

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

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR**

ANA LUCÍA PINEDA CASTELLANOS

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, JUNIO 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

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto SEXTO, inciso 7.1, subinciso 7.1.1, sub-subinciso 7.1.1.2 del Acta 23-2009 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de octubre de 2009.

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

Presidente:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Secretario:	Licda. Blanca Elizabeth Reyes Vargas
Examinador:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón

Guatemala, 11 de marzo de 2013.

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha seis de septiembre del año dos mil doce, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS"**, elaborado por la estudiante Ana Lucía Pineda Castellanos

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 Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,


Licda. Lorena Leana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

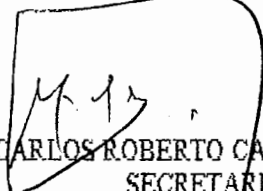
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE JULIO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 8-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de junio de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACION 49-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de abril de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "RE diseÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA LUCÍA PINEDA CASTELLANOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO

Smp.




REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Fuente de sabiduría y entendimiento que me brinda la oportunidad día a día de apreciar sus maravillas.
A MI MAMÁ	Que me enseñó el significado de fortaleza en los momentos más difíciles, gracias por tu apoyo incondicional, esfuerzos y sacrificios por conservar unida y alegre a esta familia.
A MI PAPÁ (†)	Este momento lo soñamos juntos y alcanzamos juntos porque aunque no te tengo físicamente a mi lado, todas tus enseñanzas se quedaron conmigo esto es para ti.
A MIS HERMANOS	Por todo lo que hemos compartido juntos, espero poder brindarles mi apoyo y ser un buen ejemplo para ustedes, luchen siempre por lo que desean.
A MIS FAMILIARES	Por el apoyo que me brindaron, su confianza y sus consejos nada sería posible sin contar con el cariño de mi familia gracias.
A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS	Por todos los momentos compartidos desde el inicio de esta aventura especialmente a Carolina y Edgar gracias por estar en los momentos oportunos con una palabra de aliento.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS	Por brindarme la oportunidad de adquirir los conocimientos que guiaran mi carrera profesional
PRICIPALMENTE A	Todas las personas que de alguna forma colaboraron para la culminación de éste triunfo, muchas gracias.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa industrial	1
1.2 Administración	2
1.3 Proceso administrativo	2
1.3.1 Planeación	3
1.3.1.1 Principios de planeación	3
a) Factibilidad	3
b) Flexibilidad	4
c) Contribución a los objetivos generales	4
1.3.1.2 Elementos de planeación	5
a) Misión	5
b) Visión	5
c) Valores	6
d) Objetivos	6
e) Procedimientos	6
f) Presupuesto	7
1.3.1.3 Instrumentos	7
a) Plan de acción	7
1.3.2 Organización	8
1.3.2.1 Principios	8

Contenido	Página
a) De la especialización	8
b) De la unidad de mando	9
c) Equilibrio autoridad-responsabilidad	9
1.3.2.2 Elementos de la organización	9
a) Funciones	9
b) Jerarquías	10
c) Puestos	10
1.3.2.3 Instrumentos de la organización	11
a) Organigramas	11
b) Descripción técnica de puestos	11
c) Descripción de procedimientos	12
1.4 Estructura organizacional	12
1.5 Diseño organizacional	12
1.5.1 Dimensiones básicas del diseño organizacional	13
1.5.1.1 Formalización	13
1.5.1.2 Centralización	13
1.5.1.3 Jerarquía de autoridad	14
1.5.1.4 Amplitud de control	14
1.5.1.5 Especialización	14
1.5.1.6 Departamentalización	15
1.5.2 Modelos del diseño organizacional	15
1.5.2.1 Modelo mecanicista	15
1.6 Diagnóstico administrativo	16
1.6.1 Análisis estructural	16

Contenido	Página
1.6.2 Análisis funcional	16
1.6.3 Análisis procedimental	17
1.6.4 Análisis de facultades	17
1.6.5 Análisis de relaciones	17
1.6.6 Análisis organizacional o administrativo	18
1.7 Rediseño organizacional	18

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS

2.1 Metodología	19
2.2 Antecedentes	20
2.3 Filosofía organizacional	21
2.3.1 Misión	21
2.3.2 Visión	23
2.3.3 Valores	24
2.3.3 Objetivos	25
2.4 Análisis Estructural	26
2.4.1 Estructura organizacional	26
2.4.2 Diseño organizacional	29
2.4.3 Dimensiones básicas del diseño organizacional	29
2.4.3.1 Formalización	30
2.4.3.2 Centralización	30
2.4.3.3 Jerarquía de autoridad	30
2.4.3.4 Amplitud de control	31
2.4.3.5 Especialización	31
2.4.3.6 Departamentalización	32

Contenido	Página
2.4.4 Modelo mecanicista	32
2.5 Análisis funcional	32
2.5.1 Funciones	33
2.5.1.1 Gerencia general	33
2.5.1.2 Área de producción	34
2.5.1.3 Área de ventas	34
2.6 Análisis procedimental	34
2.7 Análisis de facultades	35
2.7.1 Gerente General	37
2.7.2 Subgerente	37
2.7.3 Encargado de producción	37
2.7.4 Encargado de ventas	37
2.8 Análisis de relaciones	37
2.8.1 Comunicación	38
2.9 Análisis organizacional o administrativo	40

CAPÍTULO III
REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y
VERDURAS

3.1 Justificación	43
3.2 Objetivos del rediseño para la organización	44
3.3 Filosofía organizacional	44
3.3.1 Misión	45
3.3.2 Visión	45
3.3.3 Valores	45
3.3.4 Objetivos	46
3.3.4.1 Objetivo general	46

Contenido	Página
3.3.4.2 Objetivos específicos	46
3.4 Estructura organizacional	46
3.4.1 Funciones	49
3.4.1.1 Gerencia General	49
3.4.1.2 Departamento de producción	49
3.4.1.3 Departamento de ventas	49
3.4.1.4 Departamento de mantenimiento	50
3.5 Diseño organizacional	51
3.5.1 Dimensiones básicas del diseño organizacional	51
3.5.1.1 Formalización	51
3.5.1.2 Centralización	51
3.5.1.3 Jerarquía de autoridad	52
3.5.1.4 Amplitud de control	52
3.5.1.5 Especialización	52
3.5.1.6 Departamentalización	53
3.6 Herramientas del rediseño	53
a) Descripción técnica de puestos	53
b) Descripción de los principales procedimientos	63
3.7 Presupuesto	71
3.8 Beneficios de la aplicación del rediseño organizacional	72
3.9 Plan de acción	73
Conclusiones	75
Recomendaciones	76
Bibliografía	77
Anexos	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1.	Conocimiento de la misión	22
2.	Conocimiento de la visión	23
3.	Valores organizacionales	24
4.	Conocimiento de los objetivos	25
5.	Organigrama nominal actual	28
6.	Libertad para tomar decisiones	36
7.	Tipo de comunicación	39
8.	Organigrama general propuesto	47
9.	Organigrama nominal propuesto	48

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1.	Presupuesto	71
2.	Plan de acción	73

INTRODUCCIÓN

El informe final de tesis presentado ante la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un documento elaborado para mostrar los resultados obtenidos en la investigación realizada en una empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras, con el fin de conocer la situación actual de la misma, detectar posibles problemas en su organización que afectan el funcionamiento y brindar soluciones viables que permitan el desarrollo eficiente de sus actividades enfocadas al alcance de los objetivos.

El informe se encuentra dividido en tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El capítulo uno denominado marco teórico, presenta los conceptos y definiciones utilizados a lo largo del estudio que permitirán comprender de mejor manera la problemática que enfrenta la empresa.

En el capítulo dos se presenta el diagnóstico administrativo, donde se establece la forma en la que actualmente se encuentra organizada la empresa, las unidades administrativas con las que cuenta y el personal que integra cada una de ellas, se exponen a través de gráficas los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta de un rediseño organizacional para la empresa objeto de análisis, con lo cual se pretende dar solución a los problemas encontrados en el diagnóstico, se incluyen descripciones de puestos y de los principales procedimientos, así como un plan de acción y el presupuesto aproximado del costo que implicaría llevar a cabo los cambios sugeridos. Seguidamente se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación y finalmente se incluye la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se explican los conceptos y definiciones que sirven como fundamento de la investigación a realizar:

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)

Es una institución donde se realiza una serie de actividades para producir bienes o servicios en busca de un crecimiento económico o comercial.

Las empresas se dividen en públicas, en las cuales el estado maneja el capital y privadas, en donde el dinero es controlado por personas particulares conocidas como accionistas, las empresas privadas pueden ser lucrativas que buscan un beneficio económico o no lucrativas que esperan un beneficio social, las lucrativas a su vez se dividen en comerciales, industriales y de servicios.

1.1.1 Empresa industrial

Las empresas industriales son aquellas que "se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales renovables y no renovables, así como a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de bienes de consumo final se dividen en extractivas, manufactureras y agropecuarias." (6:s.p)

Su actividad principal es transformar la materia prima en productos de consumo requeridos por el mercado.

Las empresas industriales juegan un papel importante en el desarrollo de un país, debido a que son fuente de empleo y transforman la materia prima para convertirla en artículos satisfactorios de necesidades.

1.2 Administración

“Constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas, tiene como objetivo primordial la dirección y conducción de empresas y organizaciones para que logren las metas para las cuales fueron establecidas.”
(1:2)

Administrar es encaminar las actividades, esfuerzos y recursos con los que cuenta una empresa hacia el logro de los objetivos, para el buen funcionamiento y crecimiento de la misma, es necesario desarrollar una administración eficiente para contar con lineamientos que permitan alcanzar los resultados esperados.

1.3 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

El proceso administrativo es una serie de pasos ordenados que se desarrolla a través de las fases de planeación, organización, integración, dirección y control, es importante desarrollar estas actividades para utilizar de manera eficiente los recursos de los que dispone la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.

En la presente investigación se desarrollarán las fases de planeación y organización.

1.3.1 Planeación

Es en la cual se “determinan los resultados que se pretenden alcanzar en la empresa, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que esta funcione eficientemente, implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

En la planeación se fijan los objetivos que se desean alcanzar, se establece a donde se desea llegar y se indica el curso de acción que se llevará a cabo para alcanzarlo.

La planeación le permite a las empresas industriales dirigir sus acciones para alcanzar los resultados deseados, se verificará si en la organización están definidos los objetivos así como las actividades específicas que se realizarán para alcanzarlos.

1.3.1.1 Principios de planeación

Son los fundamentos que sirven de guía para la acción de las empresas y contribuyen al cumplimiento de sus objetivos.

En la presente investigación se describirán los principios de: factibilidad, flexibilidad y contribución a los objetivos generales.

a) Factibilidad

“Lo que se prevé debe ser realizable, las previsiones deben ser congruentes con la realidad y las condiciones objetivas que actúan en el ambiente.” (1:40)

El principio de factibilidad indica que los planes deben ser elaborados conforme a las capacidades y recursos con los que cuentan las empresas para que estos sean posibles de realizar.

Se analizará si los objetivos establecidos en la organización están diseñados de acuerdo a los recursos con los que disponen.

b) Flexibilidad

“Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.” (1:40)

Los planes deben ser elaborados de manera que permitan adaptarse a los cambios que se produzcan en el futuro sin afectar el cumplimiento de los objetivos.

Se analizará si los planes establecidos cuentan con márgenes de holgura para hacer frente a situaciones imprevistas que puedan obstaculizar el desempeño de las actividades.

c) Contribución a los objetivos generales

“Todo plan y los que de él se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes y armónicos.” (1:40)

Se analizará si los planes que se elaboran en la empresa están encaminados a la obtención de los resultados esperados.

1.3.1.2 Elementos de planeación

Para llevar a cabo la planeación es necesario realizar una serie de pasos que ayuden a los colaboradores a identificarse con la empresa.

Para efectos de la investigación se definirá la misión, visión, valores, objetivos, procedimientos y presupuesto.

a) Misión

“Es la finalidad específica de la empresa, la que la distingue de otras de su tipo.”
(1:45)

La misión de una empresa es su razón de ser, donde se establece su actividad principal y la finalidad que la distingue de las demás, es importante que se dé a conocer a los trabajadores, para que se sientan identificados y formar en ellos una identidad empresarial, por ello se verificará si la organización cuenta con una misión establecida que exprese el propósito fundamental de la misma y si es del conocimiento de los colaboradores.

b) Visión

“Es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a su futuro, es decir, es la descripción en el presente del futuro de la empresa.” (1:77)

La visión es la aspiración que se tiene en la empresa de lo que se desea alcanzar, permite tener una proyección hacia el futuro, que impulsa a los colaboradores a trabajar por un motivo y en la misma dirección para conseguir el resultado deseado, se verificará que en la organización se encuentre definida y que esta responde a las aspiraciones que se desean alcanzar.

c) Valores

“Marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (1:46)

Son una guía para la conducta de los miembros de la empresa, constituyen un cimiento para definir la filosofía organizacional, por ello se analizarán los valores esenciales que sirven de base para guiar las actividades que realizan dentro de misma.

d) Objetivos

“Son las metas a las que las empresas desean llegar, una declaración específica de los resultados que se desean alcanzar.” (1:80)

Es todo aquello que se desea lograr dentro de la empresa, son los fines hacia los que se dirigen las actividades y sirven para medir los resultados, por lo que son alcanzables y medibles. Se analizará si la empresa cuenta con objetivos definidos de forma clara que ayuden establecer los logros alcanzados.

e) Procedimientos

“Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.” (1:47)

En los procedimientos se señalan los pasos a seguir en una actividad determinada para que la misma sea ejecutada de manera correcta por los colaboradores.

f) Presupuesto

“Son planes numéricos para la asignación de recursos a ciertas actividades específicas. Asimismo son útiles para mejorar la asignación de tiempo, espacio y uso de recursos materiales.” (1:95)

El presupuesto permite calcular de forma anticipada los recursos que serán necesarios para hacer frente a los gastos generales de la empresa, así también indican los recursos que se emplearán para realizar las diferentes actividades, por ello se especificarán los recursos necesarios para cumplir con los objetivos planteados en la empresa.

1.3.1.3 Instrumentos administrativos

Para llevar a cabo la planeación de manera eficiente las empresas se valen de distintas herramientas entre ellas el plan de acción.

a) Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (5:7)

Es un instrumento administrativo en el cual se detallan las actividades que se realizarán para cumplir con los objetivos, tiempo, costos, responsables y resultados.

1.3.2 Organización

“Proceso de coordinar personas y otros recursos para trabajar juntos con el fin de alcanzar un objetivo. Implica tanto la creación de una división del trabajo para realizar las tareas a ejecutar, como la coordinación de resultados para alcanzar un propósito en común.” (4:236)

La organización permite diseñar la estructura formal de la empresa, contribuye a diseñar y coordinar las distintas actividades a realizarse, así como a utilizar de forma efectiva los recursos con que cuenta para alcanzar los objetivos establecidos. Se analizara si el diseño de organización que se emplea actualmente es el óptimo.

1.3.2.1 Principios

Los principios en la fase de organización servirán como guía para diseñar la estructura organizacional que se desea establecer.

En la investigación se aplicarán los principios de especialización, unidad de mando y equilibrio autoridad-responsabilidad.

a) De la especialización

“Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.” (1:126)

Este principio indica que en cuanto más concretas sean las actividades estas se desarrollarán más eficientemente. Se determinará la forma en que se encuentran distribuidas las tareas dentro de la organización, debido a la importancia que tiene en las empresas la especialización de tareas para que los colaboradores las desarrollen de manera precisa y con mayor destreza.

b) De la unidad de mando

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

En este principio se menciona que es ideal que un trabajador reciba órdenes únicamente de un jefe, para evitar la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad. Se verificará si los colaboradores reciben órdenes de un superior para propiciar relaciones formales entre ellos y los subordinados y con ello generar mejores resultados dentro de la organización.

c) Equilibrio autoridad-responsabilidad

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

Principio que expresa que lo mejor es que exista un equilibrio entre la autoridad para dirigir las actividades y la responsabilidad para desempeñarlas.

Se determinará la autoridad y responsabilidad que corresponden a los puestos de trabajo dentro de la empresa actualmente.

1.3.2.2 Elementos de la organización

El proceso de organización consta de diferentes elementos que permiten su cumplimiento en forma eficaz, a continuación se desarrolla cada uno:

a) Funciones

“Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución.” (3:329)

Son las actividades necesarias que se realizan de manera continua en una unidad de la empresa para lograr los objetivos. Se analizarán cuales son las funciones principales dentro de la organización y si existe relación entre ellas.

b) Jerarquías

“Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.” (3:330)

Son las que fijan la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel de la empresa, estos niveles pueden determinarse de manera descendente indicando que las decisiones recaen en el personal de mayor jerarquía.

Se determinará que niveles jerárquicos están definidos y si se respeta la autoridad y responsabilidad que les corresponde a los miembros de las distintas unidades administrativas dentro de la organización.

c) Puestos

“Precisión de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo.” (1:165)

En los puestos se indican las obligaciones y responsabilidades que corresponden a los miembros de la empresa, sirven para orientar a los colaboradores sobre lo que deben hacer dentro de la misma, por lo cual se analizará cuales son los puestos instituidos en la organización y si son los suficientes para desarrollar las actividades.

1.3.2.3 Instrumentos de la organización

Para efecto de la investigación se definen los organigramas, descripción técnica de puestos y descripción de procedimientos:

a) Organigrama

“Es un conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización.”
(1:166)

Es el esquema de la estructura organizacional de la empresa o una de sus áreas, donde se indica la relación que guardan entre sí y los canales de autoridad y responsabilidad existentes. Los organigramas les permiten a los colaboradores de las empresas conocer las unidades y puestos existentes dentro de la organización, así como de la autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada uno de ellos.

b) Descripción técnica de puestos

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (1:165)

Es la definición detallada de lo que ha de hacerse en cada puesto de trabajo. Es importante que en la descripción de puestos se defina la responsabilidad, autoridad y subordinación, para que los colaboradores tengan un conocimiento correcto de lo que se realiza en su puesto.

c) Descripción de procedimientos

“Consiste en la narración descriptiva, ordenada cronológica y secuencialmente, de todas las operaciones que al puesto de trabajo le compete ejecutar y, “como” las debe ir ejecutando.” (5:103)

Es establecer en un orden lógico la secuencia de actividades necesarias que le corresponde realizar a determinados puestos de trabajo, para alcanzar los objetivos de la empresa.

1.4 Estructura organizacional

“Sistema de tareas, flujos de trabajo, relaciones de dependencia jerárquica y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos.” (4:237)

En la estructura organizacional se describe como se dividen y coordinan las actividades de la empresa y sus líneas de autoridad. Es la forma en la que se desenvuelve la organización, de acuerdo a como se dividen y controlan las tareas para el logro de objetivos.

1.5 Diseño organizacional

“Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, como dividir el trabajo, asignarlo a distintos puestos, grupos unidades y departamentos, así como lograr la coordinación necesaria para alcanzar los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.” (2:92)

Es un proceso donde se busca diseñar y definir una estructura formal adecuada a las necesidades y los recursos de los que dispone la empresa, con el propósito de que las tareas que se realicen se encuentren dirigidas al logro de los objetivos.

1.5.1 Dimensiones básicas del diseño organizacional

El diseño organizacional se desarrolla a través de las siguientes dimensiones:

1.5.1.1 Formalización

“Medida en que la organización tiene reglas, reglamentos y procedimientos oficiales.” (2:100)

Se refiere al grado en que las actividades y el comportamiento de los colaboradores se encuentran guiados a través de reglas y procedimientos para lo cual se verificará si la empresa cuenta con reglas de comportamiento.

1.5.1.2 Centralización

“Medida en que las decisiones están centralizadas y se toman en la cúpula de la empresa.” (2:100)

Se refiere al grado en que las decisiones se toman únicamente en los niveles altos de la organización, ya que en ellos se encuentra concentrado el poder y la facultad de la toma de decisión.

1.5.1.3 Jerarquía de autoridad

“Es establecer líneas de autoridad (de arriba abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato.” (3:268)

Consiste en especificar quien depende de quién dentro de la empresa, definir la autoridad y responsabilidad que corresponde a cada colaborador. Conocer la jerarquía de autoridad existente les ayuda a los colaboradores a saber a quién responder por las actividades que realizan en sus puestos de trabajo, se determinará la cadena de mando que existe dentro de la organización.

1.5.1.4 Amplitud de control

“Número de personas que cada administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia.” (2:100)

Se refiere a la cantidad de colaboradores que un jefe puede supervisar de forma precisa y que permita realizar un trabajo efectivo. Se verificará si dentro de la organización se define la cantidad de personal que se encuentra bajo la responsabilidad de un mismo superior.

1.5.1.5 Especialización

“Medida en que las actividades se pueden dividir en tareas separadas.” (2:100)

Es la división del trabajo en tareas individuales con una secuencia lógica para ser desempeñada por los colaboradores de las empresas. La especialización ayuda a que los colaboradores desempeñen con eficiencia las actividades que realizan, se determinará si las tareas que se ejecutan dentro de la organización se encuentran divididas de manera que los miembros de la misma las desempeñen eficientemente para el logro de los objetivos.

1.5.1.6 Departamentalización

“Proceso de agrupar los puestos de trabajo en equipos o departamentos formales que están vinculados de manera coordinada.” (4:238)

La departamentalización permite la agrupación de las distintas actividades organizacionales de una manera lógica y ordenada, para que estas sean realizadas con mayor eficiencia. Se verificará si las actividades que se desarrollan en la organización se encuentran agrupadas de manera coordinada hacia la obtención de los objetivos.

1.5.2 Modelos del diseño organizacional

Existen dos modelos de diseño organizacional el mecanicista o burocrático y el orgánico o adhocrático, estos se determinan al momento de analizar las dimensiones básicas del diseño. En la presente investigación se desarrollará el mecanicista.

1.5.2.1 Modelo mecanicista

“Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, este modelo presenta una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos.” (2:101)

En el modelo mecanicista se observa una estructura formal y centralizada, con reglas y procedimientos formalmente establecidos y la toma de decisiones consolidada en los altos mandos de la organización.

1.6 Diagnóstico administrativo

“Estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afectan o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (5:14)

Se realizará un diagnóstico administrativo, para conocer la situación actual de la empresa, y con ello detectar problemas y deficiencias que estén afectando el funcionamiento organizacional de la misma, y con los datos obtenidos proponer soluciones viables de acuerdo a los recursos disponibles, para llevarlo a cabo es necesario realizar cinco análisis que se describen a continuación:

1.6.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados.” (5:22)

En este análisis se realiza un estudio específico del conjunto de unidades que integran la estructura organizacional de la empresa, el tramo de control, la autoridad, los niveles jerárquicos y los recursos con los que cuenta en la actualidad.

1.6.2 Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (5:22)

Por medio de este análisis se busca determinar si se encuentran especificadas las funciones que se deben cumplir en las unidades administrativas y el grado de

cumplimiento de deberes y obligaciones, así como los derechos que les corresponden a los colaboradores de la empresa.

1.6.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (5:23)

En este análisis se identifican y analizan los diferentes procedimientos que se realizan en las distintas unidades administrativas de la empresa, si se encuentran establecidos formalmente y con ello identificar si se desarrollan de la manera adecuada.

1.6.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (5:24)

Es el estudio detallado de los derechos que se tienen para actuar dentro de la empresa, en el se determinan las facultades y derechos con los que cuentan los colaboradores para realizar su trabajo.

1.6.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa.” (5:24)

En este análisis se establecen las líneas de comunicación que existe entre los colaboradores en las diferentes unidades de la empresa para determinar si es la adecuada para cumplir con los objetivos.

1.6.6 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico 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.” (5:25)

Este es el último análisis del diagnóstico administrativo, en el se realiza una comparación entre lo hechos encontrados en la empresa y lo establecido en la teoría para determinar los posibles problemas que estén afectando el funcionamiento de la misma y plantear las soluciones que mejoren su desempeño.

1.7 Rediseño organizacional

“Implica modificar las responsabilidades y tareas específicas de los puestos, siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización el diseño del puesto también cambia.” (3:398)

Este se realiza cuando se han identificado problemas dentro de la organización que afectan su funcionamiento, y se busca realizar cambios que ayuden a mejorar la eficiencia y productividad de la misma.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS

En este capítulo se describe el funcionamiento de la empresa objeto de análisis, a través de un diagnóstico administrativo, el cual permite conocer la situación actual en que se encuentra la misma.

2.1 Metodología

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método científico en sus tres fases:

La fase indagadora; se llevó a cabo durante la recolección de datos, los cuales fueron obtenidos mediante la técnica del censo, realizado a los colaboradores que conforman la empresa, quienes se encuentran distribuidos en 16 puestos de trabajo, siendo estos seis del nivel administrativo y 10 del nivel operativo. El censo se llevó a cabo por medio de una encuesta conformada por 30 preguntas elaboradas para obtener información acerca de la organización que actualmente practican. Para profundizar en el tema se entrevistó a los dos directivos fundadores, asimismo durante las visitas realizadas se utilizó la técnica de *observación directa para conocer la manera en la que se llevan a cabo los distintos procedimientos dentro de la institución.*

La fase demostrativa se aplicó durante el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el trabajo de campo, en esta se utilizó la técnica de la estadística para reflejar los resultados en las gráficas que exponen las respuestas brindadas por los colaboradores.

La fase expositiva; al momento de realizar el informe final, por medio del diagnóstico administrativo y sus diferentes análisis a través de los que se busca establecer la problemática que enfrenta actualmente la organización y con estos datos proponer una solución viable.

2.2 Antecedentes

La empresa se encuentra ubicada en el departamento del Progreso, municipio de Sanarate, surge del sueño de dos personas que contando con una porción de tierra deciden utilizarla para desarrollar un trabajo agrícola como es la cosecha de frutas y verduras debido a la experiencia que poseen en esa rama.

En el año 2010 inician todos los trámites necesarios para establecerse como una empresa formal, para lograrlo contaron con la ayuda de un asistente legal el cual se encargó de realizar todos los procedimientos para inscribir la empresa en el registro mercantil, así como en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) por lo que la empresa posee los requisitos legales para su funcionamiento como: patente de comercio y Número de Identificación Tributaria (NIT). Inicia sus funciones formalmente el 8 de enero de 2011 como una empresa de naturaleza agrícola.

Actualmente cuenta con una extensión de 22 manzanas y cinco invernaderos de 30*50 metros cada uno, se dedica a la producción y comercialización de frutas y verduras, como: chile morrón, naranja, mandarina, sandía, melón, ejote, tomate, lechuga, apio y cebollín, siendo su principal producto el pepino europeo al cual dedican la mayor fracción de tierra por ser el producto que mejor posicionado se encuentra en el mercado. Además posee 8 piletas para la cría de peces y tres bodegas para almacenar el producto y maquinaria.

La empresa actualmente distribuye sus productos a nivel nacional posicionándose en la preferencia de los consumidores y logrando que los mismos adquieran el producto constantemente basándose en su calidad, gracias a ello cuenta con clientes a los que abastecen semanalmente como abarroterías y tiendas locales, además de tener contrato comercial con un supermercado para distribuir en él sus productos.

La finalidad principal de la organización es ser el sostén de la familia, proporcionando fuentes de trabajo para los miembros de la misma por lo que laboran en la empresa en distintos puestos, siendo el gerente general y el subgerente los que poseen mayor autoridad por ser los fundadores de la empresa.

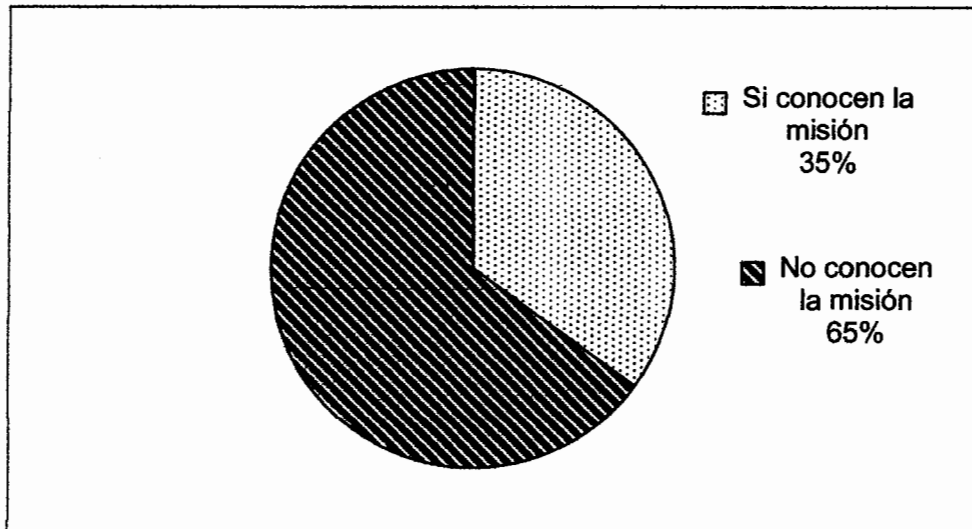
2.3 Filosofía organizacional

Se indagó acerca del conocimiento por parte de los colaboradores de la existencia de una filosofía organizacional dentro de la empresa que les permita identificarse con la misma, y los resultados se presentan a continuación:

2.3.1 Misión

Se les cuestionó a los colaboradores si tenían conocimiento de la misión de la empresa y con ello determinar si está se encuentra formalmente establecida, los resultados obtenidos se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica 1
Conocimiento de la misión
Empresa dedicada a la producción
y comercialización de frutas y verduras



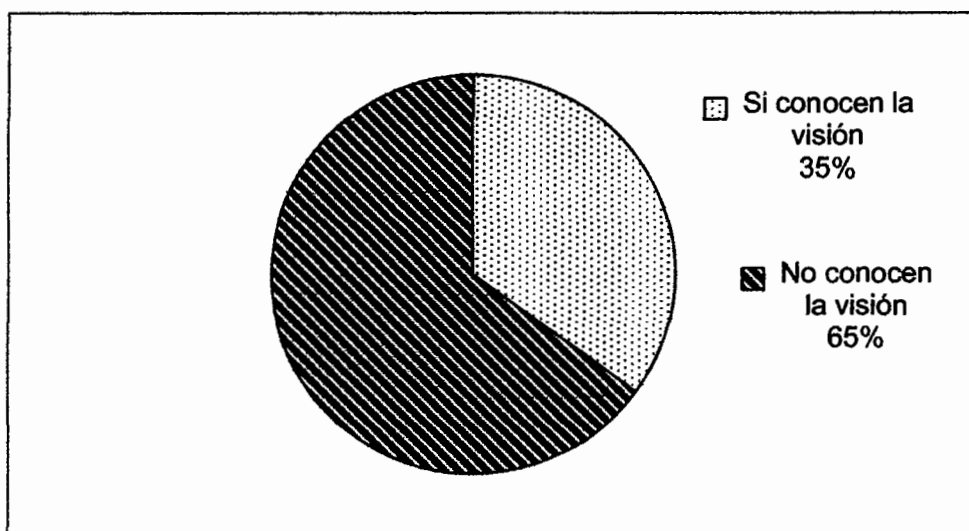
Fuente: elaboración propia. Año 2012 .

Según la encuesta realizada se determinó que no existe una misión formalmente definida, como se observa en la gráfica anterior, la mayoría de los colaboradores respondieron no conocerla debido a que la misma no les ha sido informada, a los que contestaron si, se les solicitó describirla sin embargo brindaron versiones variadas. En la entrevista los directivos aceptaron que no han formalizado ni divulgado a sus colaboradores la misión de la organización. Además se pudo observar que no existe ningún documento que muestre a los miembros de la empresa la razón de ser la misma, esta no se encuentra descrita en ningún área visible de la empresa.

2.3.2 Visión

Se preguntó a los colaboradores acerca de su conocimiento sobre la visión de la empresa, y con ello determinar si esta se encuentra definida y los resultados son:

Gráfica 2
Conocimiento de la visión
Empresa dedicada a la producción
y comercialización de frutas y verduras



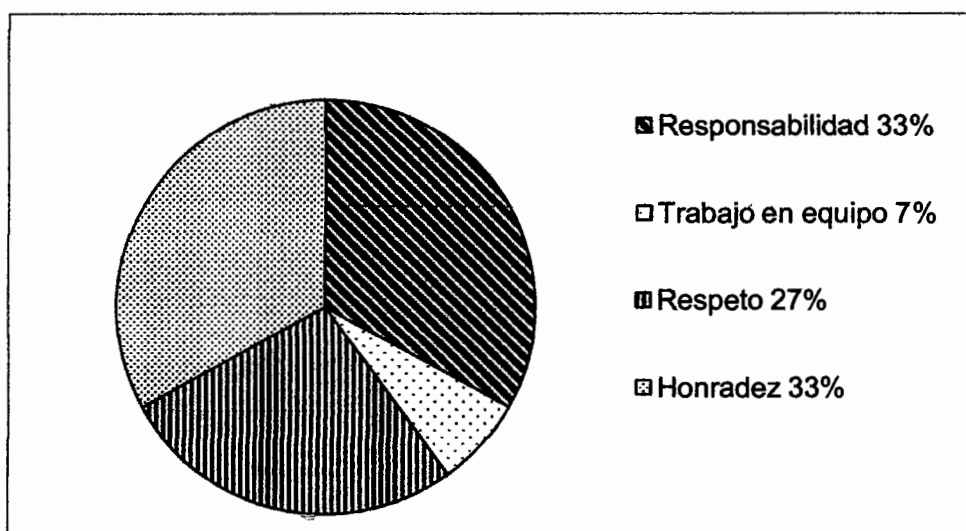
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Como se puede observar en la gráfica la mayoría de los colaboradores contestaron no conocer la visión de la empresa, porque en ningún momento les ha sido comunicada, los directivos entrevistados confirmaron que no la han formalizado y que únicamente surgen ideas en reuniones informales. Durante el trabajo de campo no se observó en ningún lugar descrita la visión de la organización, para que pudiera ser vista y reconocida por los colaboradores.

2.3.3 Valores

Se indagó sobre los valores que consideran de mayor importancia los colaboradores para la realización de su trabajo, las respuestas marcadas se ven reflejadas en la siguiente gráfica:

Gráfica 3
Valores organizacionales
Empresa dedicada a la producción
y comercialización de frutas y verduras



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

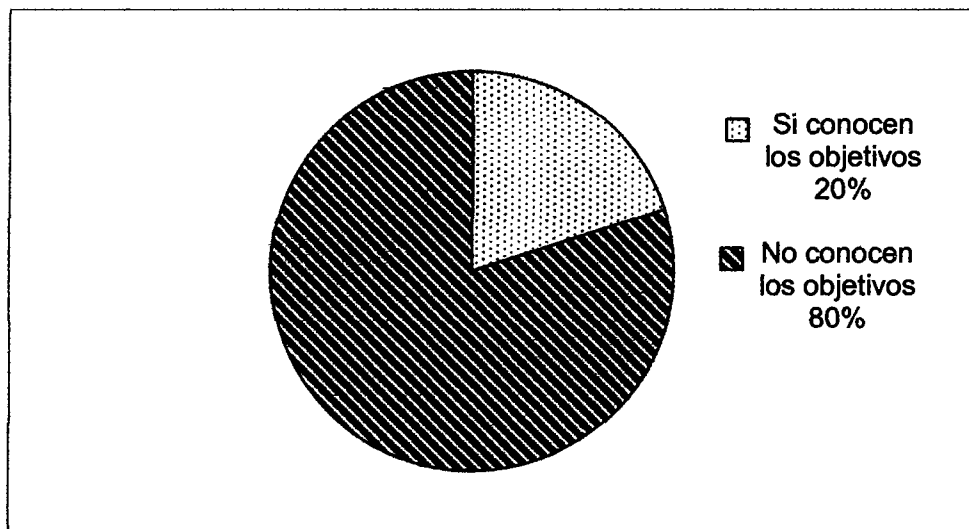
A la pregunta ¿Qué valores considera importantes para realizar su trabajo? los colaboradores marcaron varias de las posibles respuestas, como se puede observar la responsabilidad y la honradez son los valores más ponderados por los trabajadores para realizar sus actividades, mencionan que al tener y practicar estos valores se puede alcanzar cualquier objetivo que se propongan tanto en la vida diaria como en las labores que desempeñan; el respeto es un valor fundamental en toda relación humana, por lo que el mismo es calificado como

esencial para la convivencia dentro de la empresa por parte del personal; los puestos administrativos dan mayor importancia al trabajo en equipo, consideran que para alcanzar un crecimiento en la organización es necesario el trabajo conjunto de todos sus miembros, por el contrario los trabajadores del área operativa manifestaron que realizan mejor sus actividades individualmente. La honestidad y la disciplina fueron otros de los valores indicados por la gerencia como necesarios de practicar dentro de la empresa.

2.3.3 Objetivos

Se les preguntó a los colaboradores si tenían conocimiento de los objetivos de la empresa y los resultados obtenidos son:

Gráfica 4
Conocimiento de los objetivos
Empresa dedicada a la producción
y comercialización de frutas y verduras



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Como se indica en la gráfica anterior son pocos los colaboradores que contestaron si conocer los objetivos de la empresa, sin embargo las versiones brindadas diferían, no se observó ningún documento que indicara los objetivos organizacionales, durante la entrevista se pudo corroborar que los directivos tienen conocimiento de los objetivos que se desean alcanzar pero los mismos no han sido informados a los colaboradores.

2.4 Análisis Estructural

Según las respuestas obtenidas en el trabajo de campo se puede determinar que no se cuenta con una filosofía organizacional formalmente establecida dentro de la empresa, la falta de estos elementos limita las posibilidades de llevar al éxito a la organización debido a que no se cuenta con un compromiso entre empresa y colaboradores para alcanzar los objetivos deseados. Esto no les permite presentarse en el mercado como una organización formal con objetivos establecidos y con las ideas claras de lo que se desea realizar en el futuro para ser percibida por los clientes actuales y potenciales como una empresa confiable por lo que se pierden posibles contratos al no mostrarse como una empresa formalmente establecida.

Con base al diagnóstico realizado a continuación se describe la estructura organizacional actual de la empresa.

2.4.1 Estructura organizacional

Se determinó que la empresa no cuenta en la actualidad con ningún documento en donde se detalle su estructura organizacional formalmente, por lo que los colaboradores desconocen qué se debe hacer y quién debe hacerlo, la falta de una estructura definida no permite que dentro de la organización exista una eficiente integración y coordinación de las actividades y los colaboradores de la

empresa lo que provoca que se desaprovechen los recursos disponibles. Sin embargo con base en la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas realizadas durante el trabajo de campo, se detectó que para su funcionamiento se encuentra conformada por la gerencia general y las áreas de producción y ventas las cuales se detallan a continuación:

Gráfica 5

**Organigrama nominal actual
Empresa dedicada a la producción
y comercialización de frutas y verduras**

Gerencia General			
No. Puesto	Título del puesto	R	E
1	Gerente general	1	1
2	Subgerente	1	1
3	Contador	1	1
4	Secretaría	1	1
5	Encargado de mantenimiento	1	1
6	Guardian	1	1
7	Conserje	1	1
8	Chofer	1	1
9	Asistente legal	1	1

Area de producción			
No. puesto	Título del puesto	R	E
1	Encargado de producción	1	1
2	Supervisor de campo	1	1
3	Jornalero	6	6
4	Encargado acuícola	1	1

Area de ventas			
No. Puesto	Título del puesto	R	E
1	Encargado de ventas	1	1
2	Repartidor	1	1
3	Vendedor	1	1

Fuente: elaboración propia. Año 2012

2.4.2 Diseño organizacional

La mejor forma de conocer gráficamente la estructura de una organización es a través de los organigramas, el hecho de que en la empresa estos no se encuentren formalmente establecidos, impide que exista una visualización clara que le permita a los colaboradores y clientes de la misma conocer las unidades administrativas que la conforman, como las líneas de comunicación, asimismo no se cuenta con un documento que muestre la descripción técnica de puestos en el cual se indiquen las atribuciones, autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada puesto, lo que produce que los miembros de la empresa no se ubiquen jerárquicamente, esto genera duplicidad de mando y provoca conflicto entre los colaboradores *al no conocer con exactitud a quien deben responder por las actividades que realizan*. Asimismo el desconocer cuál es el trabajo que deben realizar y quién debe tomar las decisiones, genera un desaprovechamiento de los recursos y limita el crecimiento de la empresa.

Se observó que dentro del organigrama se indica el puesto de encargado acuícola pero este no se desarrolla como tal, debido a que en realidad la empresa no se dedica a la cría de peces únicamente a las labores agrícolas. También se identificó que el asistente legal únicamente prestó sus servicios al momento de la inscripción de la empresa por lo que no es un puesto que se desarrolle dentro de la organización.

2.4.3 Dimensiones básicas del diseño organizacional

Para definir la estructura de una empresa el diseño organizacional se desarrolla a través de las siguientes dimensiones:

2.4.3.1 Formalización

De acuerdo al análisis realizado se determinó que actualmente la empresa trabaja con un grado de formalización bajo, debido a que no existe ninguna documentación formal que les indique a los colaboradores las normas y reglamentos que deben cumplir, tanto en su comportamiento como en las actividades que realizan. En la entrevista realizada los directivos informaron que desean contar con una guía de trabajo basada en valores pero esta aún no se encuentra establecida. La baja formalización dentro de la empresa está generando conflictos entre los colaboradores, debido a que realizan sus actividades de manera empírica al desconocer los lineamientos que deben seguir para desarrollarlas.

2.4.3.2 Centralización

Se determinó que la administración que actualmente se practica en la empresa es centralizada, debido a que no existe delegación en la toma de decisiones, esta facultad generalmente recae en los altos mandos de la empresa específicamente en el gerente y subgerente, esto provoca que se limite a los distintos puestos de trabajo, facultades mínimas para tomar decisiones y tiene como consecuencia que estas se tomen en forma tardía y se desaprovechen oportunidades de crecimiento.

2.4.3.3 Jerarquía de autoridad

Actualmente en la empresa no se encuentra formalmente definida una cadena de mando que establezca los niveles jerárquicos, y aunque los trabajadores reportan las tareas a su jefe inmediato, también reciben órdenes de otros superiores por lo que existe duplicidad en la autoridad que se ejerce sobre ellos,

y con esto se incumple el principio de la unidad de mando, lo que genera conflictos dentro de la organización, como la fuga de responsabilidad por parte de los miembros de la misma al no conocer con exactitud quien es el responsable directo de las distintas actividades que se realizan, lo que provoca confusión por parte de los colaboradores sobre los responsables del área de trabajo.

2.4.3.4 Amplitud de control

Actualmente dentro de la empresa prevalece un control amplio que recae principalmente en el gerente general, debido a que es el encargado de controlar las distintas actividades que se desempeñan en la misma, por lo que no se consigue una supervisión adecuada de los colaboradores y dificulta la comunicación.

2.4.3.5 Especialización

Según el análisis realizado se pudo determinar que en la empresa se incumple el principio de especialización, esto se debe a que los colaboradores no realizan una tarea determinada en la cual puedan especializarse, la falta de un documento formal donde se indiquen las atribuciones y funciones de las distintas unidades administrativas está generando duplicidad de funciones; como ejemplo se puede mencionar el caso de los operarios que se dedican tanto a la siembra como al empaque, el encargado de producción que se dedica a actividades contables, como la elaboración de estados financieros, así como el gerente general y subgerente que repiten tareas debido a que ambos deben aprobar el presupuesto y realizar el cierre de ventas todo esto les impide centrarse en las actividades que realmente les compete a sus puestos de trabajo por lo que se desperdician recursos y se limita el crecimiento de la empresa.

2.4.3.6 Departamentalización

La empresa no cuenta con una departamentalización formalmente establecida, sus tareas se encuentran establecidas de manera empírica sin que exista un orden lógico que permita encaminar las actividades al logro de los objetivos, esto se debe a que en los puestos actualmente se desempeñan actividades variadas lo que impide una división de tareas estable que permita desarrollarlas de manera eficiente y contribuyan al alcance de las metas en la organización como a su crecimiento.

2.4.4 Modelo mecanicista

A pesar de que la empresa no cuenta con un diseño establecido formalmente, de acuerdo a la información obtenida en el análisis efectuado, se establece que el modelo que se practica actualmente se asemeja a un modelo de diseño mecánico, dado que predomina la comunicación descendente y la toma de decisiones se encuentra centralizada en los niveles altos de la organización. Sin embargo los colaboradores no tienen conocimiento de esta estructura por lo que no se desarrolla eficientemente.

2.5 Análisis funcional

Se determinó que la empresa no posee ningún documento formalmente establecido, donde se describan las actividades que se deben desempeñar en las distintas unidades administrativas. Debido a esto no se cuenta con una guía para desempeñar las labores y estas son realizadas únicamente por costumbre. Este desconocimiento provoca que en ocasiones exista duplicidad de funciones, poco control de la línea de autoridad y falta de responsabilidad al considerar los colaboradores que ciertas tareas no les corresponden.

Se pudo observar que tanto el gerente general como el subgerente realizan tareas similares y cuentan con las mismas atribuciones, esto genera conflictos en la toma de decisiones debido a que deben ser aprobadas por ambos. Además existe duplicidad de mando lo que provoca confusión en los colaboradores al recibir para la misma tarea órdenes de más de una persona, y se desaprovechan recursos al momento de repetir las actividades.

Asimismo se observó que la secretaria colabora con el contador y en ocasiones sirve de mediadora en resolución de conflictos entre el personal. Se determinó que en varias oportunidades los colaboradores realizan tareas de siembra, cosecha y empaque del producto sin importar el puesto que ocupan por lo que descuidan las actividades para las cuales fueron contratados.

El gerente no realiza una supervisión de la empresa para que funcione eficientemente debido a que se ocupa más en tareas operativas y los problemas que surgen con el subgerente, dejando de lado la coordinación de las actividades, por lo que no existe una planificación que ayude al crecimiento de la organización.

2.5.1 Funciones

A continuación se detallan las funciones principales de las unidades administrativas que conforman la empresa, las cuales fueron definidas de acuerdo a las respuestas obtenidas durante la investigación:

2.5.1.1 Gerencia general

- a. Supervisar al personal.
- b. Planificar actividades dentro de la empresa.
- c. Llevar la contabilidad.
- d. Pagar la nomina.

- e. Autorizar todos los negocios que se realicen.
- f. Mantener en funcionamiento la maquinaria.
- g. Velar por la seguridad de la empresa.
- h. Comprar los suministros necesarios para la producción.

2.5.1.2 Área de producción

- a. Sembrar y cuidar de las semillas.
- b. Cosechar el producto.
- c. Empacar el producto terminado.

2.5.1.3 Área de ventas

- a. Revisar, atender y dar seguimiento a los contratos establecidos con los clientes habituales.
- b. Distribuir el producto.
- c. Llevar un control de los productos que se distribuyen.
- d. Supervisar las ventas.

2.6 Análisis procedimental

Al ser una empresa de naturaleza agrícola se identificó que su principal procedimiento es el de la siembra y cosecha de frutas y verduras, el cual inicia desde la compra de la semilla hasta el empaque del producto terminado, fundamentalmente del pepino europeo el cual representa sus mayores ingresos. Así también son importantes las actividades que se llevan a cabo para alcanzar la venta de los productos, y posicionarlos en nuevos mercados.

Con base en la investigación realizada, se pudo establecer que la empresa no cuenta con una descripción de procedimientos, en la cual se encuentren

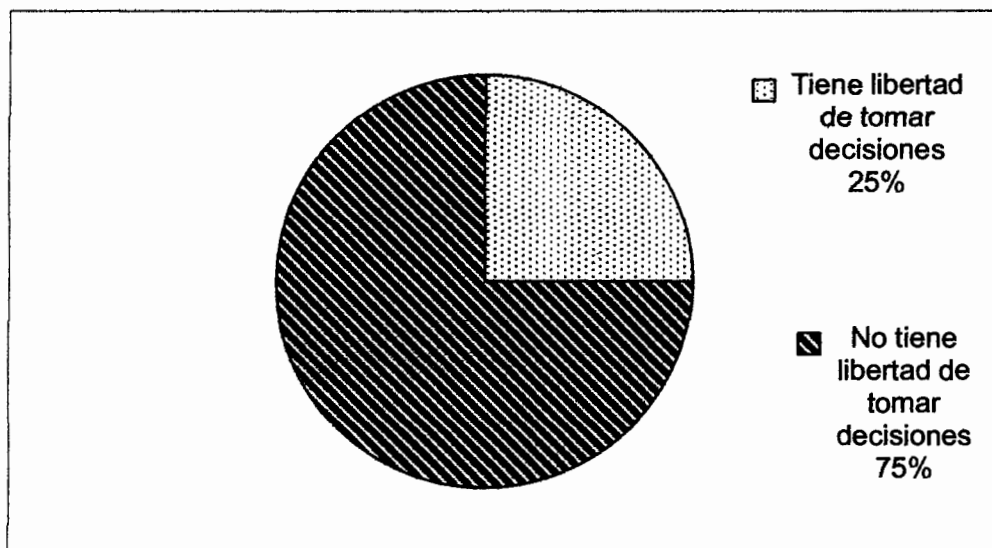
registradas las principales actividades, y que fije los parámetros de actuación en cada área de trabajo; no se encuentra establecido por escrito cómo y cuándo deben de realizarse las distintas actividades en las unidades administrativas, la falta de este documento provoca que todas las labores sean realizadas por costumbre y por experiencia adquirida de los colaboradores, esto ocasiona que no se conozcan con claridad los pasos a seguir para realizar eficientemente las actividades para lograr el máximo desempeño, evitando el desaprovechamiento de recursos.

Un ejemplo de esto se da en el área de producción la cual depende de la compra de insumos como semillas y fertilizantes para realizar de manera efectiva sus funciones, y en ocasiones las compras se han retrasado por descuido, lo que ha generado que se pierda una parte de la cosecha y se incumplan contratos de venta adquiridos, provocando el descontento de los clientes y su potencial perdida.

2.7 Análisis de facultades

El personal de la empresa no conoce con claridad sus obligaciones y responsabilidades, así como las facultades que tiene en su puesto de trabajo, con base en la encuesta realizada se determinó que la facultad para la toma de decisiones fue concedida solamente a algunos puestos de trabajo, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 6
Tiene la libertad de tomar decisiones en su puesto de trabajo
Empresa dedicada a la producción
y comercialización de frutas y verduras



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Como se observa en la gráfica anterior 5 personas respondieron tener la libertad de tomar decisiones en su puesto de trabajo, los que reconocen poseer esta facultad son: el gerente general, subgerente, encargado de producción, encargado de ventas y el encargado de mantenimiento; los cuales respondieron que cuando la situación lo requiere toman decisiones en beneficio de la organización sin consultar a sus superiores, los restantes respondieron que *prefieren preguntar a su jefe inmediato antes de realizar cualquier actividad*, esto se debe a que no se les ha informado que facultades tienen dentro de su puesto. A continuación se describen las principales facultades de los puestos de trabajo, estas fueron establecidas con base a las respuestas obtenidas en las encuestas:

2.7.1 Gerente General

Está facultado para tomar decisiones, contratar servicios externos de ser necesario, manejo de los recursos de la empresa, autorización de presupuestos así como de gastos imprevistos, contratación y despido de personal.

2.7.2 Subgerente

Trabaja conjuntamente con el gerente general, prácticamente mantiene sus mismas facultades como el manejo de recursos y autorización de presupuestos.

2.7.3 Encargado de producción

Tiene la autoridad de dirigir las actividades de los trabajadores de campo, solicitar la compra de los insumos necesarios para la producción y descartar el producto que no cumpla con los estándares de calidad establecidos.

2.7.4 Encargado de ventas

Cuenta con la facultad de cerrar nuevos contratos de ventas, mantener tratos con los clientes habituales y supervisar las actividades de los vendedores.

2.8 Análisis de relaciones

Las líneas de comunicación existentes dentro de la empresa no se encuentran descritas ni reguladas en ningún documento administrativo.

El gerente general mantiene una estrecha relación con el subgerente debido a que es junto a él que toma las decisiones de la organización, esta se da de manera fluida y constante, a su vez mantiene relación con el encargado de producción y el encargado de ventas quienes le reportan directamente los resultados de las operaciones, estos informes se dan de manera informal, no se

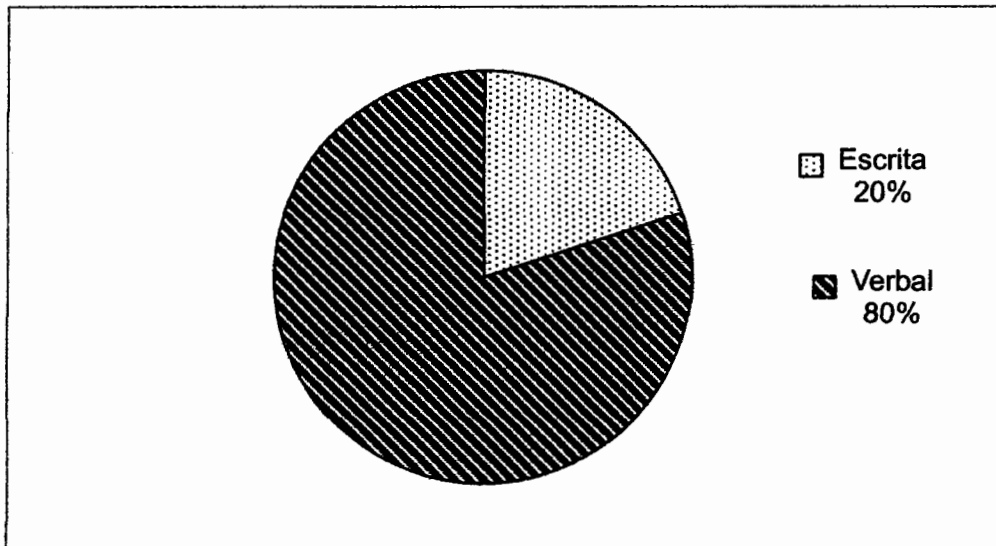
planifican reuniones para tratar los temas de la empresa lo que impide conocer los resultados y resolver los problemas de las unidades administrativas de manera oportuna. A su vez el encargado de producción tiene una relación directa con el encargado de ventas para mantener al día los compromisos adquiridos y con el supervisor de campo que le informa de los avances de los operarios.

Los encargados de las distintas áreas mantienen relación con sus subalternos sin embargo los colaboradores manifestaron que sus superiores siempre se mantienen ocupados y no tienen tiempo para resolver sus dudas, por lo que prefieren realizar sus labores como lo consideran mejor.

2.8.1 Comunicación

Se consultó a los colaboradores acerca del tipo de comunicación existente dentro de la empresa, y los resultados obtenidos se exponen en la siguiente gráfica.

Gráfica 7
Tipo de comunicación
Empresa dedicada a la producción
y comercialización de frutas y verduras



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

En la empresa el tipo de comunicación que predomina es de forma verbal, la mayoría de los colaboradores expresaron que la información y las ordenes se transmiten de esta manera, debido a que resulta más fácil. En la entrevista el gerente general coincide con lo afirmado anteriormente, comento que la manera que se utiliza con mayor frecuencia para informar a los colaboradores de sus tareas es ir directamente con ellos y brindarles la información verbalmente, y que la comunicación que se produce de manera escrita es escasa y principalmente se da entre los puestos administrativos.

2.9 Análisis organizacional o administrativo

Luego de realizar el análisis de cada uno de los aspectos administrativos de la empresa se determino lo siguiente:

La empresa en la actualidad trabaja empíricamente sin basarse en una planeación, no tiene definida formalmente la misión, visión y valores; los colaboradores en su mayoría desconocen los objetivos organizacionales, la falta de estos elementos les impide crear una identidad empresarial con la cuál estar motivados para desempeñar las actividades con mayor eficiencia que le permita a la empresa conservar sus clientes actuales y lograr expandirse.

No tiene definida su estructura organizacional dado que no cuenta con una departamentalización adecuada, las tareas no se encuentran agrupadas de una manera ordenada, que permita realizarlas con mayor eficiencia, no cuenta con organigramas, que indiquen las unidades existentes dentro de la empresa, así como su nivel jerárquico.

Los colaboradores realizan actividades que no son específicas del puesto que ocupan y descuidan las propias, generando desperdicio de recursos, duplicidad de funciones y sobrecargo de tareas para algunos puestos. Esto se debe a la falta de instrumentos administrativos, como: la descripción de puestos; donde se detallen las atribuciones, autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada puesto de trabajo, así como una descripción de procedimientos en la que se informe paso a paso de las actividades a realizar por los colaboradores y que sirva de apoyo para eliminar las deficiencias en las mismas. La inexistencia de estos instrumentos resulta en el incumplimiento del principio de equilibrio autoridad-responsabilidad, debido a que existe confusión en cuanto a lo que le corresponde realizar a cada puesto.

Tanto el gerente general como el subgerente poseen la misma autoridad y no tienen definidas las tareas específicas que les corresponden, lo que provoca que exista desorganización, duplicidad de funciones y desorden al realizar las actividades, esto repercute en los demás puestos de trabajo al no saber a quién dirigirse para tomar una decisión o reportar el avance en las actividades.

Además se identificó el incumplimiento de algunos principios de organización en los siguientes casos: con el principio de especialización, porque las actividades no se encuentran divididas para que se realicen con mayor destreza, al contrario existen puestos donde se realizan actividades de diversa índole que impide que las mismas sean ejecutadas eficientemente, se puede mencionar el ejemplo del gerente general que en varias ocasiones se dedica a las actividades operativas como el empaque del producto o la elaboración de presupuestos, descuidando así las labores administrativas que le corresponden.

Se incumple el principio de la unidad de mando, al no definir claramente la línea de autoridad, lo que fue expresado por los colaboradores al indicar que reciben órdenes de varias personas. Lo que está generando conflictos al no saber que órdenes ejecutar o a quien responder por las actividades que se están realizando, un ejemplo de ello es el caso de los jornaleros los cuales deben reportar sus avances tanto al supervisor de campo como al encargado de producción y en ocasiones también reciben órdenes del encargado de ventas.

La empresa posee una baja formalización debido a que no cuenta con reglas establecidas formalmente para que el personal las conozca claramente y así poder aplicarlas y cumplirlas en su totalidad para que estas guíen el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa y exista un orden en las actividades que se realizan.

En los puestos se ejerce una autoridad centralizada puesto que el gerente y el subgerente son los únicos que tienen la facultad de decidir cualquier asunto de importancia dentro de la empresa, en los demás puestos existen limitantes, lo que provoca demoras en la toma de decisiones.

Las órdenes que se emiten a los colaboradores son en su mayoría de forma verbal por lo que éstas son mal interpretadas u omitidas en algunos casos.

CAPÍTULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS

Con base en el análisis de la situación actual, se determinó la necesidad de realizar un rediseño organizacional, con el fin de proponer soluciones a la problemática que la misma enfrenta, la cual le impide tener un eficiente desarrollo. En este capítulo, se presenta la propuesta del rediseño de la estructura organizacional para la empresa, con el fin de maximizar sus recursos y lograr sus objetivos.

3.1 Justificación

Hoy en día las empresas se adaptan a un mercado con cambios constantes, la forma de hacer negocios se ha modificado radicalmente, por lo que contar con una estructura organizacional adecuada es fundamental para que exista un adecuado funcionamiento, para continuar y alcanzar el éxito las organizaciones se ven obligadas a utilizar de mejor manera los recursos con los que cuenta, por lo que es importante mantenerse organizada, establecer los niveles jerárquicos adecuados, definir el nivel de autoridad y responsabilidad que le corresponde a los distintos puestos de trabajo y definir claramente las líneas de comunicación a utilizar, y con ello encaminarse al logro de los objetivos y al mejor aprovechamiento de los recursos según las necesidades de la organización.

Luego de determinar la situación actual de la empresa a través del diagnóstico administrativo presentado en el capítulo II, se comprobó la existencia de deficiencias organizacionales las cuales le impide tener un óptimo desarrollo, carece de una estructura organizacional, que le permita tener un ordenado control de las actividades que en ella se realizan, provocando que los recursos

humanos, materiales y financieros se desaprovechen y por lo consiguiente se generen problemas que no le permite su eficiente desarrollo.

Razón por la cual se establece que es pertinente realizar un rediseño de su estructura organizacional con el fin de aumentar su eficiencia, efectividad y desarrollo, para el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, elevar el desempeño y mejorar los procesos.

Con la aplicación del rediseño organizacional, la empresa se encontrará en la capacidad de enfrentar las eventualidades que se presenten en el futuro.

3.2 Objetivos del rediseño para la organización

- Diseñar una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa, para que alcance un óptimo funcionamiento, manejando eficientemente los recursos con los que cuenta.
- Proponer organigramas que se ajusten al funcionamiento de la empresa, en donde se muestran las líneas jerárquicas para orientar a los colaboradores y clientes de la organización sobre las unidades que la conforman así como las relaciones entre puestos.
- Proporcionar los instrumentos administrativos que ayuden a los colaboradores en la realización de las actividades para desempeñarlas de mejor manera.

3.3 Filosofía organizacional

Para que los colaboradores desarrollen una identidad empresarial hacia la organización es necesario que la misma cuente con elementos administrativos como: misión, visión, valores y objetivos, por ello a continuación se describen las propuestas de estos elementos:

3.3.1 Misión

“Somos una empresa dedicada a la producción comercialización y exportación de frutas y verduras de la más alta calidad, contamos con mano de obra calificada, materia prima de primera y maquinaria especializada con el fin de garantizar la confianza y satisfacción de nuestros clientes así como brindar beneficios para nuestros colaboradores.”

3.3.2 Visión

“Ser reconocidos como una empresa agrícola orientada a la exportación en la región centroamericana y de los estados unidos, que se distinga por la calidad de sus productos, y por establecer con los clientes relaciones duraderas que permitan el crecimiento de la organización.”

3.3.3 Valores

Para guiar el comportamiento de los colaboradores es necesario definir los siguientes valores organizacionales:

- **Responsabilidad:** cumplimos con todos nuestros objetivos y compromisos para mantener el buen prestigio de la empresa, trabajamos con voluntad para entregar los productos a los clientes según los requerimientos solicitados así como en la fecha y hora pactada, manteniendo con esto su confianza y lealtad.
- **Honradez:** todos nuestros colaboradores desempeñan su trabajo, con el mejor esfuerzo y esmero, haciendo buen uso de los recursos disponibles, actuando de forma veraz y honrada en la relación con los demás.
- **Respeto:** somos una empresa donde se trabaja según las normas de convivencia con actitud comprensiva hacia los demás, valorando sus intereses y necesidades.

- Trabajo en equipo: trabajamos en equipo para prestar un servicio que llene las expectativas de nuestros clientes.
- Honestidad: actuamos con transparencia para tener la confianza, preferencia de nuestros clientes, y el prestigio de la empresa.
- Disciplina: contamos con la capacidad de actuar ordenadamente cumpliendo con nuestras obligaciones para alcanzar el éxito.

3.3.4 Objetivos

Para guiar y coordinar la realización de actividades en la empresa que la encaminen al cumplimiento de su misión es necesario que se cumplan los objetivos siguientes:

3.3.4.1 Objetivo general

Posicionarnos como una empresa exportadora con productos que cumplan las normas y estándares de calidad establecidos, que nos permitan expandir las operaciones de la empresa a nivel centroamericano y en los estados unidos.

3.3.4.2 Objetivos específicos

- a. Alcanzar un incremento del 10% anual en los ingresos, a partir de la puesta en marcha de la propuesta.
- b. Incrementar en un 20% la producción.
- c. Aumentar en un 15% la cartera de clientes en el primer año de implementada la propuesta

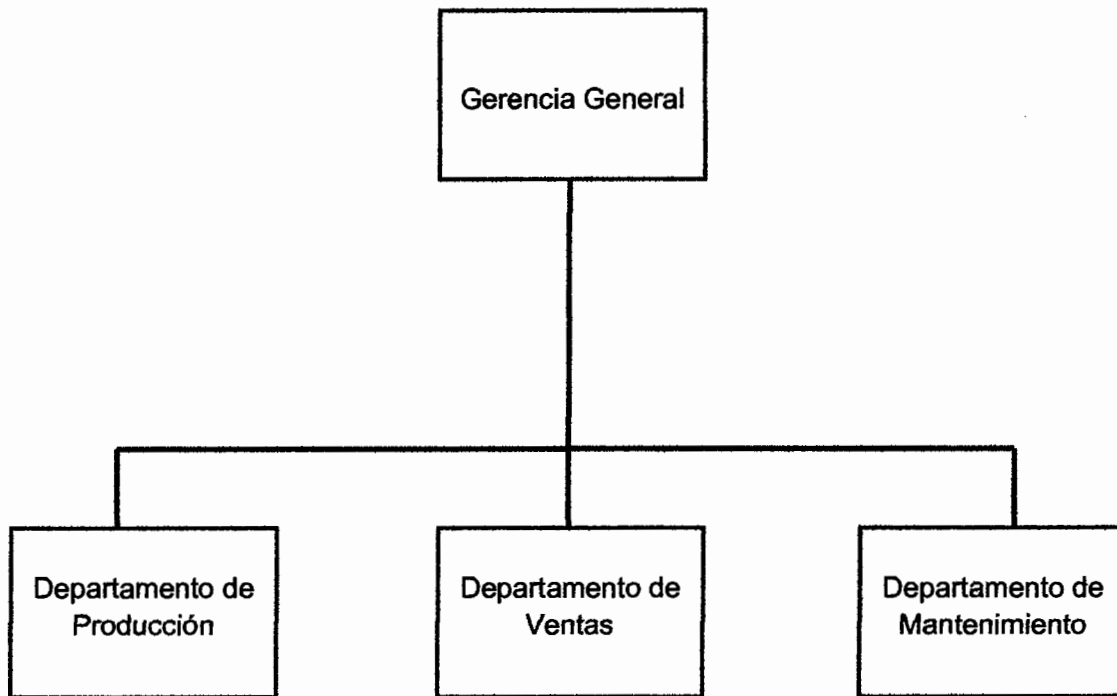
3.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional se basada en el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa, al agrupar las

actividades, establecer los niveles jerárquicos y líneas de comunicación adecuadas para el traslado de información, con el fin de alcanzar la misión, visión y objetivos.

A continuación se presentan los organigramas general y nominal:

Gráfica 8
Organigrama general propuesto
Empresa dedicada a la producción
y comercialización de frutas y verduras



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Gráfica 9

**Organigrama nominal propuesto
Empresa dedicada a la producción
y comercialización de frutas y verduras**

Gerencia General			
No. Puesto	Título del puesto	R	E
1	Gerente general	1	1
2	Subgerente	1	1
3	Secretaria	1	1
4	Contador	1	1

Departamento de producción			
No. Puesto	Título del Puesto	R	E
1	Jefe de producción	1	1
2	Supervisor de campo	1	1
3	Encargado de empaque	1	1
4	Jornalero	6	6

Departamento de ventas			
No. Puesto	Título del Puesto	R	E
1	Jefe de ventas	1	1
2	Repartidor	1	1
3	Vendedor	1	1

Departamento de mantenimiento			
No. Puesto	Título del Puesto	R	E
1	Jefe de mantenimiento	1	1
2	Guardián de seguridad	1	1
3	Conserje	1	1
4	Chofer	1	1

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.4.1 Funciones

A continuación se detallan las principales funciones de las unidades administrativas:

3.4.1.1 Gerencia general

- a. Planificar y desarrollar objetivos anuales para la empresa.
- b. Dirigir y supervisar las distintas actividades que se realizan dentro de la empresa.
- c. Administrar los recursos de la empresa.
- d. Pagar nominas.
- e. Aprobar los presupuestos para los distintos departamentos.

3.4.1.2 Departamento de producción

- a. Sembrar y cuidar de las semillas.
- b. Cosechar el producto.
- c. Empacar el producto terminado.
- d. velar porque se cumpla con los estándares de calidad establecidos.
- e. Cumplir con los niveles de producción estimados.
- f. Realizar las entregas en las fechas establecidas.

3.4.1.3 Departamento de ventas

- a. Distribuir el producto.
- b. Revisar, atender y dar seguimiento a los contratos establecidos con los clientes habituales.
- c. Llevar un control de los productos que se distribuyen.
- d. Buscar nuevos mercados en los cuales posicionar los productos.
- e. Cerrar negocios de ventas.

3.4.1.4 Departamento de mantenimiento

- a.** Supervisar el funcionamiento de la maquinaria.
- b.** Dar mantenimiento preventivo a las máquinas.
- c.** Efectuar las reparaciones necesarias.
- d.** Coordinar la seguridad de la empresa.
- e.** Velar por la limpieza de la empresa.

La empresa cuenta con los puestos de gerente general y subgerente los cuales continuarán pero con cambios en sus atribuciones, con el fin de que el gerente general realice las actividades que a esta unidad administrativa le corresponde y será responsable principalmente de la planeación, coordinación y supervisión de todos los procesos para el mejor funcionamiento de las operaciones organizacionales, el subgerente se dedicará al manejo y supervisión de reportes contables y la administración del recurso humano, con el fin de descentralizar las operaciones y con ello evitar la duplicidad de mando que existe actualmente entre ambos.

Asimismo se elimina el puesto de encargado acuícola debido a que este en realidad no se desarrolla, se sugiere que la persona que lo ocupa pase a ser parte del departamento de producción, como encargado de empaque, será el responsable de mantener limpias y en orden las cajas utilizadas para almacenar el producto, así como empacar los pedidos solicitados por el departamento de ventas.

3.5 Diseño organizacional

Se propone un diseño mecánico que corresponde al tamaño de la empresa, al ser esta pequeña y con procedimientos estables con la sencillez y claridad de este sistema se evitan conflictos por la duplicidad de mando, evasiones de responsabilidades, y el poco control en las líneas de comunicación, favoreciendo al desarrollo de la organización.

3.5.1 Dimensiones básicas del diseño organizacional

Para aplicar el diseño mecánico se hace necesario establecer las dimensiones que se describen a continuación:

3.5.1.1 Formalización

Se aplicará un alto grado de formalización al momento en que los colaboradores conozcan las normas y reglamentos que deben seguir dentro de la empresa, estos estarán basados en los valores descritos anteriormente. Asimismo contarán con la descripción de los principales procedimientos a realizar, todo ello estará documentado dentro de la organización.

3.5.1.2 Centralización

Las decisiones del área administrativa estarán centralizadas en el gerente general, con ello se tendrá un mejor control sobre lo que se realice en la empresa, cada jefe de departamento será responsable de las decisiones de su unidad.

3.5.1.3 Jerarquía de autoridad

Los niveles jerárquicos están establecidos en los organigramas al especificar quién depende de quién en la empresa, se facilitará la administración del personal y se evitarán conflictos.

La dimensión de la estructura será vertical, la gerencia general tendrá la máxima autoridad en cuanto a la operación de la empresa. Los departamentos de producción, ventas y mantenimiento reportarán al gerente general, en caso de ausencia el subgerente lo sustituirá, situación que hay que comunicar a los colaboradores para evitar cualquier anomalía.

3.5.1.4 Amplitud de control

Se sugiere un tramo de control estrecho lo cual es adecuado y acorde al tamaño de la empresa con pocas personas que supervisar; lo que permitirá tener un control y una supervisión efectiva de las tareas y actividades realizadas en cada área, existiendo una rápida comunicación entre el personal y agilizando las respuestas a los requerimientos de los clientes.

3.5.1.5 Especialización

Se tendrá documentada la descripción de puestos en donde se detallan las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad que corresponde a cada puesto para alcanzar la especialización de las actividades y obtener la máxima eficiencia en las tareas por parte de los colaboradores.

3.5.1.6 Departamentalización

El agrupar las actividades similares en departamentos evitará la duplicidad y el esfuerzo innecesario, conflicto, y mal uso de los recursos con que se cuenta. Además, combinará las tareas en forma lógica y eficiente, encaminadas al logro de los objetivos y establecerá canales de comunicación apropiados para la empresa.

3.6 Herramientas del rediseño

Las herramientas de organización para llevar a cabo el rediseño son las siguientes:

a) Descripción técnica de puestos

Para brindar una guía sobre las atribuciones y responsabilidades de los colaboradores se presenta un ejemplo de la descripción de puestos de:

- Gerente general
- Jefe de producción
- Vendedor

Descripción técnica del puesto

Empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Gerente General
Unidad administrativa:	Gerencia General
Le reporta a:	Ninguno
Le reporta:	Subgerente, secretaria, contador y jefes de los departamentos de producción, ventas y mantenimiento
Fecha de elaboración:	Febrero 2013

2. Objetivo:

Puesto de carácter administrativo cuya función principal consiste en la planeación, coordinación y supervisión de los procesos administrativos a través de la administración de los diferentes recursos existentes para la consecución de los objetivos establecidos en la empresa.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Elaborar planes de trabajo.
- Dar instrucciones y órdenes a los jefes de los departamentos para mantener al día las operaciones.
- Verificar que en los procesos se estén aprovechando los recursos de la empresa correctamente.
- Establecer objetivos y estrategias a corto y largo plazo.

Secundarias

- Tomar decisiones sobre conflictos generales.
- Realizar reuniones periódicas con los jefes de los departamentos para resolver conflictos y verificar la implementación de los planes de trabajo.

Ocasionales

- Contratación de servicios externos cuando lo considere necesario.
- Ser representante legal de la empresa.

4. Especificación:

Educación
▪ Título universitario de Administrador de Empresas o carrera afín.

Experiencia
▪ Mínima de 5 años en puestos similares.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Facilidad de expresión.• Buenas relaciones interpersonales.• Don de mando.• Capacidad analítica.• Diseñar planes de trabajo.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de equipo de cómputo y oficina.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ En la toma de decisiones y el aprovechamiento de los recursos.

Equipo
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
▪ Tiene relación directa con el subgerente, secretaria, contador y los jefes de los departamentos de producción, ventas y mantenimiento.

Información confidencial
▪ Tratar discretamente la relación entre empleado-empresa, así como datos privados de los clientes.

Dinero / valores
▪ Es responsable de controlar y manejar el efectivo del que dispone la empresa para su funcionamiento.

Supervisión

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Al subgerente, secretaria, contador y los jefes de producción, ventas y mantenimiento. |
|--|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental

El puesto requiere concentración para atender y resolver conflictos así como para tomar decisiones de trascendencia para la empresa. Constantemente debe aplicar su juicio y criterio para definir y establecer métodos y procedimientos de trabajo.
--

Físico

No hay demandas físicas excepcionales, la mayoría del tiempo se realiza el trabajo dentro de una oficina.

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

Empresa: dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras.

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de Producción
Unidad administrativa:	Departamento de Producción
Le reporta a:	Gerente General
Le reporta:	Supervisor de campo, encargado de empaque y jornaleros
Fecha de elaboración:	Febrero 2013

2. Objetivo:

Puesto de carácter administrativo encargado de planificar, dirigir y controlar las operaciones del proceso productivo para el cumplimiento de los estándares de calidad.

3. Atribuciones:

Principales

- Planificar los procesos productivos.
- Supervisar el proceso de siembra y cosecha del producto.
- Velar por que el producto cumpla con los estándares de calidad.
- Mantener un nivel óptimo de producción.

Secundarias

- Elaborar informes respecto a la calidad y cantidad del producto cultivado.
- Solicitar la compra de insumos necesarios para la producción.

Ocasionales

- Establecer sistemas de evaluación y control del proceso de producción.

4. Especificación:

Educación
▪ Estudiante Universitario en la carrera de ingeniero agrónomo.

Experiencia
▪ Mínima de 2 años en puestos similares.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo.• Don de mando.• Toma de decisiones.• Excelentes relaciones interpersonales.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">• En manejo de equipo de cómputo y oficina.• Operar maquinaria de producción agrícola.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones y el uso de maquinaria▪ En el proceso de producción

Maquinaria
▪ Debe velar por la correcta utilización de las maquinas utilizadas en la producción.

Relaciones con otros
▪ Tiene relación directa con el gerente general, jefe de ventas y jefe de mantenimiento, así como con sus subalternos.

Información confidencial
▪ Discreción con datos personales de los clientes de la empresa.

Dinero / valores
▪ Responsable del manejo del presupuesto asignado a su departamento.

Supervisión
▪ Lo supervisa el gerente general y le reportan el supervisor de campo, encargado de empaque y jornalero.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental

El puesto requiere resolver problemas de alguna complejidad y tomar decisiones que afectan al departamento de producción.

Físico

La actividad puede exigir salidas coordinadas al campo por lo que requiere un esfuerzo físico moderado.

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.
- Salidas coordinadas al campo para supervisar las siembras.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo por el uso de maquinaria y de padecer estrés .

Descripción del puesto de trabajo

Empresa: dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras.

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Vendedor
Unidad administrativa:	Departamento de Ventas
Le reporta a:	Jefe de ventas
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Febrero 2013

2. Objetivo:

Es un puesto de carácter operativo, tiene la responsabilidad de ejecutar las actividades necesarias para la gestión de ventas.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Atender amablemente al cliente.
- Contactar posibles clientes.
- Cumplir con las metas de ventas establecidas.
- Realizar informe de las ventas realizadas.

Secundarias

- Llevar un archivo con los datos de los clientes que se atienden.

Ocasionales

- Atender reclamos de los clientes.

4. Especificación:

Educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Título de nivel medio en la carrera de bachillerato.

Experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Dos años de experiencia en puestos similares.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Habilidad numérica.• Capacidad de negociación.• Buenas relaciones interpersonales.• Orientado a resultados.• Acostumbrado a trabajar bajo presión.• Ordenado y responsable.• Extrovertido.• Orientado al servicio al cliente.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en manejo de equipo de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En el proceso de venta del producto.

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Encargado del equipo asignado a su puesto de trabajo.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Por la naturaleza de su puesto tiene relación directa con el jefe de ventas, así mismo con los clientes a los que visita.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Discreción con datos personales de los clientes de la empresa.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Ocasionalmente debe custodiar el dinero recibido por la venta de producto.

Supervisión

- | |
|---|
| ▪ Lo supervisa el jefe de venta y no ejerce supervisión |
|---|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental

El puesto exige cierto esfuerzo mental para hacer cálculos aritméticos, interpretar y aplicar instrucciones.
--

Físico

Las actividades requieren salidas constantes fuera de la oficina por lo que se puede encontrar de pie durante gran parte de la jornada laboral.

7. Condiciones ambientales:



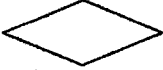
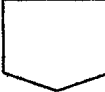

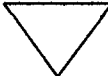



- | |
|--|
| ▪ Requiere salidas constantes para contactar con los clientes. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|--|
| ▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo. |
|--|

b) Descripción de los principales procedimientos

Para elaborar los flujogramas necesarios para representar los procedimientos se utilizará la simbología ANSI, la cual se presenta a continuación:

NOMBRE	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Inicio o termino		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/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, en la que continúa el diagrama de flujo.
Conector de actividad		Representa un enlace de una parte del diagrama con otra del mismo.
Archivo definitivo		Representa un archivo definitivo de oficina
Archivo temporal		Representa un archivo temporal 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

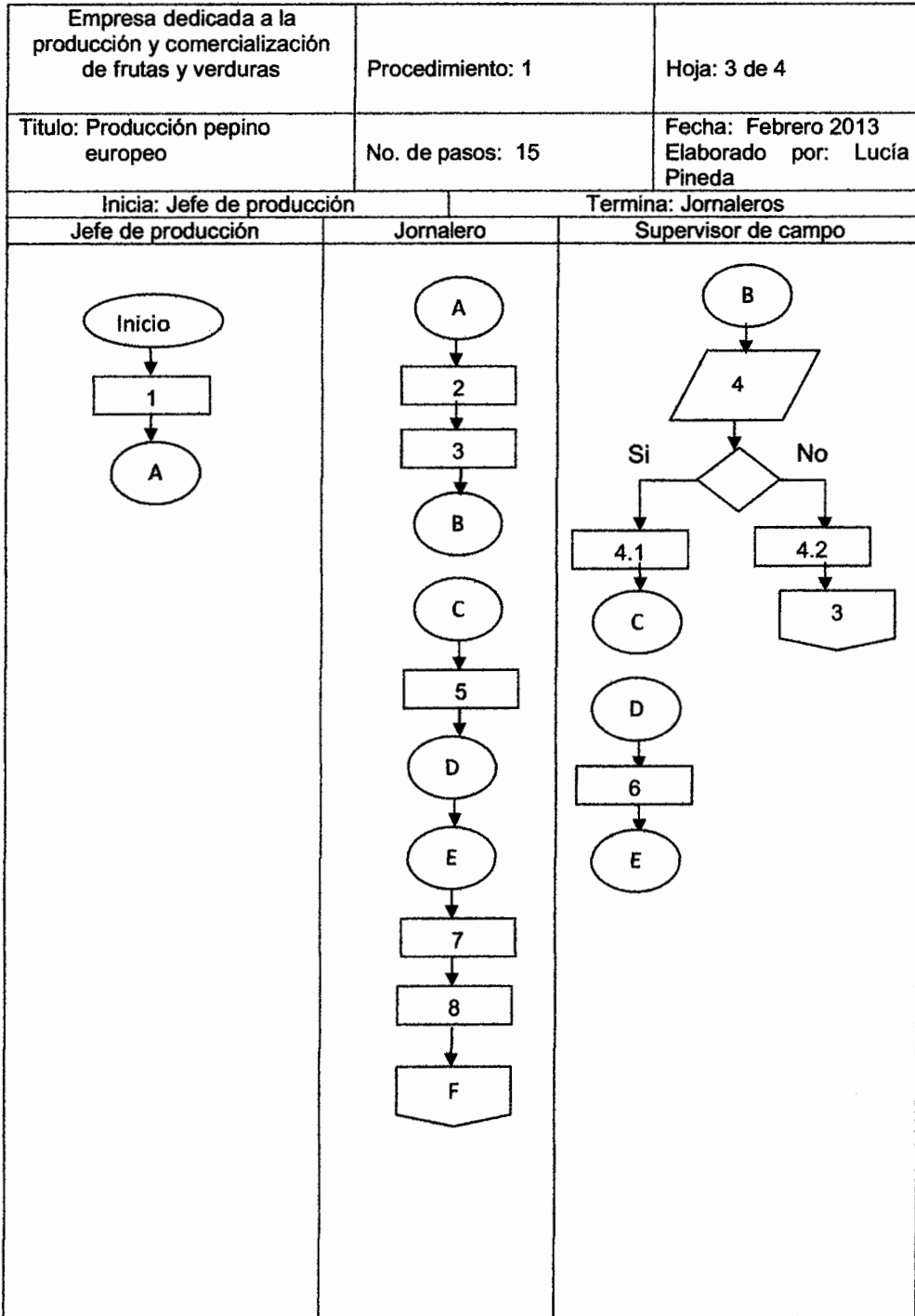
Fuente: Franklin Fincowsky, E.B. Organización de Empresas, pág. 214.

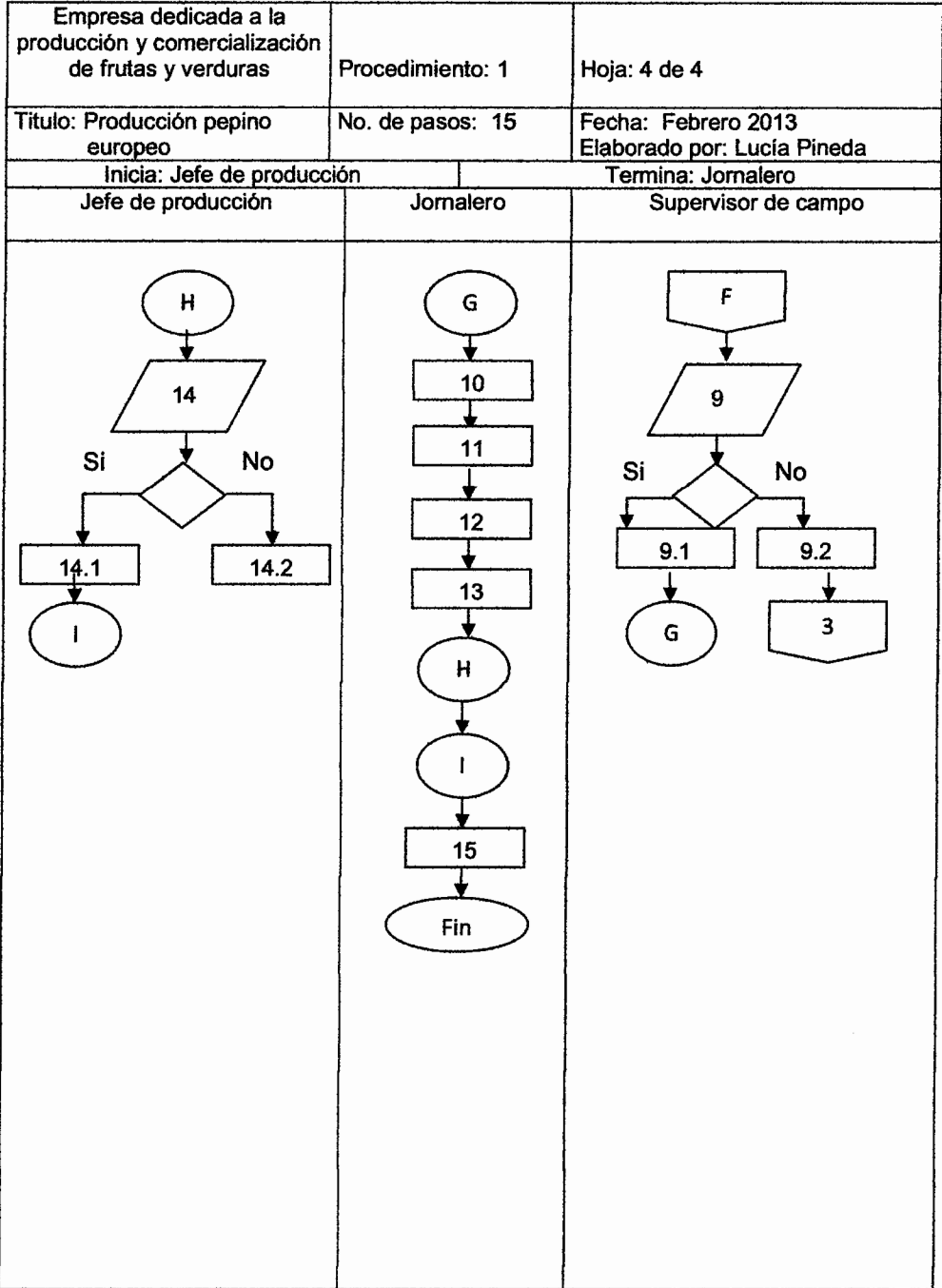
A continuación se describen los principales procedimientos de la empresa, con el objetivo de eliminar deficiencias en su operación:

- Proceso de producción del pepino europeo
- Proceso de ventas

Empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras	Procedimiento: 1	Hoja: 1 de 4
Título: Producción del pepino europeo	No. de pasos: 15	Fecha: Febrero 2013 Elaborado por: Lucía Pineda
Inicia: Jefe de producción	Termina: Jomalero	
Definición: Es el procedimiento principal de la empresa, ya que el pepino europeo es el producto mejor posicionado en el mercado actualmente, además de ser de exportación.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Producir pepino europeo de alta calidad, eliminando errores en el proceso de producción. • Aumentar el volumen de producción. 		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. La siembra se debe realizar con una distancia de 30 cm. entre una planta y otra. 2. Se deben trazar surcos a 1.50 mts. 3. Se deben aplicar fertilizantes dos veces durante la cosecha. 		

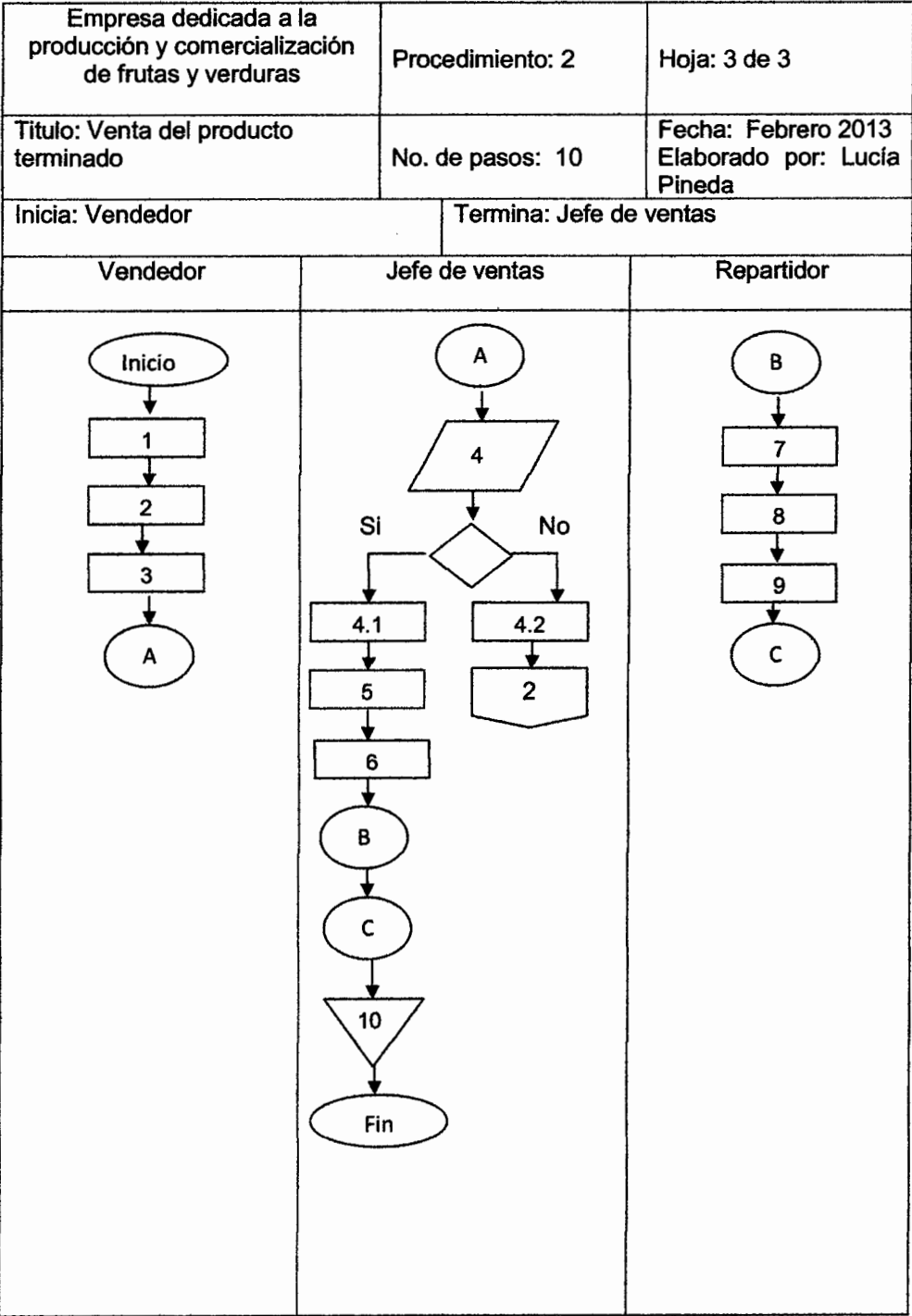
Empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras	Procedimiento: 1	Hoja: 2 de 4
Título: Producción del pepino europeo	No. de pasos: 15	Fecha: Febrero 2013 Elaborado por: Lucía Pineda
Inicia: Jefe de producción	Termina: Jornalero	
Puesto	Paso No.	Actividad
Jefe de producción	1	Determina el terreno donde se implanta el cultivo.
Jornalero	2	Limpia terreno seleccionado.
	3	Siembra la semilla.
Supervisor de campo	4	Supervisa la siembra. 4.1 Si: esta correcta autoriza el tutorado. 4.2 No: retira la mata y coloca nueva semilla.
Jornalero	5	Realiza el tutorado para enredar la planta.
Supervisor de campo	6	Solicita fertilizante.
Jornalero	7	Realiza primera fertilización
	8	Riego constante
Supervisor de campo	9	Supervisa cultivo 9.1 Si: está bien autoriza poda 9.2 No: retira la mata y coloca nueva semilla.
Jornalero	10	Realiza poda.
	11	Realiza deshojado.
	12	Realiza segunda fertilización.
	13	Cosecha.
Jefe de producción	14	Supervisa estándares de calidad 14.1 Si: cumple con requisitos entrega a empaque. 14.2 No: se descarta.
Jornaleros	15	Empaca y coloca en cajas especiales.





Empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras	Procedimiento: 2	Hoja: 1 de 3
Título: Venta del producto terminado	No. de pasos: 10	Fecha: Febrero 2013 Elaborado por: Lucía Pineda
Inicia: Vendedores		Termina: Jefe de ventas
Definición: Es el procedimiento por medio del cual el producto terminado es llevado al mercado buscando la satisfacción de los clientes potenciales.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Detallar en forma clara y precisa cada uno de los pasos a realizar durante la venta del producto. • Mejorar el proceso de ventas. 		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Todos los descuentos deben ser aprobados por el jefe de ventas. 2. El cobro del producto entregado es responsabilidad del vendedor 3. Se debe realizar un informe de ventas semanalmente. 		

Empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras	Procedimiento: 2	Hoja: 2 de 3
Título: Venta del producto terminado	No. de pasos: 10	Fecha: Febrero 2013 Elaborado por: Lucía Pineda
Inicia: Vendedores	Termina: Jefe de ventas	
Puesto	Paso No.	Actividad
Vendedor	1	Contacta al cliente
	2	Realiza informe de pedido
	3	Entrega informe de pedido a jefe de ventas
Jefe de ventas	4	Verifica existencia de mercadería 4.1 Si: hay en existencia solicita mercadería 4.2 No: no hay en existencia cancela pedido
	5	Solicita mercadería
	6	Entrega mercadería al repartidor
Repartidor	7	Entrega producto al cliente
	8	Realiza nota de entrega
	9	Entrega nota de entrega al jefe de ventas
Jefe de ventas	10	Archiva de forma definitiva nota de entrega



3.7 Presupuesto

Los cambios en la propuesta incluyen el rediseño de unidades administrativas y puestos de trabajo, no es necesaria la inclusión de nuevo personal, el único cambio será el del encargado acuícola que ahora pasara a ser el encargado de empaque, manteniendo su salario actual por lo que no habrá cambios en este rubro.

A continuación se presenta el presupuesto para la implementación de la propuesta:

Cuadro 1

Presupuesto para implementación de la propuesta

Empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras

DESCRIPCIÓN	COSTO en quetzales
Presentación de la filosofía organizacional y herramientas del rediseño (renta de proyector y pantalla, papelería y útiles así como refrigerio para los presentes)	2,550.00
Aprobar la propuesta (incluye la papelería y útiles necesarios así como un refrigerio que se les dará a los presentes en la reunión)	300.00
Evaluación de la propuesta (papelería y útiles necesarios)	500.00
Mobiliario y equipo (se comprarán 2 escritorios ejecutivos así como 2 sillas empresariales que serán colocados en gerencia general y en sala de ventas así como sillas de espera)	6,480.00
Costo total de la inversión	9,830.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.8 Beneficios de la aplicación del rediseño organizacional

Con la implementación de los cambios sugeridos en el rediseño se espera que los mismos se traduzcan en beneficios para la empresa, considerando que su correcta aplicación conducirá a la reducción de los problemas en la organización eliminando costos que actualmente se generan.

Los beneficios que se esperan obtener con la aplicación de esta propuesta son los siguientes:

- Disminuir los atrasos en los procesos de producción y ventas.
- Mostrar a los colaboradores y clientes la imagen de la empresa a través de organigramas que permitan mostrar la estructura y funcionamiento de la organización.
- Mantener un orden lógico en las funciones de las distintas unidades administrativas y con ello mejorar el funcionamiento de la empresa para alcanzar la rentabilidad esperada.
- Aumentar la fidelidad y confiabilidad de los clientes.
- Presentar a la empresa como una organización formal frente a los clientes con una filosofía organizacional definida y una estructura acorde a las necesidades y objetivos de la empresa.

3.9 Plan de acción

Cuadro 2
Rediseño organizacional empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas y verduras

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	Período		Materiales	PRESUPUESTO en Quetzales
				Inicio	Final		
	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir una nueva estructura organizacional que permita la utilización eficiente de los recursos. ▪ Coordinar las actividades que se realizan en la empresa para que estas conduzcan al crecimiento de la misma. 						
1	Presentación de la propuesta al gerente general	Investigador	Informar al gerente del rediseño que se plantea a la empresa y los beneficios que se obtendrán al ponerlos en práctica.	Febrero 2014	Febrero 2014	Proyector Papelería y útiles. Refrigerio.	650.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Gerente general y subgerente	Alcanzar la aprobación de la propuesta en un 100% durante una sesión entre el gerente y subgerente, en la cual se explicarán los beneficios de implementar la propuesta.	Febrero 2014	Febrero 2014	Papelería y útiles. Refrigerio.	300.00
3	Dar a conocer la propuesta al personal de la empresa	Gerente general y subgerente	Dar a conocer al personal de la empresa el 100% de los cambios propuestos	Febrero 2014	Marzo 2014	Proyector y pantalla Refrigerio	650.00
4	Dar a conocer la filosofía organizacional a todo el personal de la empresa	Gerente general y jefes de departamentos	Que el personal se identifique con la empresa	Marzo 2014	Marzo 2014	Elaboración de tres plaquetas a colocar en lugares estratégicos	750.00
5	Presentar las herramientas del rediseño a todo el personal de la empresa	Gerente general y jefes de departamentos	Que el personal conozca la descripción de puestos y procedimientos que se implementarán en la empresa.	Marzo 2014	Abril 2014	Papelería y útiles	500.00
6	Compra e instalación de mobiliario y equipo	Gerente general	Contar con el mobiliario necesario para la comodidad de los clientes	Abril 2014	Abril 2014	Mobiliario y equipo a instalar	6480.00
7	Evaluación periódica del rediseño organizacional	Gerente general	Asegurar la efectividad de la reorganización con evaluaciones semestrales	Octubre 2014	Octubre 2014	Papelería y útiles	500.00
TOTAL							Q. 9.830.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas a través del diagnóstico realizado en la empresa:

1. La falta de un diseño organizacional adecuado ha provocado que la empresa afronte problemas de organización que le impide alcanzar su potencial, por ello se comprueba la hipótesis No. 1
2. La empresa carece de misión, visión, valores y objetivos formalmente establecidos que guíen las actividades que desarrollan los colaboradores, con ello comprobamos la hipótesis No. 2
3. La carencia de descripciones de puestos ha provocado desconocimiento en cuanto a atribuciones, autoridad y responsabilidad que le corresponde al personal dentro de la empresa con lo que se comprueba la hipótesis No. 3
4. Existe duplicidad de mando entre el gerente y el subgerente debido a la similitud en sus atribuciones lo que está provocando confusión por parte de los colaboradores, esto nos ayuda a comprobar la hipótesis No. 2

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se presentan a continuación las recomendaciones para la correcta aplicación de la propuesta:

1. Implementar la propuesta para el rediseño de las unidades administrativas y puestos que fueron establecidos para obtener un agrupamiento de funciones con orden lógico y así alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Dar a conocer a los colaboradores la misión, visión, valores y objetivos, que se describen en el presente trabajo, con el fin de desarrollar las actividades de manera eficiente.
3. Para que los colaboradores de la empresa, conozcan sus atribuciones y responsabilidades es necesario la implementación de la descripción de puestos.
4. Dar a conocer las atribuciones y responsabilidades del gerente y subgerente para eliminar la duplicidad de mando existente en esos puestos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda R. J. 2004. **Administración**. 1a. ed. México D.F. McGraw-Hill. 354 páginas.
2. Chiavenato I. 2009. **Comportamiento organizacional**. 2a. ed. México. McGraw-Hill. 524 páginas.
3. Franklin Fincowsky E. B. 2004. **Organización de empresas**. 2a. ed. México D.F. McGraw-Hill. 480 páginas.
4. Schermerhorn J. R. 2010. **Administración**. 2a. ed. México. Limusa. 524 páginas.
5. Universidad De San Carlos De Guatemala. **Material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II**. Guatemala. 154 páginas.
6. www.Elprisma.com/apuntes/admon_de_empresas/empresa. **Apuntes administración de empresas**. (en línea) Empresa industrial consultado el 9/02/2012.

ANEXOS

ANEXO I

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



BOLETA DE ENCUESTA

Objetivo:

Obtener información que servirá de base para la realización del tema de tesis "Rediseño organizacional para una empresa dedicada a la producción y elaboración de frutas y verduras" por parte de los colaboradores de la misma.

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas, favor de leerlas cuidadosamente y responder de forma clara y objetiva, toda la información será utilizada únicamente con fines estudiantiles.

1. Puesto: Tiempo de ocupar el puesto:
2. Tiempo de laborar en la empresa
3. ¿Conoce la actividad principal a la que se dedica la empresa?

SI NO

Describalo:

4. ¿Conoce lo que se espera lograr en la empresa en un futuro?

SI NO

Menciónelo brevemente

5. ¿Qué cree que es importante para realizar su trabajo?

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Respeto

Otros Especifique

6. ¿Conoce el objetivo principal que se desea alcanzar en la empresa?

SI NO

Describalo

7. ¿Conoce los objetivos específicos de su unidad de trabajo?

SI NO Enumérelos

8. ¿Se detallan con anticipación las actividades a realizar en sus tareas laborales?

SI NO ¿De qué manera?

9. ¿Cumple en un 100% con las actividades planificadas?
 SI NO ¿Por qué?
10. ¿Existen en la empresa programas que especifiquen tiempo y responsables de las actividades a realizar?
 SI NO ¿Cuáles?
11. ¿Considera que las actividades que desempeña ayudan al logro de los objetivos de su unidad de trabajo?
 SI NO ¿Por qué?
12. ¿Conoce como está organizado su departamento?
 SI NO Especifique
13. ¿Conoce los otros puestos que funcionan en la empresa?
 SI NO Menciónelos
14. ¿Describa las actividades básicas que realiza en su puesto de trabajo?
15. ¿Indique las responsabilidades que debe cumplir en el puesto que ocupa?
16. ¿Considera adecuadas las tareas asignadas a su puesto?
 SI NO ¿Por qué?
17. ¿Se detallan por escrito las actividades, obligaciones y responsabilidades de su puesto?
 SI NO ¿De qué manera?
18. ¿Desempeña otras actividades ajenas a su puesto de trabajo?
 SI NO ¿Cuáles?
19. ¿Qué puesto ocupa su jefe inmediato?
20. ¿Recibe órdenes de alguien más?
 SI NO ¿De quién?
21. ¿Tiene personal bajo su cargo?
 SI NO ¿Cuántas personas?
22. ¿En caso de que no se encuentre algún superior tiene usted la libertad de tomar decisiones?
 SI NO
23. ¿Cómo considera la relación con su jefe?
 Satisfactoria Regular Poco satisfactoria ¿Por qué?
24. ¿Considera que existe una estrecha supervisión de su jefe inmediato hacia sus tareas laborales?
 SI NO
25. ¿Su jefe le ayuda a resolver problemas que se produzcan en su puesto de trabajo?
 SI NO ¿Por qué?

ANEXO II

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



GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo:

Obtener información por parte de los directivos de la empresa la cual será de uso exclusivamente estudiantil y servirá para profundizar en el tema de investigación, para la realización de la tesis titulada "Rediseño organizacional para una empresa dedicada a la producción y elaboración de frutas y verduras"

1. Puesto: Tiempo de ocupar el puesto:
2. ¿Tiene personal bajo su cargo? ¿Cuántas personas?
3. Puesto de su jefe inmediato:
4. ¿Recibe órdenes de alguien más? ¿De quién?
5. ¿Cuenta con una misión definida la empresa?
¿Podría mencionarla?
6. ¿Cuenta con una visión definida la empresa?
¿Podría mencionarla?
7. ¿Cuáles son los valores que los caracteriza como organización?
8. ¿Cuentan con objetivos establecidos?
¿Podría mencionarlos?
9. ¿Se realizan planes para elaborar las actividades?
10. ¿Qué tipo de planes?
11. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?
12. ¿Qué puestos conforman la empresa?
13. ¿Le parecen suficientes los puestos existentes?
14. ¿Qué puestos cree que hagan falta?

26. ¿Su jefe toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones?

SI

NO

¿De qué manera?

27. ¿Puede comunicarse fácilmente con su jefe inmediato?

SI

NO

28. ¿La comunicación que existe entre compañeros de trabajo es satisfactoria?

SI

NO

¿Por qué?

29. ¿Considera que la comunicación se da de manera?

Ascendente (del colaborador hacia el jefe)

Descendente (del jefe hacia los colaboradores)

30. ¿De qué manera recibe usted la información de las tareas a realizar?

Verbal

Escrita

Otros

Muchas gracias por su colaboración

15. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido?
16. ¿Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa?
17. ¿Los colaboradores conocen todas las actividades que deben desempeñar en su puesto de trabajo?
18. ¿Existe un documento que describa las normas y procedimientos para la elaboración de las actividades de los colaboradores?
19. ¿Cuenta la empresa con un documento que describa los requisitos y obligaciones que se deben cumplir en los puestos de trabajo?
20. ¿Existe duplicidad de funciones en los puestos de trabajo?
21. ¿Recibe sugerencias por parte de los colaboradores?
22. ¿Cómo considera la relación con los colaboradores?
23. ¿Brinda ayuda a los colaboradores para resolver problemas que se produzcan en el puesto de trabajo?
24. ¿Toma en cuenta la opinión de los colaboradores a la hora de tomar decisiones?
25. ¿Cómo califica la comunicación con los colaboradores?
26. ¿Considera que la comunicación se da de manera ascendente o descendente?
27. ¿Describa las funciones que realiza en su puesto de trabajo?
28. ¿Indique las responsabilidades del puesto que ocupa?