada persona según sus habilidades y capacidades para el logro de objetivos comunes, mediante la unificación de esfuerzos. Sin embargo también cabe mencionar que la división trae consigo aspectos negativos como el aburrimiento, ausencias, fatiga, estrés y poca calidad, por lo cual lo anterior mencionado fue tomado en cuenta para la investigación realizada.

➤ **Cadena de mando**

La cadena de mando “especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales en un organigrama.” (3:348)

Sirve para que los empleados identifiquen a quién reportar sus tareas y acudir cuando se tenga alguna duda en la ejecución de las atribuciones, lo cual fue de importancia para el análisis de la División de Operaciones.

➤ **Tipo de autoridad**

La autoridad “se trata de un derecho que aman de su puesto formal en una organización” (7:288).

La autoridad reclama el cumplimiento de las mismas. Ésta puede ser de tipo formal, operativa, técnica y personal. Para efectos de esta investigación se aplicará la de tipo formal. La autoridad formal es la que ejecuta el jefe de la unidad administrativa hacia un subalterno y puede ser de tres formas: de línea, funcional y staff.

La de línea es la que ejercen los superiores sobre sus subordinados, siguiendo la cadena de mando en forma descendente, para coordinar el trabajo de una unidad administrativa.

La funcional se da cuando los jefes de área además de su subalterno inmediato, tienen autoridad sobre el personal de otros departamentos, basándose en la especialización que poseen.

➤ **Comunicación**

“Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que refleja en el tramo de control (número de personas que reportan a un superior)” (4:5).

En una empresa es posible encontrar que utilicen dos tipos de comunicación, la formal y/o informal.

La formal consiste en la comunicación que ocurre tomando en cuenta la estructura de la organización, es decir utilizando los canales establecidos de acuerdo a la jerarquía y el puesto que ocupa el personal.

La informal por el contrario “es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización, debido a necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera”. (4:272)

b.6) 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.” (3:355)

Es la selección de una estructura organizacional o modificación de una ya existente tomando en cuenta las diferentes variables que la rodean, los responsables de esto son los gerentes quienes deben llevarla a cabo.

Diseñar la organización de manera efectiva ante un mercado competitivo, en donde cada una de sus partes unifique esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa, esto fue considerado dentro de la unidad analizada para las decisiones tomadas en la reorganización administrativa propuesta.

➤ **Componentes del diseño organizacional**

A continuación se definen los diferentes componentes del diseño organizacional:

- **Tipos de estructura organizacional**

Es la forma en que se agrupan las actividades en unidades administrativas, por lo tanto las empresas se pueden estructurar de tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma matricial; para efecto de ésta investigación se hará énfasis únicamente de la funcional:

- **Organización funcional**

“Reúne en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo: una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas.” (3:361)

Agrupar las actividades en áreas, Gerencias y departamentos, nombrándolos de acuerdo a las principales funciones de la empresa, dando espacio a la especialización y facilitando el control.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, dentro de la cual se dividen las funciones de forma lógica, a través de éste tipo de organización las empresas obtienen la especialización ocupacional, además simplifica la capacitación de sus colaboradores.

- **Organización por producto/mercado**

“Con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan la producción y comercialización de un producto, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de clientes.” (3:363)

- **Organización matricial**

“Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando.” (3:365)

En este tipo de estructura organizacional los colaboradores tienen dos cadenas de mando, la de funciones o divisiones en forma vertical y la que combina al personal de distintos departamentos, dividiendo en de forma horizontal, para formar un equipo de proyecto, encabezado por un gerente experto, según su especialización.

- **Dimensiones de la estructura y sus categorías**

Es acá donde se determina el tamaño de la estructura, dependiendo del número de unidades que ésta posea y para efectos de la investigación fue utilizada la dimensión de estructura vertical. A continuación se hace mención tanto de la vertical como de la horizontal:

- **La vertical**

Se identifica cuando el crecimiento de los niveles se da en ésta forma, así también por la unidad de mando es decir cuando un empleado solo tiene que reportar a un superior.

- **La horizontal**

Se caracteriza por la complejidad de un mayor número de unidades administrativas en forma horizontal y por la división del trabajo.

Así mismo se determinan las categorías:

Las categorías son los agrupamientos de puestos de trabajo que por la naturaleza de sus funciones se les designa un lugar específico en la estructura organizacional. Éstas se ubican en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

El estratégico sirve para identificar los mandos superiores, los cuales toman decisiones trascendentales para el crecimiento de la entidad.

El táctico sirve de enlace entre los altos directores y los operativos así mismo es encargado de cumplir con lo establecido por el nivel superior.

El operativo es el encargado de cumplir con la ejecución de las operaciones programadas por el nivel anterior y ocupan las posiciones más bajas en la organización.

- **Modelo del diseño y sus características**

Los enfoques básicos del modelo del diseño organizacional pueden ser: organización orgánica y mecánica; sin embargo para el presente análisis se hizo énfasis únicamente en el modelo de organización mecánica:

- **Organización orgánica (adhocracia):**

“Estructura baja en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: existe alta adaptabilidad, flexible, deberes adaptables, la comunicación es informal y la autoridad de decisión es descentralizada.” (6:03)

- **Organización mecánica (burocracia)**

“Es una estructura alta en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: las relaciones jerárquicas son rígidas, existen deberes fijos, la comunicación es formal y la autoridad de decisión es centralizada.” (6:03)

En este tipo de organización la estructura es compleja y centralizada, debido a que las relaciones jerárquicas son rígidas, las decisiones son tomadas desde el más alto nivel jerárquico y la comunicación es formal.

La estructura mecánica se manifiesta en la actualidad dentro de las empresas comerciales privadas, utilizada ésta por su mayor control en todos los niveles, su burocracia va en relación directamente proporcional al tamaño de la empresa,

sirviendo ésta de base para la determinación del análisis de la unidad objeto de estudio.

- **Tipo de departamentalización**

“El trabajo se divide en departamentos principales; en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones, y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico.” (1:127)

La departamentalización es reunir aquellas actividades que son similares y que guardan una relación lógica, en donde la empresa se puede dividir en áreas, departamentos y secciones.

Agrupar actividades y personas en unidades administrativas hace posible que las empresas se expandan y sean competitivas, así fue analizado en la División de Operaciones, determinando éste a proponer cada una de las funciones de los distintos departamentos de la División de Operaciones. Existen varios tipos de departamentalización, las cuales son: por funciones, por producto o servicio, por clientes y geográfica o territorial; sin embargo, para efectos de esta investigación, se explica la departamentalización por funciones, que fue la que sirvió de base para el análisis de la unidad objeto de investigación.

- **Departamentalización por funciones**

“Se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación.” (1:128)

Es reunir actividades similares con un objetivo en común a un grupo de colaboradores, enfocándose en las mismas actividades, de tal forma que todos trabajan por un mismo objetivo. Los resultados que se alcanzan por agrupar en funciones las actividades relacionadas entre sí, es lo que se observa en algunas organizaciones o empresas comerciales, contribuyendo a la especialización para el logro de los resultados.

- **Tramo de control administrativo**

“Se refiere a la cantidad de personas que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz. También se le denomina; esfera de control, amplitud de mando de administración, extensión o grado de control, amplitud de autoridad, amplitud de supervisión o amplitud de responsabilidad.”
(1:137)

Tramo de control también es llamado tramo administrativo, y se refiere al número de subordinados que dependen directamente de un órgano superior, exigiendo a éste realizarlo de manera eficiente y eficaz. El tramo de control dentro de toda empresa determina fundamentalmente la eficiencia del mismo; fue relevante hacer uso de ésta teoría para la investigación realizada, determinando el grado de control para su funcionamiento, en cuanto más estrecho es el tramo de control, más eficaz es el diseño organizacional.

Cabe mencionar que para la presente investigación fue utilizado el tramo de control estrecho.

- **Sistema de organización**

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresa en las cartas o gráficas de la organización y se complementan con el análisis de puestos.” (7:289)

Existen tres sistemas fundamentales, los cuales son: funcional, lineal-staff y lineal; sin embargo para efectos de la investigación será de utilidad solamente el sistema de organización lineal:

- **Organización funcional**

“La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.” (3:361)

- **Organización lineal-staff**

“Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados por cada función.” (7:293)

- **Organización lineal**

“Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo reporta.” (7:289)

La autoridad y responsabilidad se transfiere de arriba hacia abajo, en donde cada uno de los colaboradores tienen que responder a un solo jefe, recibiendo órdenes de él únicamente.

En las empresas se pretende que la autoridad y responsabilidad sea transferida de forma descendente, también se considera efectivo que reportándose a un solo jefe se alcanzan objetivos de manera eficiente y eficaz, es importante hacer mención que para efectos de la investigación éste sistema de organización fue tomado en consideración.

b.7) Instrumentos de organización

Los instrumentos de organización son esquemas que ayudan a describir detalladamente las actividades a realizar, para la presente investigación se hará mención de los siguientes:

➤ Organigramas

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (4:124)

El organigrama es diseñado para tener una visión concreta de la organización, tal gráfica indica la forma más sencilla de expresar la estructura, refiriéndose a la determinación de jerarquías, comunicación y autoridad existente entre las unidades administrativas.

Los organigramas son gráficas que representan la forma en que se organizan las empresas y se consideran necesarios como instrumento fundamental en el análisis, realizado a la División de Operaciones, dando a conocer los órganos

que la integran; identifican las unidades, la autoridad, responsabilidad y líneas de comunicación, facilita el conocimiento de la organización, de sus relaciones y sus jerarquías.

- **Tipos de organigramas**

Existe diversidad de formas para plasmar en una gráfica la composición de una organización y para efectos de la presente investigación se mencionará los siguientes:

- **Generales**

“Representan únicamente a los órganos principales de la institución y sus relaciones básicas. Son generalmente esquemáticos.” (8:66)

Los organigramas generales muestran la estructura de la organización de manera que a simple vista se pueden notar las principales unidades administrativas, sirviendo de base para la presente investigación al analizar el organigrama general de la División de Operaciones.

- **Específicos**

“Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.” (4:126)

Se refieren a una dependencia o unidad administrativa en específico, refiriéndose a áreas o departamentos.

Ofrece a las empresas mayor precisión en la representación de determinada dependencia, en donde aparecen contenidos todos sus niveles, puestos y

relaciones que ayudan a mostrar a sus colaboradores la forma en que se integran las áreas y departamentos.

- **Nominales**

“Indica las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.” (4:127)

Representan los puestos y números de plazas para cada unidad administrativa, se pueden incluir los nombres, aunque esto no es recomendable por la rotación de personal.

Informa dentro de cada órgano administrativo, los distintos puestos que lo integran, número de plazas que existen (tanto disponibles como ocupadas) y en algunas ocasiones el nombre del colaboradores.

➤ **Descripción técnica de puestos**

“Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente: identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación), relación de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría, funciones generales y específicas, responsabilidades o deberes, relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente, especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad. Este apartado forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.” (4:253)

La descripción técnica de puestos es un apartado del manual de organización en que se delinear la identificación, descripción y especificaciones del puesto. Se especifica el nombre del puesto, quien es el jefe inmediato, quienes son sus subordinados (si los tuviera), la naturaleza del puesto, las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad, además los requerimientos como educación, experiencia, habilidades y destrezas.

Fue de utilidad para la investigación en la unidad analizada, en donde existen descriptores de puestos, para que los colaboradores conozcan qué hacer, cuándo hacerlo y por qué; consultándolo cada vez que surjan dudas en relación a sus actividades.

➤ **Descripción de procedimientos**

“Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlo a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.”
(4:257)

La descripción de puestos contribuye a ordenar cronológica y secuencialmente todas las actividades del puesto de trabajo, dando la pauta para la ejecución de sus funciones de manera repetitiva, buscando la especialización y mejora diaria de lo que hacen.

1.4. Diagnóstico administrativo organizacional

“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.” (8:14)

Es un estudio administrativo que ayuda a detectar las causas de problemas suscitados dentro de la organización en relación a su funcionamiento, con el propósito de encontrar soluciones que ayuden a contrarrestar dicho problema.

Es utilizado por las empresas para detectar las causas de los problemas de la organización, lo anterior con el propósito de plantear posibles soluciones, para aumentar la productividad y rentabilidad dentro de un mercado competitivo.

Para la elaboración del diagnóstico administrativo organizacional es necesaria la descripción de los siguientes análisis:

a) Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc., para realizarlos es necesario seguir la siguiente secuencia de actividades: Definir la estructura orgánica normada del área de estudio, definir la estructura actual del área de 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 lo integran, 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 órgano y describir el tipo de contratación, determinar el tipo de autoridad existente en el área de estudio.” (8:22)

Es el análisis orientado especialmente a la estructura de la empresa, su objetivo general, criterios de la organización, la cantidad de recursos humanos, determinar el tramo de control y tipo de autoridad, distinguiendo los niveles jerárquicos.

Es de interés para la investigación haber determinado éste tipo de análisis en la empresa, para verificar su óptimo funcionamiento organizacional dentro de la división, ante un mercado cambiante y competitivo.

b) Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativas 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 de 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 en 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 desempeñan.” (8:22)

Analiza las funciones de cada órgano administrativo, verificando si cada una de ellas se encuentra normada, si su naturaleza va de acuerdo a sus funciones, además de establecer si existe duplicidad de funciones.

En de utilidad para la investigación realizada que cada función dentro de la empresa, este definida de acuerdo a la naturaleza de las unidades administrativas, que se encuentren por escrito y se den a conocer a todos los colaboradores para el logro de los objetivos.

c) Análisis procedimental

“Es el estudio de las secuencias de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio, es importante para su realización seguir las siguientes acciones (identificar el proceso 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.” (8:23)

Es definir el conjunto de actividades que se realizan dentro de la unidad administrativa, identificando el proceso general, estableciendo su secuencia, traslape o corte que pueda existir, con el fin de estandarizar y dirigir hacia el alcance de sus objetivos.

El análisis de los procedimientos que realiza cada órgano administrativo para estandarizar las actividades, logra la especialización y la mejora en la productividad dentro de la organización. En este análisis se describe el proceso de cada departamento o unidad, precisando si existe un seguimiento para cada una de las etapas de los mismos y cómo cada uno de los procesos se integran en uno general.

d) 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.” (8:24)

Se refiere al análisis de las facultades de cada órgano, en donde se determina quién, cómo y cuándo fueron delegadas, verificando la correspondencia de las funciones que se realizan, el nivel jerárquico y las responsabilidades de dichas facultades.

En este análisis, se determinan las aptitudes o capacidades que le fueron otorgadas a cada órgano de la entidad, en la toma de decisiones, para lo cual es preciso verificar si la autoridad está normada, es decir si existe algún documento que lo respalde, a la vez es pertinente concretar si las facultades delegadas son las necesarias para realizar las funciones asignadas.

e) 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.” (8:24)

Se refiere a los canales de comunicación que existen entre los diferentes niveles jerárquicos. Se define la relación correspondiente a cada unidad y ayuda a distinguir el traslape u omisión de las relaciones.

Las líneas de comunicación que existen en la estructura organizacional de una empresa, forman parte fundamental para las relaciones que ayudan a la difusión de sus objetivos, de tal forma que ayuden a su alcance.

f) 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.”
(8:25)

En éste análisis las actividades que se van a realizar son: la confrontación y verificación de los hechos determinados con los parámetros organizacionales establecidos al inicio de la investigación.

Es aquí donde se compara la teoría con la práctica (lo que debe hacerse con lo que realmente se está haciendo), obteniendo como resultado las posibles causas de los problemas organizacionales que se han investigado, con el propósito de proponer soluciones que puedan ser implementadas.

1.5. Reorganización administrativa

“Proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas.” (4:370)

La reorganización administrativa agrupa y asigna funciones a unidades interrelacionadas, definiendo las líneas de mando, comunicación y establece las jerarquías, todo encaminado al logro de lo planificado.

La reorganización se realiza cuando los miembros de la alta dirección de la empresa reconocen la existencia de ésta necesidad y están de acuerdo a enfrentarla para realizar cambios que ayudarán a mejorar la efectividad y eficacia de las actividades.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS, ACCESORIOS Y LUBRICANTES PARA VEHÍCULOS UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

En el presente capítulo se da a conocer la situación actual, en relación a la filosofía y estructura organizacional de la División de Operaciones de una empresa que se dedica a la comercialización de baterías, accesorios y lubricantes para vehículos.

2.1 Metodología de la investigación

A continuación se presenta la metodología utilizada en la investigación, con el objetivo de obtener los resultados de la situación actual:

2.1.1 Métodos

A continuación se presenta los métodos que fueron considerados para utilizar durante el proceso de investigación:

2.1.1.1 Método científico

Para la realización de la investigación se hizo uso del método científico en sus tres fases:

a) Indagadora

Permitió recopilar información por medio de fuentes primarias (encuestas) y secundarias (libros y textos).

b) Demostrativa

En esta fase se confrontaron las hipótesis con la realidad y los resultados que se obtuvieron durante la investigación.

c) Expositiva

Una vez obtenida toda la información, se procedería a realizar un informe final por medio del cual se expondrán los resultados del estudio.

2.1.1.2 Método deductivo

Al contrario del método inductivo, éste método partió de lo general a lo particular del problema, es decir, que a partir de las premisas o leyes establecidas, se pretendió establecer las conclusiones de la investigación.

2.1.2 Técnicas

Para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

2.1.2.1 Investigación bibliográfica

Fue necesario acudir a fuentes bibliográficas (libros, textos, páginas de internet, entre otros) que permitieron extraer información relacionada con el tema a investigar.

2.1.2.2 Observación directa

Es observar e indagar por todos los departamentos de la División objeto de estudio para copilar información que servirá para la investigación.

2.1.2.3 Encuesta

Se realizaron encuestas a una muestra de cincuenta y cuatro de un total de noventa y seis colaboradores de la División de Operaciones.

2.1.2.4 Muestreo

Se llevó a cabo el muestreo únicamente a 54 colaboradores de forma aleatoria de un total de 96.

2.1.3 Instrumentos

Dentro de los instrumentos utilizados en la investigación se enumeran los siguientes:

2.1.3.1 Fichas bibliográficas

2.1.3.2 Guía de observación

2.1.3.3 Entrevista estructuradas

2.1.3.4 Cuadros de vaciado de información

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa se constituye el 31 de enero de 1974, dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos. La cual busca dar a sus clientes un servicio ético, basado en principios de honestidad, civismo y respeto mutuo dentro de un ambiente de compañerismo, donde el equipo de trabajo se mantiene consciente de su papel dentro de la organización. El trabajo une a todos los colaboradores, enorgullece y satisface, por eso, es una empresa que lleva más de 36 años en el mercado guatemalteco, inicialmente comenzó con la distribución de una marca de baterías de reconocimiento mundial con estándares americanos, en la actualidad comercializa cuatro diferentes marcas, además importa para su distribución accesorios y lubricantes para vehículos, su mercado objetivo es todo el territorio guatemalteco.

2.2.1 Filosofía organizacional

Es importante dar a conocer la filosofía organizacional de la empresa antes de hablar de la unidad de análisis. A continuación se describe cada uno de los elementos que la conforman, según información proporcionada por el Gerente de Operaciones:

2.2.1.1 Misión

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de vehículos, repuestos y servicios, que ofrece a nuestros clientes productos de la calidad, buscando satisfacer expectativas y necesidades por medio de nuestros colaboradores.”

a) Visión

“Ser líderes en la comercialización de vehículos, repuestos y servicios, alcanzando ser el ejemplo en el país, superando las exigencias de nuestros clientes, en las empresas actuales y futuras.”

b) Valores

Los valores que a continuación se especifican, se pueden observar en la conducta de algunos colaboradores, además fueron mencionados durante la entrevista con el Gerente de Operaciones, aunque es válido mencionar que no están documentados:

- Integridad: actuamos con rectitud, honestidad y lealtad.
- Compromiso: somos colaboradores competentes, apasionados y comprometidos hacia la sociedad.

2.2.1.2 Objetivo

En relación al objetivo general de la empresa se realizó una pregunta durante la entrevista, solicitando que mencionara el mismo, sin embargo la versión del Gerente de la División fue un poco dudosa e insegura al responder lo siguiente:

a) Objetivo general

“Brindar al 100% de nuestros clientes, productos de calidad mundial, asegurando que la entrega se hará en el tiempo acordado, superando siempre las expectativas”. No obstante éste objetivo no ha sido divulgado, por lo cual los empleados desconocen el mismo.

b) Objetivos específicos

En cuanto a los objetivos específicos, mencionó que tienen tres, sin hacer detalles que son específicos para cada unidad administrativa. Éstos son los siguientes:

- Proporcionar en todo momento ventajas competitivas al 100% de nuestros vendedores, brindando productos de calidad mundial.
- Asegurar que el 100% de los artículos lleguen hasta el cliente, sin alterar su calidad y en el tiempo acordado.
- Ofrecer al 100% de los artículos el respaldo y garantía, superando en todo momento las expectativas de nuestros clientes.

Cabe mencionar que los objetivos no cumplen con los estándares necesarios que definan claramente a donde dirigen sus esfuerzos.

2.3 Antecedentes de la División de Operaciones

La División de Operaciones se constituye a finales del año 1988; iniciando con un equipo de 27 colaboradores, sus funciones principales son: activación, almacenamiento, reparto y venta de baterías, siendo éste último su principal producto de mercadeo, contando con cinco departamentos los cuales son: compras, ventas, logística, entrega rápida y laboratorio. Para 1989 lanzó su primera marca de baterías en el mercado. Actualmente cuenta con 96 colaboradores altamente calificados, ofrece una línea completa de baterías diseñadas para la diferente variedad de vehículos, baterías con el más alto rendimiento. Ofrece su servicio a más de 700 distribuidores en el país,

obteniendo un margen de ventas de 96,000 unidades de baterías, durante el último año por lo cual, se constituye como el primer distribuidor en el continente americano y el tercero a nivel mundial.

En el siguiente análisis, se interpretan los resultados obtenidos y se describen las consecuencias internas de la filosofía organizacional actual, indicando cómo repercuten en el buen funcionamiento de la División de Operaciones.

2.3.1 Filosofía organizacional de la División de Operaciones

Según información recopilada se determinó que no existe una filosofía formalmente establecida lo cual es reflejado en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Conocimiento de la filosofía organizacional
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y
accesorios

	Colaboradores		Total
	Si	No	
Misión	12	42	54
Visión	15	39	54
Valores	19	35	54
Objetivos	29	25	54

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

De acuerdo con la información proporcionada por el Gerente de Operaciones, la división, sí cuenta con filosofía organizacional, la cual es dada a conocer a los empleados de forma verbal. Sin embargo, de acuerdo a las respuestas

proporcionadas por los colaboradores, la mayoría coinciden en no conocerla. Lo anterior, provoca el desconocimiento y desorientación en los colaboradores, al no saber hacia donde dirigir sus acciones, además ocasiona falta de compromiso e identificación hacia la unidad, repercutiendo en el desempeño eficaz de sus labores.

Otro aspecto importante dentro de la filosofía de la División de Operaciones, son los valores; la carencia de los mismos, dentro de la área de trabajo debilita la cultura organizacional que pretende la empresa, adoptando diferentes patrones de conducta, que difieren a los esperados por la Gerencia.

2.4 Situación actual de la estructura organizacional

A continuación se presenta la situación actual, analizada a través de la investigación:

2.4.1 Diseño administrativo organizacional

A continuación se presenta el análisis que servirá de base para luego presentar la propuesta del rediseño administrativo organizacional de la División de Operaciones.

2.4.2 Análisis estructural

A continuación se describe la estructura organizacional actual así como sus componentes.

2.4.2.1 Criterios organizacionales

Los criterios organizacionales considerados son los siguientes:

a) División del trabajo

Se aplica la división del trabajo, ya que cada empleado realiza una ocupación específica, lo que le permite su especialización de sus actividades. Como ejemplo se puede mencionar el procesador de valuaciones o el inspector de inmuebles quienes realizan únicamente estas atribuciones, con lo cual se logra un mayor rendimiento.

b) Cadena de mando

La cadena de mando no está delimitada y aunque los empleados reportan sus tareas a su jefe inmediato, también reciben mandatos de otros superiores sobre una misma actividad, por lo cual los confunden al no saber a quién obedecer.

c) Tipo de autoridad

En este aspecto se puede señalar que no se aplica un tipo de autoridad establecido, dado que tanto los jefes de los departamentos así como la gerencia ejercen mando sobre todo el personal.

d) Coordinación de estructuras

Al iniciar la empresa los directivos de la empresa coordinaron las actividades para que el personal pudiera trabajar eficientemente, no obstante con el rápido crecimiento de la misma las condiciones creadas inicialmente no responden a las

necesidades actuales. Los objetivos no están planteados adecuadamente, de manera que no corresponden a la misión.

2.4.2.2 Estructura organizacional

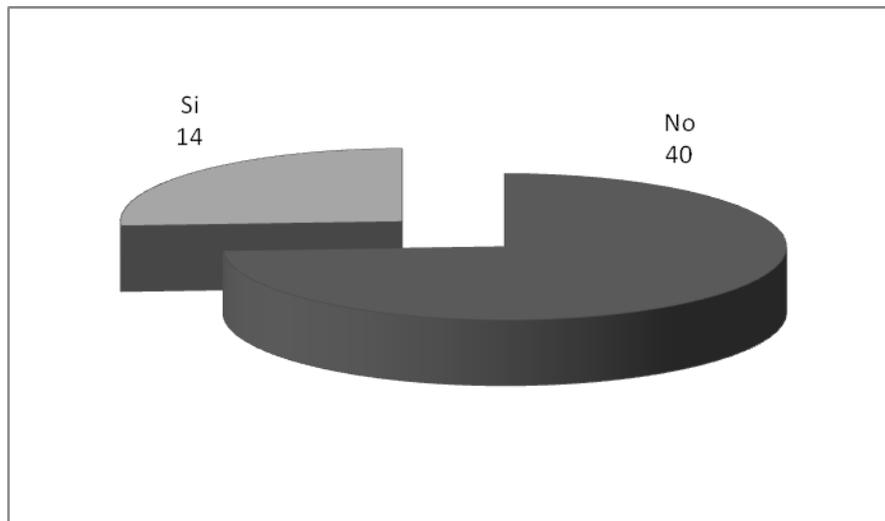
La división no cuenta con un organigrama técnicamente definido; registra en sus documentos información desactualizada, desde hace más de 17 años, la cual no fue posible que proporcionaran justificando que era obsoleta y no tiene ninguna relación con la actual. Con base en la información obtenida del Gerente de Operaciones y encuesta a los colaboradores, se considera necesario elaborar la estructura actual de la división de estudio para su respectivo análisis, debido que actualmente no se encuentra normada.

A continuación se presenta la información recaba en relación a la su estructura organizacional.

2.4.2.3 Organigrama

En la actualidad la División de Operaciones no cuenta con un organigrama establecido y comunicado a su personal

Gráfica 2
Conocimiento del organigrama actual
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

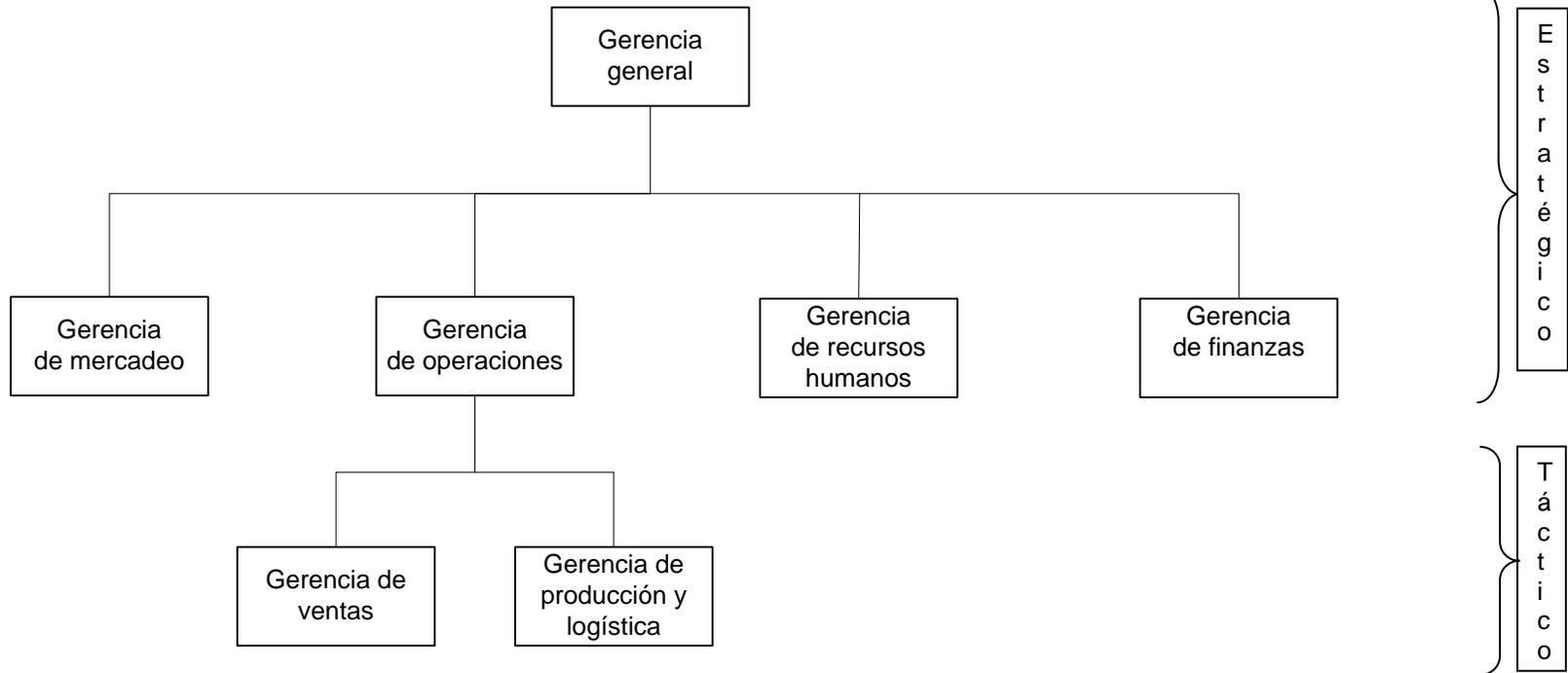
De la muestra utilizada 40 colaboradores desconocen qué lugar ocupan dentro de la estructura organizacional de la división, debido a que no cuentan con un esquema organizacional definido y una adecuada inducción, mientras que 14 sí conocen el organigrama, lo cual se debe a que ellos ocupan puestos de mayor jerarquía y tienen más de 12 años de antigüedad dentro de la división, lo cual ha permitido estar mejor informados.

La falta de una gráfica de la estructura organizacional, provoca una confusa visualización de la manera en la que se desarrollan las actividades en la división, además el desconocimiento de las jerarquías.

Adicionalmente se puede mencionar que no existe una clara y ordenada conformación de los niveles jerárquicos, lo cual provoca que los colaboradores realicen sus atribuciones de manera inadecuada.

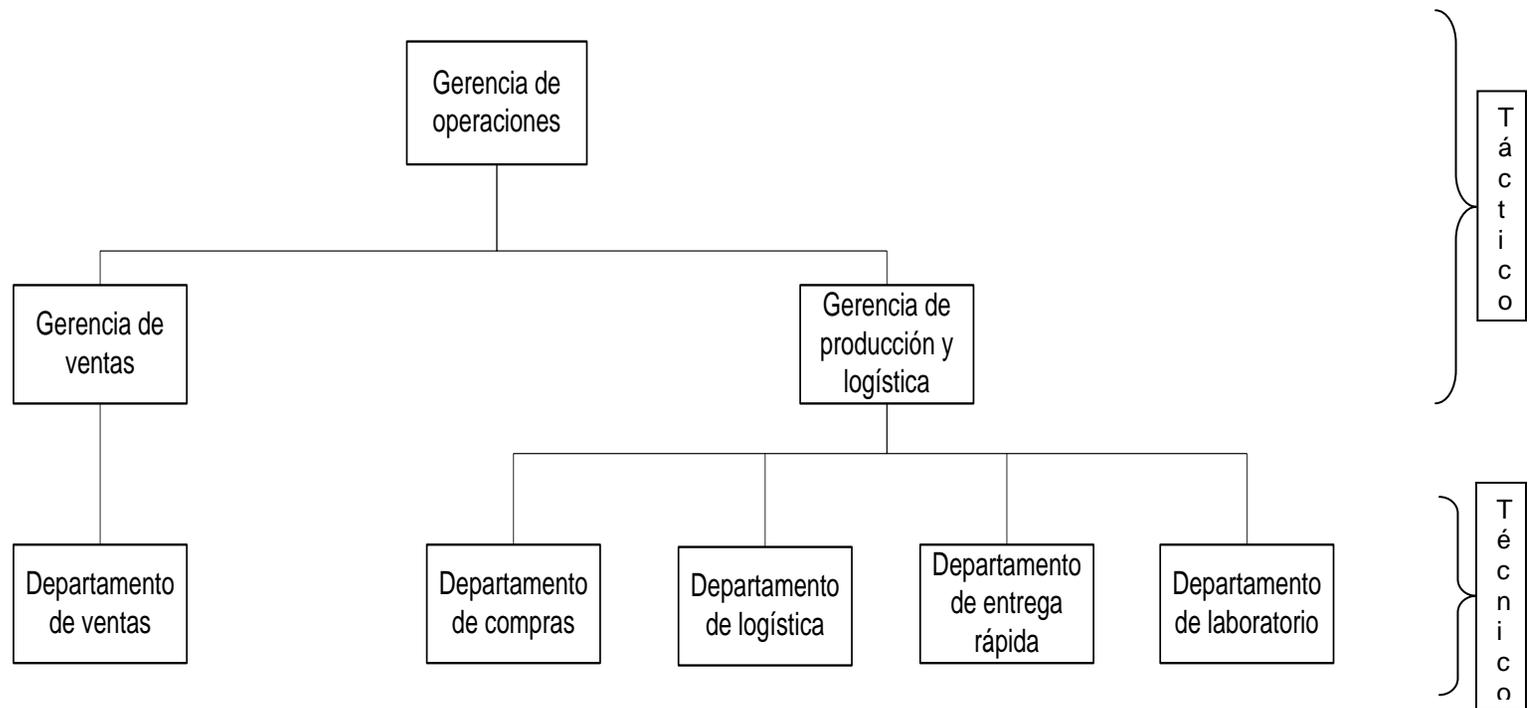
Con base en la información proporcionada por el Gerente de Operaciones, se determinó la estructura actual de la División, la cual se muestra a continuación.

Gráfica 3
Organigrama general actual
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Gráfica 4
Organigrama específico actual
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

2.4.2.4 Organigrama nominal

Según información obtenida, se puede analizar que el organigrama actual es inadecuado, ya que no responde a las necesidades actuales. En la División de Operaciones laboran noventa y seis personas, incluyendo al gerente general, que según información obtenida se distribuyen de la siguiente manera:

Gráfica 5

Organigrama nominal actual
División de operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



Fuente: elaboración propia. Año 2011

2.4.2.5 Características de la estructura

Las características de la anterior estructura se describen a continuación:

a) Complejidad

Es una estructura moderadamente compleja por estar representada con tres niveles jerárquicos y nueve unidades administrativas, sin embargo es válido mencionar que las mismas no se encuentran documentadas.

b) Formalidad

Estructura no normada, lo que significa que no utiliza documentos en donde se visualice la estructura organizacional de la división, aunque su organización esté representada por unidades administrativas que realizan tareas comunes, éstas no son identificadas por los colaboradores, lo cual se pudo detectar en la encuesta realizada. La información que se utiliza dentro de la unidad objeto de la investigación es tanto formal como informal, dado que se utilizan ambos medios para hacer llegar la información.

c) Centralización

La División de Operaciones es una entidad poco centralizada, dado que la mayor parte de las decisiones son tomadas por los jefes de los departamentos sin consultar a la Gerencia, no obstante debido a la falta de capacitación continua y de reuniones periódicas con el Gerente General, las disposiciones adoptadas no son siempre las correctas, ocasionando deficiencias y atrasos.

2.4.2.6 Objetivo general de la División de Operaciones

El objetivo general de la División de Operaciones es la compra y venta de baterías, lubricantes y accesorios para vehículos, manejando su inventario con responsabilidad, brindando productos de calidad mundial, con un servicio de excelencia. Según entrevista realizada con el gerente, el objetivo general de la División de Operaciones no se encuentra documentado, además es relevante mencionar, que tampoco cuenta con objetivos específicos para cada unidad administrativa.

2.4.2.7 Diseño organizacional

Como parte del diseño organizacional y en relación a la información obtenida se analizan los siguientes componentes.

a) Componentes del diseño organizacional

Estos componentes no están especificados dentro de la División de Operaciones, sin embargo a continuación se describen:

a.1) Tipo de estructura organizacional

Organización funcional, debido a que reúne a todas las actividades que tiene relación en común y las agrupa en una unidad administrativa, además se evidencia que están dirigidas por una persona quien es considerada experto para liderar dicha unidad.

a.2) Dimensión de la estructura y sus categorías

Según el análisis realizado se pudo observar que la organización presenta una dimensión de la estructura vertical y sus categorías que se agrupan de la siguiente forma, en tres niveles jerárquicos; nivel estratégico: se hace mención a la Gerencia general y Gerencia División de Operaciones; en el nivel táctico: Gerencia de ventas y Gerencia de producción y logística, haciendo mención de que las dos últimas Gerencias (Gerencias de ventas y Gerencias de producción y logística) son Gerencias de línea; luego el nivel operativo: departamentos de ventas, servicio de entrega rápida, compras, logística y laboratorio.

a.3) Modelo del diseño y sus características

En relación a la información obtenida, se establece que el modelo del diseño actual es mecánico, debido a que predomina la comunicación hacia abajo y la poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones, éste modelo dificulta las operaciones y ocasiona atrasos.

a.4) Departamentalización

De acuerdo a la información obtenida, la agrupación de los departamentos se realiza de manera funcional, debido que cada unidad administrativa es nombrada de acuerdo a la actividad principal que desarrolla, sin embargo algunos de los colaboradores respondieron no conocer el nombre de la unidad para la cual laboran.

a.5) Tramo de control

El tramo de control de la División de Operaciones es amplio; se puede mencionar que dentro de la Gerencia general hay un órgano de dependencia

directa que es la Gerencia División de Operaciones; bajo la Gerencia de operaciones está la Gerencia de ventas y la Gerencia de producción y logística; bajo la Gerencia de ventas únicamente está el departamento de ventas; por último la Gerencia de producción y logística tiene a su cargo el control de los departamentos de compras, logística, de entrega rápida y laboratorio. Por los cuatro departamentos que tiene a su cargo la Gerencia de producción y logística se puede determinar que existe sobre carga de trabajo, comparado con la Gerencia de ventas que únicamente tiene un departamento a su cargo. Además se puede hacer mención que el jefe del departamento de logística cuenta con 37 empleados, considerando que éste tiene un tramo de control amplio y sobre carga de trabajo, lo anterior relacionándolo con el jefe del departamento de laboratorio quien cuenta con 16 trabajadores.

a.6) Sistema organizacional

El sistema utilizado según investigación realizada es lineal-funcional, lo que debería ayudar a eliminar la incertidumbre en relación a quién reportan sus tareas, aunque no se cumple, debido que no se tiene una cadena de mando reconocida formalmente por todos los colaboradores.

2.4.3 Análisis funcional

A continuación se describen los elementos de la organización:

a) Funciones

Para iniciar este análisis es preciso establecer que las funciones no responden a los criterios organizacionales establecidos, debido que no ha sido definido y delimitado un tipo de autoridad que deban ejercer los gerentes, jefes y

supervisores de cada unidad administrativa, además se observa una incorrecta coordinación de todos los procesos.

b) Jerarquía

Los niveles jerárquicos se pueden definir según la situación actual de la siguiente manera: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo. Dentro del nivel estratégico se hace mención a la Gerencia general y Gerencia División de Operaciones; en el nivel táctico a la Gerencia de ventas y Gerencia de Producción y Logística, consideradas como Gerencias de líneas (porque tienen menos autoridad y responsabilidad que la Gerencia del nivel anterior); en el nivel operativo a los Departamentos de ventas, compras, logística, entrega rápida y laboratorio.

c) Puestos

En relación a los puestos de trabajo se pudo determinar mediante la investigación, que no cuentan con una lista de actividades definidas y que estas pueden variar dependiendo de las circunstancias que se presenten.

En el presente análisis se hace mención de las funciones asignadas a cada unidad administrativa, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista dirigida al Gerente de Operaciones y en la encuesta realizada a los colaboradores.

2.4.3.1 Gerencia División de Operaciones

- a)** Llevar a cabo las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control de todos los procesos de la división de operaciones.

2.4.3.2 Gerencia de ventas

- a) Realizar actividades inherentes al proceso de ventas, buscando nuevos mercados para la captación de clientes.

2.4.3.3 Gerencia de producción y logística

- a) Planificar, organizar, dirigir y coordinar las actividades para el buen manejo de los inventarios de mercadería e insumos.

2.4.3.4 Departamento de ventas

- a) Comercializar los productos asignados para la venta.

2.4.3.5 Departamento de compras

- a) Adquirir los insumos y productos necesarios para abastecer las necesidades de ventas.

2.4.3.6 Departamento de logística

- a) Mantener y conservar el buen estado de la mercadería, evitando el deterioro de la misma, teniendo el mayor orden posible para obtener su fácil localización.

2.4.3.7 Departamento de entrega rápida

- a) Entregar pedidos inmediatos, cumpliendo los tiempos de entrega acordados.

2.4.3.8 Departamento de laboratorio

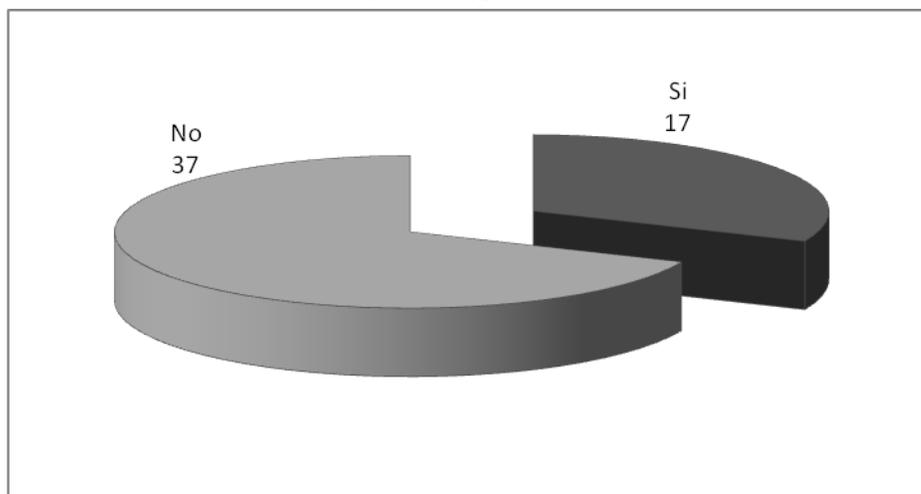
a) Activar baterías, para poner a disposición del departamento de ventas.

Las funciones que se mencionaron para cada uno de los departamentos es del conocimiento de cada gerente de línea, sin embargo es importante mencionar que éstas se han establecido de manera informal en el transcurso de los años; a través de la práctica se puede observar su duplicidad en el Departamento de Ventas y Logística, lo cual provoca sobre carga de trabajo para el último, por lo que se considera que no están a los criterios de la División.

2.4.3.9 Conocimiento de sus atribuciones

En relación a los datos obtenidos en la encuesta a los colaboradores de la división, la siguiente gráfica refleja, cómo fueron dadas a conocer sus atribuciones.

Gráfica 6
Medio por el cual se dieron a conocer las atribuciones
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Los colaboradores de la División de Operaciones indican que al iniciar sus labores las atribuciones a realizar dentro del puesto de trabajo le fueron comunicadas de la siguiente manera: a 37 colaboradores les comunicaron sus atribuciones de forma verbal por medio de su jefe inmediato y en otras ocasiones por un compañero de la división; esto se debe a que no se cuenta con los descriptores de puestos, lo cual ha generado duplicidad en la realización de actividades y falta de responsabilidad; mientras que únicamente a 17 colaboradores le fueron brindadas de manera escrita, lo cual ellos han considerado que les ha funcionado de mejor manera para lograr los objetivos del área de trabajo, tomando en cuenta que los últimos mencionados son colaboradores con mayor antigüedad dentro de la División de Operaciones.

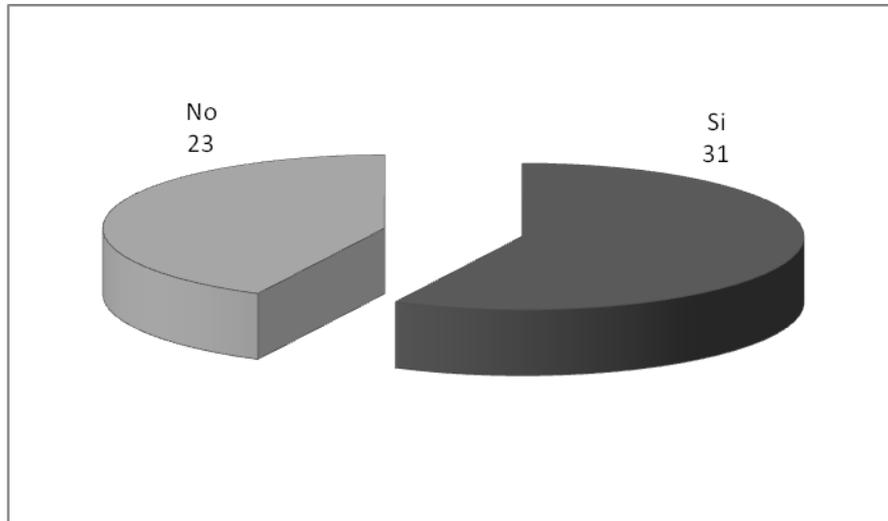
Como consecuencia de lo anterior se evidencia el conflicto y duplicidad de mando, haciendo que sus actividades queden inconclusas y por ende ocasiona baja productividad en el área de trabajo; adicionalmente, provoca que los empleados se sientan desorientados cuando al mismo tiempo dos o más personas les solicitan trabajos inmediatos, sin saber a cual se le debe dar prioridad.

2.4.3.10 Atribuciones realizadas que no están relacionadas con su puesto

Dentro de la División de Operaciones no se da a conocer de manera formal las atribuciones para cada uno de los puestos de trabajo, lo que genera confusión.

Por lo tanto se analiza la siguiente gráfica.

Gráfica 7
Personal que realiza atribuciones que no están relacionadas con su puesto de trabajo
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



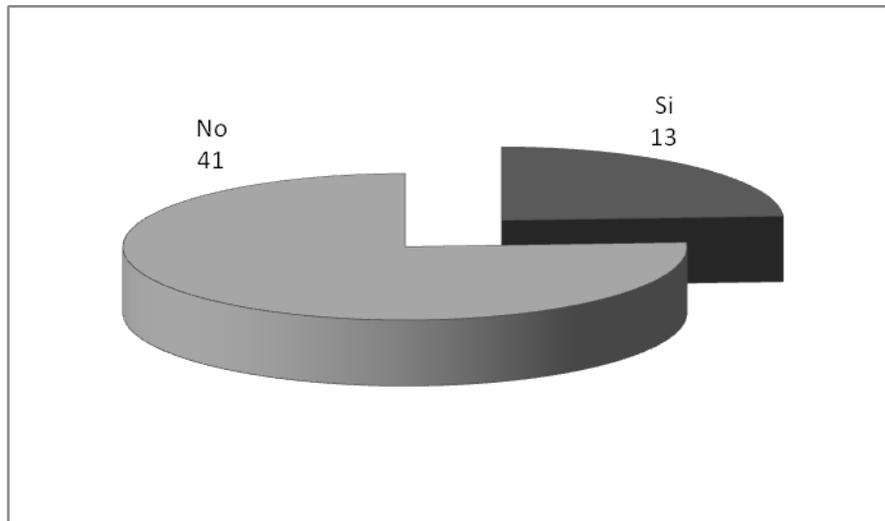
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Con base en la información obtenida se pudo determinar que la mayoría de los colaboradores desconocen sus atribuciones, debido a que han sido instruidos por colaboradores de reciente ingreso, adicionalmente aportaron que no les facilitaron descriptores de puestos que les sirvan de guía para realizar eficientemente sus actividades.

2.4.4 Análisis procedimental

A continuación se presenta el análisis de los principales procedimientos, según datos recopilados en la investigación.

Gráfica 8
Conocimiento de los principales procedimientos
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

En entrevista llevada a cabo con el Gerente de Operaciones, confirmó que los procedimientos se dan a conocer a grandes rasgos por su jefe inmediato en su primer día de trabajo. Los que indicaron conocerlos, argumentaron que sus compañeros con mayor antigüedad se los habían dado a conocer, por otro lado los que contestaron que no, era porque la mayoría de sus actividades son dirigidas en todo momento por sus jefes inmediato. Es importante mencionar que según lo observado los procedimientos se llevan a cabo basándose en la experiencia y la improvisación.

Se pudo establecer que no están documentados los principales procedimientos que ayuden a estandarizar las actividades; por consiguiente esto provoca, duplicidad de funciones, estancamiento en la productividad, servicio deficiente y de ésta manera desperdicio de recursos.

2.4.4.1 Proceso general de la División de Operaciones

Se puede establecer en relación a la investigación, que el proceso general de la División de Operaciones es la compra y venta de baterías, lubricantes y accesorios para vehículos, haciendo selección de sus proveedores, con un manejo responsable de su inventario, buscando superar las expectativas de sus clientes a través de la atención telefónica y personalizada de su equipo de vendedores que atienden a clientes particulares y distribuidores.

Dentro de los principales procedimientos que dio a conocer el Gerente de División de Operaciones en la entrevista y con la ayuda de la información recopilada en la encuesta se hace mención de los siguientes procedimientos:

a) Selección de proveedores

La selección de proveedores, es el procedimiento realizado por el departamento de Ventas, en donde elige al mejor oferente, mediante requisitos dados por la Gerencia de la División de Operaciones, es evidente que ésta función la realizan también otros departamentos, porque según entrevista con el Gerente de Operaciones cada encargado de departamento solicita sus requisiciones dando los nombre de sus proveedores, provocando así duplicidad de funciones, además éste procedimiento no se encuentra estandarizado ni documentados por lo que es posible que en cada selección se tomen criterios diferentes.

b) Recepción de producto para su almacenaje e inspección del producto

Éste procedimiento lo realiza el Departamento de Logística, sin embargo la inspección de producto también lo hace el departamento de compras, siendo éste último el responsable de inspeccionar el producto y velar por el

cumplimiento de requisitos de calidad establecidos; al realizarlo también Logística, provoca duplicidad de funciones y sobre carga.

c) Atención y despachos a distribuidores

Es el procedimiento fundamental de logística, en éste es donde se atienden los pedidos que deben ser entregados a través de las rutas establecidas, dicho procedimiento también lo realiza el departamento de Reparto de Emergencias, en donde notoriamente las funciones se encuentran duplicadas.

d) Recepción de producto para su activación

La recepción de productos y preparación para la venta, es responsabilidad de laboratorio, productos que salen del departamento de Logística hacia el departamento de Laboratorio para su respectiva preparación y disponibilidad para la venta.

e) Ventas por teléfono y atención a distribuidores

Procedimiento que lleva a cabo el departamento de Reparto de Emergencias, que se encuentra bajo la Gerencia de Producción y Logística, aunque su función principal sea ventas, muestra que además atiende pedidos de distribuidores. Su procedimiento principal, tanto como su función es ventas por teléfono, sin embargo existe duplicidad de funciones y su estructura no muestra concordancia en relación a sus funciones y objetivos.

De acuerdo a la información anterior, los procesos como tal, se consideran integrales, debido a que todos van encaminados hacia el mismo objetivo general de la organización, sin embargo las funciones no están elaboradas según los objetivos de la división.

2.4.5 Análisis de facultades

El personal mencionó que sabe lo que tiene que hacer, es decir sus derechos y responsabilidades, al iniciar sus labores se lo dieron a conocer de manera verbal; lo mencionado anteriormente fue confirmado en la entrevista con el Gerente; el personal del Departamento de Entrega Rápida mencionaron no tener claro quién es su jefe, porque recibe órdenes del Gerente de Producción y Logística y del Gerente de Ventas. A continuación se describen las principales facultades de cada puesto de trabajo:

2.4.5.1 Gerente general

Tomar decisiones, control y manejo de recursos de la empresa, propuesta de mejoras; exclusivamente las facultades con que cuenta son: autorización de presupuestos, firmas de documentos y modificaciones de la estructura en todas las áreas, siendo el puesto de mayor nivel jerárquico tiene mayor grado de autoridad lineal y responsabilidad.

2.4.5.2 Gerente de Operaciones

Autorizar compras, toma de decisiones en relación a importaciones, despachos y activación de productos, exigir informes semanales, mensuales o semestrales; establecer y autorizar procedimientos a los departamentos que tiene bajo su cargo.

2.4.5.3 Gerente de ventas

Aprobar descuentos especiales, elaboración de políticas de ventas y de descuentos, autorización de créditos a distribuidores, búsqueda de nuevos mercados.

2.4.5.4 Gerente de Producción y logística

Proponer la cantidad que debe ingresar a producción, resolver problemas dentro de su departamento, validar la recepción y despachos de productos, establecer programas de mejoras.

2.4.5.5 Jefe de ventas

Hacer descuentos, establecer metas, autorizar viáticos a sus vendedores, declarar la agenda de reuniones y puede requerir de los vendedores para que realicen ciertas actividades que correspondan a las funciones del Departamento de Ventas.

2.4.5.6 Jefe de compras

Autorizar las cantidades de producto a comprar, autorizar cotizaciones y asignar los precios de ventas.

2.4.5.7 Jefe de logística

Requerir a los auxiliares, pilotos repartidores y ayudantes repartidores realicen ciertas actividades, tales como:

Autorizar salidas de productos, permisos a sus subordinados y autorización de viáticos.

2.4.5.8 Jefe de reparto de emergencias

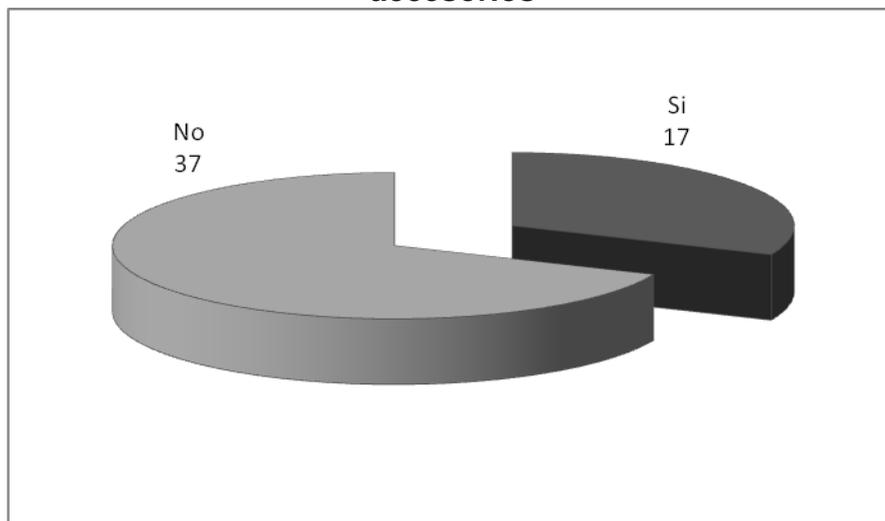
Brindar reportes tanto al Gerente de Producción y Logística, como al Gerente de Ventas, autorizar permisos, verificación y autorización de zonas de entrega y autorización de pedidos extraordinarios a distribuidores.

2.4.5.9 Jefe de laboratorio

Solicitar cantidad de pedidos al día, solicitar la compra de insumos utilizados en la producción, autorizar permisos a su personal, autorizar salida de productos defectuosos.

Para efecto de la presente se revisará, si los colaboradores reciben instrucciones de otro, que difiere de su jefe inmediato, por lo que se presenta la siguiente gráfica:

Gráfica 9
Personal que recibe instrucciones de otra persona, que no es su inmediato
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



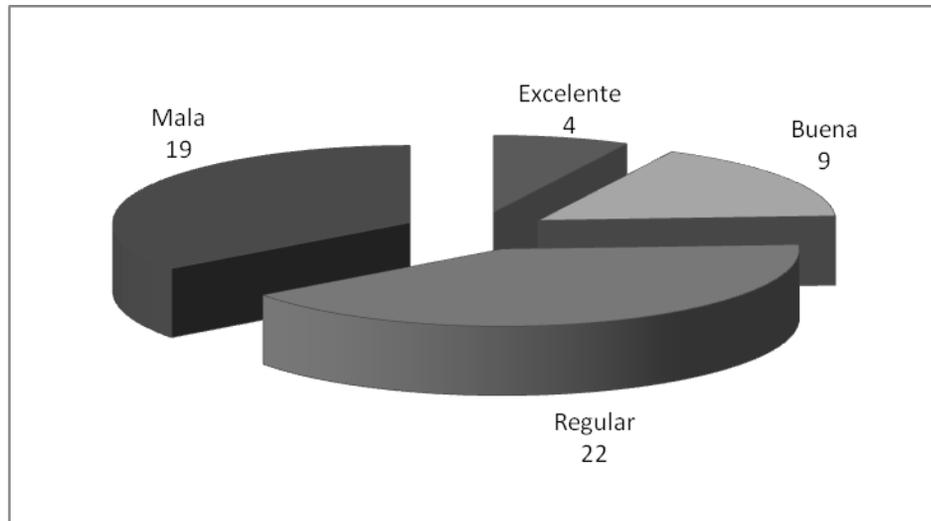
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Según los datos obtenidos 37 indicaron recibir instrucciones no sólo de su jefe inmediato, sino además de otros jefes, como consecuencia de lo anterior se deriva la duplicidad de mando, haciendo que los colaboradores reciban órdenes de varias personas y sus actividades queden inconclusas y por ende baja productividad en el área de trabajo. La duplicidad de mando se da principalmente entre el jefe de entrega rápida y el jefe de compras, porque tanto el gerente de ventas como el gerente de producción y logística tienen interés en las funciones que realizan dichos departamentos. Lo anterior provoca que los empleados se sientan desorientados cuando al mismo tiempo dos gerentes interfieren en sus actividades.

2.4.6 Análisis de relaciones

A continuación se hace mención de las relaciones existentes entre los puestos de trabajo y unidades administrativas, describiendo de forma breve cómo se da la comunicación y los canales utilizados entre cada uno de éstos.

Gráfica 10
Calificación de la comunicación con sus compañeros
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Los colaboradores en su mayoría opinan que la comunicación es deficiente, diciendo que las decisiones o cambios que establece la Gerencia le son comunicados de manera verbal. El Gerente en la entrevista asume que la comunicación más utilizada es a través del correo electrónico, pero afirma que el jefe de cada departamento debe comunicárselo a sus colaboradores, esto es incoherente con lo constado por la mayoría por la razón que 22 contestaron que la comunicación es regular y 19 dijeron que era mala. Los pocos que contestaron que su comunicación era excelente, es porque su relación de trabajo es estrecha, se relacionan con una o dos personas. Es mínima la comunicación formal en la empresa, por ello se puede determinar que la comunicación que se utiliza es formal.

La comunicación es descendente, el Gerente general comunica a los gerentes de línea; los gerentes de líneas a los jefes; los jefes deben de comunicar al nivel

operativo. La comunicación horizontal entre los gerentes y jefes, se realiza mediante reuniones de trabajo periódicas, en donde establecen directrices que confusamente llegan a conocer los colaboradores del nivel operativo, porque no se les da a conocer de manera directa aunque el gerente de la División de Operaciones considera que la comunicación está fluyendo eficazmente.

2.4.7 Análisis organizacional

Luego de realizar el análisis de los diferentes aspectos de la División de Operaciones de una empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios se analizan las deficiencias encontradas:

La mayoría del personal encuestado de la división, coinciden en no conocer la misión, visión, valores y objetivos de la división, aunque demuestran compromiso con lo que hacen, su filosofía organizacional no está escrita y la Gerencia de la división no muestra interés para la implementación formal de la misma.

No cuenta con una estructura organizacional debidamente documentada, derivado de esto la distribución de responsabilidad y autoridad se ha hecho de una manera informal, los colaboradores de recién ingreso no tienen una clara identificación con su jefe inmediato ocasionando que éstos no tenga a quien reportarle sus tareas. Además aunque evidencia tener una estructura funcional, la División de Operaciones no cuentan con las funciones de cada departamento formalmente establecidas; lo anterior provoca duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo en algunos puestos, además no se puede establecer que las funciones actuales correspondan a las necesidades para el logro de los objetivos.

No existe nomenclatura que permita identificar las relaciones entre los diferentes puestos en dicha división.

No existen descriptores de puestos donde detallen las atribuciones, las relaciones de trabajo con los demás puestos, autoridad y responsabilidad, entre otros aspectos, por lo cual no hay claridad en relación a las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo; lo que origina deficiencia en el desempeño de las actividades de los colaboradores, ocasionando duplicidad y omisión de tareas.

En relación a que los procesos no se encuentran por escrito, los mismos son deficientes, causando baja productividad, falta de responsabilidad y de lineamientos hacia los objetivos. Algunas funciones de la División de Operaciones son inadecuadas porque no responden a la naturaleza del departamento. En el departamento de Compras los pedidos son realizados de manera inadecuada por la falta de compromiso, dejando en incertidumbre la calidad de productos que ofrecen sus proveedores, en el departamento de logística carece de un coordinador de transportes provocando sobrecarga en el jefe del departamento de logística, en el departamento de Entrega Rápida se puede notar que sus funciones no concuerdan con sus actividades diarias, existe traslape de funciones, además no se entregan a tiempo los pedidos de clientes particulares por tomar prioridad a distribuidores.

Existe sobre carga de trabajo en la Gerencia de Producción y Logística por contar con cuatro departamentos bajo su administración; a diferencia de la Gerencia de ventas que tiene poca carga de trabajo por contar únicamente con un departamento, tomando en consideración que el departamento de Entrega Rápida su función principal es la venta a clientes particulares y distribuidores y se encuentra bajo la dirección de la Gerencia de Producción y Logística.

Existe duplicidad de autoridad entre la Gerencia de Operaciones, la Gerencia de Ventas y la Gerencia de Logística, sobre el departamento de Entrega Rápida y el departamento de Compras, las tres Gerencias se presentan interesados en dar órdenes a ambos departamentos, provocado conflictos organizacionales,

dominando un ambiente laboral negativo, falta de colaboración por parte de los empleados, así mismo se originan desacuerdos constantes entre los jefes y subalternos, además se incumple con el principio de unidad de mando. No hay documentos en donde se formalice la delegación de facultades.

La comunicación que prevalece en la empresa es de carácter informal; la comunicación entre el jefe y el empleado es deficiente, los demás colaboradores se encargan de brindar una inducción y entrenamiento al nuevo empleado, sin embargo los conocimientos no son retroalimentados para los antiguos trabajadores. Las órdenes que emiten los jefes a sus subordinados son en su mayoría de forma verbal por lo que éstas son mal interpretadas u omitidas.

2.5 Análisis y discusión de los resultados

En el análisis realizado se puede mencionar aspectos relevantes de la División de Operaciones.

Existe conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la División, su filosofía organizacional no está escrita y la Gerencia de la División no muestra interés para su documentación.

Evidencia tener una estructura funcional, sin embargo, la División de Operaciones no cuentan con las funciones de cada departamento formalmente establecidas; lo anterior provoca duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo en algunos puestos, además no se puede establecer que las funciones actuales correspondan a las necesidades para el logro de los objetivos.

Se determinó que no existen descriptores de puestos donde detallen las atribuciones, las relaciones de trabajo con los demás puestos, autoridad y

responsabilidad, entre otros aspectos, por lo cual no hay claridad en relación a las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo.

En relación a que los procesos no se encuentran por escrito, los mismos son deficientes, causando baja productividad, falta de responsabilidad y de lineamientos hacia los objetivos.

En relación al Departamento de Entrega Rápida se puede notar que sus funciones no concuerdan con sus actividades diarias, existe traslape de funciones, además no se entregan a tiempo los pedidos de clientes particulares por tomar prioridad a distribuidores.

También se es posible identificar que existe sobre carga de trabajo en la Gerencia de Producción y Logística.

Existe duplicidad de autoridad entre la Gerencia de Operaciones, la Gerencia de Ventas y la Gerencia de Logística, sobre el departamento de Entrega Rápida y el departamento de Compras.

CAPÍTULO III
REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA LA DIVISIÓN DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS, ACCESORIOS Y LUBRICANTES PARA VEHÍCULOS UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

Sirviendo de base el diagnóstico administrativo realizado, se establece la necesidad de llevar a cabo una reorganización de la unidad objeto de análisis. En la propuesta se incluye: la justificación que da origen a la misma, objetivos, fines y contenido. A demás se presenta la estructura organizacional, describiendo los recursos necesarios para su puesta en acción.

3.1. Justificación de la propuesta

La falta de una estructura organizacional normada y acorde a los requerimientos técnicos en la División de Operaciones, es causa de las deficiencias administrativas que ésta presenta; se pudo observar que tampoco cuenta con herramientas administrativas que ayuden a la organización en la ejecución del trabajo de manera eficaz. Se ha evidenciado que no cuenta con: fundamentación estratégica, diseño organizacional, descripción técnica de puestos y descripción de procedimientos debidamente documentados, que pudieran brindarle mejores prácticas de organización para una medición de sus operaciones y alcanzar los resultados esperados. Por lo tanto los colaboradores ignoran el grado de autoridad y responsabilidad con que cuenta cada uno de los puestos de trabajo que desempeñan. Desde su creación a la fecha, la División de Operaciones se ha administrado de manera empírica, desaprovechando los recursos existentes.

Por lo anterior se propone la implementación de la reorganización administrativa en la División de Operaciones, para satisfacer las carencias administrativas, así

como servir de guía para la mejora continua de las actividades que en ella se desarrollan.

3.2. Reorganización propuesta

Luego de determinar la situación actual de la División de Operaciones, a través del diagnóstico administrativo, se comprobó la existencia de problemas organizacionales, razón por la cual se establece la reorganización siguiente:

3.2.1 Filosofía organizacional

Tomando como base la filosofía organizacional de la empresa, a continuación se presenta la filosofía organizacional propuesta para la División de Operaciones, la cual contribuirá a la identificación de los colaboradores de la misma.

3.2.1.1 Misión

Somos la División de Operaciones de una empresa reconocida en todo el territorio guatemalteco, dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante colaboradores calificados y comprometidos con el trabajo en equipo.

a) Visión

Ser un ejemplo para las demás áreas de la empresa, alcanzando altos estándares de calidad, siendo los primeros en brindar un servicio de excelencia.

b) Valores

- Responsabilidad: responder a los actos y comportamientos, haciéndose cargo de sus consecuencias.
- Lealtad: sentido de pertenencia que cada uno de los integrantes de la división deben reflejar.
- Compromiso: actuar con seguridad atendiendo las tareas y actividades con afán y esmero.

3.2.1.2 Objetivo general de la empresa

Brindar un excelente servicio, superando las expectativas del 100% de los clientes actuales, durante los siguientes cinco años, cumpliendo con los tiempos de entrega, calidad del producto, asesoría y respaldo profesional que ellos merecen, influenciando en la decisión de compra de futuros clientes.

3.2.1.3 Objetivo de la División de Operaciones

Alcanzar la satisfacción del 100% de los clientes en todo el territorio guatemalteco, durante los siguientes cinco años, realizando las entregas en un 100%, cumpliendo con la calidad y superando las expectativas.

a) Objetivos específicos

- Influnciar en el 80% de los clientes en la decisión de compras, ofreciendo productos de mayor calidad y con un mejor servicio que el de la competencia en el mediano plazo.

- Incrementar en un 10% la cartera de clientes dentro del municipio de Guatemala para finales del primer año, luego de haber implementado la propuesta.
- Dar al 100% de los clientes la asesoría y respaldo profesional especializado en el manejo, mantenimiento y garantía en el mediano plazo.
- Incrementar 960 unidades en las ventas de baterías para el primer año, luego de haber implementado la propuesta.
- Brindar a los clientes la seguridad de que el 100% del producto llegará con la calidad esperada en menos de una hora, para el primer año, luego de haber implementado la propuesta.
- Mejorar los tiempos de adquisición del 100% de las órdenes de compras en un período de seis meses, a partir del segundo mes de haber implementado la propuesta.
- Lograr a partir del primer mes después de implementado la propuesta, entregar el 100% producto requerido por las sucursales de todo el territorio guatemalteco, en el tiempo ofrecido.
- Ofrecer a partir del primer mes de haber implementado la propuesta, el mejor resguardo al 100% de los productos, conservándolos en óptimas condiciones para que estén disponibles a la venta.
- Obtener a partir del primer mes luego de haber puesto en marcha la propuesta, la entrega del 100% de los artículos solicitados por los distribuidores de todo el territorio guatemalteco.

3.3 Funciones básicas

Con la finalidad de alcanzar la funcionalidad en la coordinación, comunicación y para la ejecución de las actividades se detallan a continuación las funciones:

3.3.1 Gerencia División de Operaciones

Administrar los procesos de la División de Operaciones, logrando resultados eficientes y eficaces para el mejoramiento de la misma de manera continua.

3.3.2 Gerencia de ventas

Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con las ventas de la División de Operaciones.

3.3.3 Gerencia de producción y logística

Planear, organizar y evaluar todas las actividades que se realicen en los Departamentos de Compras, Entrega Rápida y Laboratorio; velar por una buena coordinación entre producción y logística para la existencia de un óptimo inventario, velar por el cumplimiento de tiempos en la recepción y entrega de productos.

3.3.4 Departamento de ventas

Ejecutar, controlar y desarrollar todas las actividades relacionadas con las ventas.

3.3.5 Departamento de entrega rápida

Controlar y poner en marcha los procedimientos establecidos para los buenos desempeños de las actividades del Departamento.

3.3.6 Departamento de compras

Adquisición de insumos y suministros para que la empresa funciones de manera eficaz y eficientemente.

3.3.7 Departamento de logística

Cumplir con las entregas de producto en el tiempo establecido, resguardando la calidad del producto.

3.3.8 Departamento de laboratorio

Planificar, controlar y evaluar las cantidades que productos que deben recibir para su respectiva activación.

3.3.9 Sección de despacho a distribuidores

Organizar y controlar, ejecutando los procedimientos establecidos para el cumplimiento de entrega del producto a los distribuidores.

3.3.10 Sección de despacho a sucursales

Organizar y controlar, ejecutando los procedimientos establecidos para el cumplimiento de entrega del producto a las sucursales.

3.4 Criterios organizacionales

A continuación se presentan los criterios organizacionales propuestos:

3.4.1 División de trabajo

La especialización será necesaria, para crear la eficiencia y eficacia en las actividades, siempre que se cuente con los lineamientos y atribuciones definidas para el personal.

3.4.2 Cadena de mando

Ésta será establecida desde los altos mandos hasta los niveles operativos, en donde los empleados le reportan sus actividades a su inmediato superior.

3.4.3 Tipo de autoridad

La autoridad será formal de tipo funcional; debido a que los jefes de cada departamento mantendrán directa potestad sobre sus subalternos y a la vez sobre el personal de las demás unidades administrativas basándose en la especialización que poseen.

3.4.4 Comunicación

La forma de trasladar la información será formal, porque se propone la utilización de canales establecidos de acuerdo a la estructura organizacional.

3.4.5 Coordinación de estructuras

Con los cambios propuestos se logrará una estructura organizada que permita trabajar coordinadamente, buscando eliminar la diferenciación de formas de trabajo e integrar todas las unidades administrativas para encaminar todas hacia un mismo objetivo.

3.5 Diseño organizacional propuesto

Para la presente reorganización administrativa se proponen los siguientes apartados: estructura organizacional, sus características y componentes, luego por medio del organigrama específico se describen los diferentes departamentos de la división y las funciones para cada una de éstas; un organigrama nominal en el cual se presentan los puestos, incluyendo las plazas existentes y la necesidad de adicionar otras.

3.5.1 Componentes del diseño organizacional propuesto

A continuación se presentan los componentes del diseño organizacional:

3.5.1.1 Tipo de estructura organizacional

Se propone un tipo de estructura organizacional funcional, que busca eliminar los problemas organizacionales existentes, en donde reúne todas las actividades que tiene relación, con el propósito de que la toma de decisiones se base en el conocimiento y capacidad de las diferentes unidades que integran de forma sistemática la División de Operaciones. La sencillez y claridad de éste tipo de estructura ayudará a minimizar los conflictos, eliminar la duplicidad de mando, evitar las evasiones de responsabilidad y mejorar la comunicación, normando así las relaciones de trabajo para alcanzar la especialización y facilitar el control.

3.5.1.2 Dimensión de la estructura y sus categorías

Para ésta reorganización se presenta la dimensión de la estructura vertical y sus categorías se agrupan de la siguiente forma en tres niveles jerárquicos; nivel estratégico: se hace mención a la Gerencia general y Gerencia División de Operaciones; en el nivel táctico: Gerencia de ventas y Gerencia de producción y

logística, sin hacer ningún cambio a lo anterior, se consideran que las dos últimas Gerencias (Gerencias de ventas y Gerencias de producción y logística) son Gerencias de línea; luego el nivel operativo: departamentos de ventas, servicio de entrega rápida, compras, logística y laboratorio.

3.5.1.3 Modelo del diseño y sus características

Se propone el modelo de diseño mecánico, debido que actualmente existe mucha rigurosidad y formalidad. Este esquema permitirá establecer deberes fijos para cada uno de los puestos de trabajo, así como canales formales de comunicación, además una cadena de mando establecidos por medio del organigrama, también se propone tareas fijas las cuales se detallan en la descripción de puestos y se centraliza la autoridad a través de los diferentes gerentes.

3.5.1.4 Tipo de departamentalización

Se propone la departamentalización funcional de acuerdo a la función que desempeña cada una de ellas, utilizando el nombre de la principal actividad de cada unidad para identificarla, expresando con ello las tareas básicas que desarrollan. Se agrega una unidad administrativa a la Gerencia de Ventas siendo ésta el Departamento de Servicio de Entrega Rápida, con esto se minimiza la carga de trabajo a la Gerencia de Logística, quien anteriormente tenía a su cargo éste departamento. Se sugieren dos secciones al Departamento de Logística.

3.5.1.5 Tramo de control

El tramo de control propuesto para todos los departamentos es estrecho, porque se considera un número adecuado de puestos de trabajo para cada unidad administrativa, se reduce el tramo de control del Gerente de Producción y

Logística al tener sólo tres jefes a su cargo, además se amplía para el gerente de ventas, teniendo dos jefes a su cargo, así como para el jefe de logística, quedando con dos supervisores de sección bajo su subordinación.

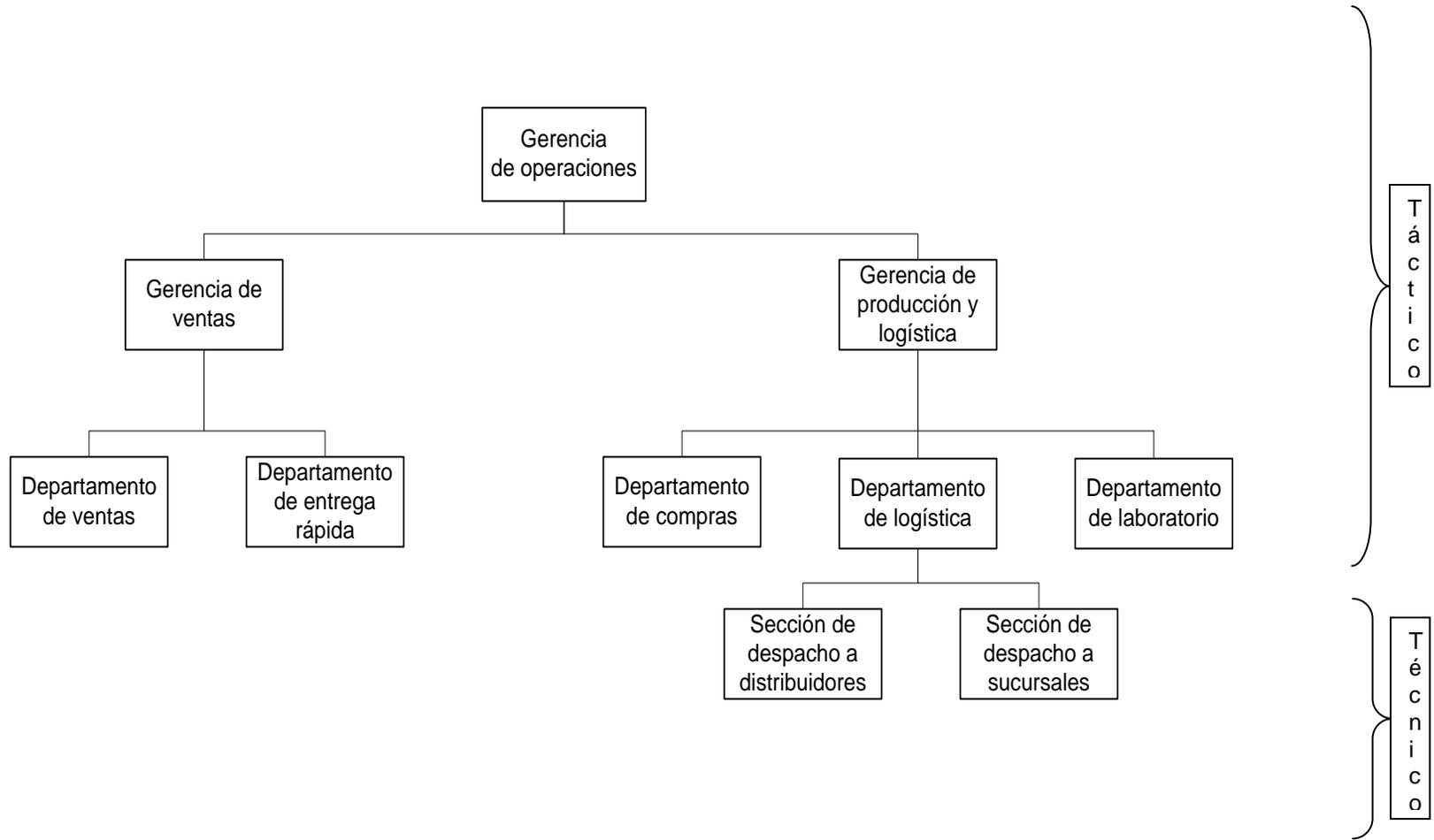
3.5.1.6 Sistema de organización

Sistema funcional, debido a que la autoridad es facultad de cada encargado de departamento, quienes podrán ejercer el mando sobre el personal a su cargo, según las atribuciones que desempeñan las cuales están integradas por la relación que tienen en común sus actividades.

3.5.2 Organigrama específico propuesto

A continuación se presenta el organigrama específico, acorde a las necesidades actuales, trasladando el departamento de entrega rápida de la Gerencia de logística a la Gerencia de ventas, lo cual obedece a que sus funciones principales están estrechamente ligadas a las ventas, además se adiciona las secciones de despacho a distribuidores y despacho a sucursales, sugeridas para distribuir equitativamente las actividades dentro del departamento de logística. Es importante mencionar para su mejor comprensión que los niveles jerárquicos en la unidad de análisis se dividen de la siguiente forma: alta Gerencia, se encuentra el gerente general; la Gerencia media, se ubica el Gerente de Operaciones; las Gerencias de línea, donde se puede observar a los gerentes de ventas y producción y logística; por último los mandos medios, en éste nivel están los jefes y supervisores.

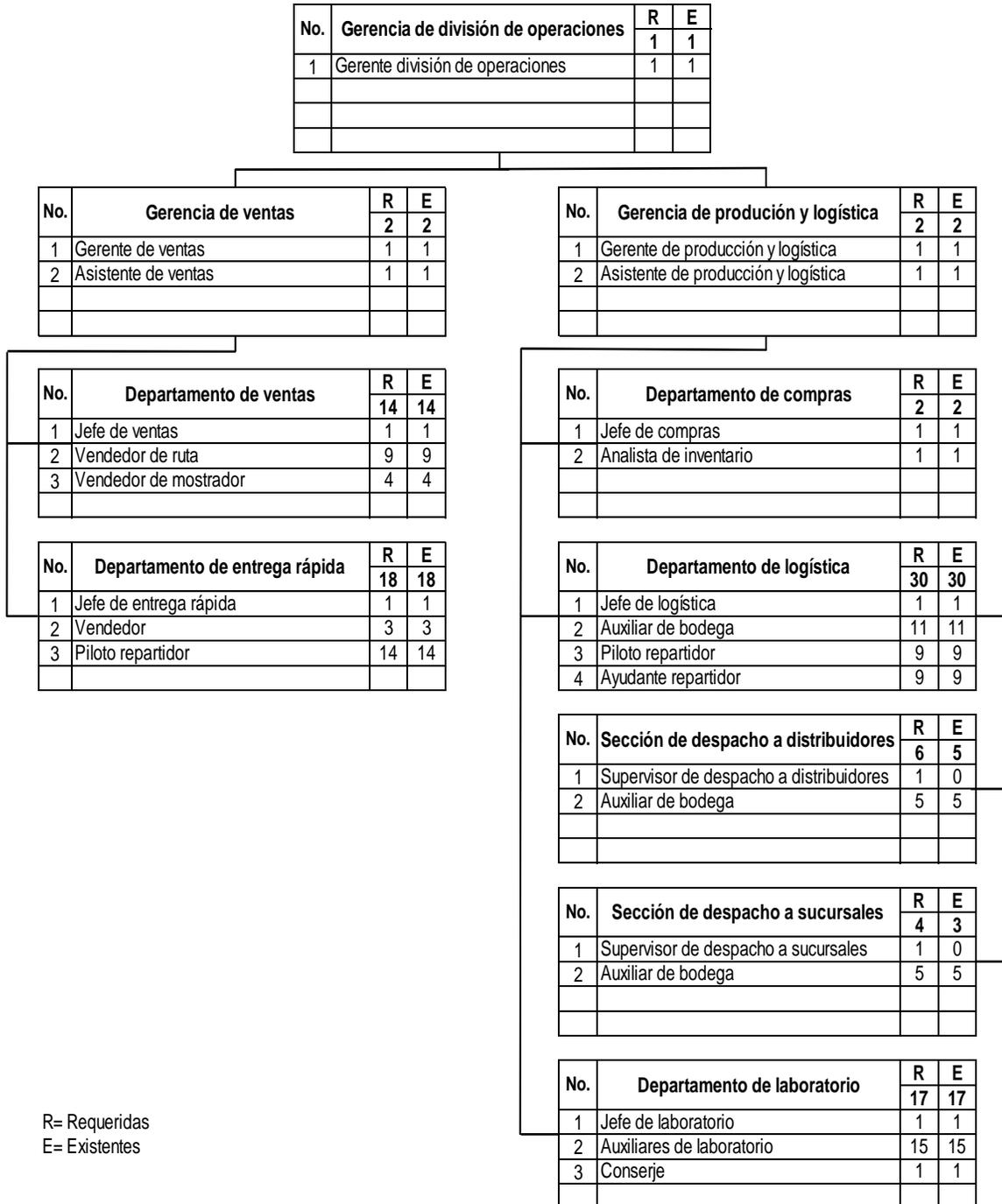
Gráfica 11
Organigrama específico propuesto
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Gráfica 12

Organigrama nominal propuesto
División de operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios



R= Requeridas
 E= Existentes

Fuente: elaboración propia. Año 2011

3.6 Presupuesto para la implementación de la propuesta

Para determinar el presupuesto de la propuesta es necesario en primer lugar describir los elementos que se requerirán para poner en marcha la misma. Dichos elementos se detallan a continuación:

Cuadro 2
Presupuesto para la implementación de la propuesta
de reorganización administrativa
División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y
accesorios

PRESUPUESTO DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA									
ÁREA DE OPERACIONES									
(cifra en quetzales)									
No.	Descripción	Instalaciones físicas	Mobiliario y equipo	Papelería	Inversiones varias	Recursos humanos	Sub-total		
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL									
1	Principales descriptores de puestos de trabajo	300		1000			1,300		
2	Descripción de los principales procedimientos	300		1000			1,300		
3	Dos escritorios, dos sillas y dos computadoras para supervivores		9000				9,000		
4	Pizarra de 80cm de alto por 140 cm de largo		300				300		
6	Promoción e inducción de nuevos supervisores					1000	1,000		
	Sub-total						12,900		
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN									
7	Papelería y útiles de oficina			900			900		
8	Útiles, enseres e imprevistos				400		400		
9	Servicio de energía eléctrica y teléfono				700		700		
	Sub-total						2,000		
PRESUPUESTO DE PERSONAL									
	Puesto	Sueldo	Aguinaldo (0.0833)	Bono 14 (0.0833)	Cuota patronal (0.1267)	Vacaciones (0.04166)	Indemnización (0.0833)	Bonificación 37-2001	
10	Un supervisor de despacho a distribuidores	3750	312.375	312.375	475.125	156.225	312.375	250	5,568
11	Un supervisor de despacho a sucursales	3750	312.375	312.375	475.125	156.225	312.375	250	5,568
	Sub-total								11,137
	Total								26,037
CUADRO DE RESUMEN									
	Presupuesto de inversión inicial	12,900							
	Presupuesto de operaciones	2,000							
	Presupuesto de personal	11,137							
	TOTAL	26,037							
Nota: total de presupuesto para el primer mes, para la puesta en marcha de la propuesta.									

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

3.7 Costo para la implementación de la propuesta

Con la implementación de los cambios sugeridos se espera que los mismos se traduzcan en beneficios de carácter cualitativo y cuantitativos para la División de Operaciones, tomando en cuenta que dichas modificaciones incrementarán la productividad, mejorando los tiempos de producción, almacenaje y despacho a través de la especialización, optimizando costos que genera una adecuada organización como:

- Aprovechamiento de los recursos.
- Mejora la atención y servicio en las entregas de pedidos.
- Reducción de tiempos en despachos a clientes y sucursales
- Incremento en la satisfacción de clientes y distribuidores, mejorando el servicio y atención prestado.
- Reducción de ambigüedad en los procedimientos y por consiguiente mejorar las relaciones con los clientes.
- Nivelación de la carga de trabajo entre los departamentos de la división, eliminando la duplicidad de funciones entre logística y ventas.
- Mejorar la comunicación entre los colaboradores.
- Incremento de las ventas del departamento de entrega rápida, teniendo como apoyo directo la Gerencia de ventas.
- Oportunidad de medir los cambios que brinde la implementación de reorganización administrativa, recolectando información del ahora y después de: cantidad de artículos recolectados por hora, número de distribuidores atendidos durante el día, incremento de ventas mensuales y satisfacción laboral de los colaboradores.

3.8 Instrumento de reorganización administrativos

Los instrumentos adicionales para que complementan la reorganización administrativa son las descripciones de puestos y los principales procedimientos. A continuación se desarrollan los mismos:

3.8.1 Descripción técnicas de puestos

Como herramienta de organización para complementar la reorganización administrativa, se presentan los principales descriptores de puestos (Ver anexo I), con los cual se pretende facilitar la orientación del personal para que sea consultado al momento de ser necesario y así lograr el desempeño óptimo dentro de sus puestos de trabajo:

Dentro de los descriptores de puestos se incluye la nomenclatura, la cual se explica de la siguiente manera: las primeras siglas significan el nivel jerárquico, las siguiente el departamento al cual pertenecen y por último el puesto que desempeña. No obstante, éstos deberán revisarse periódicamente para obtener la actualización necesaria de las actividades de todos los puestos. A continuación se enumera cada uno de ellos:

1. Gerente de División de Operaciones
2. Gerente de Ventas
3. Gerente de Producción y Logística
4. Jefe de Ventas
5. Jefe de Compras
6. Jefe de Entrega Rápida
7. Jefe de Logística
8. Jefe de Laboratorio
9. Supervisor de Despacho a Distribuidores

10. Supervisor de Despacho a Sucursales
11. Asistente de Ventas
12. Asistente de Producción y Logística
13. Vendedor de Ruta
14. Vendedor de Mostrador
15. Analista de Inventario
16. Auxiliar de Bodega
17. Auxiliar de Laboratorio
18. Piloto Repartidor
19. Ayudante de Repartidor
20. Conserje

3.8.2 Descripción de los procedimientos

A continuación se describen los principales procedimientos que se elaboraron de la División de Operaciones (Ver anexo II), considerados como los más relevantes, que servirán de guía para la elaboración de los demás que pretenda la Gerencia.

1. Procedimiento de Compras.
2. Procedimiento de Despacho a Distribuidores.
3. Procedimiento de Despacho a Sucursales.

3.9 Plan de acción

Para llevar a cabo la propuesta de reorganización de la división es necesario elaborar un plan de acción en donde se detallen los pasos a seguir para su puesta en marcha. En el siguiente plan se define la calendarización, así como los responsables de cada una de las actividades y el costo de su implementación.

Cuadro 3
Plan de acción para la reorganización de la División de Operaciones
Empresa dedicada a la comercialización de baterías, lubricantes y accesorios

Nombre del plan: implementación de la propuesta de reorganización de la División de Operaciones.							
Objetivo: establecer las actividades necesarias para implementar a un 100% la propuesta, al corto y mediano plazo.							
Fecha: 07/01/2013 al 10/05/2013							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer en una sola sesión, los objetivos y alcances de la reorganización en un 100%.	Investigador	07/01/2013	07/01/2013	Renta de equipo: Q150 Papelería: Q100 Refrigerio: Q200	Q500.00
2	Discusión y aprobación de propuesta.	Estimar para una sesión, la aceptación o rechazo de la propuesta en un 100%.	Gerente de división de operaciones	14/01/2013	14/01/2013	Será determinado por empresa.	Será determinado por empresa.
3	Dar a conocer la propuesta a los jefes de departamentos.	Hacer partícipes del cambio, a los jefes de departamentos para evitar ambigüedad en la comunicación interna, dando a conocer los beneficios de la reorganización en un 100%, en una sesión.	Gerente de división de operaciones	22/01/2013	22/01/2013	Renta de equipo: Q150 Papelería: Q150 Refrigerio: Q200	Q300.00
4	Reunión con los colaboradores del área de operaciones para comunicarles los cambios sugeridos para la reorganización administrativa.	Dar a conocer al 100% de los colaboradores los cambios a implementar en la reorganización, buscando eliminar las deficiencias en un término de dos meses.	Jefe de ventas	24/01/2013	26/01/2013	Será determinado por empresa.	Será determinado por empresa.
5	Implementación de la propuesta.	Lograr que los colaboradores se identifiquen con la división de operaciones en un 100% durante dos meses.	Jefe de entrega rápido y Jefe de logísticas.	28/01/2013	31/01/2013	Será determinado por empresa.	Será determinado por empresa.
6	Contratación de supervisor de despacho a distribuidores y supervisor de despacho a sucursales.	Contratar al personal para ocupar los dos puestos creados en un 100%, en una semana.	Gerencia de producción y logística.	04/02/2013	08/02/2013	Será determinado por empresa.	Q10,000.00
7	Inducción y entrenamiento del personal de reciente ingreso.	Dar los conocimientos necesarios a los nuevos colaboradores en un 100%, en cinco sesiones.	Jefe de logística	08/02/2013	15/02/2013	Papelería y útiles de oficina = Q500	Q500.00
8	Evaluación, revisión y análisis de los resultados obtenidos.	Medir el grado de avance de los cambios implementados en un 100% a mediano plazo.	Gerente de división de operaciones	25/03/2013	29/03/2013	Papelería y útiles de oficina = Q400	Q400.00
9	Elaboración de reporte y presentación de la evaluación.	Conocer los resultados de la evaluación en un 100%, trimestralmente.	Gerente de división de operaciones	01/04/2013	02/04/2013	Será determinado por empresa.	Será determinado por empresa.
10	Retroalimentación, según información obtenida.	Redireccionar las actividades, según propuesta en un 100% a corto plazo.	Jefe de logística	06/05/2013	10/05/2013	Papelería y útiles de oficina = Q600	Q600.00
Elaboración propia. Año 2011							Q12,300.00

Observación: Se totalizan únicamente los valores disponibles.

3.10 Evaluación y seguimiento de la propuesta

Después de dos meses de haber implementado la reorganización administrativa, los gerentes de líneas y los jefes de departamentos podrán analizar los resultados obtenidos; ésta evaluación se utilizará para detectar deficiencias en el proceso y realizar las mejoras. Para llevar a cabo la misma se ha diseñado un formato que se presenta a continuación, el cual puede ser dirigido por el Gerente de la División de Operaciones.

Formato 1

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROPUESTA					
OBJETIVO: el presente cuestionario tiene como finalidad recopilar y analizar información que permita evaluar y brindar retroalimentación en un 100%, dentro de la reorganización administrativa propuesta al área de operaciones, a corto plazo.					
No.	Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Inaceptable
1	¿El espacio físico donde se comunicaron los cambios fue?				
2	¿La claridad con que se comunicaron los cambios fue?				
3	¿Cómo considera la calidad de información que contienen los descriptores de puestos?				
4	¿Cómo considera la calidad de información que contienen los procedimientos?				
No.	Aspectos a evaluar	Si	No	Observaciones	
5	¿Le fue comunicada la misión?				
6	¿Se siente identificado con la misión de la empresa?				
7	¿Le fue comunicado la visión del área?				
8	¿Le fueron comunicados los objetivos área?				
9	¿Le informaron de los valores del área?				
10	¿Se le dio a conocer los cambios en el organigrama?				

Fuente: elaboración propia. Año 2011

CONCLUSIONES

Con base en la investigación realizada se determinó que:

1. Las razones por las que presenta deficiencias la estructura organizacional de la División de Operaciones, de la empresa comercializadora de baterías, lubricantes y accesorios ubicada en la ciudad capital, es porque la estructura organizacional administrativa con que cuenta es inadecuada, por lo que se comprueba la primera hipótesis planteada en el plan de investigación.
2. La unidad de análisis, carece de una filosofía organizacional que guíe las actividades que desarrollan los colaboradores, por lo cual, el personal desconoce hacia dónde dirigir sus acciones.
3. La División de Operaciones no cuenta con descriptores de puestos, lo que provoca que los colaboradores no conozcan su ubicación jerárquicamente de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee, no obtienen una adecuada orientación en sus actividades, desconocimiento de sus atribuciones y no se tiene claro el rol que desempeñan dentro de la unidad administrativa.
4. La realización de los procedimientos en la División de Operaciones se realizan rutinariamente, sin estandarizaciones, lo cual ha provocado el desaprovechamiento de los recursos con los cuales cuenta en la actualidad.
5. Existe un alto grado de centralización, limitando a los colaboradores en la toma de decisiones, mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de las actividades que se desarrollan en la división de análisis.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la reorganización administrativa, con el fin de eliminar y/o minimizar las deficiencias encontradas en la División de Operaciones.
2. Que la Gerencia de Operaciones de a conocer a todos los miembros de la división, la visión, misión, valores y objetivos, con el fin de contribuir al eficiente desarrollo de la operaciones que a la unidad administrativa le corresponde realizar.
3. Tomar de referencia los descriptores de puestos para elaborar los que sean necesarios y proporcionarlos a los colaboradores para dar a conocer sus atribuciones, objetivo del puesto y su ubicación jerárquica de acuerdo con las facultades y responsabilidades que el puesto requiere.
4. Implementar los procedimientos y considerar la elaboración de los que aun no están documentados dentro de la División de Operaciones para lograr la estandarización de éstos y aprovechar los recursos con los cuales cuenta en la actualidad.
5. Facultar a todos los gerentes de líneas, jefes y supervisores para que puedan tomar decisiones, con el fin de no ocasionar atrasos en la ejecución de las actividades que se desarrollan dentro la División de Operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, R. J. 2004. **Administración**. 2ª. ed. México. McGraw-Hill Interamericana. 354 páginas.
2. Chiavenato I. 2002. **Gestión del talento humano**. 5ª. ed. Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill. 475 páginas.
3. F. Stoner, James A.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. 1996. **Administración**. 6ª. ed. Mexico. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 688 páginas.
4. Franklin E. Fincowsky B. 2009. **Organización de empresas**. 3ª. ed. México. McGraw-Hill.
5. Koontz H; Wehrich H; Cannice Mark. 2008. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 13ª. ed. McGraw-Hill.
6. Miner, John B. **El proceso administrativo**. 1ª. ed. México. 2000 Continental, S.A. de C.V., 549 páginas.
7. Reyes Ponce, A. 2008. **Administración moderna**. 1ª. ed. México. Limusa. 480 páginas.
8. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de administración. 2005. **Material bibliográfico de apoyo para el curso administración II**. Guatemala, Ediciones Litoprogua. 154 páginas.

9. Stephen P. Robbins. **La administración en el mundo de hoy**. Mexico. Pearson Education
10. Hernández, C. Fase o Función de Organización, **Compendio Material de Apoyo**. Guatemala. 10 páginas.

ANEXOS

ANEXO I

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Gerente división de operaciones
Código del puesto:	GM-AO-GD
Unidad administrativa:	Gerencia de división de operaciones
Le reporta a:	Gerente general
Le reporta:	Gerente de ventas y gerente de producción y logística
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto ejecutivo administrativo que es responsable de la administración de los procesos de Operaciones de la empresa, velando por el cumplimiento de los procedimientos de forma eficiente y eficaz para el mejoramiento continuo. Trabaja directamente con la Gerencia General.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Cumplir con los acuerdos de gerencia general mencionados en reuniones semestrales.
- Implementar y evaluar las políticas a seguir organizativamente con respecto a la operación del área.
- Planificar, organizar y verificar que exista eficiencia en los procedimientos a su cargo.

Secundarias

- Velar por un clima laboral adecuado y por el bienestar de las relaciones empleado – empresa y calidad de vida
- Apoyar a todos sus subordinados además de controlar sus procesos..
- Ir en búsqueda de nuevos mercados.
- Implementar mejoras continuas.

Ocasionales

- Inspeccionar que se cumplan las normas de higiene y seguridad laboral.
- Tratar con proveedores.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Título de Administrador de Empresas o carrera afín. De preferencia con maestría en administración de negocios.

Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 4 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Alta capacidad de relacionarse con los diversos niveles del área de operaciones de la empresa; don de mando y liderazgo participativo; fluidez verbal; adaptabilidad a distintas situaciones laborales; alto grado de responsabilidad económica y financiera; personalidad equilibrada, contactos, trabaja para distintos niveles de exigencia y mucha discreción.▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo. |
|--|

5. Responsabilidad:

Errores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a la compra, producción y transporte del producto que se comercializa dentro del área. |
|--|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la organización y proveedores. |
|--|

Información confidencial

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos informes gerenciales y alta confidencialidad en el manejo de lista de proveedores y clientes. |
|--|

Dinero / valores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad en el uso de la tarjeta de crédito que utiliza para compras de emergencias, dentro del área de operaciones. |
|---|

Supervisión

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida del Gerente General.▪ Supervisa al personal de la unidad. |
|---|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tráfico y robo, además de padecer de estrés. |
|---|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Gerente de Ventas
Código del puesto:	GM-GV-GV
Unidad administrativa:	Gerencia de Ventas
Le reporta a:	Gerente de División de Operaciones
Le reporta:	Asistente de Ventas
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto ejecutivo administrativo encargado de realizar los procedimientos inherentes a las ventas, buscando nuevos mercados para la captación de clientes.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Elaborar y presentar a jefe inmediato los planes de trabajo anual que se implementarán en su área.
- Evaluar y analizar la rentabilidad de cada una de las sucursales del país.
- Medir el desempeño y rendimiento del personal a su cargo.
- Velar por el cumplimiento de las metas de ventas establecidas.

Secundarias

- Atender las necesidades de su personal a cargo.
- Verificar los reportes de pago de comisiones trasladados por asistente de ventas.
- Evaluar el desempeño del personal del área periódicamente.

Ocasionales

- Coordinar estudio de mercado para posibles negocios.
- Monitoreo de la competencia para definir nuevas estrategias.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación

- Licenciatura en Administrador de Empresas o carrera afín, con maestría en mercadeo.

Requisitos de experiencia

- Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de negociación, liderazgo, capacidad para motivar a su equipo de trabajo, analítico, facilidad de palabra para comunicarse con los demás, capacidad para crear nuevas estrategias rentables en el negocio.▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo. |
|--|

5. Responsabilidad:

Errores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a las negociaciones realizadas. |
|---|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la organización. |
|--|

Información confidencial

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos informes gerenciales y alta confidencialidad en el manejo de lista de proveedores y clientes. |
|--|

Dinero / valores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad en el uso de la tarjeta de crédito que utiliza para compras de emergencias, dentro del área de operaciones. |
|---|

Supervisión

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida de Gerente de División de Operaciones▪ Supervisa al personal de la unidad. |
|--|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, vehicular y padecer de estrés. |
|---|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Gerente de Producción y Logística
Código del puesto:	GM-PL-GPL
Unidad administrativa:	Gerencia de Producción y Logística
Le reporta a:	Gerente de División de Operaciones
Le reporta:	Jefe de compras, Jefe de Logística, Jefe de Laboratorio
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto ejecutivo administrativo, encargado de planificar, organizar y dirigir los procesos de almacenamiento, distribución y transporte.

3. Atribuciones del puesto:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none">- Coordinar el entrenamiento adecuado de su personal a cargo.- Velar por la seguridad física de las instalaciones e inventario de mercadería.- Controlar y evaluar la calidad de los productos.- Verificar que se cumplan con los costos totales del departamento según presupuesto establecido. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none">- Atender las necesidades de su personal a cargo.- Elaborar reportes gerenciales de producción según solicitud de jefe inmediato.- Ir en búsqueda de nuevos mercados. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none">- Inspeccionar que se cumplan las normas de higiene y seguridad laboral.- Tratar con proveedores.
--

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Licenciatura en Administrador de Empresas o carrera afín, con maestría en administración de negocios.
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para relacionarse con los diversos niveles jerárquicos de la organización; liderazgo para la toma de decisiones, habilidad analítica; adaptabilidad a distintas situaciones laborales; capacidad para trabajar bajo presión y con fechas específicas para dar resultados. ▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a la producción y transporte del producto que se comercializa dentro del área.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la organización.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos informes gerenciales y alta confidencialidad en el manejo de lista de proveedores y clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad en el uso de la tarjeta de crédito que utiliza para compras de emergencias, dentro del área de operaciones.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida del Gerente General. ▪ Supervisa al personal de la unidad.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Jefe de ventas
Código del puesto:	MM-VE-JV
Unidad administrativa:	Departamento de ventas
Le reporta a:	Gerente de ventas
Le reporta:	Vendedores de ruta y vendedores de mostrador
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo que es responsable de la supervisión de las actividades relacionadas a las ventas, verifica y resuelve problemas relacionados a pedidos, estrecha relación con los clientes, dar seguimiento a los pedidos, interactuando con la fuerza de ventas, además de proporcionar reportes estadísticos para el alcance de los resultados esperados por la gerencia.

3. Atribuciones del puesto:

Principales
<ul style="list-style-type: none">- Controla el cumplimiento las metas de ventas.- Evalua el servicio al cliente dado por sus fuerza de ventas.- Elabora reportes de ventas.
Secundarias
<ul style="list-style-type: none">- Velar por un clima laboral adecuado y por el bienestar de las relaciones empleado – empresa y calidad de vida- Apoya a todos sus subordinados además de controlar sus procesos.- Ir en búsqueda de nuevos mercados.- Implementar mejoras continuas.
Ocasionales
<ul style="list-style-type: none">- Autorizar descuentos.- Solicitar extrafinanciamientos para clientes que tengan crédito.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Tercer año de licenciatura en administración de empresas o carrera afín.
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima de dos años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de relacionarse con el personal de ventas del departamento y otros departamentos que tengan relación; don de mando y liderazgo participativo; fluidez verbal; adaptabilidad a distintas situaciones laborales; trabajar con mucha discreción.▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo. |
|---|

5. Responsabilidad:

Errores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en ventas y servicio al cliente que este relacionado con la comercialización que en el departamento se realiza. |
|---|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal créditos, compras y logística. |
|--|

Información confidencial

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos informes de ventas y alta confidencialidad en el manejo de lista de clientes. |
|--|

Dinero / valores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad en el pago de facturas que tiene eventualmente cuando visita y realiza algunos cobros a los clientes. |
|---|

Supervisión

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida del Gerente de Ventas.▪ Supervisa al personal de la unidad. |
|---|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio y eventualmente ambiente externo. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tráfico y robo, además de padecer de estrés. |
|---|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Jefe de Compras
Código del puesto:	MM-DC-JC
Unidad administrativa:	Departamento de compras
Le reporta a:	Gerente de Producción y Logística
Le reporta:	Analista de Inventario
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo, responsable de comprar los insumos y productos necesarios para que la empresa funcione de manera eficiente y eficaz.

3. Atribuciones del puesto:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none">- Solicitar cotizaciones a distintos proveedores con el fin de obtener las mejores alternativas.- Adquirir productos de calidad, considerando los intereses de la empresa.- Mantener el inventario y stock de mercadería en óptimas condiciones. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none">- Verificar que todas las compras realizadas sean autorizadas por jefe inmediato.- Atender con prontitud y cuidado todas los pedidos de productos realizados.- Apoyar en todas las actividades solicitadas por su jefe inmediato. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none">- Asistir a reuniones juntamente con la Gerencia de la unidad.- Realizar cualquier actividad solicitada por sus inmediatos superiores.
--

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Título a nivel medio, con mínimo 2 años de carrera universitaria en el área de administración o ingeniería.
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de negociación para obtener las mejores alternativas de compras; capacidad para relacionarse con el personal de la organización; capaz de realizar diversas tareas a la vez; con actitud de servicio, ordenado y organizado para llevar un excelente control en las solicitudes.▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo. |
|--|

5. Responsabilidad:

Errores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a los negocios a realizar. |
|--|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la organización. |
|--|

Información confidencial

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción y confidencialidad sobre la información de estrategias, proveedores, clientes e informes gerenciales, |
|---|

Dinero / valores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad en el uso de la tarjeta de crédito que utiliza para compras de emergencias, dentro del área de operaciones. |
|---|

Supervisión

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida del Gerente de Producción y Logística▪ Supervisa a analista de inventario |
|---|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés. |
|--|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Jefe de Entrega Rápida
Código del puesto:	MM-DER-JER
Unidad administrativa:	Departamento de Entrega Rápida
Le reporta a:	Gerente de Ventas
Le reporta:	Vendedor, Piloto Repartidor
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo encargado de las entregas de producto en el tiempo establecido, fomentando el trabajo en equipo para mantener una comunicación constante entre los colaboradores del departamento.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Realizar las rutas de distribución del producto para su personal a cargo.
- Calendarizar los servicios de vehículos a domicilio.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas de logística.

Secundarias

- Supervisar el estado de las herramientas y equipo del personal a cargo.
- Velar por la satisfacción y atención total del cliente.
- Revisión y autorización del pago de comisiones o bonificaciones del personal a cargo.

Ocasionales

- Realizar cualquier reporte o actividad solicitada por su jefe inmediato.
- Reportar cualquier anomalía que interfiera en el desarrollo de sus actividades.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Título a nivel medio, con 3 años de carrera universitaria en el área de administración.
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de negociación, capacidad para motivar al personal a cargo, vocación al servicio, capacidad para trabajar en tiempos establecidos, excelentes relaciones interpersonales, con liderazgo, proactivo, con iniciativa, organizado, ▪ Manejo de equipo de oficina y equipo y herramientas.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a su área de trabajo.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y herramientas asignadas a su área de trabajo para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la organización.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción y confidencialidad sobre la información procedimientos, precios, clientes y proveedores.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad en el uso de la tarjeta de crédito que utiliza para compras de emergencias, dentro del área de operaciones.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida del Gerente de Ventas. ▪ Supervisa a Vendedores y Piloto Repartidor

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente de oficina, ocasionalmente ambiente externo.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo o vehicular, así como padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Jefe de Logística
Código del puesto:	MM-DL-JL
Unidad administrativa:	Departamento de logística
Le reporta a:	Gerente de Producción y Logística
Le reporta:	Auxiliar de bodega, Piloto y Ayudante repartidor
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo, reponsalbe de llevar estricto control de la mercadería y productos asignada en su bodega, tanto de los ingresos como de los egresos de la misma, cumpliendo con los procedimientos autorizados por la organización.

3. Atribuciones del puesto:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none">- Mantener y conservar el buen estado de la mercadería, evitando el deterioro de la misma.- Archivar y mantener en óptimas condiciones cualquier documento puesto bajo su custodia.- Supervisar el cumplimiento del programa para despacho de pedidos. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none">- Llevar control de los tiempos de recepción y entrega del producto para realizar los índices de productividad.- Realizar inventarios selectivos semanalmente.- Supervisar que su personal a cargo realice sus actividades correctamente. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none">- Verificar el orden y limpieza de la bodega.- Revisar los viáticos del personal a su cargo.
--

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Mínimo 3 años en ingeniería industrial o carrera afín.
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Capaz de expresar conceptos e ideas de forma efectiva, ejercer liderazgo para encaminar las acciones del personal a su cargo, organizado y capaz de llevar un estricto control en sus actividades y en el cumplimiento de los tiempos.▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo |
|---|

5. Responsabilidad:

Errores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre las acciones tomadas para desarrollar sus actividades laborales. |
|---|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Personal de su unidad de trabajo, bodega y producción. |
|--|

Información confidencial

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Alta discreción sobre procesos y procedimientos del área de logística. |
|--|

Dinero / valores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ No posee. |
|---|

Supervisión

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Gerente de Producción y Logística▪ No realiza supervisión a personal. |
|--|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente de bodega. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sufrir accidentes por la carga o descarga de mercadería. |
|--|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Jefe de Laboratorio
Código del puesto:	MM-DL-JL
Unidad administrativa:	Departamento de Laboratorio
Le reporta a:	Gerente de Producción y Logística
Le reporta:	Auxiliar de laboratorio, Conserje
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo, que tiene a cargo el cumplimiento de las normas y políticas relacionadas con el programa de producción previamente establecidas por la organización.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Velar por las normas de seguridad industrial en el área.
- Velar por el cumplimiento de las normas y políticas del programa de producción.
- Verificar las existencias de materia prima para su provisión.
- Verificar la utilización correcta del equipo y herramienta utilizada por el personal del área.

Secundarias

- Supervisar las áreas del departamento para verificar la limpieza y el orden de los productos.
- Atender con prontitud y cuidado todas las solicitudes de materia prima realizadas.
- Verificar y autorizar el registro de información propia del área para su ingreso al sistema.
- Llevar a cabo la supervisión de toda la infraestructura de la organización.
- Revisar todas las entradas y salidas del producto del área, por medio de los formatos establecidos.

Ocasionales

- Realizar cualquier reporte o actividad solicitada por su jefe inmediato.
- Reportar cualquier anomalía que interfiera en el desarrollo de sus actividades.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación

- Título a nivel medio, con 2 años de carrera universitaria en el área de administración o ingeniería industrial.

Requisitos de experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de negociación y supervisión, con liderazgo, analítico, excelente relaciones interpersonales e innovador, con conocimiento en normas ISO 9001:2008 ▪ Manejo de equipo de oficina y equipo y herramientas utilizadas en planta de producción.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a su área de trabajo.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y herramientas asignadas a su área de trabajo para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la organización.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción y confidencialidad sobre la información procedimientos y reportes de producción.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad en el uso de la tarjeta de crédito que utiliza para compras de emergencias, dentro del área de operaciones.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida del Gerente de Producción y Logística ▪ Supervisa a Auxiliares de Laboratorio y Conserje.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente en planta de producción.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo visuales, auditivos y físicos.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Supervisor de despacho a distribuidores
Código del puesto:	AO-DD-SD
Unidad administrativa:	Sección de despacho a distribuidores
Le reporta a:	Jefe de logística
Le reporta:	Auxiliares de bodega de la sección de despacho a distribuidores
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo operativo, responsable de que el personal bajo su cargo cumpla con el horario establecido, la puntualidad y presentación personal, así mismo de recolectar y entregar los artículos solicitados por distribuidores en el mejor tiempo posible, agregando a ésto mantener en todo momento la unión y armonía con su grupo de trabajo por medio de un trato de mutuo respeto entre compañeros.

3. Atribuciones del puesto:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none">- Supervisar la entrega de pedidos requerida por los distribuidores.- Llevar el control de tiempo de recolección y entrega de pedidos.- Controlar la entrega de combustible para cada uno de los vehículos utilizados en el departamento. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none">- Velar por un clima laboral adecuado y por el bienestar de las relaciones empleado – empresa y calidad de vida- Apoyar a todos sus subordinados además de controlar sus procesos.- Implementar mejoras continuas. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none">- Inspeccionar que se cumplan las normas de higiene y seguridad laboral.- Tratar con distribuidores.
--

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Título de perito contador.

Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de relacionarse con el personal a su cargo, capaz de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas con efectividad, atención a detalles, don de mando y liderazgo participativo, fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales, alto grado de responsabilidad económica, personalidad equilibrada y mucha discreción.▪ Manejo de equipo de oficina, de cómputo y vehículos de reparto. |
|---|

5. Responsabilidad:

Errores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a la entrega y transporte del producto que se comercializa dentro del área. |
|---|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal de créditos, ventas y laboratorio. |
|--|

Información confidencial

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos reportes y alta confidencialidad en el manejo de lista de clientes. |
|--|

Dinero / valores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad en el uso del dinero que recolectan eventualmente de distribuidores del pago de mercadería. |
|---|

Supervisión

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida del jefe de logística.▪ Supervisa al personal de la unidad. |
|---|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
50%	50%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación y ambiente externo. |
|---|

8. Riesgos:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tráfico y robo, además de padecer de estrés. |
|---|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Supervisor de Despacho a Sucursales
Código del puesto:	MM-DS-SDS
Unidad administrativa:	Sección de Despacho a Sucursales
Le reporta a:	Jefe de logística
Le reporta:	Auxiliar de Bodega
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo operativo, es responsable de que el personal bajo su cargo cumpla con el horario establecido, la puntualidad y presentación personal, así mismo de recolectar y entregar los artículos solicitados por las sucursales en el menor tiempo posible, agregando a ésto mantener en todo momento la unión y armonía con su grupo de trabajo por medio de un trato de mutuo respeto entre compañeros.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Supervisar la entrega de pedidos requerida por las sucursales.
- Llevar el control de tiempo de recolección y entrega de pedidos.
- Controlar la entrega de combustible para cada uno de los vehículos utilizados en el departamento.

Secundarias

- Velar por un clima laboral adecuado y por el bienestar de las relaciones empleado – empresa y calidad de vida
- Apoyar a todos sus subordinados además de controlar sus procesos.
- Implementar mejoras continuas.

Ocasionales

- Inspeccionar que se cumplan las normas de higiene y seguridad laboral.
- Tratar con encargados de sucursales.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Título a nivel medio, con mínimo 2 años de carrera universitaria.

Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de relacionarse con el personal a su cargo, capaz de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas con efectividad, atención a detalles, don de mando y liderazgo participativo, fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales, alto grado de responsabilidad económica, personalidad equilibrada y mucha discreción.▪ Manejo de equipo de oficina, de cómputo y vehículos de reparto. |
|---|

5. Responsabilidad:

Errores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a la entrega y transporte del producto que se comercializa dentro del área. |
|---|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal de créditos, ventas y laboratorio. |
|--|

Información confidencial

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos reportes y alta confidencialidad en el manejo de lista de clientes. |
|--|

Dinero / valores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad en el uso del dinero que recolectan en las sucursales derivado del pago de mercadería. |
|--|

Supervisión

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida del jefe de logística.▪ Supervisa a auxiliar de bodega. |
|---|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación y ambiente externo. |
|---|

8. Riesgos:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tráfico y robo, además de padecer de estrés. |
|---|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Asistente de Ventas
Código del puesto:	OP-GV-AV
Unidad administrativa:	Gerencia de Ventas
Le reporta a:	Gerente de Ventas
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo, responsable de colaborar con todos los controles administrativos y de ventas solicitadas por su jefe inmediato, especialmente en los resultados de los vendedores, realizando estadísticas y reportes para el análisis de los mismos.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Elaborar reportes y estadísticas de ventas.
- Generar comparativos mensuales sobre las ventas proyectadas.
- Realizar reportes de medición en el rendimiento del personal de ventas.

Secundarias

- Atender con prontitud todas las tareas asignadas por su jefe inmediato.
- Actualizar su plan de trabajo para priorizar y optimizar su tiempo y resultados satisfactorios.
- Emitir reportes que contenga resultados de su desempeño laboral.

Ocasionales

- Atender a proveedores.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación

- Título a nivel medio, con mínimo 3 años de carrera universitaria en el área de administración o ingeniería.

Requisitos de experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para relacionarse con el personal de la organización; capaz de realizar diversas tareas a la vez; con actitud de servicio, ordenado y organizado para llevar un excelente control en sus tareas, capacidad analítica. ▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a su puesto de trabajo.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal del área de ventas.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción y confidencialidad sobre la información de productos, proveedores y clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No posee.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida de Gerente de Ventas ▪ Supervisa a ninguno

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente normales de oficina.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Asistente de Producción y Logística
Código del puesto:	OP-PL-APL
Unidad administrativa:	Producción y Logística
Le reporta a:	Gerente de Producción y Logística
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo, responsable de asistir al Gerente de Producción y Logística en las diferentes funciones de la gerencia, representándolo en su ausencia cuando así sea autorizado, asegurando la eficiencia en los procesos propios de la División.

3. Atribuciones del puesto:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar reportes sobre indicadores de rendimiento de los procesos a su cargo.- Archivar y llevar el control de toda la documentación que respalde sus atribuciones.- Proporcionar a todo el personal de la unidad administrativa la documentación necesaria que sea solicitada.- Mantener el control de los registros de cada proceso que realice. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none">- Velar por el cuidado de todos los instrumentos otorgados para el desarrollo de sus actividades.- Corroborar el buen funcionamiento de los procesos a su cargo.- Actualizar los formatos del departamento cuando así sea solicitado. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none">- Elaborar informes periódicos cuando lo solicite su jefe inmediato.- Realizar cualquier otra actividad que le sea solicitada por sus inmediatos superiores.
--

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Pensúm cerrado en Ingeniería Industrial
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capaz de expresar conceptos e ideas de forma efectiva, colaborador con sus compañeros de trabajo, actitud de servicio, habilidad analítica, organizado para la presentación de informes, creativo, capacidad para resolución de problemas, con iniciativa para actuar de manera proactiva. ▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones tomadas para desarrollar sus actividades laborales.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal de su unidad de trabajo, bodega y producción.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta discreción sobre costos, procesos y procedimientos del área de producción y logística.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No posee.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Producción y Logística ▪ No realiza supervisión a personal.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones ambientales con instalaciones de oficina
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accidentes laborales
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Vendedor de Ruta
Código del puesto:	OP-DV-VR
Unidad administrativa:	Departamento de Ventas
Le reporta a:	Jefe de Ventas
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo operativo, responsable de realizar ventas en las rutas asignadas previamente, con el fin de hacer crecer la cartera de clientes, cumpliendo con las normas y políticas establecidas en cuanto a la venta como de la zona geográfica a visitar.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Respetar las zonas geográficas así como los itinerarios programados por su jefe inmediato.
- Realizar estrictamente todos los procedimientos apegándose a las políticas de la empresa.
- Velar por la satisfacción del cliente al momento de realizar el cierre de una venta.

Secundarias

- Asistir a todas las capacitaciones sobre la calidad y funcionamiento de los productos que estén a la venta.
- Llevar estricto control y resguardo sobre catálogos, reportes y herramientas otorgadas para sus labores.

Ocasionales

- Colaborar con sus compañeros en tareas propias del área, para beneficiar el resultado de sus actividades.
- Informar cualquier eventualidad que afecten sus labores.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Mínimo título a nivel medio.

Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de seguir instrucciones, con actitud de servicio, facilidad de palabra, innovador, responsable, honesto. ▪ Utilización de equipo y herramientas para el desarrollo de sus labores.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a su área de trabajo.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo que por su puesto de trabajo han sido encomendados.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal del área de ventas.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción y confidencialidad sobre los catálogos de clientes, información o procedimientos que le sean confiados.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad sobre el dinero, cheques y otros valores que reciba como producto de las ventas realizadas, siempre que hayan sido autorizadas por el jefe inmediato.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida de Jefe de Ventas. ▪ Supervisa a ninguno.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente externo.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Vendedor de Mostrador
Código del puesto:	OP-DV-VM
Unidad administrativa:	Departamento de Ventas
Le reporta a:	Jefe de Ventas
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo operativo, encargado de realizar las ventas y asesoría a los clientes sobre el producto que la organización comercializa, velando por la satisfacción del cliente.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Vender los productos de las marcas que comercializa la organización.
- Asesorar a los clientes para su mejor elección en la adquisición del producto.
- Elaborar cotizaciones solicitadas por los clientes.
- Realizar facturaciones de la mercadería vendida.

Secundarias

- Trasladar y postear la mercadería a las sucursales.
- Llevar control y registro sobre los productos vendidos, así como de la existencia.
- Atender reclamos realizados por clientes insatisfechos.

Ocasionales

- Colaborar con la entrega a domicilio cuando sea solicitado por el jefe inmediato.
- Empacar la mercadería para su correcta transportación.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Mínimo título a nivel medio.

Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de seguir instrucciones, con actitud de servicio, facilidad de palabra, innovador, responsable, honesto. ▪ Utilización de equipo y herramientas para el desarrollo de sus labores.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a su área de trabajo.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo que por su puesto de trabajo han sido encomendados.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal del área de ventas.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción y confidencialidad sobre los catálogos de clientes, información o procedimientos que le sean confiados.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad sobre el dinero, cheques y otros valores que reciba como producto de las ventas realizadas.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida de Jefe de Ventas. ▪ Supervisa a ninguno.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente externo.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Analista de Inventario
Código del puesto:	OP-DC-AI
Unidad administrativa:	Departamento de compras
Le reporta a:	Jefe de Compras
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto administrativo, responsable de llevar un estricto control del inventario de productos que están a cargo del departamento, monitoreando las existencias reales para realizar reportes que ayuden a la adquisición de nueva mercadería.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Verificar constantemente las existencias en el inventario.
- Llevar el control de ingresos y egresos de mercadería en el sistema autorizado por la empresa.
- Reportar a jefe inmediato la situación diaria del inventario.

Secundarias

- Brindar apoyo y asistencia a jefe inmediato.
- Dar seguimiento y control a las nuevas adquisiciones de mercadería realizadas.
- Negociar con proveedores locales accesorios y líneas autorizadas por jefatura.

Ocasionales

- Negociar con proveedores.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Titulo a nivel medio, con mínimo 2 años de carrera universitaria en el área de administración o ingeniería.

Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para relacionarse con el personal de la organización; capaz de realizar diversas tareas a la vez; con actitud de servicio, ordenado y organizado para llevar un excelente control de inventario, capacidad analítica. ▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a su puesto de trabajo; en el descontrol de inventario.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal del área de producción y logística.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción y confidencialidad sobre la información de productos, proveedores y clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad en el inventario de mercadería asignado.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida de Jefe de Compras ▪ Supervisa a ninguno

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente normales de oficina.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Auxiliar de Bodega
Código del puesto:	OP-DL-AB
Unidad administrativa:	Departamento de Logística
Le reporta a:	Supervisor de sección
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto operativo, que tiene a cargo llevar el control de toda la mercadería puesta bajo su custodia que por razón del puesto le son confiados, debiendo llevar estricto control de los ingresos y salidas de los mismos siguiendo los procedimientos establecidos por la empresa para ese departamento.

3. Atribuciones del puesto:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar la recepción, verificación, almacenamiento y estado de la mercadería a su cargo.- Verificar que los productos pendientes de reparación sean trasladados a las bodegas correspondientes.- Colocar adecuadamente la mercadería dentro de la bodega para evitar su deterioro. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none">- Velar por el cuidado y limpieza de su área y de sus instrumentos de trabajo.- Colaborar con la verificación de baterías junto a proveedores de despacho.- Realizar cualquier reporte del estado de mercadería solicitado por su jefe inmediato <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none">- Apoyar en la toma de inventario físico de las existencias de productos.- Realizar cualquier otra actividad que le sea solicitada por sus inmediatos superiores.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Título a nivel medio..
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de relacionarse con el personal , colaborador con compañeros de trabajo, comunicativo para informar a su jefe inmediato de cualquier situación que afecte sus labores, analítico para identificar los problemas, organizado con los documentos a su cargo, con iniciativa para anticiparse a las acciones.▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo |
|---|

5. Responsabilidad:

Errores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre las acciones tomadas para desarrollar sus actividades laborales. |
|---|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Personal de su unidad de trabajo y producción. |
|--|

Información confidencial

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos reportes, precios y toda información proporcionada que por su puesto de trabajo le son encomendados. |
|---|

Dinero / valores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad en la mercadería de la bodega. |
|--|

Supervisión

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida del jefe de logística.▪ No realiza supervisión a personal. |
|--|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
30%	70%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente de bodega. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sufrir accidentes por la carga o descarga de mercadería. |
|--|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Auxiliar de Laboratorio
Código del puesto:	OP-DL-AL
Unidad administrativa:	Departamento de Laboratorio
Le reporta a:	Jefe de Laboratorio
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto operativo, quien tiene a su cargo llevar el control de toda la mercadería puesta bajo su custodia que por razón del puesto le son confiados, debiendo llevar estricto control de los ingresos y salidas de los mismos siguiendo los procedimientos establecidos por la empresa para ese departamento.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Realizar la recepción, verificación, preservando hasta finalizar su proceso de transformación.
- Verificar que los productos sean trasladados a la bodegas central.
- Colocar adecuadamente para su traslado a la bodega para evitar su deterioro.

Secundarias

- Velar por el cuidado y limpieza de su área y de sus instrumentos de trabajo.
- Colaborar con la verificación de baterías para verificar la calidad de las mismas.
- Realizar cualquier reporte del estado de mercadería solicitado por su jefe inmediato

Ocasionales

- Apoyar en la toma de inventario en proceso de las existencias de productos.
- Realizar cualquier otra actividad que le sea solicitada por sus inmediatos superiores.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
▪ Título a nivel medio.

Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en puestos similares. No indispensable.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de relacionarse con el personal , colaborador con compañeros de trabajo, comunicativo para informar a su jefe inmediato de cualquier situación que afecte sus labores, analítico para identificar los problemas, organizado con los documentos a su cargo, con iniciativa para anticiparse a las acciones. ▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones tomadas para desarrollar sus actividades laborales.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal de su unidad de trabajo y producción.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos reportes, precios y toda información proporcionada que por su puesto de trabajo le son encomendados.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad en la mercadería del laboratorio.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida del jefe de laboratorio. ▪ No realiza supervisión a personal.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
30%	70%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente de laboratorio.

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sufrir accidentes por la carga o descarga de mercadería.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Piloto Repartidor
Código del puesto:	OP-DL-PR
Unidad administrativa:	Logística
Le reporta a:	Jefe de Logística
Le reporta:	Ayudante Repartidor
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto operativo, responsable transportar y hacer entrega de los productos asignados en ruta, según instrucciones otorgadas por su jefe inmediato.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Verificar la carga y descarga de mercadería, manteniendo el cuidado en la entrega.
- Dar instrucciones claras al ayudante repartidor para realizar de forma eficiente la entrega del producto.
- Seguir los procedimientos establecidos que respaldan la entrega del producto a los clientes.

Secundarias

- Respetar las leyes de tránsito para evitar multas.
- Llevar consigo todos los documentos legales que lo acrediten como piloto autorizado.
- Mantener en óptimas condiciones el vehículo asignado y reportar cualquier anomalía que afecte su desempeño.

Ocasionales

- Archivar papelería y documentos de clientes.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación

- Título a nivel medio.

Requisitos de experiencia

- Experiencia mínima de dos años en puestos similares.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de rutas alternas para el rápido acceso a la entrega de mercadería, responsable, buenas relaciones interpersonales, proactivo. ▪ Manejo de equipo vehicular.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a la entrega y transporte del producto que se comercializa dentro del área.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por el adecuado uso del equipo vehicular asignado.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal de bodega, ambiente externo.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos reportes, productos y alta confidencialidad en el manejo de la información de la lista de clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad en la recaudación de dinero que obtengan en la entrega de mercadería.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida del Jefe de Logística

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
40%	60%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente externo.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tráfico y robo, además de padecer de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Ayudante Repartidor
Código del puesto:	OP-DL-AR
Unidad administrativa:	Logística
Le reporta a:	Piloto Repartidor
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Puesto operativo, responsable seguir las instrucciones precisas del piloto repartidor, para lograr la fácil localización o acceso en las direcciones para la entrega eficaz de producto a domicilio.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Colaborar con la carga y descarga del vehículo de reparto con el producto para despacho o devolución.
- Verificar producto al ingreso o salida de la podega, juntamente con el receptor del producto.

Secundarias

- Asistir al piloto repartidor para mantener en óptimas condiciones el vehículo asignado para la repartición.
- Asistir al piloto repartidor en lo que solicite.

Ocasionales

Limpiar el camión cada vez que tenga desperdicios de empaquetadura.

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación

- Tercero básico.

Requisitos de experiencia

- Experiencia mínima de un año en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento de rutas alternas para el rápido acceso a la entrega de mercadería, responsable, buenas relaciones interpersonales, proactivo.▪ Manejo de equipo vehicular. |
|---|

5. Responsabilidad:

Errores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a la entrega y transporte del producto que se comercializa dentro del área. |
|---|

Maquinaria / equipo

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por el adecuado uso del equipo vehicular asignado. |
|---|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal de bodega, ambiente externo. |
|--|

Información confidencial

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos reportes, productos y alta confidencialidad en el manejo de la información de la lista de clientes. |
|--|

Dinero / valores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad en la recaudación de dinero que obtengan en la entrega de mercadería. |
|---|

Supervisión

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida del piloto repartidor. |
|---|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
40%	60%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente externo. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo, accidentes de tráfico y robo, además de padecer de estrés. |
|---|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Conserje
Código del puesto:	OP-DL-CO
Unidad administrativa:	Departamento de Laboratorio
Le reporta a:	Jefe de Laboratorio
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Julio- 2012

2. Objetivo del puesto:

Realizar la limpieza en el área de laboratorio y las que sean asignadas por su jefe inmediato, para evitar el exceso de residuos dañinos para la salud de los integrantes del departamento.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Realizar limpieza del departamento de laboratorio.
- Utilizar apropiadamente los suministros de limpieza otorgados para las necesidades del departamento.
- Colocar todos las herramientas y equipo en el lugar asignado para su pronta localización.

Secundarias

- Llevar el control de suministros de limpieza otorgados para la provisión y sustitución inmediata.
- Atender con prontitud y cuidado las solicitudes del jefe inmediato.

Ocasionales

- Colaborar con la entrega de papelería a otros departamentos cuando sea solicitado por su inmediato.
- Informar cualquier eventualidad que afecten sus actividades laborales

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación

- Mínimo tercero básico.

Requisitos de experiencia

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de seguir instrucciones, eficiente, con iniciativa, proactivo, responsable, actitud de servicio. ▪ Utilización de equipo de limpieza.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre las acciones en relación a su área de trabajo.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo que por su puesto de trabajo han sido encomendados.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal del área de laboratorio.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción y confidencialidad sobre la información o procedimientos que le sean confiados.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad en el uso de suministros de limpieza asignados.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida de Jefe de Laboratorio. ▪ Supervisa a ninguno.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
30%	70%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente en planta de producción.
--

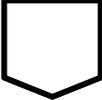
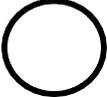
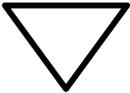
8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo visuales, auditivos y físicos.
--

ANEXO II

a) **Simbología**

La simbología que se utilizará en los principales procedimientos es simbología ANSI:

Nombre	Símbolo	Descripción
TERMINAL (INICIO O FIN)		Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
OPERACIÓN		Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
DECISIÓN O ALTERNATIVA		Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
CONECTOR DE PÁGINA		Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, o con un puesto de otra unidad administrativa, en la que continúa el diagrama de flujo.
CONECTOR DE ACTIVIDAD		Representa un enlace de una parte del proceso, de un puesto con otro de la misma unidad administrativa.
ARCHIVO		Representa un archivo común y corriente de oficina.
INSPECCIÓN O REVISIÓN		Cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta
DOCUMENTO		Representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas, debe ir antes de la acción

Fuente: Franklin Fincowsky, Benjamin, Organización de Empresas. Segunda Edición. Año 2007.

División de Operaciones Título: procedimiento de compras de baterías	Procedimiento: 01 Número de pasos: 16	Hoja: 01 de 06 Fecha: diciembre 2011
Inicia: jefe de compras		Termina: jefe de compras
<p>Definición:</p> <p>Es un procedimiento necesario para el funcionamiento de la empresa, debido a que están inherentes las actividades para la adquisición de baterías.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Adquirir el 100% de los productos e insumos, cumpliendo con la calidad requerida en el periodo de tiempo establecido. * Cumplir con el 100% de los pedidos, en el tiempo establecido y con el mínimo costo. * Mantener el 100% del inventario en las cantidades estimadas de productos e insumos. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Solicitar el Vo.Bo. del Gerente de Producción y Logística para la adquisición de la cantidad de producto a solicitar. * Abastecer periódicamente los inventarios, llevando el control adecuado que sirva de base para la toma de decisiones. * Las órdenes de compra deben llevar la autorización del jefe de compras. 		

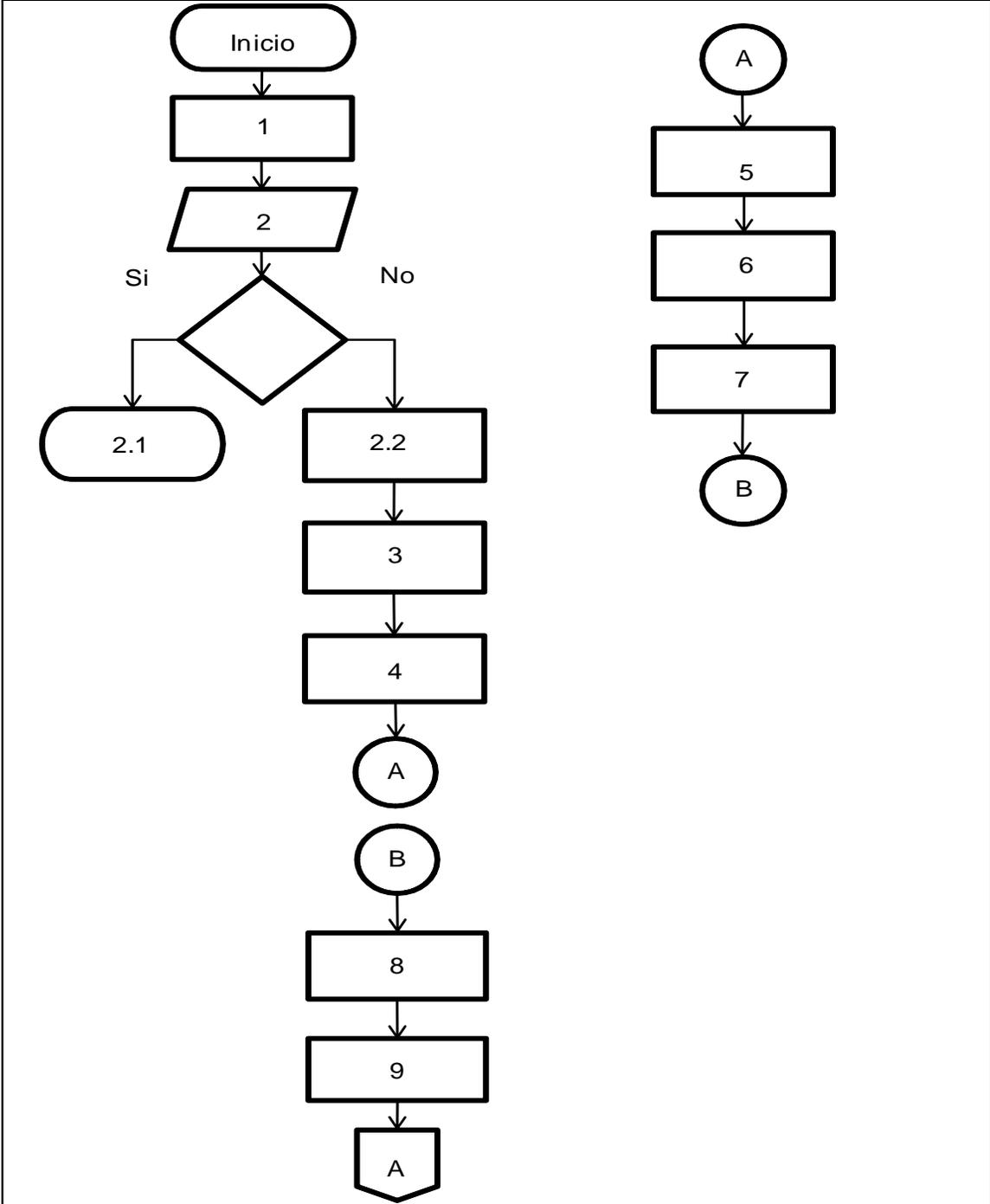
División de Operaciones Título: procedimiento de compras de baterías	Procedimiento: 01 Número de pasos: 16	Hoja: 02 de 06 Fecha: diciembre 2011
Inicia: jefe de compras		Termina: jefe de compras
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Jefe de compras	1	Consulta proyección de ventas.
	2	Revisa existencias en inventario. 2.1 Si hay existencia mínima, decide no comprar. 2.2 Si no hay existencia, continúa con el paso 3.
	3	Ajusta cantidades de pedido en relación a la capacidad de carga del transporte.
	4	Informa a analista la cantidad de pedido a cotizar.
Analista	5	Envía solicitud de cotización a más de dos proveedores por medio del correo electrónico.
	6	Recibe cotizaciones de proveedores.
	7	Traslada las ofertas recibidas al jefe de compras, observando que todo vaya en orden.
Jefe de compras	8	Selecciona la mejor opción enviada por los proveedores.
	9	Envía información para la emisión de orden de compra al analista a través del correo electrónico.

División de Operaciones Título: procedimiento de compras de baterías	Procedimiento: 01 Número de pasos: 16	Hoja: 03 de 06 Fecha: diciembre 2011
Inicia: jefe de compras		Termina: jefe de compras
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Analista	10	Revisa la orden de compra para autorización. 10.1 Si la orden de compra cumple con los requerimiento, la traslada al jefe de compras para autorización. 10.2 No cumple, regresa al paso cinco.
Jefe de compras	11	Autoriza compra y envía a analista.
Analista	12	Solicita el pedido al proveedor con copia al Jefe de compras, adjuntando orden de compra escaneada.
	13	Recibe mercadería comparando factura contra orden compra.
	14	Chequea mercadería, asegurandose que cumpla con los requisitos establecidos. 14.1 Si el producto está conforme a lo solicitado, firma de recibido y solicita copia de la factura. 14.2 No está conforme a lo solicitado, se devuelve el producto defectuoso, demandando al proveedor por medio del correo electrónico su reposición con copia al jefe de compras. Regresando al paso 11.
	15	Informa al jefe de compras sobre la recepción del pedido.

División de Operaciones Título: procedimiento de compras de baterías	Procedimiento: 01 Número de pasos: 16	Hoja: 04 de 06 Fecha: diciembre 2011
Inicia: jefe de compras		Termina: jefe de compras
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Jefe de compras	16	Informa a encargado de bodega para la recepción del pedido.

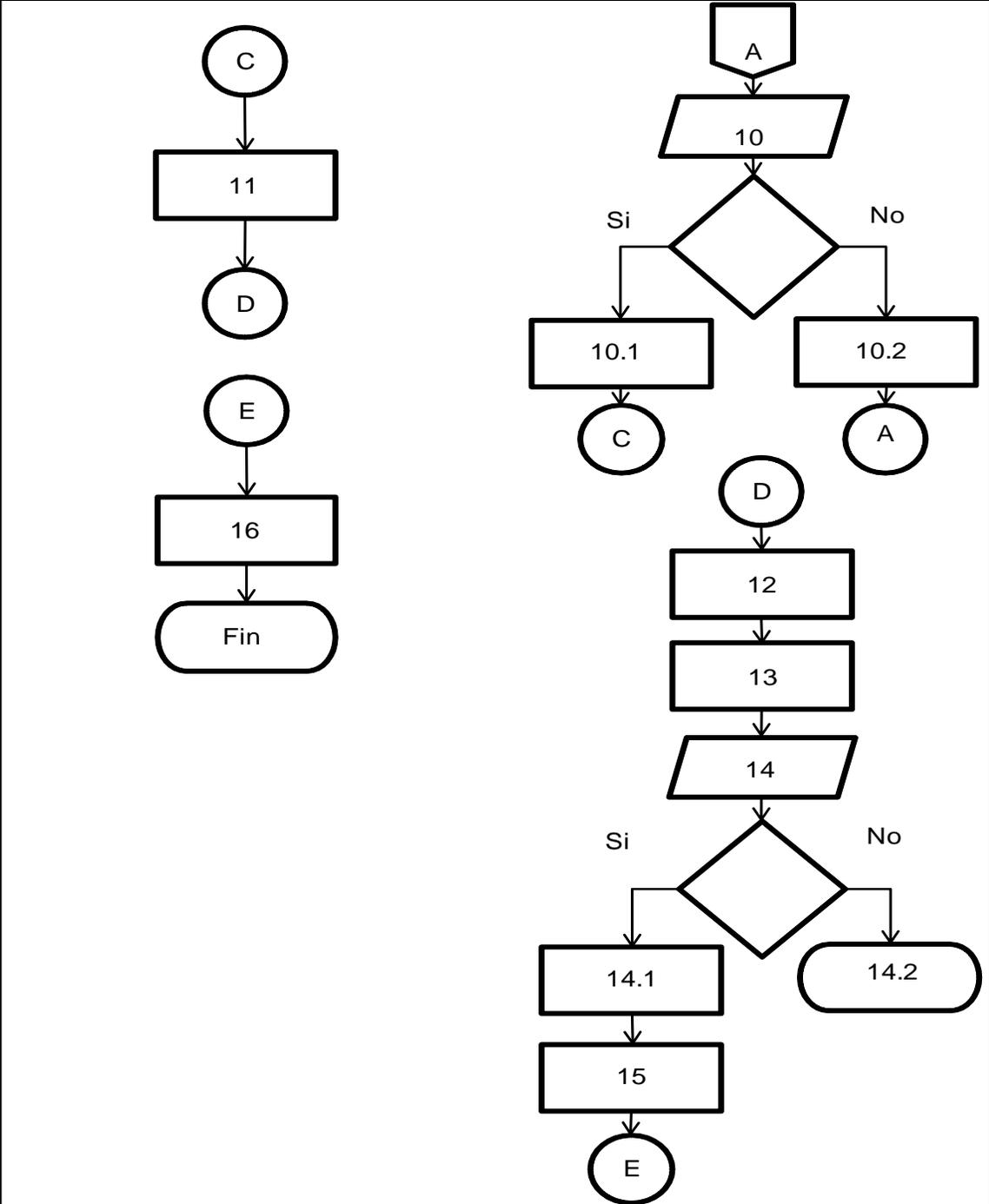
División de Operaciones Título: procedimiento de compras de baterías	Procedimiento: 01 Número de pasos: 16	Hoja: 05 de 06 Fecha: diciembre 2011
Inicia: jefe de compras		Termina: jefe de compras

Jefe de compras	Analista
-----------------	----------



División de Operaciones Título: procedimiento de compras de baterías	Procedimiento: 01 Número de pasos: 16	Hoja: 06 de 06 Fecha: diciembre 2011
Inicia: jefe de compras		Termina: Jefe de compras

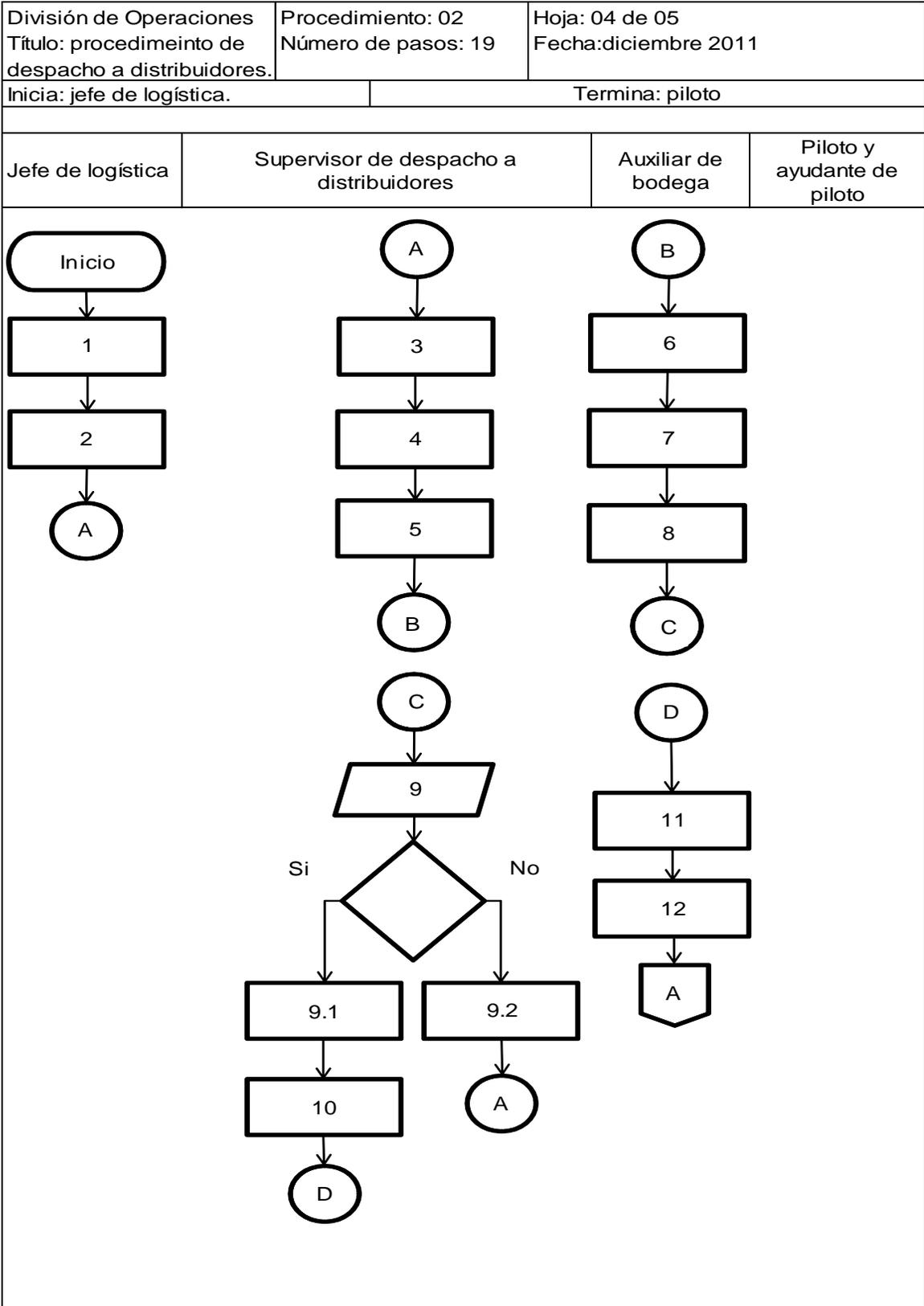
Jefe de compras	Analista
-----------------	----------

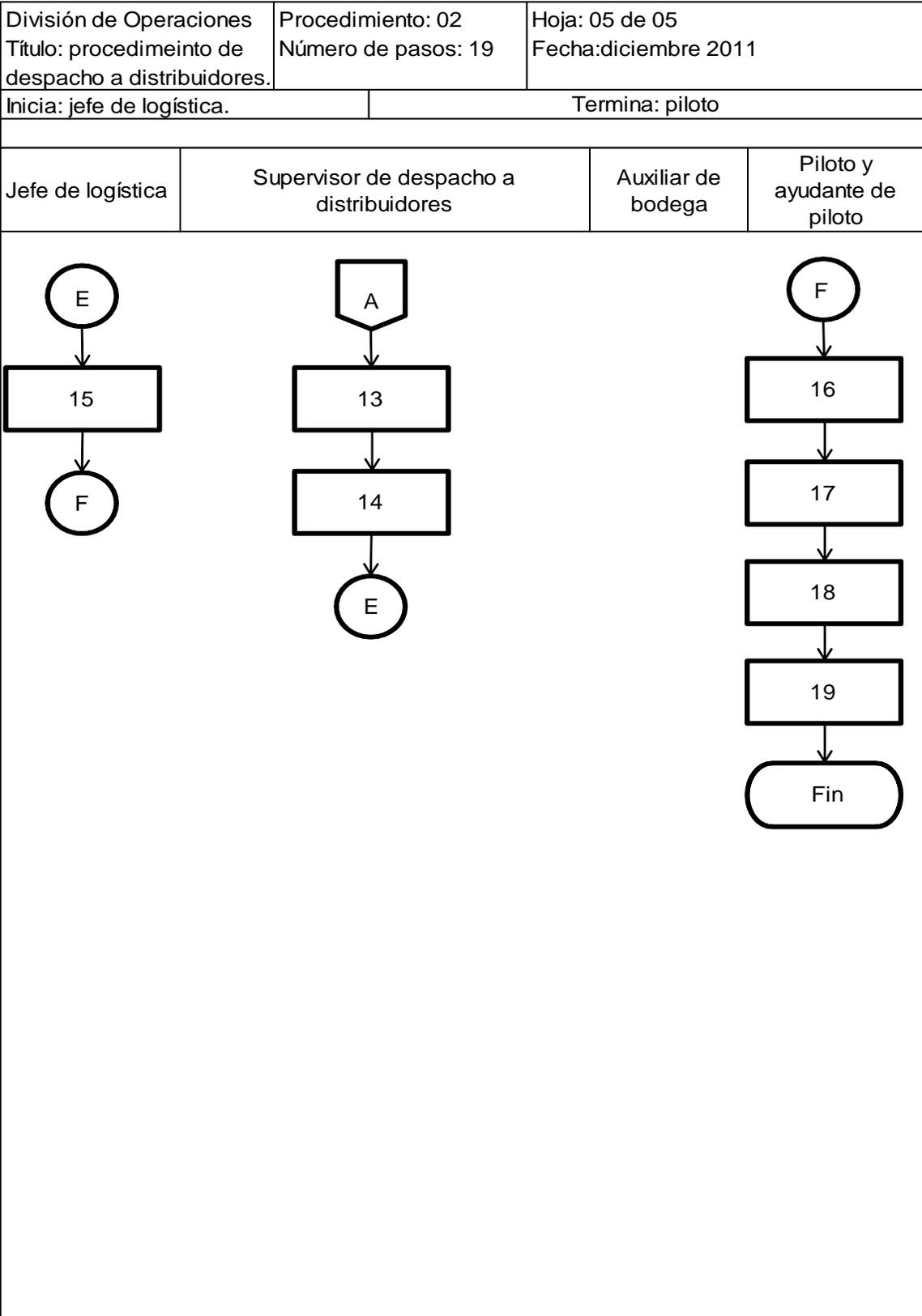


División de Operaciones Título: procedimiento de despacho a distribuidores	Procedimiento: 02 Número de pasos: 19	Hoja: 01 de 05 Fecha: diciembre 2011
Inicia: jefe de logística.	Termina: piloto	
<p>Definición:</p> <p>Es un procedimiento inherente a las actividades de atención de pedidos a distribuidores, que abarca desde ingresar, recolectar y entregar el pedido al distribuidor en el punto de venta.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Enviar el 100% del producto en el tiempo acordado, solicitado por distribuidores, superando las expectativas de entrega. * Preservar la calidad del 100% del producto, antes y durante la transportación, hasta su destino final. * Cumplir con el 100% de las entregas, en el tiempo establecido y con el mínimo costo. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * El gerente de producción y logística es el debe indicar las cantidades óptimas de producto en cada viaje, buscando la eficiencia en las entregas. * El jefe de logística debe velar por el cumplimiento de los tiempo ofrecidos, entregando el pedido en el tiempo acordado. * Todos los colaboradores deben estar comprometidos con el adecuado manejo del producto, preservando su calidad. 		

División de Operaciones Título: procedimiento de despacho a distribuidores	Procedimiento: 02 Número de pasos: 19	Hoja: 02 de 05 Fecha: diciembre 2011
Inicia: jefe de logística.		Termina: piloto
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Jefe de logística	1	Ingresa el pedido al sistema as400.
	2	Envía un correo al supervisor de despacho a distribuidores para informar del pedido.
Supervisor de despacho a distribuidores	3	Recibe correo del jefe de logística informándose del pedido.
	4	Imprime las etiquetas en donde describe el código del artículo y cantidad a recolectar, según pedido.
	5	Avisa al auxiliar de bodega a cerca del pedido pendiente de recolectar, haciendo entrega de las etiquetas.
Auxiliar de bodega	6	Recibe etiquetas para recolectar el pedido.
	7	Del pedido, se anota la hora y nombre del distribuidor, en el formato establecido.
	8	Recolecta los artículos, utilizando para su transportación una carretilla.
Supervisor de despacho a distribuidores	9	Revisa si la cantidad del pedido corresponde a las cantidad de artículos recolectados y toma decisión en relación a la exactitud del pedido. 9.1 Si la cantidad es la correcta, en relación al pedido, emite la respectiva factura. 9.2 No es la cantidad correcta, regresa al paso dos.
	10	Entrega factura a auxiliar de bodega, para la identificación del pedido con el nombre del distribuidor.
Auxiliar de bodega	11	Recibe factura del pedido para su respectiva identificación.

División de Operaciones Título: procedimiento de despacho a distribuidores	Procedimiento: 02 Número de pasos: 19	Hoja: 03 de 05 Fecha: diciembre 2011
Inicia: jefe de logística.		Termina: piloto
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Auxiliar de bodega	12	Reporta en el formato establecido la terminación de recolección del pedido. Anotando la hora.
Supervisor de despacho a distribuidores	13	Observa en el formato establecido cuando un pedido ha sido recolectado y avisa al jefe de logística.
	14	Informa que el pedido está listo para ser enviado.
Jefe de logística	15	Solicita a piloto y ayudante de piloto que el pedido sea cargado para su respectiva entrega.
Piloto y ayudante de piloto	16	Carga el vehículo según cantidad indicada en la factura.
	17	Informan al jefe de logística que el pedido está cargado e inician recorrido hacia su entrega.
	18	Hace entrega del pedido al distribuidor.
	19	Informa al supervisor que el pedido fue entregado.

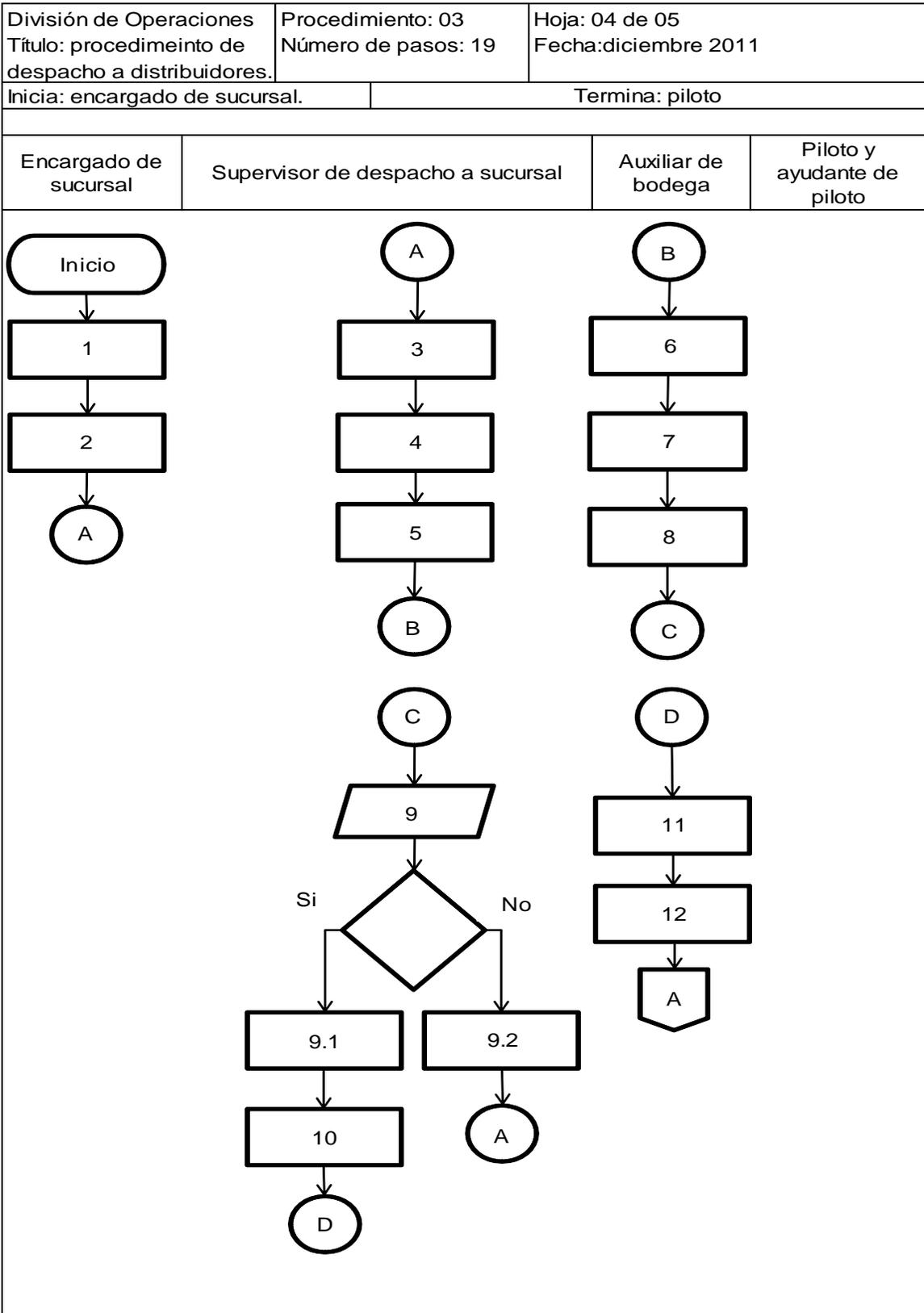




División de Operaciones Título: procedimiento de despacho a distribuidores	Procedimiento: 03 Número de pasos: 19	Hoja: 01 de 05 Fecha: diciembre 2011
Inicia: Encargado de sucursal		Termina: piloto
<p>Definición:</p> <p>Es un procedimiento inherente a las actividades de atención de pedidos a sucursales que abarca desde ingresar, recolectar y entregar el pedido al encargado de las distintas sucursales.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Enviar el 100% del producto en el tiempo acordado, solicitado por el encargado de la sucursal, cumpliendo con las expectativas de entrega. * Preservar la calidad del 100% del producto, antes y durante la transportación, hasta su entrega en la sucursal. * Cumplir con el 100% de las entregas, en el tiempo establecido y con el mínimo costo. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * El gerente de producción y logística es el que debe indicar las cantidades óptimas de producto en cada viaje, buscando la eficiencia en las entregas. * El jefe de logística debe velar por el cumplimiento de los tiempos ofrecidos, entregando el pedido en el tiempo acordado. * Todos los colaboradores deben estar comprometidos con el adecuado manejo del producto, preservando su calidad. 		

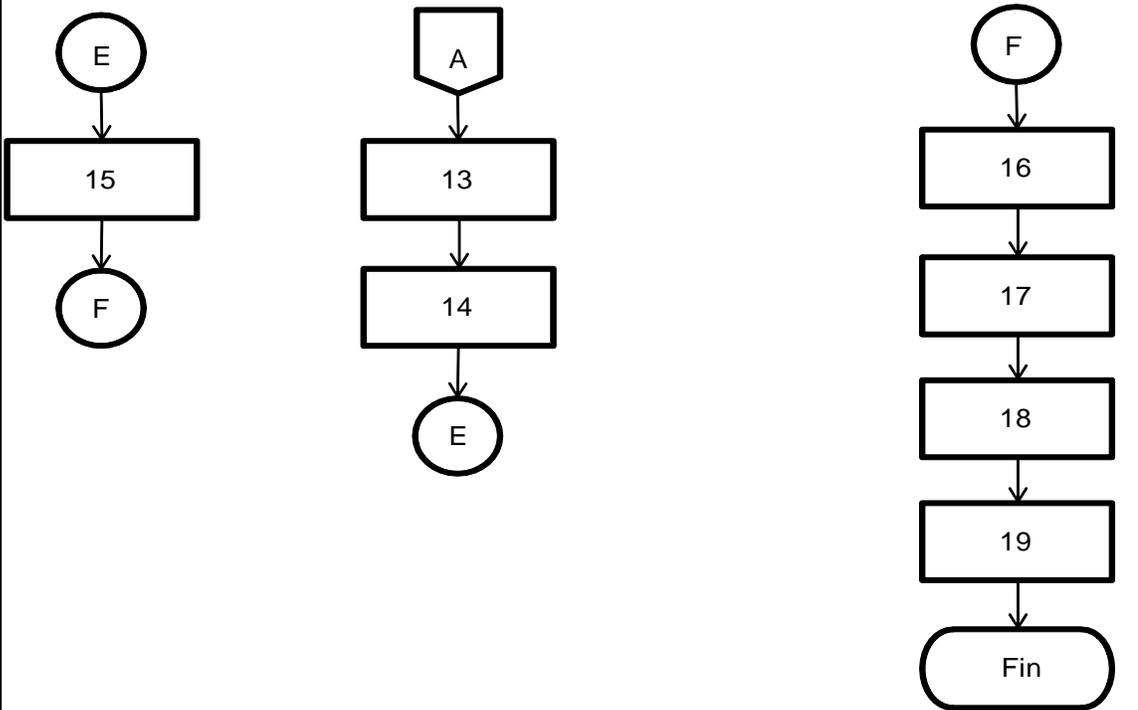
División de Operaciones Título: procedimiento de despacho a distribuidores	Procedimiento: 03 Número de pasos: 19	Hoja: 02 de 05 Fecha: diciembre 2011
Inicia: Encargado de sucursal		Termina: piloto
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Encargado de sucursal	1	Ingresa el pedido al sistema as400.
	2	Envía un correo al supervisor de despacho a sucursales para informar del pedido.
Supervisor de despacho a sucursales	3	Recibe correo del encargado de sucursal, informándose del pedido.
	4	Imprime las etiquetas en donde describe el código del artículo y cantidad a recolectar, según pedido.
	5	Avisa al auxiliar de bodega a cerca del pedido pendiente de recolectar, haciendo entrega de las etiquetas.
Auxiliar de bodega	6	Recibe etiquetas para recolectar el pedido.
	7	Del pedido, se anota la hora y nombre del distribuidor, en el formato establecido.
	8	Recolecta los artículos, utilizando para su transportación una carretilla.
Supervisor de despacho a sucursales	9	Revisa si la cantidad del pedido corresponde a las cantidad de artículos recolectados y toma decisión en relacion a la exactitud del pedido. 9.1 Si la cantidad es la correcta, en relación al pedido, emite nota de envío. 9.2 No es la cantidad correcta, regresa al paso dos.
	10	Entrega nota de envío a auxiliar de bodega, para la identificación del pedido con el código de la sucursal de destino.
Auxiliar de bodega	11	Recibe nota de envío del pedido para su respectiva identificación.

División de Operaciones Título: procedimiento de despacho a distribuidores	Procedimiento: 03 Número de pasos: 19	Hoja: 03 de 05 Fecha: diciembre 2011
Inicia: Encargado de sucursal	Termina: piloto	
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Auxiliar de bodega	12	Anota en el formato establecido el fin de recolección del pedido.
Supervisor de despacho a sucursales	13	Observa en el formato establecido cuando un pedido ha sido recolectado y avisa al jefe de logística.
	14	Informa que el pedido está listo para ser enviado.
Jefe de logística	15	Solicita a piloto y ayudante de piloto que el pedido sea cargado para su respectiva entrega.
Piloto y ayudante de piloto	16	Carga el vehículo según cantidad indicada en la nota de envío.
	17	Informan al jefe de logística que el pedido está cargado e inician recorrido hacia su entrega.
	18	Hace entrega del pedido al encargado de sucursal.
	19	Informa al supervisor que el pedido fue entregado.



División de Operaciones Título: procedimiento de despacho a distribuidores.	Procedimiento: 03 Número de pasos: 19	Hoja: 05 de 05 Fecha: diciembre 2011
Inicia: encargado de sucursal.	Termina: piloto	

Jefe de logística	Supervisor de despacho a sucursal	Piloto y ayudante de piloto
-------------------	-----------------------------------	-----------------------------



ANEXO III

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



BOLETA DE ENCUESTA A COLABORADORES

Objetivo: Obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de la estructura organizacional actual de la División de Operaciones de una empresa dedicada a la comercialización de baterías, accesorios y lubricantes para vehículos ubicada en la ciudad capital, esto permitirá ampliar los conocimientos de la problemática planteada y formular la propuesta de solución, que servirá para mejorar la productividad y maximizar las utilidades.

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de preguntas que permitirán evaluar la situación actual organizacional administrativa de la División de Operaciones, para lo cual se le solicita de favor responder cada una de ellas con total honestidad. La información obtenida será confidencial con fines académicos.

1. Puesto actual _____

2. La naturaleza de su puesto de trabajo es:

- Administrativo
- Operativo
- Técnico

3. Tiempo de laborar en la empresa:

- Menos de 6 meses
- De 6 mese a 1 año
- De 1 año a 3 años
- De 3 años a 5 años
- De 5 años a 10 años.
- Más de 10 años.

4. Tiempo de trabajar en el puesto:

_____años _____meses

5. ¿Conoce la misión de la División de Operaciones?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva escribala

6. ¿Conoce la visión de la División de Operaciones?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva, escríbala

7. ¿Conoce los valores de la División de Operaciones?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva, enumérelo

8. ¿Conoce los objetivos de la división donde labora?

- Si
- No

9. ¿Cuáles son los objetivos?

General _____
Específicos _____

10. ¿Considera que están claramente definidos?

- Si
- No

¿Por qué? _____

11. ¿Se encuentran planteados los objetivos por escrito?

- Si
- No

Mencionelos _____

12. ¿Le proporcionan los recursos necesarios para realizar sus actividades?

- Si
- No

Si su respuesta es negativa, indique por qué

13. ¿Conoce el organigrama actual de la División de Operaciones?

- Si
- No

14. ¿Conoce cuáles son los departamentos que conforman la división?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva,
enumérelos_____

15. ¿Conoce cuál es la ubicación de su puesto de trabajo en el organigrama?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva, nombre el departamento o sección a la cual
pertenece_____

16. ¿Tiene claro quién es su jefe inmediato?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva, indique quien es:

Qué puesto ocupa su
jefe_____

17. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias dentro de la División
de Operaciones?

- Si
- No

18. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

- Ninguna
- 1-5
- 6-10
- 11-15

Si tiene personal bajo su cargo. Quienes son, menciónenlos escribiendo su puesto de trabajo

19. ¿Cuáles son las principales funciones de la División de Operaciones?

20. ¿Defina la función principal del departamento o sección en donde desempeña sus labores?

21. Su puesto de trabajo así como las actividades que usted realiza le fueron dadas a conocer por medio:

- Escrito
- Verbal

Si su respuesta es por escrito enumere las actividades que usted realiza

22. ¿Las atribuciones y responsabilidades de la división se encuentran escritas?

- Si
- No

23. ¿Las atribuciones y responsabilidades fueron delegadas por?

- Jefe inmediato
- Gerente de división
- Gerente General

Otro (especifique) _____

24. ¿Conoce los requisitos necesarios para el puesto que usted ocupa?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva, escriba cuáles son:

25. ¿Escriba cuáles son las atribuciones para su puesto de trabajo?

26. ¿Conoce otros puestos de trabajo que se relacionen con el suyo?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva, enumérelos:

27. ¿Realiza atribuciones que no están relacionadas con su puesto de trabajo?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva indique cuáles:

28. ¿Alguien más realiza las mismas actividades que usted realiza?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva indique cuáles son esas actividades y mencione el puesto de la persona quien las realiza

29. ¿Recibe órdenes de alguien más que no sea su jefe inmediato?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva, indique de quién (nombrándolo por el puesto que ocupa):

30. ¿Conoce cuáles son los principales procedimientos que existen dentro del departamento en donde desempeña sus labores?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva méncionela:

31. ¿Los principales procedimientos que realizan dentro de la división se encuentran escritos?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva cuándo fue la última fecha de revisión

32. ¿Los procedimientos en donde usted está involucrado, forman parte de su puesto de trabajo?

- Si
- No

Si su respuesta es negativa indique por qué:

33. ¿Con quienes se relaciona frecuentemente para realizar sus atribuciones?

34. ¿Recibe apoyo de otro para realizar su trabajo?

- Si
- No

35. ¿Conoce sus responsabilidades y obligaciones?

- Si
- No

36. ¿Tiene personal a su cargo?

- Si
- No

37. ¿De qué forma se le ha delegado la autoridad?

- Verbal
- Escrita
- Ambas

38. ¿Quién le ha delegado la autoridad?

- Su jefe inmediato
- La Gerencia de la división

Otro, indique quien (según el puesto que ocupe)

39. ¿Cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

40. ¿La comunicación con su jefe inmediato es?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

41. ¿Cuándo recibe alguna orden o instrucción de qué forma lo hacen?

- Verbal
- Escrita
- Ambas

42. ¿Los cambios que realizan en la división, les son comunicados?

- Si
- No

43. ¿Le comunican los objetivos, metas y resultados de su departamento?

- Si
- No

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO IV



GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: la siguiente lista de preguntas tiene como objetivo servir de guía, para obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de la estructura organizacional actual de la División de Operaciones de una empresa dedicada a la comercialización de baterías, accesorios y lubricantes para vehículos ubicada en la ciudad capital, esto permitirá ampliar los conocimientos de la problemática planteada y formular la propuesta de solución, que servirá para mejorar la productividad y maximizar las utilidades.

Instrucciones: a continuación se le abordará con una serie de preguntas, las cuales permitirán evaluar la situación actual organizacional administrativa de la División de Operaciones, por lo que solicito de favor, responda a cada una de ellas. La información obtenida será con fines académicos y con total confidencialidad.

1. ¿Cuentan con algún documento que contenga los antecedentes de la división que pueda proporcionarlo para el estudio?

2. ¿Sabe si se ha elaborado algún diagnóstico administrativo con anterioridad?

Si

No

Si su respuesta es positiva, indique cuándo _____

3. ¿Cuál es la misión de la división?

4. ¿Cuál es la visión de la división?

5. ¿Cuáles son los valores de la división?

6. ¿Cómo se da a conocer la misión, visión y valores a los colaboradores?

7. ¿Cuáles son los objetivos de la división?

General

Específicos

8. ¿Considera que están claramente definidos?

Si

No

¿Por
qué?

9. ¿Se encuentran planteados por escrito?

Si

No

10. ¿Cuentan con un organigrama de la División de Operaciones?

Si

No

11. ¿Se encuentra el organigrama de la División de Operaciones actualizado?

Si

No

¿Cuándo fue su última revisión? _____

¿Quién los elaboró? _____

12. ¿Cuáles son los departamentos que integran la división?

13. ¿Cuántas personas trabajan en la división?

14. ¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con las funciones que le corresponden?

Si

No

¿Por
qué?

15. ¿Cuáles son los principales procedimientos que existen en la división de trabajo?

Descríbalos _____

16. ¿Cuentan con procedimientos escritos?

Si

No

¿Si los procedimientos se encuentra por escrito, cuándo fue su última revisión? _____

17. ¿La autoridad se ha delegado de forma?

Verbal

Escrita

Ambas

Ninguna de las anteriores

18. ¿Quién es el responsable directo de delegar la autoridad?

19. ¿Las obligaciones y responsabilidades se dan a conocer de forma?

Verbal

Escrita

Ambas

Ninguna de las anteriores

20. ¿Sabe hasta dónde abarca la responsabilidad de su puesto de trabajo según las facultades que le fueron delegadas?

Si

No

Explique:

21. ¿Cómo se da la comunicación en la división?

Verbal

Escrita

Ambas

Si su respuesta es por escrito, enumere de qué formas

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO V



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de la estructura organizacional actual de la División de Operaciones de una empresa dedicada a la comercialización de baterías, accesorios y lubricantes para vehículos ubicada en la ciudad capital, esto permitirá ampliar los conocimientos de la problemática planteada y formular la propuesta de solución, que servirá para mejorar la productividad y maximizar las utilidades.

1. ¿Se encuentra a la vista la misión, visión y valores de la División de Operaciones?

- Si
 No

Comentario _____

2. ¿Se encuentra a la vista el organigrama de la división?

- Si
 No

Comentario _____

3. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos existentes dentro de la División de Operaciones?

4. ¿Cuál es el tramo de control que rige la estructura organizacional de la división?

5. ¿Se encuentran definidas las principales funciones de cada departamento por escrito?

- Si
 No

Comentario _____

6. ¿Qué condiciones se observan en las instalaciones en donde se realizan las actividades de la División de Operaciones?

Iluminación_____

Limpieza_____

Maquinaria, equipo y materiales_____