

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

**“REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS Y REDISEÑO DE SUS PROCEDIMIENTOS  
PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA UNIDAD, EN UNA  
ASOCIACIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS A  
COMPAÑÍAS EXPORTADORAS”**

**TESIS**

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

**IVIS PATRICIA AJCÚ RAMÍREZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, ABRIL DE 2015**

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

DECANO INTERINO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
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

**PROFESORES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS**  
**PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración – Finanzas	Licda. Astrid Violeta Reyna Calmo
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
EXAMINADOR:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 01 de septiembre de 2014.

Licenciado:

José Rolando Secaída Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con 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 **“REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y REDISEÑO DE SUS PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA UNIDAD, EN UNA ASOCIACIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS A COMPAÑÍAS EXPORTADORAS”**, elaborado por la estudiante Ivis Patricia Ajcú Ramírez.

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 Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 7328



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

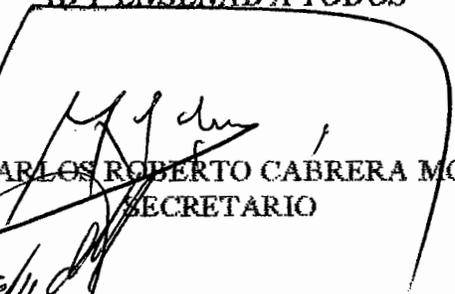
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
OCHO DE MAYO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 10-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 344-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de noviembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y REDISEÑO DE SUS PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA UNIDAD, EN UNA ASOCIACIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS A COMPAÑÍAS EXPORTADORAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante, IVIS PATRICIA AJCÚ RAMÍREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO

Smp.



*Ingrid*  
REVISADO

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por darme la bendición de vivir y desarrollarme en mi vida personal y profesional.

### **A MIS PADRES**

Gracias por todo su apoyo, ejemplo y la lucha constante para hacer hombres y mujeres de bien para la sociedad.

### **A MI ESPOSO**

Por su amor, apoyo y perseverancia para que ambos cumplamos con las metas establecidas.

### **EN ESPECIAL A LA LUZ DE MIS OJOS "TADEO"**

Para que este logro sea una fuente de inspiración en su vida, lo amo y seguiré luchando para dejar una huella positiva en su vida.

## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	01
1.2 Servicios	01
1.3 Asociación	02
1.4 Compras	02
1.5 Departamento de compras	02
1.6 Administración	03
1.7 Proceso administrativo	04
1.7.1 Planificación	
1.7.1.1 Elementos de la planificación	05
a) Misión	05
• Visión	05
• Valores	06
b) Objetivos	06
c) Procedimientos	06
1.7.1.2 Instrumentos administrativos	07
a) Plan de acción	07
1.7.2 Organización	07
1.7.2.1 Elementos de la organización	08
a) Funciones	08
b) Jerarquías	08
c) Puestos	08
1.7.2.2 Estructura organizacional	09
1.7.2.3 Diseño organizacional	09

Contenido	Página
a) Elementos del diseño organizacional	10
• Especialización del trabajo	10
• Departamentalización	10
• Cadena de mando	11
➤ Autoridad	11
➤ Responsabilidad	12
➤ Unidad de mando	12
• Descentralización	12
• Formalización	13
b) Modelos del diseño organizacional	13
• Modelo mecánico	13
1.7.2.4 Instrumentos de organización	13
a) Organigrama	14
b) Diagnóstico administrativo	14
• Análisis estructural	14
• Análisis funcional	15
• Análisis procedimental	15
• Análisis de facultades	15
• Análisis de relaciones	16
• Análisis organizacional-administrativo	16
1.8 Reestructuración	16
1.9 Rediseño de procesos	17

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA ASOCIACIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS A COMPAÑIAS EXPORTADORAS**

2.1 Metodología	18
2.2 Antecedentes de la empresa	19

Contenido	Página
2.3 Filosofía organizacional de la empresa	19
2.3.1 Misión	19
2.3.1.1 Visión	21
2.3.1.2 Valores	22
2.3.2 Objetivos	24
2.3.2.1 General	24
2.3.2.2 Específicos	24
2.4 Estructura organizacional	26
2.5 Antecedentes del departamento de compras	28
2.6 Filosofía organizacional del departamento de compras	28
2.6.1 Misión	28
2.7 Análisis estructural	29
2.7.1 Estructura departamental	29
2.7.2 Criterios organizacionales	31
2.7.2.1 Especialización del trabajo	31
2.7.2.2 Departamentalización	31
2.7.2.3 Cadena de mando	31
2.7.2.4 Amplitud de control	32
2.7.2.5 Centralización	32
2.7.2.6 Formalización	33
2.8 Análisis funcional	33
2.8.1 Funciones	33
2.8.2 Jerarquías	35
2.8.3 Puestos	35
2.9 Análisis procedimental	36
2.9.1 Procedimientos del departamento de compras	38
2.9.1.1 Solicitar una compra	38
2.9.1.2 Validación de la información previa a realizar una compra	38
2.9.1.3 Cotizar y analizar propuestas	38
2.9.1.4 Autorizar la compra	39

Contenido	Página
2.9.1.5 Realizar la compra	39
2.9.1.6 Recibir el bien o servicio adquirido	39
2.10 Análisis de facultades	39
2.11 Análisis de relaciones	41
2.12 Análisis administrativo	43
2.13 Análisis y discusión de los resultados	46

### **CAPÍTULO III**

#### **REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS A COMPAÑIAS EXPORTADORAS**

3.1 Justificación	47
3.2 Objetivo de la reestructuración organizacional	48
3.3 Filosofía organizacional del departamento de compras	48
3.3.1 Misión	48
3.3.1.1 Visión	48
3.3.1.2 Valores	49
3.3.2 Objetivos	50
3.3.2.1 General	50
3.3.2.2 Específicos	50
3.4 Estructura organizacional	50
3.4.1 Departamentalización	50
3.4.2 Organigrama	51
3.5 Dimensión de la estructura organizacional	51
3.6 Modelo del diseño departamental	52
3.6.1 Dimensiones básicas del diseño organizacional	52
3.6.1.1 Formalización	52
3.6.1.2 Descentralización	52

Contenido	Página
3.6.1.3 Jerarquía de autoridad	53
3.6.1.4 Amplitud de control	53
3.6.1.5 Especialización	53
3.6.2 Departamentalización	53
3.7 Sistema de organización	53
3.8 Funciones del departamento de compras	54
3.9 Instrumentos de la organización	54
3.9.1 Descriptores de puestos	55
3.9.2 Descripción de los principales procedimientos	69
3.10 Presupuesto	83
3.11 Plan de acción	84
Conclusiones	86
Recomendaciones	87
Bibliografía	88

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1	Conocimiento de la misión	20
2	Conocimiento de la visión	21
3	Valores organizacionales	23
4	Conocimiento de los objetivos	25
5	Organigrama general	26
6	Conocimiento del organigrama normado	27
7	Organigrama funcional	30
8	Conocimiento de las funciones	34
9	Conocimiento del descriptor de puesto de trabajo	35
10	Conocimiento de la existencia de manual de normas y procedimiento	37
11	Tiene libertad de tomar decisiones	40
12	Forma en que se dan instrucciones de trabajo	42
13	Comunicación con los compañeros de trabajo	43

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1	Plan de acción para la implementación de la propuesta	84

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis presentado ante la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, incluye los resultados obtenidos en la investigación realizada en el departamento de compras de una empresa dedicada a prestar servicios a empresas exportadoras, con el fin de conocer la situación actual del mismo, detectar problemas en su funcionamiento y proponer soluciones viables que permiten el desarrollo eficiente de sus actividades, a fin de cumplir con los objetivos establecidos.

Dicho documento se encuentra dividido en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo uno, denominado marco teórico presenta las definiciones y conceptos utilizados a lo largo del análisis para comprender de mejor manera la problemática que enfrenta la organización.

En el capítulo dos, se presenta la situación actual del departamento de compras, a través de un diagnóstico administrativo que incluye los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y administrativo; y se incluyen gráficas que evidencian los resultados de la investigación realizada.

El capítulo tres, incluye la propuesta de rediseño de procedimientos y reestructuración del departamento de compras, para dar solución a la problemática encontrada que se presenta en el capítulo dos del presente documento, la propuesta de solución incluye la filosofía organizacional departamental, los descriptores de puestos, los procedimientos, un presupuesto para llevar a cabo los cambios propuestos y un plan de acción para la implementación.

Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones que surgen de la investigación realizada y la bibliografía consultada.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación se presentan los conceptos y definiciones que sirven de base para el diagnóstico administrativo y la propuesta correspondiente.

#### **1.1. Empresa**

“Es un sistema dentro del cual una persona o un grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.” (4:45)

Se denomina empresa a una entidad formada por personas que unen esfuerzos para ofrecer bienes o servicios, de acuerdo a la actividad de las mismas, unas ofrecen bienes y otras brindan servicios, dentro de éstas existen las denominadas asociaciones.

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 como accionistas, las empresas privadas pueden ser lucrativas buscando un beneficio económico o no lucrativas ya que dependen de un beneficio otorgado por terceros.

Las empresas no lucrativas que se dedican a apoyar otras empresas son de suma importancia, ya que ayudan a la generación de empleo y desarrollo del país.

#### **1.2. Servicios**

“En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones que no son objetos tangibles que puedan verse, tocarse o sentirse; en lugar de ello son acciones y ejecuciones intangibles.” (10:3)

Es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente, de esta forma, el servicio se define como un bien no material.

Las empresas que ofrecen servicios, proveen a sus clientes acciones y ejecuciones intangibles que se consumen en el momento, cuyo resultado es fundamental para la satisfacción del cliente.

### **1.3. Asociación**

“Agrupación de tres personas o más que voluntariamente se relacionan para realizar una actividad colectiva estable, organizada democráticamente, sin ánimo de lucro, para alcanzar un fin común a las mismas. Esa agrupación, cuando cumple los requisitos de legislación vigente, tiene personalidad jurídica propia.” (11: s.p)

Es una entidad formada por un grupo de personas que se organizan con un objetivo en común, para realizar actividades sin fines de lucro, normalmente dotada de personalidad jurídica.

En Guatemala existen asociaciones orientadas a realizar acciones empresariales sin fines de lucro, donde se comparten actividades en busca del cumplimiento de objetivos comunes que beneficien a sus integrantes.

### **1.4. Compras**

“Es adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado. Dentro de las empresas modernas las compras se deben manejar por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización.” (6:13)

La acción de seleccionar, adquirir u obtener bienes y servicios es a través de un proveedor, a cambio de un precio establecido y condiciones pactadas.

Para las empresas enfocadas en ofrecer servicios, la ejecución de las compras es importante debido a que el proceso de adquisición es necesario para la realización actividades comerciales que realizan con sus clientes.

### **1.5. Departamento de compras**

“Es el área responsable de proporcionar al requirente bienes y servicios en las mejores condiciones, con la calidad apropiada, a buen costo y con las mejores condiciones en el plazo de entrega existentes en el mercado.” (6:16)

Es el área encargada de realizar el proceso de adquisición en una organización, en el momento indicado, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado, garantizando lo necesario para realizar las operaciones establecidas.

Para las asociaciones, es necesario contar con un área encargada de realizar el proceso de adquisición de bienes o servicios necesarios para la realización de las actividades principales, cuyo aporte se enfoca en la búsqueda de beneficios económicos o en especie.

### **1.6. Administración**

“Se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.” (7:8)

La administración es un proceso en donde se coordinan personas, recursos y procedimientos para realizar actividades eficaz y eficientemente para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

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 permiten alcanzar los resultados esperados.

Para las asociaciones, la administración es la coordinación e integración de personas y recursos que contribuyen eficientemente al cumplimiento de sus objetivos, con el fin de satisfacer a sus clientes.

### **1.7. Proceso administrativo**

“Conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar.” (7:12)

Es el proceso que sirve de base para ejercer la administración en cualquier organización, a través de sus gerentes, quienes ejercen simultáneamente en busca del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para las empresas que ofrecen servicios, es factible aplicar el proceso administrativo para la gestión de sus actividades y el desarrollo de los proyectos, ya que son la base y éxito de las mismas.

El proceso administrativo está conformado por las siguientes etapas: planificación, organización, integración, dirección y control. Para efectos de la investigación se analizará la planificación y la organización.

#### **1.7.1. Planificación**

“Incluye la definición de metas, el establecimiento de una estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.” (7:11)

Es una etapa del proceso administrativo donde se definen objetivos, se fijan las metas, estrategias y se trazan planes que sirven de base para realizar las actividades. En un departamento de compras, la etapa de planificación es una de

las principales, debido a que a través de ella se determinan acciones enfocadas al cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### **1.7.1.1. Elementos de la planificación**

Los elementos de la planificación son: misión, visión, valores, objetivos, políticas, procedimientos, programas, presupuesto y estrategias; para la investigación, se aplicarán los siguientes: misión, visión, valores, objetivos, procedimientos.

##### **a) Misión**

“La misión es el propósito o razón de existir de una organización.” (5:160)

La misión determina la principal actividad de una empresa, que la distinguen entre otras empresas.

La misión es un elemento fundamental para las asociaciones, debido que a partir de ella se formulan los objetivos y en conjunto son los que guían las acciones de la organización, es importante que se dé a conocer a los colaboradores, para que se sientan identificados y formar en ellos una identidad empresarial, por ello debe expresar el propósito fundamental de la misma.

##### **• Visión**

“Son las aspiraciones fundamentales de una organización, generalmente atractivos para las mentes y los corazones de sus miembros.” (5:160)

La visión es la expresión de los miembros de la organización, hacia donde desean llegar en un futuro, facilitando directrices para quienes la dirigen. La visión es una fuente de inspiración que representa la iniciativa para trabajar por un bien común y bajo una misma dirección.

- **Valores**

“Convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso.” (8:174)

Los valores son acciones aprendidas que poseen los seres humanos y que forman su conducta y su actuar dentro de una sociedad.

Para las asociaciones que ofrecen servicios, es necesario establecer y aplicar valores institucionales que sirvan de guía para la realización de las actividades diarias del personal y que dichas acciones contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

**b) Objetivos**

“Resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones enteras, que marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir logros reales.” (7:221)

Son situaciones deseadas de una organización en un lapso de tiempo específico, los cuales son alcanzables, medibles y cuantificables; las empresas orientan todas sus actividades hacia el logro de los mismos.

En las asociaciones se busca alcanzar objetivos organizacionales establecidos por su directiva en conjunto con sus socios, cada uno de ellos busca el cumplimiento de los mismos, ya que esto garantiza el crecimiento de la organización, además sirven para medir los resultados ya que son alcanzables y medibles.

**c) Procedimientos**

“Serie de pasos secuenciales relacionados entre sí que puede usarse para enfrentar un problema estructurado.” (7:193)

Es una serie de pasos definidos que se establecen para realizar un trabajo específico, que busca cumplir con los objetivos planteados.

En un departamento de compras, los procedimientos son los pasos a seguir por los colaboradores para prestar un determinado servicio a sus clientes, lo que permite cumplir con los objetivos establecidos.

#### **1.7.1.2. Instrumentos administrativos**

Para llevar a cabo la planificación, las organizaciones se apoyan en los siguientes instrumentos:

##### **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.” (9:7)

El plan de acción es un instrumento que detalla cada una de las acciones o tareas a realizar, asignando responsables, tiempos, costos y resultados.

#### **1.7.2. Organización**

“Determinación de qué tareas es necesario llevar a cabo, quién las realizará, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y dónde se deberán tomar decisiones.” (7:11)

La organización permite diseñar la estructura de la empresa y sus respectivas unidades de trabajo, contribuye a diseñar y coordinar las distintas actividades que se realizan, así como utilizar de forma efectiva los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos. Se debe analizar si el diseño de organización existente es el óptimo para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización.

### **1.7.2.1. Elementos de organización**

La organización cuenta con tres elementos:

#### **a) Funciones**

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (2:28)

Es el conjunto de actividades que se asignan en una organización, según la especialidad y objetivo.

Son las actividades necesarias que se realizan de manera continua en una unidad de la empresa, es fundamental clasificar las funciones principales dentro de la organización de acuerdo a su especialización, enfocado al desarrollo y realización de proyectos y al cumplimiento de los objetivos.

#### **b) Jerarquías**

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de la organización.” (2:28)

Se refiere al orden que se le da a un conjunto de personas que forman una organización, según su autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel de la organización, estos niveles pueden determinarse de manera descendente indicando que las decisiones recaen en el personal de mayor jerarquía.

Para las asociaciones, es importante definir niveles jerárquicos, tanto para las áreas administrativas como para el desarrollo de los proyectos, donde se determina quién tomará decisiones según la autoridad conferida.

#### **c) Puestos**

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (2:28)

Es un conjunto de tareas y obligaciones que realiza una o más personas en un puesto de trabajo, delegadas por un jefe, quién controla la ejecución de las mismas.

En las asociaciones, es importante que los puestos de trabajo estén estrictamente relacionados según su naturaleza, enfocados siempre en el cumplimiento de los objetivos y satisfacción de los clientes. Sirven para orientar a los colaboradores sobre lo que deben hacer dentro de la misma, por lo cual se debe analizar si los puestos son suficientes para el desarrollo de las actividades.

### **1.7.2.2 Estructura organizacional**

“Es el marco formal de una organización mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.” (7:300)

Es el esquema de las unidades de trabajo que integran la organización, en todos sus niveles, en donde se establecen responsabilidades, líneas de autoridad y toma de decisiones con flexibilidad que coadyuve al cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **1.7.2.3 Diseño organizacional**

“Desarrollo o modificación de la estructura de una organización.” (7:300)

Es un proceso que utiliza la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes áreas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

En las asociaciones, es un proceso que implica tomar decisiones, definir relaciones y establecer aspectos sólidos, que ayudan a alcanzar los objetivos de una forma eficaz y eficiente, para la asociación es sumamente importante evaluar el diseño existente y verificar si es necesaria la modificación a la estructura para cumplir con los objetivos establecidos.

### **a) Elementos del diseño organizacional**

El diseño organizacional está conformado por seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización, y la formalización.

A continuación, la descripción de los elementos del diseño organizacional que se utilizan en la presente investigación:

- **Especialización del trabajo**

“Es el grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados.” (7:301)

La especialización se refiere a la división del trabajo, según la distinción de las actividades, los pasos a seguir por cada uno de los colaboradores que realizan el mismo trabajo, a través de la cual demuestran sus destrezas y habilidades.

Para un departamento de compras es importante la división del trabajo según sus actividades, esto permite que en un proceso intervengan personas que posean conocimientos, habilidades y destrezas específicas para ejecutarlo y cumplir con las expectativas de ejecución que la organización posee.

- **Departamentalización**

“Es la base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales.” (7:302)

Es la agrupación de actividades o funciones en unidades administrativas según su similitud; también se especifican las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación.

Existen varios tipos de departamentalización, los más utilizados son: funcional, por producto; geográfica, por proceso, por clientes. Para efectos de la investigación se define la departamentalización funcional.

➤ **Funcional**

“Agrupamiento de trabajos de acuerdo con las funciones por realizar.” (7:302)

La departamentalización funcional se enfoca en la integración de actividades y funciones con características similares que puedan interactuar y dar como resultado un proceso eficaz y eficiente.

• **Cadena de mando**

“Es la línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién.” (7:305)

Es la línea correcta de adoptar y dar órdenes en una organización, donde un colaborador sabe de quién recibe instrucciones y a quién tiene que reportarle los resultados de su trabajo.

Para el departamento de compras, la cadena de mando es la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última e identifica quién reporta a quién. En la cadena de mando se mencionan tres conceptos análogos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando, mismas que se definen a continuación:

➤ **Autoridad**

“Se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas.” (7:305)

Es la facultad que tiene una persona dentro de una organización para tomar decisiones en un área asignada y lograr que el personal a cargo cumpla con las actividades asignadas, logrando que los mismos contribuyan al cumplimiento de los objetivos establecidos.

➤ **Responsabilidad**

“Obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado.” (7:305)

Cuando una persona asume un puesto determinado en una organización aunado a ello se recibe una responsabilidad, cuya obligación es darle cumplimiento.

Para el Departamento de Compras es importante brindar servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, para ello cada integrante del equipo de trabajo cumple con la responsabilidad de realizar su labor en tiempo y lugar determinado, eso garantiza el cumplimiento de las expectativas de los interesados.

➤ **Unidad de mando**

“Principio de la administración según el cual un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable.” (7:306)

Un colaborador dentro de una organización recibe instrucciones de una sola persona, para evitar la duplicidad de funciones.

• **Descentralización**

“Transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.” (7:308)

Es delegar a los diferentes niveles de la organización el poder para tomar decisiones en determinadas actividades, para el cumplimiento de objetivos establecidos.

- **Formalización**

“Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.” (7:308)

Es la determinación de las actividades y procedimientos claramente definidos que permiten un trabajo consistente y uniforme.

La formalización de las actividades en un Departamento de Compras es importante, debido a que las mismas están definidas y permiten que el trabajo se realice de forma eficiente para identificar cómo, cuándo y quién realizará las tareas.

b) **Modelos del diseño organizacional**

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

- **Modelo mecánico**

“Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista, este modelo presenta una configuración piramidal, basad en departamentos y puestos.” (3:101)

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

#### **1.7.2.4 Instrumentos de organización**

Para efecto de la investigación se define el organigrama y el diagnóstico administrativo:

## **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 la representación de la estructura organizacional de la empresa o una de sus áreas, donde se indica la relación que tienen entre sí y los canales de autoridad y responsabilidad existentes. Los organigramas permiten a los colaboradores conocer las unidades y puestos existentes dentro de la organización; así como la autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada uno de ellos.

## **b) Diagnóstico administrativo**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de la organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objetivo de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (9:14)

Es un análisis que se realiza a una empresa para conocer su situación actual y con ello detectar problemas y deficiencias que afecten al funcionamiento de la misma, los datos obtenidos sirven para proponer soluciones viables.

Determinar la situación actual comprende cinco análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones, los cuales se definen a continuación:

- **Análisis estructural**

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados.” (9:22)

Comprende el análisis que se realiza a toda la estructura administrativa de la organización o unidad, para determinar cómo se encuentran organizados y si con ello se cumple con la misión, visión, valores y objetivos establecidos, permite evidenciar la relación entre las dependencias, las funciones y colaboradores que la integran y la ubicación de cada uno dentro de la estructura establecida.

- **Análisis funcional**

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la constituye, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (9:22)

A través de este análisis se determinan si se encuentran especificadas las funciones del Departamento de Compras y se verifican los siguientes aspectos: funciones principales, relación entre atribuciones y objetivos de acuerdo a la naturaleza de los servicios que se ofrecen.

- **Análisis procedimental**

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (9:23)

Se enfoca en el análisis de la secuencia lógica de los procedimientos que se realizan en la unidad objeto de investigación, y evalúa el aporte que ésta ofrece a cada uno de los procesos principales de la organización.

- **Análisis de facultades**

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (9.24)

Este análisis se basa en el derecho o aptitudes concedidas a determinado puesto de trabajo para realizar alguna función o actividad.

En un Departamento de Compras, cada colaborador conoce los derechos que le otorga estar en ese puesto de trabajo, para ejecutar sus funciones y tomar decisiones en sus actividades diarias.

- **Análisis de relaciones**

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (9:24)

Se constituye en la coordinación y comunicación de las unidades que integran la organización en búsqueda del cumplimiento de los objetivos establecidos por la misma.

Para un Departamento de Compras es importante que cada uno de sus integrantes conozca con quienes está relacionado dentro de la estructura, o de acuerdo a sus funciones y actividades, para prestar un servicio satisfactorio.

- **Análisis organizacional- administrativo**

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.” (9:25)

Es una comparación entre lo identificado con lo establecido, a efecto de determinar aspectos positivos y negativos que afectan el desempeño de la unidad objeto de análisis.

## **1.8 Reestructuración**

“La reestructuración, consiste en revisar a la organización como un todo: desde la estructura organizacional, hasta sistemas y procedimientos.” (6:65)

La reestructuración es la actualización de la estructura existente de acuerdo a las necesidades de la organización, se establecen niveles de autoridad, responsabilidad y control para hacer al Departamento de Compras productivo en la ejecución de las actividades que aporta para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **1.9 Rediseño de procesos**

“Identificar los diversos procesos operativos fundamentales de la organización, para redefinirlos y diseñarlos con la mayor eficiencia posible.” (6:68)

El rediseño de procesos se basa en la modalidad de cambio, busca la readecuación total de uno o de varios procesos de la organización, que afectan su rendimiento de manera importante.

El rediseño en un Departamento de Compras es importante debido a que se desea innovar los servicios que se ofrecen, esto se acompaña de cambios que incrementen la rapidez y favorezcan la competitividad, que son procesos cruciales para la satisfacción de los clientes.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA ASOCIACION PRESTADORA DE SERVICIOS A COMPAÑIAS EXPORTADORAS**

El presente capítulo describe la situación actual y funcionamiento del Departamento de Compras de una asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras.

#### **2.1. Metodología**

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora; se llevó un censo para la recopilación de datos, los cuales fueron proporcionados por once personas que integran el Departamento de Compras de las cuales 10 serán sujetos a una encuesta y 1 persona a entrevista, la encuesta está conformada por una serie de preguntas, con el fin de obtener información acerca del funcionamiento del departamento en mención. Para profundizar en el tema, se realizó entrevista al Gerente del Departamento de Compras, asimismo se revisaron documentos disponibles para obtener información, la fase demostrativa permitió comparar lo planteado a través de la hipótesis con la realidad, y la fase expositiva, permitió mostrar los resultados de la investigación, la problemática existente y proponer una solución viable. El método deductivo se utilizó analizando la información de lo general de la empresa a lo específico en el departamento con objeto de análisis.

Se utilizaron las técnicas de encuesta, entrevista y observación para la búsqueda de información. Los instrumentos utilizados son: boleta de encuesta, la cual se utilizó para obtener información de 10 compradores que conforman el departamento, la guía de entrevista que el investigador utilizó para entrevistar al Gerente del Departamento y observación directa que el investigador utilizó durante su visita en el área de trabajo del personal del Departamento de Compras.

## **2.2. Antecedentes de la empresa**

La empresa fue creada en el año de 1985, ubicada en la ciudad de Guatemala, por un grupo de personas cuyo propósito fue apoyar y desarrollar a micro y pequeñas empresas en la creación y desarrollo de productos exportables, ofreciéndoles capacitaciones, asistencia técnica, alianzas público-privadas, contactos en el exterior, para el desarrollo de sus empresas. Actualmente es una empresa integrada por 150 empleados, con las siguientes áreas: atención a empresarios, capacitación y desarrollo, mercadeo y promoción comercial, recursos humanos y finanzas; dentro de esta área se encuentra el Departamento de Compras; el cual es importante para el desarrollo de las actividades que se promueven en la organización.

## **2.3. Filosofía organizacional de la empresa**

La filosofía organizacional fue creada hace diez años y ha sido actualizada en su definición según información proporcionada en la entrevista por el Gerente del Departamento de Compras y validada a través de los documentos proporcionados y rótulos instalados en el edificio, donde se encuentra descrita, que fueron puestos a la vista para su revisión y análisis. A continuación se detalla cada uno de los elementos que la conforman:

### **2.3.1. Misión**

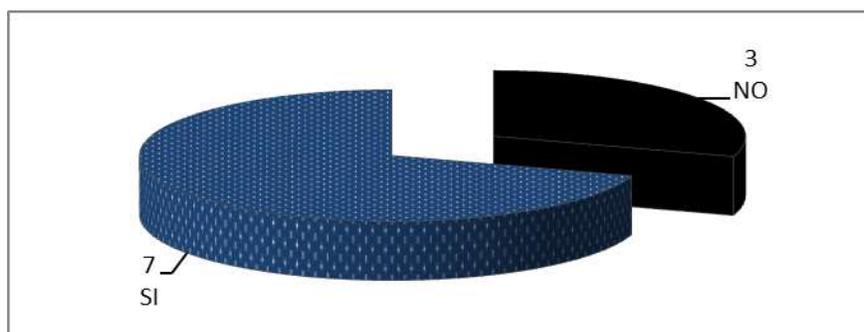
La misión de la organización indica lo siguiente:

“Ser un ente mediador que promueve el desarrollo de empresas, con el propósito de potencializarlas y promover las exportaciones del país”.

Fuente: Información otorgada por la Gerencia de Compras, durante la investigación. Año 2013

Se cuestionó a los colaboradores si tenían conocimiento de la misión de la empresa y con ello determinar si ésta se encuentra formalmente establecida y los resultados fueron los siguientes:

**Gráfica 1**  
**Conocimiento de la misión**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

De acuerdo a la encuesta realizada se determinó que la misión si está formalmente definida, la mayoría del personal del Departamento de Compras la conoce e indican que se les informó a través del Departamento de Recursos Humanos en el proceso de inducción, ésta se encuentra a la vista en las carteleras en diferentes áreas de las instalaciones de la empresa y los colaboradores que respondieron que no la conocen indicaron que han escuchado hablar de ella, pero no se les ha informado de su existencia y no saben dónde pueden visualizarla, indican que es irrelevante esa información para el trabajo que realizan. El Gerente del Departamento de Compras indicó que en el proceso de inducción se les da a conocer y la tienen disponible y a la vista en carteles dentro del edificio, información que se pudo evidenciar durante la visita a través de la observación directa. Adicional, se consultó si ellos creen que el conocimiento de la misión es importante para el trabajo que realizan y la mayoría indicaron que no es necesario debido a que ellos trabajan con base a los requerimientos que les realizan las otras áreas que integran la empresa.

### 2.3.1.1 Visión

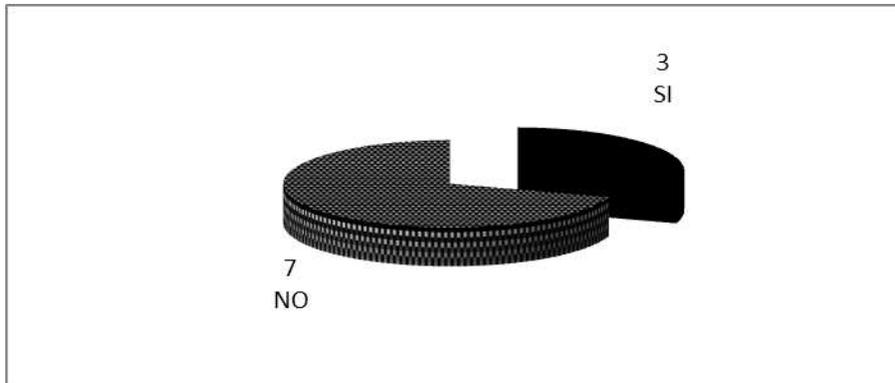
La visión que está establecida en la empresa dice:

“Desarrollar y fortalecer mipymes como unidades empresariales creativas e innovadoras con altos niveles de productividad y rentabilidad posicionadas en el mercado interno y externo, ofreciendo bienes y servicios competitivos que contribuyan al desarrollo sostenible del país”.

Fuente: Información otorgada por la Gerencia de Compras, durante la investigación. Año 2013

Para verificar el conocimiento de la visión, se consultó a los colaboradores del Departamento de Compras, cuyos resultados se presentan a continuación:

**Gráfica 2**  
**Conocimiento de la visión**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Como se puede observar en la gráfica, la mayoría de los colaboradores respondieron que aunque dentro del proceso de inducción les informan del tema no recuerdan cuál es, indicando que si saben de su existencia, sin embargo no la conocen detalladamente, esta respuesta es manifestada principalmente por el personal de reciente ingreso a la organización, adicional se les consultó si saben

dónde la pueden validar e indicaron que no saben dónde está plasmada para consultarla.

A través de la entrevista, se determinó que la visión se les da a conocer a los empleados a través del proceso de inducción realizado por el Departamento de recursos humanos de la empresa y también se encuentra visible en carteleras instaladas dentro del edificio.

Al verificar a través de la observación lo que indican los encuestados se determinó que, los lugares donde están ubicadas las carteleras que contienen la información en mención no son de fácil visualización, poseen poca iluminación y son áreas de paso donde normalmente las personas no se detienen a observar.

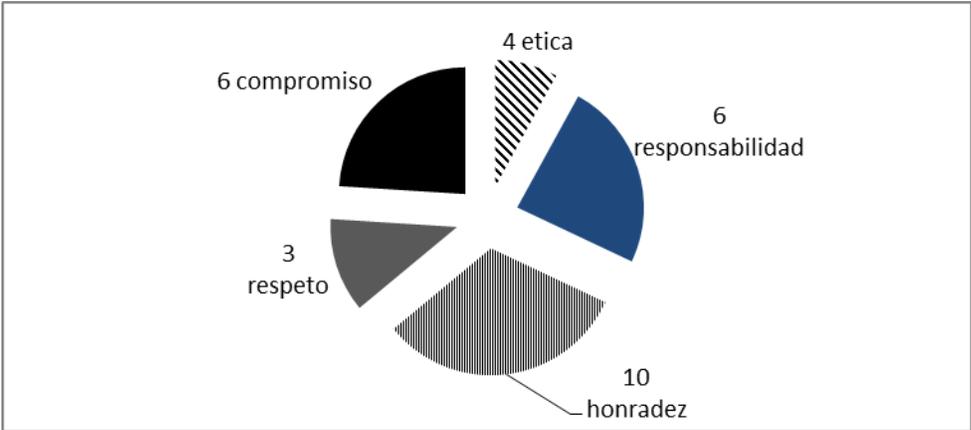
#### **2.3.1.2 Valores**

Los valores que están establecidos en la empresa y han sido actualizados frecuentemente se detallan a continuación:

- “Responsabilidad: tener la capacidad de tomar decisiones, dirigir actividades, organizar grupos para responder a las necesidades de los clientes.
- Respeto: aceptar las diferencias de cultura, credo y opiniones de los demás.
- Trabajo en equipo: todos trabajando bajo una misma meta.
- Servicio al cliente: esfuerzo por satisfacer las necesidades de los demás, ser útiles en busca de la excelencia.
- Ética: actuar en forma clara y transparente dejando huella de una buena conducta”.

Se consultó con el personal del Departamento de Compras sobre los valores que consideran de mayor importancia para la realización de su trabajo y las respuestas se observan en la siguiente gráfica:

**Gráfica 3**  
**Valores organizacionales**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los colaboradores indicaron que la honradez, responsabilidad y compromiso son de los valores más aplicados y consideran que al practicar estos valores ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, por último se encuentran la ética y el respeto, los colaboradores indicaron que eran los menos relevantes, debido a que consideran que esos dos valores dependen no solo de ellos sino de la interacción con el resto del personal y personas externas a la empresa; sin embargo el Gerente de Compras indica que los valores mencionados al final son los valores más importantes dentro de la empresa debido a que son esenciales para la convivencia laboral. A pesar que el personal del Departamento de Compras conoce los valores, no tiene claridad del grado de importancia que cada uno tiene para la Gerencia y el papel que juegan en el cumplimiento de los mismos, adicional al solicitar el documento que los contiene, se detectó que no

todos los que se mencionaron están contenidos en el mismo. El Gerente de Compras indica que al realizar el proceso de contratación, los valores son adoptados por los colaboradores, ya que su cumplimiento es obligatorio, lo cual es contradictorio a la información que los colaboradores indicaron.

### **2.3.2. Objetivos**

Se determinó que la empresa si cuenta con objetivos definidos y actualizados en el tiempo, los cuales se menciona a continuación:

#### **2.3.2.1. General**

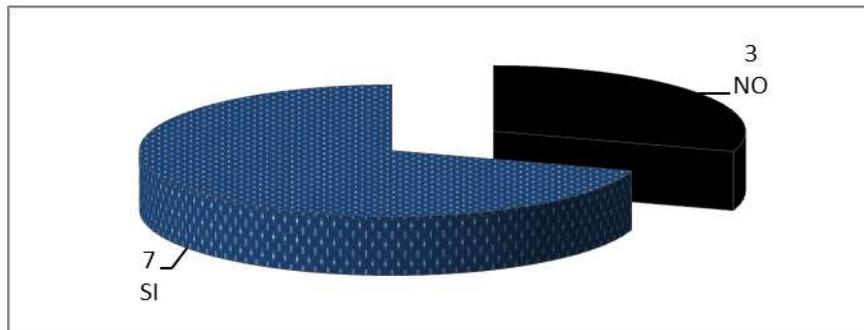
“Apoyar al fortalecimiento empresarial del país para aumentar la productividad y su actividad económica, propiciando mayor competitividad en procesos eficientes de integración sectorial”.

#### **2.3.2.2 Específicos**

- “Promover el desarrollo de las organizaciones que se apoyan, para que contribuyan al desarrollo económico y comercial del país.
- Promover estrategias y políticas nacionales que apoyen la comercialización de bienes y servicios con otros países.
- Representar a pequeñas, medianas y micro empresas, para entrar y crecer en el mercado internacional.

Se le preguntó al personal del Departamento de Compras, si conoce los objetivos organizacionales, y los resultados obtenidos fueron:

**Gráfica 4**  
**Conocimiento de los objetivos**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Como se indica en la gráfica anterior, la mayor parte de colaboradores respondieron que si conocen los objetivos y trabajan con base a ellos, otra parte del personal indicó que no los conocen, realizan su trabajo como se les asigna e indica y no se verifica que el cumplimiento de sus funciones contribuya a algún objetivo organizacional. Las personas que respondieron afirmativamente se les pidió que mencionaran algún objetivo y la mayor parte de ellos dieron una respuesta errónea.

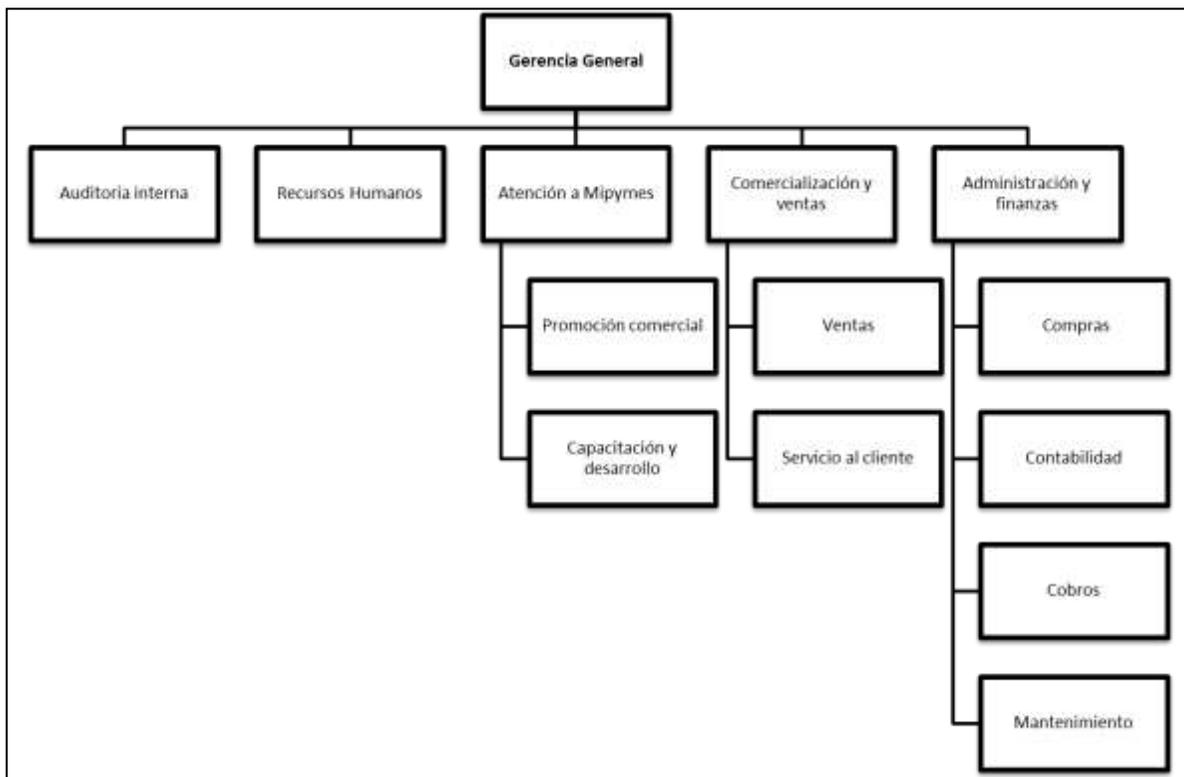
El Gerente indicó que los objetivos de la empresa se dan a conocer verbalmente al personal cada vez que son actualizados, dicha comunicación la realizan los gerentes de las diferentes áreas en conjunto con el Gerente general.

Al revisar detenidamente los objetivos se determinó que no son cuantificables en el tiempo, por lo tanto, es difícil identificar si son alcanzables y cuanto recurso necesita la organización invertir para cumplirlos.

## 2.4 Estructura organizacional

Se determinó que la empresa cuenta con una estructura organizacional establecida, sin embargo está desactualizada y no fue comunicada formalmente a los colaboradores de la asociación. La estructura se presenta a continuación:

**Gráfica 5**  
**Organigrama general**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



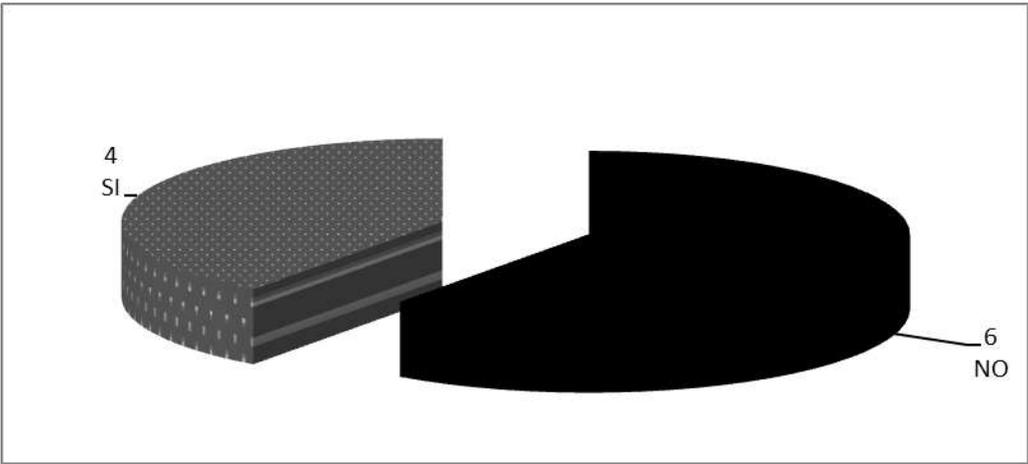
Fuente: Información otorgada por la Gerencia de Compras, durante la investigación. Año 2013

Debido a que la empresa no posee un documento formal donde se pueda localizar la estructura organizacional, lo que ha provocado confusión dentro de los colaboradores ya que desconocen que se debe hacer y quién debe hacerlo.

La estructura presentada en la gráfica anterior no se ha divulgado y fue creada en el año 2010.

Se consultó a los colaboradores si conocían el organigrama general de la empresa y el resultado obtenido fue el siguiente:

**Gráfica 6**  
**Conocimiento del organigrama normado**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Como se observa en la gráfica anterior algunos de los colaboradores del Departamento de Compras indicaron que si conoce el organigrama general normado de la empresa, sin embargo la mayoría de ellos indicaron que no lo conocen debido a que no ha sido proporcionado, los colaboradores indicaron que esta información no se encuentra disponible en las fuentes para consulta de empleados (página de internet interna y carteleras). En general indicaron que se han realizado cambios constantemente en el organigrama general de la organización, y la información no es trasladada. El Gerente del departamento indicó que efectivamente la estructura de la empresa ha permanecido en

constante cambio y su jefe inmediato superior no le ha girado instrucciones de darlo a conocer al personal a su cargo.

Durante la visita se observó que efectivamente el organigrama no se localiza en los lugares visibles destinados para dar información a los empleados (electrónica y física), por lo que se procedió a solicitarlo al Gerente del departamento y se obtuvo una copia electrónica del mismo.

## **2.5 Antecedentes del Departamento de Compras**

La Unidad de Compras fue constituida a finales del año 2006, dentro del Departamento de finanzas, el personal que integraba la unidad en sus inicios fue un coordinador de Compras y un comprador, dicha estructura funcionó los dos años siguientes; sin embargo, en el año 2008 se creó el Departamento de Compras el cual estaba integrado por cuatro personas: jefe y tres compradores, cuyas funciones principales se enfocaron a la adquisición de bienes y servicios para toda la empresa. Actualmente, el departamento está integrado por diez compradores y un gerente, quienes se encargan de prestar servicio de compras y contrataciones a las áreas que integran la empresa, siendo los colaboradores los capacitados para formalizar compras de bienes y servicios con proveedores.

## **2.6 Filosofía organizacional del Departamento de Compras**

Se consultó a los colaboradores y se determinó que no cuentan con una filosofía, solamente poseen la misión del departamento, la cual se detalla a continuación:

### **2.6.1. Misión**

“Garantizar que la adquisición de bienes y servicios cumpla con los requerimientos establecidos, organizando y gestionando de forma óptima el proceso de compras”.

Fuente: Información otorgada por la Gerencia de Compras, durante la investigación. Año 2013

Los colaboradores encuestados indicaron que sí conocen la misión de su departamento, debido a que todas sus actividades diarias son realizadas con base en el cumplimiento de la misma. El Gerente de Compras dice que efectivamente se le da a conocer la misión del área a todo el personal y se refuerza en reuniones que se realizan mensualmente con el equipo de trabajo, ya que es la base fundamental de las actividades que ejecuta el área. En la visita efectuada se detectó que algunos de los colaboradores poseen una hoja impresa con la misión, por lo tanto, la identifican inmediatamente.

Según la información obtenida, se determinó que el personal del Departamento de Compras desconoce la filosofía empresarial y departamental; adicionalmente en el departamento no tienen claramente definidos la misión, visión y objetivos.

## **2.7 Análisis estructural**

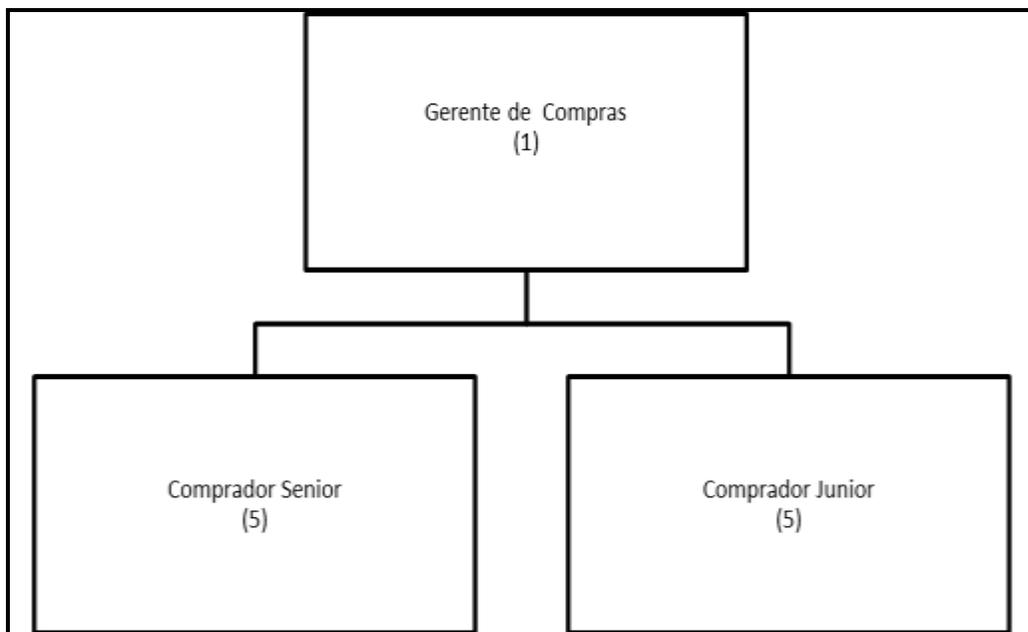
A continuación se describe la estructura organizacional actual y sus componentes:

### **2.7.1. Estructura departamental**

Actualmente, se determinó que la empresa no cuenta con un documento que contenga la estructura definida formalmente; también poseen un organigrama que no ha sido comunicado a todo el personal.

A continuación se presenta la estructura del Departamento de Compras:

**Gráfica 7**  
**Organigrama Funcional**  
**Departamento de Compras**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: Elaboración propia con información de la investigación. Año 2013

Se determinó que el Departamento de Compras tiene una estructura básica que ha sido establecida para soportar las operaciones de la empresa, sin embargo lo establecido en el organigrama no está actualizado, porque no existe distinción entre las actividades y atribuciones de los compradores junior y senior, realizando procesos de compra de la misma naturaleza.

Luego de observar y analizar el organigrama del departamento otorgado por el Gerente del área, se evidencia que existen dos puestos de compradores, junior y senior, sin embargo en la realidad todos los colaboradores a excepción del

Gerente realizan sus actividades como compradores sin ninguna distinción en el puesto que poseen, por lo tanto, se determinó que dicho documento está desactualizado.

Respecto a la organización del departamento, el total del personal encuestado indica que sí conoce el organigrama actual; sin embargo, indican que dicha estructura es poco funcional y que las personas que lo integran no realizan las actividades y atribuciones que les corresponde, debido a que la distribución de solicitudes de compras se realiza por cantidad y no por tipo de compra.

A continuación se detalla la estructura organizacional y sus componentes:

### **2.7.2. Criterios organizacionales**

Los criterios organizacionales considerados en la presente investigación son los siguientes:

#### **2.7.2.1. Especialización del trabajo**

Según el análisis realizado, se determinó que la empresa incumple el principio de especialización, debido a que los compradores no realizan tareas determinadas en las que puedan especializarse, la falta de un documento actualizado que establezca las atribuciones por puesto de trabajo está generando reprocesos, ya que dos personas pueden estar realizando una compra similar al mismo tiempo, seleccionando a proveedores diferentes para la prestación de un mismo bien o servicio, perdiendo la posibilidad de gestionar negociaciones exitosas por volumen de compra, se desperdician recursos, tiempo y se limita el crecimiento de la empresa.

#### **2.7.2.2. Departamentalización**

Se determina que existe departamentalización pero no está actualizada ni formalmente establecida, las tareas se informan empíricamente, el documento que las contiene no se utiliza y está desactualizado, lo que provoca que se desempeñen actividades variadas en los diferentes puestos de trabajo, sin

importar el perfil o la capacidad que tienen para hacerlo, repercutiendo en procesos de compra deficientes que no contribuyen al alcance de las metas en la empresa y su crecimiento.

#### **2.7.2.3. Cadena de mando**

La cadena de mando está delimitada y establece los niveles jerárquicos, a través de la entrevista éstos indican que en repetidas ocasiones los jefes de otras áreas giran instrucciones sobre actividades específicas que deben realizar, lo cual provoca confusión en la forma de realizar los procesos y la prioridad que le dan a los mismos, la mayoría de los colaboradores desconoce la estructura organizacional y cadena de mando de la organización.

#### **2.7.2.4. Amplitud de control**

Actualmente y de acuerdo a la cantidad de procesos de compras que se manejan en el departamento, el Gerente indica que es difícil controlarlos, tomando en cuenta que según el reporte presentado, cada comprador atiende mensualmente 400 adquisiciones; adicional a ello, indica que existe una diversidad amplia de tipos de compra y algunos necesitan más control y dedicación del comprador, principalmente las que son trascendentales para la ejecución de algún proyecto institucional crítico o por su valor económico, por lo tanto, es difícil tener el control y su cumplimiento en las fechas que los usuarios han establecido que requieren el bien o servicio a su disposición. Siendo el Gerente el que aprueba todas las órdenes de compra, se convierte en cuello de botella para la toma de decisión.

#### **2.7.2.5. Centralización**

Se comprobó que la toma de decisiones dentro del departamento está centralizada en el Gerente de Compras, los compradores no toman decisiones sin la aprobación del Gerente del Área, lo que provoca en la mayoría de los casos, atrasos en procesos de compra o toma de decisiones tardías que ya no responden a las necesidades de los usuarios que requieren los servicios del área de compras.

### **2.7.2.6. Formalización**

De acuerdo al análisis realizado se verificó que no poseen documentos que indiquen el procedimiento que debe seguirse para realizar las compra de una forma estandarizada, cuando se consultó con el Gerente del área indica que es dificultoso estandarizar procesos debido a que por la naturaleza de las compras y los fondos a través de los cuales se están gestionando las mismas no permiten que sean regularizados, se pudo observar durante la visita que los procesos se realizan de manera distinta de acuerdo a lo que cada comprador considera que debe realizar para formalizar y sustentar el proceso de compras ejecutado, la falta de formalización provoca reprocesos, trámites engorrosos e imprecisos.

## **2.8. Análisis funcional**

Se verificó que el Departamento de Compras tiene definidos funciones, jerarquias y puestos, pero no están actualizados ni formalmente establecidos en un documento, por lo que es difícil ejecutar el trabajo sino se cuenta con una guía para desempeñar las labores y estas son realizadas por costumbre.

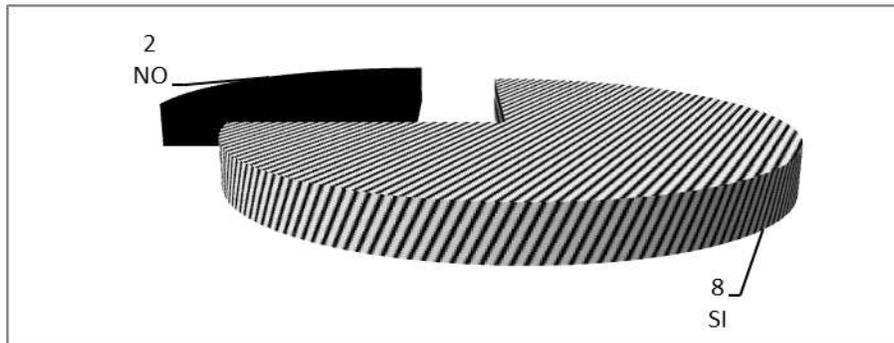
### **2.8.1. Funciones**

Las funciones que el Departamento de Compras realiza durante el proceso de adquisición que tiene asignado, se detallan a continuación:

- Ejecutar los procesos de compra y contratación, tomando en cuenta las políticas existentes.
- Realizar negociaciones con todos los proveedores.
- Realizar diferentes actividades para lograr la satisfacción.
- Buscar proveedores nuevos.
- Realizar actividades varias para cumplir con la misión del departamento.

Se consulto al personal del departamento acerca del conocimiento de las funciones del área y se obtuvo la siguiente informacion:

**Gráfica 8**  
**Conocimiento de las funciones**  
**Departamento de Compras**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

De acuerdo a la pregunta efectuada, la mayoría de los colaboradores, si conocen las funciones de su departamento y realiza su trabajo en función de ellas, sin embargo, hay 2 personas que indicaron que no las conocen debido a que no les dieron el documento que las contiene desde su ingreso a la empresa, por lo tanto ellos han trabajado en función de lo que el resto del personal les indica que realicen.

Se tuvo acceso a documentación que indica que las funciones del departamento forman parte de los descriptores de puestos, sin embargo estos documentos están desactualizados, a través de la observación se detectó que hay un comprador que tiene contacto con el Asesor Legal de la empresa y es este comprador el que coordina la realización de convenios o contratos legales con proveedores, dicha función no está contemplada dentro del departamento, por lo tanto, se determina que hay funciones que se realizan y no están identificadas y otras que pueden estar mezcladas con funciones de otros departamentos. Durante la entrevista con el Gerente de Compras, indicó que las funciones del departamento que están descritas son las funciones básicas del mismo, por lo que si considera que están incompletas y pueden ser sujetas a modificaciones.

### 2.8.2. Jerarquías

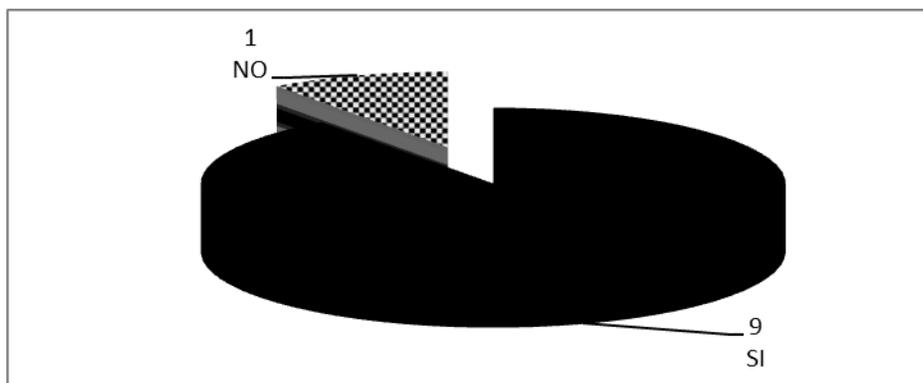
Los niveles jerárquicos definidos dentro del departamento son: Nivel táctico, en el cual se encuentra el Gerente de Compras, y nivel operativo, integrado por los compradores.

### 2.8.3. Puestos

En relación con los puestos de trabajo se determinó que formalmente aparecen 3 puestos de trabajo: Gerente de Compras, Comprador Senior y Comprador Junior, sin embargo los puestos de compradores junior y senior, en las actividades diarias realizan lo mismo.

Se indagó a los colaboradores, para determinar el conocimiento de su descriptor de puestos e indicaron lo siguiente:

**Gráfica 9**  
**Conocimiento de descriptor de puesto de trabajo**  
**Departamento de Compras**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Según la información recabada, se pudo determinar que si existen descriptores por puesto de trabajo, 9 personas indicaron que sí los conocen, la persona que no

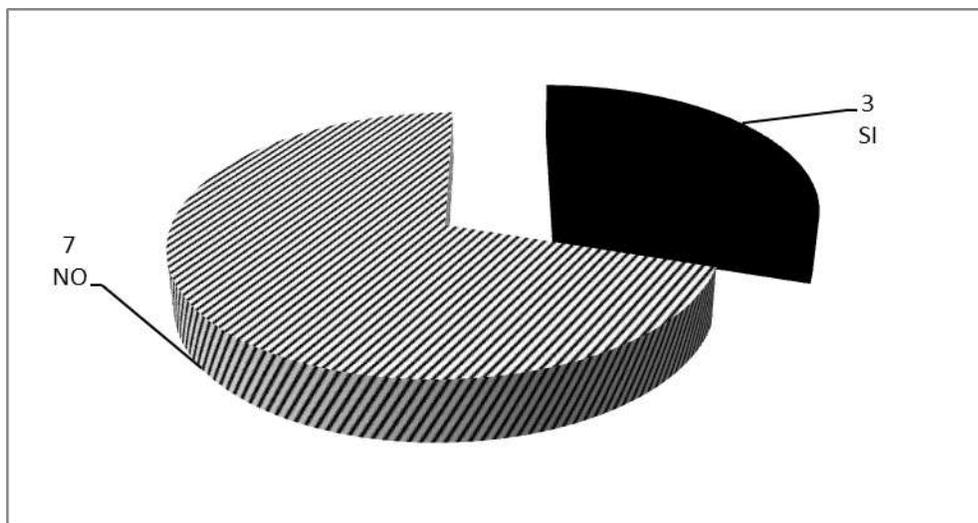
lo conoce indicó que no le entregaron dicho documento, sin embargo sabe qué es lo que tiene que hacer en sus labores de trabajo. El Gerente de Compras indicó que efectivamente si se le entrega al personal de recién ingreso el descriptor de su puesto de trabajo, pero indicó que no le dan la importancia requerida y no se refuerza la comprensión del mismo, ni se evalúa periódicamente su conocimiento.

- Durante la visita realizada se detectó que aunque al personal le hayan presentado el descriptor del puesto, en la realidad los compradores no están ejecutando sus actividades diarias basadas en él, debido que aunque existan 2 tipos de compradores, actualmente todos ejecutan las mismas atribuciones no importando el puesto que ocupen.

## **2.9. Análisis procedimental**

Con base en la investigación realizada, se consultó con el personal del Departamento de Compras, si conocen el manual de procedimientos del área y sus respuestas son las siguientes:

**Gráfica 10**  
**Conocimiento de la existencia de manual de normas y procedimientos**  
**Departamento de Compras**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Se detectó que 7 personas no conocen el manual de procedimientos, las normas y procedimientos del departamento se los dieron en forma general y verbal, conforme ha pasado el tiempo han aprendido a realizar sus procesos de compra acorde al adiestramiento y acompañamiento del resto de compradores que ya formaban parte del Departamento de Compras, 3 personas indicaron que si lo conocen, sin embargo no lo consultan ni lo utilizan debido a que está desactualizado, por lo tanto, consideran que no es una guía en la cual puedan basarse para realizar su trabajo. Durante la visita se solicitó el documento que contiene los procedimientos y fue entregado un procedimiento general, poco comprensible debido a que contiene bastante información y es diferente a los procedimientos que realizan en el departamento actualmente.

El Gerente del departamento indicó que el documento que contiene los procedimientos está desactualizado, ya que se elaboró cuando se creó el

Departamento de Compras y desde entonces no se ha actualizado, sin embargo no existe un manual de normas y procedimientos.

### **2.9.1. Procedimientos del Departamento de Compras**

Los procedimientos generales que se observaron durante la investigación dentro del Departamento de Compras, son los siguientes:

#### **2.9.1.1. Solicitar una compra**

Es el procedimiento realizado por el usuario, es el punto de partida para iniciar un proceso de compra, en este el requirente identifica cuál es su necesidad, sin embargo, se puede identificar que no hay un esquema que indique cuáles son los documentos e información que el usuario debe incluir dentro de su solicitud para que esta sea válida y pueda ser objeto de un proceso de compra, por lo tanto, la información que llevan las solicitudes actualmente es variable.

#### **2.9.1.2. Validación de la información previo a realizar una compra**

Dentro de este procedimiento, el comprador debe revisar e identificar las necesidades del usuario, de acuerdo a los documentos e información que este haya consignado en la solicitud, sin embargo como no está identificado que debe incluir la solicitud, la validación que indica no está ajustada sino queda a criterio del comprador aceptar o rechazar una solicitud con la información que él considere necesaria y que permita realizar la compra.

#### **2.9.1.3. Cotizar y analizar las propuestas**

El comprador es el encargado de enviar correos electrónicos a los proveedores con los requerimientos para que los mismos procedan a enviarle la cotización, al recibir las cotizaciones el comprador analiza y compara las propuestas a través de un cuadro comparativo que traslada al solicitante de la compra.

#### **2.9.1.4. Autorizar la compra**

El solicitante conjuntamente con su jefe inmediato es responsable de autorizar la compra, validando aspectos importantes como: Cantidad, monto, proveedor sugerido y condiciones de la compra, posteriormente el proceso se traslada al Gerente de Compras quien será responsable de autorizar el gasto de acuerdo a lo solicitado.

#### **2.9.1.5. Realizar la compra**

Después de recibir la autorización, el comprador emite una orden de compra que es trasladada al proveedor para que proceda con las gestiones para la entrega del bien o servicio según las condiciones pactadas.

#### **2.9.1.6. Recibir el bien o servicio adquirido**

El comprador conjuntamente con el usuario son responsables de recibir los bienes o servicios y elaborar una constancia de recibido que certifique que los mismos fueron entregados a entera satisfacción, de acuerdo con los requerimientos establecidos a través de la orden de compra.

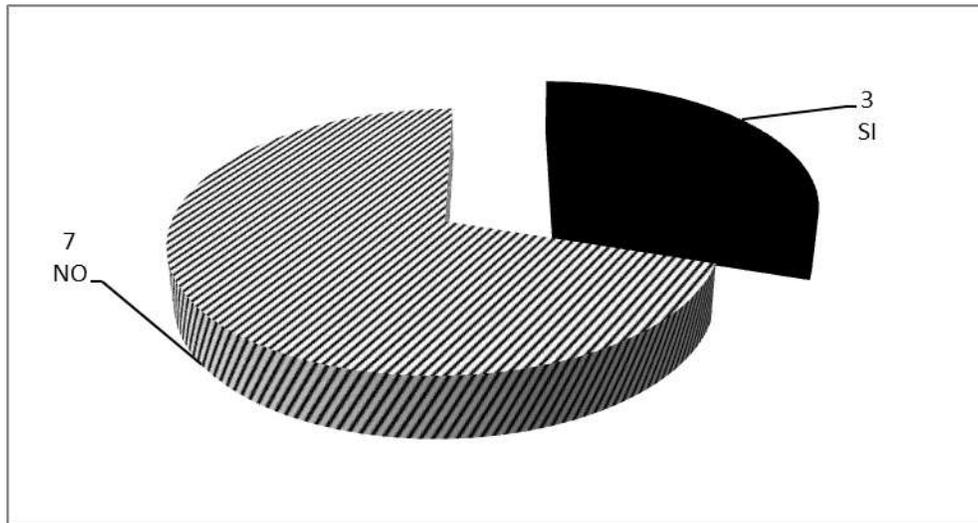
El procedimiento de compra indicado se estableció de acuerdo a la observación durante la visita.

### **2.10. Análisis de facultades**

El personal del Departamento de Compras no conoce con claridad 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 solo a algunos puestos de trabajo, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

### Gráfica 11

**Tiene la libertad de tomar decisiones en su puesto de trabajo**  
**Departamento de Compras**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Como se observa en la gráfica anterior, 3 personas manifestaron tener libertad para tomar decisiones en su puesto de trabajo, los compradores son los que reconocen y poseen esta facultad, por poseer mayor antigüedad en el departamento; por lo tanto, ellos toman decisiones cuando lo requieren en beneficio del departamento y la empresa, sin consultar a su Gerente, los restantes respondieron que prefieren preguntar a su jefe antes de realizar cualquier actividad, esto se debe a que no se les ha informado que facultades tienen dentro de su puesto de trabajo.

A continuación se describen las principales facultades de los puestos de trabajo del Departamento de Compras:

Gerente de Compras:

Está facultado para tomar decisiones en el Departamento de Compras, contratar servicios que beneficien a toda la empresa, manejo de recursos financieros para realizar adquisiciones y autorización de presupuestos.

Comprador:

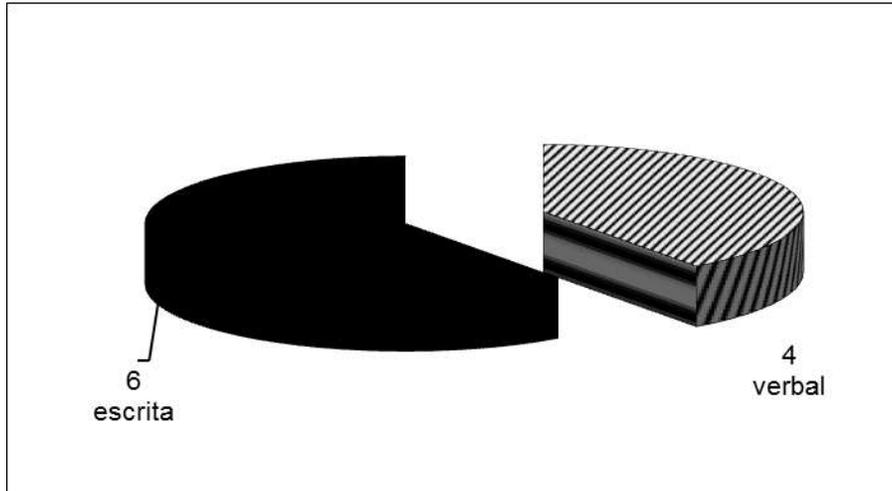
- Realizar la búsqueda y clasificación de proveedores de acuerdo al tipo de compra que tiene a su cargo.
- Descartar o aceptar propuestas.
- Evaluar propuestas y elegir proveedores.
- Negociar con los proveedores.
- Evaluar el desempeño del proveedor.

### **2.11. Análisis de relaciones**

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

A continuación se muestra la forma en que se dan instrucciones de trabajo a los compradores.

**Gráfica 12**  
**Forma en que se dan instrucciones de trabajo**  
**Departamento de Compras**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**

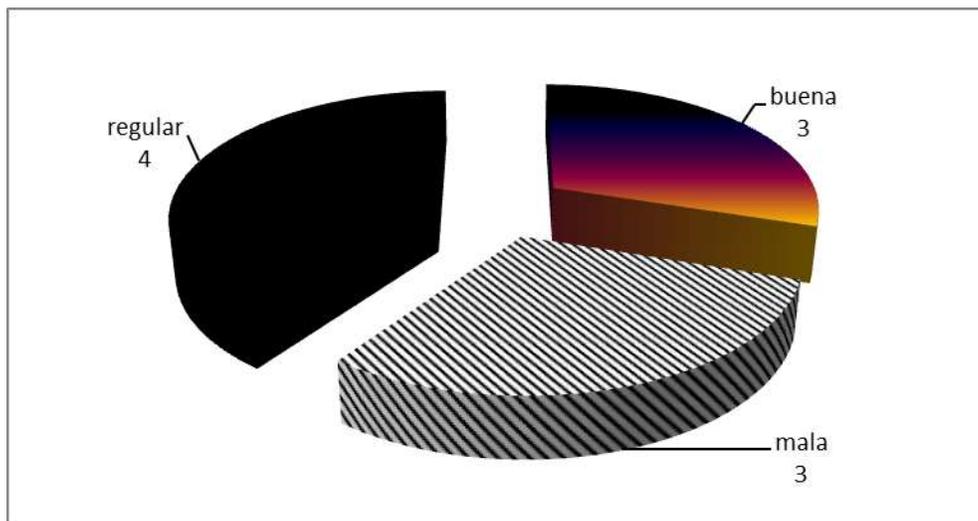


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Respecto a la comunicación dentro del departamento, 6 personas indicaron que les dan instrucciones de forma escrita a través de correos electrónicos, memorándum, chat interno y 4 personas indicaron que la comunicación es verbal; el personal que considera que la comunicación es verbal indicó que por ello se trabaja de forma desordenada complicando las operaciones del departamento, debido a que no hay directrices claras, en la mayoría de casos se trabaja basado en criterio de una persona y de acuerdo a sus consideraciones, por lo general indican que prefieren trabajar apoyados en una comunicación escrita, ya que eso les sirve de respaldo para los procesos de compra que realizan, debido a que en diversas ocasiones se giran instrucciones verbales y luego piden cambios que no fueron indicados en la información proporcionada inicialmente.

Se consultó a los colaboradores acerca de la efectividad de la comunicación existente dentro del departamento y los resultados obtenidos son los que se exponen en la siguiente gráfica:

**Gráfica 13**  
**Comunicación con los compañeros de trabajo**  
**Departamento de Compras**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

En el Departamento de Compras, la comunicación que predomina es de forma verbal. La mayoría de colaboradores indicaron que en el departamento es regular y consideran que entre compañeros la comunicación se emite de forma incorrecta porque, es escasa, lo que provoca que haya diversidad de criterio en el trabajo que se realiza. Durante la entrevista, el Gerente coincide con la respuesta de los colaboradores, debido que considera que la comunicación efectiva es escasa.

### **2.12. Análisis administrativo**

Luego de realizar el análisis de los diferentes aspectos organizacionales del Departamento de Compras de la asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras, se determinó lo siguiente:

Actualmente el Departamento de Compras trabaja empíricamente sin basarse en una filosofía departamental propia, se pudo evidenciar que solo cuentan con la misión, la cual es del conocimiento de todos los colaboradores, es importante el

planteamiento de visión y objetivos departamentales que complementen y orienten las funciones y actividades del área.

La estructura presentada del departamento está desactualizada, no todo el personal que labora en el área de Compras la reconoce, solo existen 3 puestos de trabajo, sin embargo revisando las actividades que realizan hacen las mismas actividades. El personal conoce dicho organigrama pero consideran que es poco funcional, porque no cubre las necesidades del área y de la empresa.

Se detectó que algunos colaboradores no conocen las funciones del departamento y realizan su trabajo como se les indica verbalmente a través de otros colaboradores, el personal que si conoce las funciones indicó que su definición es incompleta e inadecuada, a través de la observación se detectó que hay un comprador que tiene contacto con el asesor legal de la organización y es este comprador el que coordina la realización de convenios o contratos legales con proveedores, dicha función no está contemplada dentro del departamento, por lo tanto se determinó que hay funciones que se realizan y no existen y algunas otras que pueden estar mezcladas con otros departamentos.

Se detectó que no existe especialización del trabajo en los puestos de trabajo que presenta la estructura debido a que todos los colaboradores a excepción del Gerente del área realizan las mismas actividades, generando pérdidas de tiempo y desaprovechando posibilidades de negociación por volumen o bloques.

Poseen una cadena de mando definida pero en la realidad no se aplica debido a que el Gerente del área aprueba todos los procesos de compra, por lo que se genera un cuello de botella en la aprobación y liberación de adquisiciones y todas las decisiones se centralizan en él, los compradores evitan tomar decisiones, generando atraso en los procesos que se ejecutan en el departamento.

El personal no sabe si existe un manual de normas y procedimientos, al realizar la observación y revisión de documentos, se determinó que no existe sino únicamente un diagrama del procedimiento general del departamento y un documento de política, pero está desactualizado y los colaboradores indican que ambos documentos contienen información burocrática que alarga y retrasa los procesos.

Existen descriptores de puestos donde se detallan las atribuciones, las relaciones de trabajo con los demás puestos, autoridad y responsabilidad, entre otros aspectos, éstos están desactualizados, por lo cual no hay claridad en relación a las actividades que realizan los colaboradores en su puesto de trabajo, lo que origina deficiencia en el desempeño de las actividades, ocasionando duplicidad y omisión de tareas.

Las facultades que posee el personal del departamento fueron emitidas de forma verbal por el Gerente del departamento, por lo que no toman decisiones y optan por recibir instrucciones para realizar su trabajo y no ejecutan nada sino tienen autorización, misma que puede ser de su jefe inmediato o de cualquier otro jefe de la organización.

Los colaboradores indicaron que la comunicación se emite de forma verbal y dicen que esa es la razón por la que se trabaja de forma desordenada, complicando las operaciones del departamento, debido a que no hay directrices claras, sino la mayoría de casos se trabaja basado en criterio de una persona y de acuerdo a sus consideraciones. Generalmente indican que optan por trabajar basados en una comunicación escrita, ya que eso les sirve de respaldo para los procesos de compra que realizan, debido a que en diversas ocasiones se giran instrucciones verbales y luego piden cambios que no fueron indicados en la información otorgada.

### **2.13. Análisis y discusión de los resultados**

Después de haber analizado la información recabada en la investigación, se puede mencionar aspectos relevantes que afectan la efectividad y eficacia del funcionamiento del Departamento de Compras.

Posee una filosofía incompleta que no es del interés de los colaboradores.

Evidencia tener una estructura plana que afecta al funcionamiento del departamento, existe duplicidad de funciones, centralización en la toma de decisiones, sobrecarga de trabajo, además no se puede establecer que las funciones actuales correspondan a las necesidades para el logro de los objetivos.

Se determinó que existen descriptores de puestos donde se detallan las funciones y actividades del trabajo, sin embargo están desactualizados, por lo tanto no se utilizan.

No existen procedimientos escritos, por lo tanto no hay claridad en relación a las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo, la productividad de los colaboradores es baja, hay falta de responsabilidad y de lineamientos hacia los objetivos.

Por lo tanto se comprueban las hipótesis planteadas en el plan de investigación y en el capítulo siguiente se proponen soluciones que coadyuvarán a satisfacer las carencias administrativas existentes.

## **CAPÍTULO III**

### **REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS A COMPAÑIAS EXPORTADORAS**

Con base en el análisis de la situación actual, se determinó la necesidad de reestructurar el Departamento de Compras y redefinir los procedimientos actuales, que ayudarán a solucionar la problemática existente. En el presente capítulo se propone la reestructuración del área y el rediseño de sus procedimientos; mismos que ayudarán con el cumplimiento de los objetivos establecidos y la utilización de los recursos disponibles eficientemente.

#### **3.1. Justificación**

Actualmente las empresas necesitan contar con una estructura organizacional eficiente para que exista un buen funcionamiento, con el fin de lograr sus objetivos y alcancen el éxito, esto obedece a los cambios constantes en el mercado donde se desarrollan. Asimismo, es necesario utilizar eficientemente los recursos disponibles, establecer los niveles jerárquicos adecuados que respondan a las necesidades con claridad en los niveles de autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo, todo ello encaminado al cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos y al aprovechamiento de los recursos.

En el diagnóstico situacional presentado en el capítulo dos, se detectaron deficiencias organizacionales que no permiten un desarrollo óptimo en el Departamento de Compras, no cuentan con una estructura organizacional adecuada, que le permita tener control ordenado de las actividades que se realizan, provocando el desaprovechamiento de los recursos y deficiente funcionamiento.

Basado en lo anterior, se establece que es pertinente realizar una reestructuración organizacional, con el fin de aumentar la efectividad, funcionamiento, eficiencia, desarrollo y mejora en los procesos, para el óptimo desempeño del personal.

Con la reestructuración organizacional del Departamento de Compras, la asociación tendrá la capacidad de enfrentar nuevos proyectos, manejo de gestiones de compra eficientes y usuarios satisfechos con el servicio que reciben.

### **3.2. Objetivo de la reestructuración organizacional**

Proponer una estructura adecuada para el Departamento de Compras, que entre en función en el año 2015 y que responda al 100% de las necesidades de adquisición de la asociación, estableciendo líneas jerárquicas claras, relación entre puestos de trabajo, que orienten a los colaboradores y proveedores de la organización, así como proporcionar instrumentos administrativos que ayuden a los colaboradores en la realización de sus actividades.

### **3.3. Filosofía organizacional del Departamento de Compras**

Para lograr la identificación de los colaboradores con el departamento, es necesario proveerles de una filosofía organizacional que oriente sus acciones, a continuación se describe la propuesta de estos elementos:

#### **3.3.1. Misión**

Somos un departamento que realizamos Compras en beneficio de la asociación, garantizando que la adquisición de bienes, servicios y contrataciones cumpla con los requerimientos solicitados; organizando y gestionando de forma óptima el proceso de compra y el aprovechamiento de los recursos disponibles.

##### **3.3.1.1. Visión**

Ser un departamento dedicado a negociar con los mejores proveedores garantizando una relación costo-beneficio a favor de la institución, reconocido en el medio por sus valores éticos, solidez, eficiencia y calidad en el servicio que presta.

### **3.3.1.2. Valores**

Para guiar el comportamiento del personal del Departamento de Compras, es necesario conocer valores establecidos que se presentan a continuación:

- **Honradez**

Creemos que la honradez expresa respeto a uno mismo, por lo tanto, todo colaborador debe desempeñar su trabajo con el mejor esfuerzo y esmero, aprovechando los recursos eficientemente, de forma veraz y honrada.

- **Responsabilidad**

Somos responsables con el servicio que prestamos hacia los clientes, compañeros de trabajo y con la asociación. La toma de las decisiones y la realización de las actividades conllevan al éxito del cumplimiento de nuestros objetivos.

- **Respeto**

Sabemos que el medio para llevar una relación cordial con los compañeros de trabajo, clientes y proveedores es respetar la diferencia de opiniones, cultura e importancia en la vida familiar, por ello respetamos el rol que cada uno realiza dentro de las actividades de la organización.

- **Compromiso**

Creemos que para cumplir con los objetivos, los colaboradores deben estar comprometidos a cumplir con las responsabilidades otorgadas utilizando las herramientas necesarias para lograrlo. El compromiso puede ser generado para sí mismo o como apoyo para el cumplimiento de las responsabilidades de los compañeros de trabajo.

- **Trabajo en equipo**

Trabajamos en equipo para cumplir con las expectativas de servicio de nuestros clientes y proveedores.

### **3.3.2 Objetivos**

Se considera que el planteamiento de estos, servirá de guía para la realización de las actividades del Departamento de Compras y para el cumplimiento de la misión establecida.

#### **3.3.2.1 General**

“Apoyar al cumplimiento de los objetivos organizacionales para el año 2015, cumpliendo al 100% con la ejecución correcta de los fondos, aprovechando al máximo los recursos disponibles, para proveer los servicios con la calidad requerida”.

#### **3.3.2.2 Específicos**

- Realizar a partir de su implementación en enero del año 2015 en un 90% los procesos de compra en el tiempo requerido.
- Realizar el 100% de las compras garantizando el mejor precio posible y que sea compatible con la calidad y el servicio requerido.
- Controlar que el 90% de las entregas de bienes y servicios se realicen en el tiempo máximo establecido.

### **3.4. Estructura organizacional**

La estructura organizacional se basa en el aprovechamiento de los recursos disponibles, en el establecimiento de líneas de autoridad, toma de decisiones y niveles jerárquicos; con flexibilidad, y realización correcta de los procedimientos, para garantizar el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos establecidos.

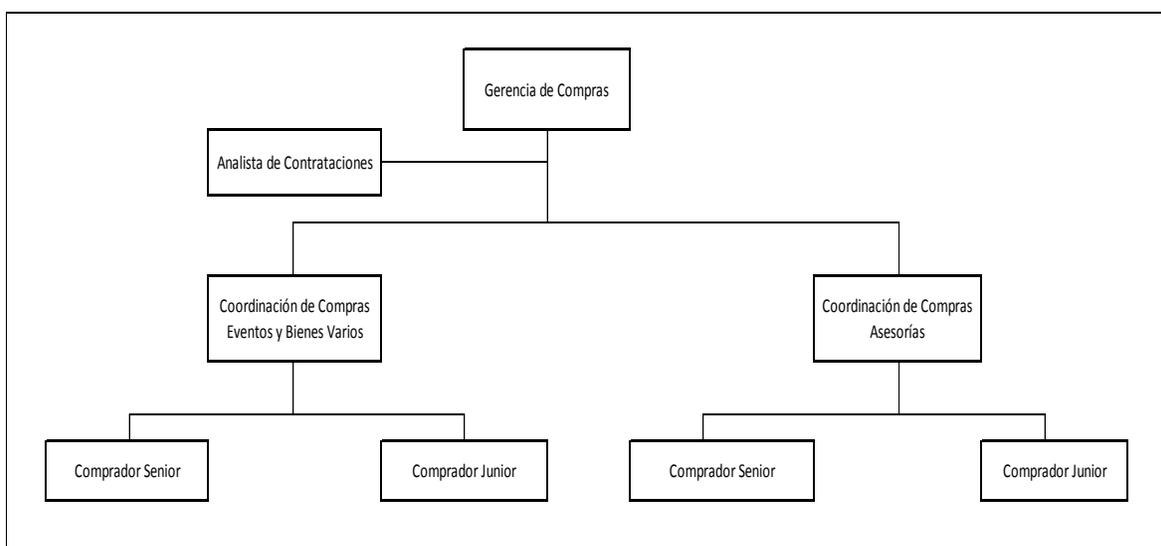
#### **3.4.1. Departamentalización**

Se considera necesaria la implementación de una departamentalización funcional, la cual genere mayor especialización del trabajo, línea directa de comunicación e identificación de los colaboradores con sus funciones principales.

### 3.4.2. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama específico propuesto para el Departamento de Compras.

**Gráfica 14**  
**Organigrama funcional propuesto**  
**Departamento de Compras**  
**Asociación prestadora de servicios a compañías exportadoras**



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

### 3.5. Dimensión de la estructura organizacional

La dimensión de la estructura organizacional del Departamento de Compras es vertical, jerarquías y responsabilidades definidas, esto garantizará un orden en la toma de decisiones.

En la estructura propuesta se están incluyendo dos puestos de coordinador, enfocados a la supervisión y toma de decisiones y a su cargo cada uno tendrá tres compradores (Senior y Junior) para la ejecución de las actividades. La estructura proporciona líneas claras de autoridad y control, lo que conduce a la eficiencia en las operaciones del Departamento de Compras.

### **3.6. Modelo de diseño organizacional**

El Departamento de Compras tiene un diseño organizacional mecánico con procedimientos estables y claros en el sistema, con funciones detalladas y precisas, que evitan conflictos por la duplicidad de mando, evasión de responsabilidades, descontrol y la ejecución favorece el desarrollo de la asociación.

#### **3.6.1. Dimensiones básicas del diseño organizacional**

Para la aplicación del diseño organizacional mecánico es necesario establecer dimensiones tales como: la formalización, la jerarquía, la toma de decisiones, mismas que se describen a continuación:

##### **3.6.1.1. Formalización**

Se sugiere aplicar un alto grado de formalización al momento en que los colaboradores conozcan la estructura, los procedimientos, las normas y reglamentos del departamento, conjuntamente con los valores descritos, garantizando que sean parte de las actividades que realizan diariamente.

##### **3.6.1.2. Descentralización**

Las decisiones que se tomen en el Departamento de Compras estarán a cargo del Gerente de Compras; sin embargo dentro de la estructura se establecen coordinadores que permiten tomar decisiones inmediatas y precisas en las actividades diarias del departamento. Cada coordinador es responsable de las decisiones que tome en su unidad de trabajo.

Dentro de una asociación se verificará si existe balance entre la centralización y la descentralización, por lo que es importante definir qué decisiones serán delegables y cuáles deben ser ejecutadas en los altos niveles de la organización.

### **3.6.1.3. Jerarquía de autoridad**

Los niveles jerárquicos quedan establecidos en el organigrama propuesto, por lo tanto, a través de ellos se puede evidenciar quien depende de quién en el departamento, facilitando la administración del personal.

La dimensión organizacional es vertical, donde el Gerente de Compras es la máxima autoridad en el departamento y cada coordinador es responsable de las actividades que se realicen en sus unidades de trabajo, dichos coordinadores reportan las actividades y decisiones su jefe inmediato.

### **3.6.1.4. Amplitud de control**

El tramo de control es estrecho en el Departamento de Compras, de acuerdo con la cantidad de personas que cada jefe tiene a su cargo, esto permitirá tener control y una supervisión efectiva de las actividades que se desarrollan en las diferentes unidades del Departamento de Compras.

### **3.6.1.5. Especialización**

En los descriptores de puestos se detallan funciones, atribuciones, responsabilidad, con el objetivo de alcanzar la especialización de los colaboradores, garantizando mayor eficiencia en las tareas que realizan.

### **3.6.2. Departamentalización**

Se agrupan las actividades del departamento de acuerdo al criterio de similitud de tareas, haciendo esfuerzos por cumplir con las tareas establecidas, evitando conflictos, aprovechando los recursos disponibles y enfocados en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **3.7. Sistema de organización**

Se establece un sistema organizacional funcional donde la máxima autoridad es el Gerente; sin embargo, las decisiones no solo las determina él sino existen mandos medios llamados coordinadores quienes tienen responsabilidad sobre el personal

a su cargo y pueden tomar decisiones, respondiendo a las necesidades de los clientes a través de una comunicación inmediata y directa.

### **3.8. Funciones de Departamento de Compras**

A continuación se detallan las principales funciones del Departamento de Compras:

- Recibir y analizar las solicitudes de compra.
- Solicitar propuestas y cotizaciones de bienes y servicios a los proveedores.
- Analizar las cotizaciones de bienes y servicios, asegurando que cumplan con los requisitos establecidos por el solicitante de la compra.
- Seleccionar las mejores propuestas de proveedores, para atender su necesidad de compra o contratación.
- Confirmar al proveedor adjudicado de la compra del bien o servicio (envío de orden de compra o gestión de contrato).
- Dar seguimiento a la entrega del bien o servicio de acuerdo a lo convenido y contratado con el proveedor.
- Gestionar reclamos a proveedores en caso haya insatisfacción por parte del solicitante de la compra o contratación.
- Elaborar términos de referencia y contratos.
- Asesorar y capacitar sobre los procesos de compra de acuerdo a política de compras institucional.

### **3.9. Instrumentos de organización**

Los instrumentos para realizar la reestructuración y el rediseño de procesos son los siguientes:

### **3.9.1. Descripción técnica de puestos**

Para brindar una guía sobre las atribuciones y responsabilidades de los colaboradores, se presenta la descripción técnica de los puestos del Departamento de Compras:

- Gerente de Compras
- Coordinador de Compras
- Analista de contrataciones
- Comprador Senior
- Comprador Junior

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**  
**ASOCIACION PRESTADORA DE SERVICIOS A EMPRESAS EXPORTADORAS**

**1. Identificación:**

Nombre del puesto:	Gerente de Compras
Código del puesto:	CM-RH-01
Unidad administrativa:	Departamento de Compras
Le reporta a:	Gerente Administrativo Financiero
Le reportan:	Analista de Contrataciones y Coordinador de Compras
Fecha de elaboración:	Abril 2014

**2. Objetivo:**

Puesto de carácter administrativo encargado de garantizar que la adquisición de bienes, servicios y contrataciones cumpla con los requerimientos solicitados; organizando y gestionando de forma óptima el proceso de compra.

**3. Atribuciones:**

**Principales:**

- Dirigir las actividades del departamento
- Revisar solicitudes de compra
- Analizar la información de las compras
- Aprobar compras
- Aprobar contrataciones legales
- Atender a proveedores
- Revisar reportes de compras
- Atender a usuarios solicitantes
- Validar la base de datos de proveedores
- Firmar órdenes de compra
- Aprobar contratos

**Secundarias:**

- Analizar del mercado de consultorías a nivel nacional e internacional para la realización de los procesos de reclutamiento y selección, garantizando el cumplimiento de las necesidades de la institución
- Revisar procesos de negociación
- Establecer controles que permitan la confiabilidad de los procesos de compra.

**Ocasionales:**

- Controlar de procesos de compras a través de generación de indicadores que evalúen el trabajo del área
- Programar reuniones con gerentes de área para planificación de compras
- Atender a proveedores
- Coordinar la elaboración y actualización de manuales, políticas, procedimientos del departamento

- Analizar los procesos y procedimientos internos y propuesta de mejora

#### 4. Especificación:

##### **Educación**

- Pensum cerrado o graduado de la carrera de administración de empresas o carrera afin.

##### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.

##### **Habilidades y destrezas**

###### **Habilidades:**

- Alta capacidad de realizar análisis de información, oportuna toma de decisiones, alta capacidad para negociar, alto nivel de liderazgo, comunicación efectiva, manejo de conflictos, control y seguimiento de procedimientos administrativos, planificación, orientación a resultados, nivel avanzado del idioma inglés.

###### **Destrezas:**

- Manejo de equipo de oficina: cañonera, fotocopiadora, laptop, fax, scanner.
- Manejo de office: word, excel, power point, project manager, Visio.

#### 5. Responsabilidad:

##### **Errores**

- Realizar compras cuyas especificaciones no cumplen con lo solicitado o fuera de tiempo.

##### **Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

##### **Relaciones con otros**

- Tiene relación directa con el personal del Departamento de Compras y los departamentos que integran la Gerencia administrativa, con proveedores y representantes de organizaciones afines.

##### **Información confidencial**

- Es responsable de guardar la confidencialidad de información económica y legal de la organización así como no transmitir información de procesos de compra a proveedores que sea de estricto uso de la organización.

##### **Dinero / valores**

- Es responsable del uso adecuado de los recursos económicos de la organización a través de las compras y de las gestiones de compras que se realicen.

##### **Supervisión**

- Supervisión recibida del Gerente administrativo-financiero
- Supervisa a coordinadores del departamento y analista de contrataciones.

**6. Nivel de esfuerzo:**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales:**

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

**8. Riesgos:**

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
ASOCIACION PRESTADORA DE SERVICIOS A EMPRESAS EXPORTADORAS**

**1. Identificación:**

Nombre del puesto:	Coordinador de Compras
Código del puesto:	CM-RH-02
Unidad administrativa:	Departamento de Compras
Le reporta a:	Gerente de Compras
Le reportan:	Comprador Senior y Comprador Junior
Fecha de elaboración:	Abril 2014

**2. Objetivo:**

Puesto de carácter administrativo que supervisa la adquisición de bienes, servicios y contrataciones cumpliendo con los requerimientos solicitados; organizando y gestionando de forma óptima el proceso de compra.

**3. Atribuciones:**

<p><b>Principales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y revisar de solicitudes de cotización</li> <li>- Supervisar los procesos de cotización de compradores</li> <li>- Aprobar los proceso de compra</li> <li>- Analizar, evaluar y negociar de propuestas asesorando a los usuarios para tomar la decisión de compra.</li> <li>- Dar seguimiento a entrega de bienes y servicios por parte del proveedor</li> </ul> <p><b>Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el mercado de consultorías a nivel nacional e internacional para la realización de los procesos de reclutamiento y selección, garantizando el cumplimiento de las necesidades de la institución</li> <li>- Analizar los procesos y procedimientos internos y propuesta de mejora</li> <li>- Realizar reuniones con usuarios y proveedores.</li> </ul> <p><b>Ocasionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades varias para alcanzar el objetivo del departamento</li> <li>- Controlar los procesos de compras a través de generación de indicadores que evalúen el trabajo del área</li> <li>- Programar reuniones con jefes de área para planificación de compras</li> </ul>
--

#### 4. Especificación:

<b>Educación</b>
▪ Estudiante de 4to. año de la carrera de administración de empresas o carrera a fin.

<b>Experiencia</b>
▪ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

<b>Habilidades y destrezas</b>
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alta capacidad de realizar análisis de información, alta capacidad para negociar, alto nivel de liderazgo, comunicación efectiva, manejo de conflictos, nivel avanzado del idioma inglés.</li><li>▪</li></ul> <b>Destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de equipo de oficina: cañonera, fotocopidora, laptop, fax, scanner.</li><li>• Manejo de office: word, excel, power point, project manager, Visio.</li></ul>

#### 5. Responsabilidad:

<b>Errores</b>
▪ Realizar compras cuyas especificaciones no cumplan con lo solicitado.

<b>Equipo</b>
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

<b>Relaciones con otros</b>
▪ Tiene relación directa con el personal del Departamento de Compras, Departamento de contabilidad, proveedores y representantes de organizaciones afines.

<b>Información confidencial</b>
▪ Es responsable de guardar la confidencialidad de información económica y legal de la organización así como no transmitir información de procesos de compra a proveedores que sea de estricto uso de la organización.

<b>Dinero / valores</b>
▪ Es responsable del uso adecuado de los recursos económicos de la organización a través de las compras, por lo que debe ser cuidadoso con su uso.

<b>Supervisión</b>
▪ Supervisión recibida del Gerente de Compras. ▪ Supervisa a comprador Senior y comprador junior.

6. **Nivel de esfuerzo:**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

7. **Condiciones ambientales:**

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. **Riesgos:**

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**  
**ASOCIACION PRESTADORA DE SERVICIOS A EMPRESAS EXPORTADORAS**

**1. Identificación:**

Nombre del puesto:	Analista de contrataciones
Código del puesto:	CM-RH-03
Unidad administrativa:	Departamento de Compras
Le reporta a:	Gerente de Compras
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

**2. Objetivo:**

Puesto de carácter administrativo encargado de realizar la formalización de las compras a través de contratos administrativos legales con proveedores.

**3. Atribuciones:**

<p><b>Principales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y analizar términos de referencia y documentos legales de proveedores.</li> <li>- Revisar términos de referencia para procesos de cotización.</li> <li>- Realizar contrataciones con proveedores.</li> <li>- Revisar informes correspondientes a contrataciones realizadas con proveedores.</li> </ul> <p><b>Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar a usuarios en elaboración de términos de referencia para las contrataciones respectivas.</li> <li>- Dar seguimiento a vencimiento de contratos administrativos legales y órdenes de compra.</li> <li>- Dar seguimiento a vencimiento de entrega de informes por parte de proveedores.</li> </ul> <p><b>Ocasionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar recisiones de contratos.</li> <li>- Elaborar de finiquitos de contratos.</li> <li>- Inspeccionar que se cumplan las normas y políticas establecidas en el departamento.</li> <li>- Realiza actividades varias para alcanzar el objetivo del departamento.</li> </ul>
--

**4. Especificación:**

<b>Educación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudiante de 3er. año de la carrera de abogado y notario.</li> </ul>

<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.</li> </ul>

<b>Habilidades y destrezas</b>
<p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta capacidad de realizar análisis de información, excelente redacción de documentos, capaz de recibir información y adaptarla a documentos que deban ser comprendidos por proveedores, nivel avanzado del idioma inglés.</li> <li>▪</li> </ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de equipo de oficina: cañonera, fotocopiadora, laptop, fax, scanner.</li> <li>• Manejo de office: word, excel, power point, project manager, Visio.</li> </ul>

**5. Responsabilidad:**

<b>Errores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la elaboración y emisión de contratos legales.</li> </ul>

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

<b>Relaciones con otros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene relación con personal del Departamento de Compras, usuarios de compras, Proveedores y Asesor Legal.</li> </ul>

<b>Información confidencial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debe resguardar la documentación legal de la organización como de los proveedores, así mismo debe mantener total discreción en los montos de contrataciones realizadas.</li> </ul>

<b>Dinero / valores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.</li> </ul>

<b>Supervisión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión recibida del Gerente de Compras.</li> <li>▪ No tiene personal a cargo.</li> </ul>

**6. Nivel de esfuerzo:**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales:**

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

**8. Riesgos:**

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

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**  
**ASOCIACION PRESTADORA DE SERVICIOS A EMPRESAS EXPORTADORAS**

**1. Identificación:**

Nombre del puesto:	Comprador Senior
Código del puesto:	CM-RH-04
Unidad administrativa:	Departamento de Compras
Le reporta a:	Coordinador de Compras
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

**2. Objetivo:**

Puesto de carácter administrativo encargado de gestionar la compra de bienes y servicios que cumplan con los requerimientos solicitados; organizando y gestionando de forma óptima el proceso de compra.

**3. Atribuciones:**

<p><b>Principales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y revisar de solicitudes de cotización asignadas</li> <li>- Realizar procesos de cotización a las solicitudes asignadas</li> <li>- Elaborar actas de adjudicación de proveedores</li> <li>- Analizar, evaluar y negociar propuestas.</li> <li>- Asesorar a los usuarios para tomar la decisión de compra</li> <li>- Dar seguimiento a entrega de bienes y servicios por parte del proveedor</li> <li>- Enviar órdenes de compra a proveedores</li> <li>- Solicitar contratos a Analista de contrataciones</li> <li>- Gestionar la recepción de bienes y servicios</li> </ul> <p><b>Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar del mercado de consultorías a nivel nacional e internacional para la realización de los procesos de reclutamiento y selección, garantizando el cumplimiento de las necesidades de la institución</li> <li>- Analizar de procesos y procedimientos internos</li> <li>- Dar seguimiento a solicitudes asignadas para evitar atrasos</li> <li>- Realizar reuniones con usuarios y proveedores</li> </ul> <p><b>Ocasionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades varias para alcanzar el objetivo del departamento</li> <li>- Programar reuniones con usuarios de compras para planificación de compras</li> </ul>
--

#### 4. Especificación:

<b>Educación</b>
▪ Estudiante de 2do. Año de la carrera de administración de empresas o carrera a fin.

<b>Experiencia</b>
▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

<b>Habilidades y destrezas</b>
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alta capacidad de realizar análisis de información, alta capacidad para negociar, comunicación efectiva, manejo efectivo del tiempo, nivel intermedio del idioma inglés.</li></ul>
<b>Destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de equipo de oficina: cañonera, fotocopidora, laptop, fax, scanner.</li><li>• Manejo de office: word, excel, power point, project manager, visio.</li></ul>

#### 5. Responsabilidad:

<b>Errores</b>
▪ Realizar compras cuyas especificaciones no cumplen con lo solicitado.

<b>Equipo</b>
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

<b>Relaciones con otros</b>
▪ Tiene relación con el personal del Departamento de Compras, usuarios de compras, proveedores y personal del Departamento de contabilidad.

<b>Información confidencial</b>
▪ Es responsable de guardar la confidencialidad de información económica y legal de la organización así como no transmitir información de procesos de compra a proveedores que sea de estricto uso de la organización.

<b>Dinero / valores</b>
▪ Es responsable del uso adecuado de los recursos económicos de la organización a través de las compras, por lo que debe ser cuidadoso con su uso.

<b>Supervisión</b>
▪ Supervisión recibida del Coordinador de Compras.
▪ No tiene personal a cargo.

**6. Nivel de esfuerzo:**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales:**

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

**8. Riesgos:**

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
ASOCIACION PRESTADORA DE SERVICIOS A EMPRESAS EXPORTADORAS**

**1. Identificación:**

Nombre del puesto:	Comprador junior
Código del puesto:	CM-RH-05
Unidad administrativa:	Departamento de Compras
Le reporta a:	Coordinador de Compras
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

**2. Objetivo:**

Puesto de carácter administrativo encargado de gestionar la compra de bienes y servicios que cumplan con los requerimientos solicitados, gestionando de forma óptima el proceso de compra.

**3. Atribuciones:**

<p><b>Principales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y revisar de solicitudes de cotización asignadas</li> <li>- Realizar procesos de cotización a las solicitudes asignadas</li> <li>- Elaborar cuadros comparativos para aprobación</li> <li>- Analizar, evaluar y negociar propuestas</li> <li>- Dar seguimiento a entrega de bienes y servicios por parte del proveedor</li> <li>- Atender proveedores</li> </ul> <p><b>Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar de procesos y procedimientos internos</li> <li>- Dar seguimiento a solicitudes asignadas para evitar atrasos</li> </ul> <p><b>Ocasionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades varias para alcanzar el objetivo del departamento</li> </ul>
---

**4. Especificación:**

<b>Educación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Graduado de nivel medio de perito contador, bachiller en ciencias y letras o carrera a fin.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.</li> </ul>

<b>Habilidades y destrezas</b>
<p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta capacidad de realizar análisis de información, alta capacidad para negociar, comunicación efectiva, manejo efectivo del tiempo, nivel intermedio del idioma inglés.</li> </ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de equipo de oficina: cañonera, fotocopiadora, laptop, fax, scanner.</li> <li>Manejo de office: word, excel, power point.</li> </ul>

**5. Responsabilidad:**

<b>Errores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar compras cuyas especificaciones no cumplen con lo solicitado.</li> </ul>

<b>Equipo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.</li> </ul>

<b>Relaciones con otros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene relación con personal del Departamento de Compras, Departamento de contabilidad, usuarios de compras y proveedores.</li> </ul>

<b>Información confidencial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es responsable de guardar la confidencialidad de información económica y legal de la organización así como no transmitir información de procesos de compra a proveedores que sea de estricto uso de la organización.</li> </ul>

<b>Dinero / valores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es responsable del uso adecuado de los recursos económicos de la organización a través de las compras, por lo que debe ser cuidadoso con su uso.</li> </ul>

<b>Supervisión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión recibida del Coordinador de Compras.</li> <li>No tiene personal a cargo.</li> </ul>

**6. Nivel de esfuerzo:**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales:**

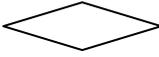
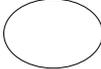
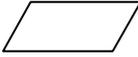
<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.</li> </ul>
--

**8. Riesgos:**

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

### 3.10 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	SIMBOLO	SIGNIFICADO
<b>Inicio o termino</b>		Indica el inicio o la terminación del flujograma, puede ser una acción o lugar.
<b>Operación</b>		Es la realización de una operación o actividad correspondiente a un procedimiento.
<b>Decisión</b>		Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
<b>Conector de página</b>		Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente.
<b>Conector de actividad</b>		Representa un enlace de una parte del diagrama con otro.
<b>Archivo definitivo</b>		Representa un archivo definitivo de oficina.
<b>Archivo temporal</b>		Representa un archivo temporal de oficina.
<b>Inspección o revisión</b>		Cuando se examinan o comprueba algo de trabajo que se ejecuta.
<b>Documento</b>		Representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas, debe ir antes de la acción.

A continuación se describen los principales procedimientos del Departamento de Compras, con el objetivo de establecer claramente las actividades del área:

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios	<b>Procedimiento:</b> 1	<b>Fecha:</b> Abril de 2014	
<b>Título:</b> Compra de bienes y servicios	<b>No. de Pasos:</b> 22	<b>Hoja:</b> 1 de 4	
	<b>No. de Forma:</b> 1	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú	
<p><b>DEFINICIÓN:</b></p> <p>Es el procedimiento principal para la compra de bienes y servicios para suplir las necesidades de adquisiciones de la asociación, para el cumplimiento de los proyectos establecidos en el cual se detallan los pasos e involucrados en el proceso de compra.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <p>Contar con el 100% lineamientos específicos para realizar el proceso de compra de manera eficaz y eficiente a partir de su implementación en el año 2015.</p> <p><b>NORMAS ESPECIFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El usuario debe ingresar información clara y completa al sistema de compras.</li> <li>2. El comprador asignado debe revisar detenidamente la solicitud de compra, para darle continuidad al proceso o rechazarlo.</li> <li>3. El usuario y el comprador deben revisar la entrega oportuna de los bienes y servicios contratados.</li> </ol>			
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>
Abril de 2014	----	Septiembre de 2015	1

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios		<b>Procedimiento:</b> 1	<b>Fecha:</b> Abril 2014
<b>Título:</b> Compra de bienes y servicios		<b>No. de Pasos:</b> 22	<b>Hoja:</b> 1
		<b>No. de Forma</b> 1	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú
<b>PUESTO</b>	<b>PASO No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
Usuario	1	Ingresa requisición en el sistema de compras	
Auxiliar contable	2	Revisa cuentas contables y libera la requisición.	
		2.1 Si: está correcta la cuenta contable, se aprueba.	
		2.2 No: está correcta la cuenta contable se rechaza la requisición.	
Usuario	3	Inicia de nuevo el proceso de requisición de compra.	
Coordinador de compras	4	Verificar datos:	
		4.1 Si: está completo se acepta.	
		4.2 No: está completa se regresa al usuario para su corrección.	
Coordinador de compras	5	Asigna comprador responsable de la compra.	
Comprador	6	Analiza la requisición.	
Comprador	7	Remite información a diferentes proveedores para obtener cotizaciones.	
Comprador	8	Recibe y analiza cotizaciones enviadas por proveedores.	
		8.1 Si: está correcta la cotización la incluye en el proceso de concurso.	
		8.2 No: descarta la cotización recibida.	
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>
<b>Abril de 2014</b>	----	<b>Septiembre de 2015</b>	<b>2</b>

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios		<b>Procedimiento:</b> 1	<b>Fecha:</b> Abril 2014
<b>Título:</b> Compra de bienes y servicios		<b>No. de Pasos:</b> 22	<b>Hoja:</b> 2
		<b>No. de Forma</b> 1	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú
<b>PUESTO</b>	<b>PASO No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
Comprador	9	Realiza negociación con los proveedores que cumplen con especificaciones requeridas.	
Comprador	10	Realiza cuadro comparativo con cotizaciones y lo presenta al usuario para su aprobación.	
Usuario	11	Recibe y revisa cotizaciones:	
		11.1 Si: está de acuerdo autoriza la compra.	
		11.2 No: está de acuerdo, rechaza el proceso de cotización.	
Comprador	12	Comprador elabora orden de compra y traslada a Gerente de compras para su aprobación.	
Gerente de compras	13	Aprueba la compra, garantizando que se haya cumplido con el presupuesto y especificaciones de la compra.	
Comprador	14	Comprador firma orden de compra y envía orden de compra al proveedor.	
Comprador	15	Recibe confirmación de recibida la orden de compra por parte del proveedor.	
Comprador	16	Recibe bienes y/o servicios y realiza la entrega al usuario.	
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>
<b>Abril de 2014</b>	<b>---</b>	<b>Septiembre de 2015</b>	<b>3</b>

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios		<b>Procedimiento:</b> 1	<b>Fecha:</b> Abril 2014
<b>Título:</b> Compra de bienes y servicios		<b>No. de Pasos:</b> 22	<b>Hoja:</b> 2
		<b>No. de Forma 1</b>	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú
<b>PUESTO</b>	<b>PASO No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
Usuario	17	Realiza negociación con los proveedores que cumplen con especificaciones requeridas.	
		17.1 Si: firma de recibido la prueba de entrega.	
		17.2 No: Rechaza el bien o servicio y no firma la prueba de entrega.	
Coordinador de compras	18	Autoriza la recepción de factura.	
Coordinador de compras	19	Realiza reclamo al proveedor sino está de acuerdo con la entrega del bien o servicio.	
Auxiliar contable	20	Recibe factura en caja para el trámite de contraseña.	
Auxiliar contable	21	Emite contraseña de pago a proveedor.	
Auxiliar contable	22	Gestiona pago a través de cheque y entrega cheque a proveedor.	
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>
<b>Abril de 2014</b>	----	<b>Septiembre de 2015</b>	<b>4</b>

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios	<b>Procedimiento:</b> 1	<b>Fecha:</b> Abril 2014
<b>Título:</b> Compra de bienes y servicios	<b>No. de Pasos:</b> 22	<b>Hoja:</b> 3
	<b>No. de Forma 1</b>	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú

Usuario	Auxiliar Contable	Coordinador de compras	Comprador	Gerente de Compras
<pre> graph TD   Inicio([Inicio]) --&gt; 1[1]   1 --&gt; A((A))   A --&gt; B((B))   B --&gt; 3[3] </pre>	<pre> graph TD   A((A)) --&gt; 2[2]   2 --&gt; D1{ }   D1 -- SI --&gt; 2.2[2.2]   D1 -- NO --&gt; 2.1[2.1]   2.2 --&gt; B((B))   2.1 --&gt; C((C)) </pre>	<pre> graph TD   C((C)) --&gt; 4[4]   4 --&gt; D2{ }   D2 -- SI --&gt; 4.2[4.2]   D2 -- NO --&gt; 4.1[4.1]   4.2 --&gt; 3[3]   4.1 --&gt; 5[5]   5 --&gt; D((D)) </pre>	<pre> graph TD   D((D)) --&gt; 6[6]   6 --&gt; 7[7]   7 --&gt; 8[8]   8 --&gt; D3{ }   D3 -- NO --&gt; 8.2[8.2]   D3 -- SI --&gt; 8.1[8.1]   8.2 --&gt; G{{G}}   8.1 --&gt; E{{E}} </pre>	<pre> graph TD   H{{H}} --&gt; 13[13]   13 --&gt; I{{I}} </pre>
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>	
Abril de 2014	----	Septiembre de 2015	5	

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios		<b>Procedimiento:</b> 1	<b>Fecha:</b> Abril 2014		
<b>Título:</b> Compra de bienes y servicios		<b>No. de Pasos:</b> 22	<b>Hoja:</b> 3		
		<b>No. de Forma 1</b>	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú		
Usuario	Auxiliar Contable	Coordinador de compras	Comprador	Gerente de Compras	
<pre> graph TD     F((F)) --&gt; D{ }     D -- SI --&gt; 11.1[11.1]     D -- NO --&gt; 11.2[11.2]     11.1 --&gt; G((G))     11.2 --&gt; E((E)) </pre>			<pre> graph TD     E[/E/] --&gt; 9[9]     9 --&gt; 10[10]     10 --&gt; F((F))     F --&gt; G((G))     G --&gt; 12[12]     12 --&gt; H[/H/] </pre>		
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>		
Abril de 2014	----	Septiembre de 2015	6		

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios		<b>Procedimiento:</b> 1	<b>Fecha:</b> Abril 2014	
<b>Título:</b> Compra de bienes y servicios		<b>No. de Pasos:</b> 22	<b>Hoja:</b> 4	
		<b>No. de Forma:</b> 1	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú	
Usuario	Auxiliar Contable	Coordinador de compras	Comprador	Gerente de Compras
<pre> graph TD   J((J)) --&gt; 17[17]   17 --&gt; D{ }   D -- SI --&gt; 17.1[17.1]   D -- NO --&gt; 17.2[17.2]   17.1 --&gt; K((K))   17.2 --&gt; L((L)) </pre>	<pre> graph TD   M((M)) --&gt; 20[20]   20 --&gt; 21[21]   21 --&gt; 22[22]   22 --&gt; FIN((FIN)) </pre>	<pre> graph TD   K((K)) --&gt; 18[18]   18 --&gt; M((M))   M --&gt; L((L))   L --&gt; 19[19] </pre>	<pre> graph TD   I[/I/] --&gt; 14[14]   14 --&gt; 15[15]   15 --&gt; 16[16]   16 --&gt; J((J)) </pre>	
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>	
Abril de 2014	----	Septiembre de 2015	7	

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios	<b>Procedimiento:</b> 2	<b>Fecha:</b> Abril de 2014	
<b>Título:</b> Contratación de asesorías	<b>No. de Pasos:</b> 21	<b>Hoja:</b> 1 de 3	
	<b>No. de Forma:</b> 1	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú	
<p><b>DEFINICIÓN:</b></p> <p>Es el procedimiento principal para la contratación de asesores expertos en algún ramo en específico, el mismo detalla los pasos e involucrados en el proceso de compra.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer para el período 2015, los pasos a realizar el proceso de contratación de asesorías con un 90% de efectividad y realizar compra de manera eficaz y eficiente.</li> <li>• Garantizar que el 80% de las asesorías se realicen en el tiempo indicado, evitando reprocesos.</li> </ul> <p><b>NORMAS ESPECIFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El usuario solicitante deberá ingresar información clara y completa al sistema de compras.</li> <li>2. El coordinador de compras deberá revisar detenidamente la solicitud de compra, para darle continuidad al proceso o rechazarlo.</li> <li>3. El usuario solicitante y el comprador responsable deberán revisar la entrega oportuna de los bienes y servicios contratados.</li> </ol>			
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>
Abril de 2014	-----	Septiembre de 2015	1

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios		<b>Procedimiento:</b> 2	<b>Fecha:</b> Abril 2014
<b>Título:</b> Contratación de asesorías		<b>No. de Pasos:</b> 21	<b>Hoja:</b> 1 de 3
		<b>No. de Forma 1</b>	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú
<b>PUESTO</b>	<b>PASO No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
Usuario	1	Elabora términos de referencia, detallando las necesidades del proceso y traslada a analista de contrataciones.	
Analista de contrataciones	2	Revisa términos de referencia:	
		2.1 Si: está completo, aprueba.	
		2.2 No: está completo, regresa al usuario para su corrección.	
Usuario	3	Ingresa requisición a sistema de compras, adjuntado términos de referencia aprobados.	
Coordinador de compras	4	Asigna a comprador responsable de realizar la compra.	
Comprador	5	Analiza información en requisición.	
Comprador	6	Remite información a diferentes asesores para obtener cotizaciones.	
Comprador	7	Recibe y analiza cotizaciones enviadas por los proveedores.	
		7.1 Si: están correctas las cotizaciones, las acepta.	
		7.2 No: rechaza las cotizaciones a los proveedores, sino estan correctas.	
Comprador	8	Realiza proceso de negociación con proveedores.	
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>
<b>Abril de 2014</b>	<b>----</b>	<b>Septiembre de 2015</b>	<b>2</b>

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios		<b>Procedimiento:</b> 2	<b>Fecha:</b> Abril 2014
<b>Título:</b> Contratación de asesorías		<b>No. de Pasos:</b> 21	<b>Hoja:</b> 2 de 3
		<b>No. de Forma 1</b>	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú
<b>PUESTO</b>	<b>PASO No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
Comprador	9	Realiza cuadro comparativo con cotizaciones y lo presenta para su aprobación.	
Usuario	10	Recibe y revisa cotizaciones:	
		11.1 Si: está de acuerdo autoriza la compra.	
		11.2 No: está de acuerdo, rechaza el proceso de cotización.	
Comprador	11	Comprador elabora orden de contrato.	
Analista de contrataciones	12	Recibe orden de contratación y elabora contrato.	
Analista de contrataciones	13	Recibe y traslada a firmas el contrato.	
Gerente de Compras	14	Revisa y aprueba la compra.	
Analista de contrataciones	15	Autentica contrato.	
Usuario	16	Recibe y acepta el servicio a través de informe de aceptación.	
Analista de contrataciones	17	Revisa informe.	
Coordinador de compras	18	Revisa la entrega del servicio.	
Coordinador de compra	19	Autoriza la recepción de factura.	
Auxiliar contable	20	Genera contraseña de pago	
Auxiliar contable	21	Genera cheque y realiza pago a proveedor	
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>
<b>Abril de 2014</b>	----	<b>Septiembre de 2015</b>	<b>3</b>

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios		<b>Procedimiento:</b> 2	<b>Fecha:</b> Abril 2014
<b>Título:</b> Contratación de asesorías		<b>No. de Pasos:</b> 21	<b>Hoja:</b> 2 de 3
		<b>No. de Forma 1</b>	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú
<b>PUESTO</b>	<b>PASO No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
Usuario	17	Realiza negociación con los proveedores que cumplen con especificaciones requeridas.	
		17.1 Si: firma de recibido la prueba de entrega.	
		17.2 No: Rechaza el bien o servicio y no firma la prueba de entrega.	
Coordinador de compras	18	Autoriza la recepción de factura.	
Coordinador de compras	19	Realiza reclamo al proveedor sino está de acuerdo con la entrega del bien o servicio.	
Auxiliar contable	20	Recibe factura en caja para el trámite de contraseña.	
Auxiliar contable	21	Emite contraseña de pago a proveedor.	
Auxiliar contable	22	Gestiona pago a través de cheque y entrega cheque a proveedor.	
<b>Primera emisión</b>	<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>
<b>Abril de 2014</b>	----	<b>Septiembre de 2015</b>	<b>4</b>

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios		<b>Procedimiento:</b> 2	<b>Fecha:</b> Abril 2014		
<b>Título:</b> Contratación de asesorías		<b>No. de Pasos:</b> 21		<b>Hoja:</b> 3 de 3	
		<b>No. de Forma 1</b>		<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú	
Usuario	Analista de contrataciones	Coordinador de compras	Comprador	Gerente de compras	Auxiliar contable
<pre> graph TD   Inicio([Inicio]) --&gt; 1[1]   1 --&gt; A((A))   A --&gt; C((C))   C --&gt; 1[1]   1 --&gt; B((B))   B --&gt; 3[3]   3 --&gt; D((D))   D --&gt; F[/F/] </pre>	<pre> graph TD   A((A)) --&gt; 2[2]   2 --&gt; Dec{ }   Dec -- SI --&gt; 2.1[2.1]   Dec -- NO --&gt; 2.2[2.2]   2.1 --&gt; B((B))   2.2 --&gt; C((C)) </pre>	<pre> graph TD   D((D)) --&gt; 4[4]   4 --&gt; E((E)) </pre>	<pre> graph TD   E((E)) --&gt; 5[5]   5 --&gt; 6[6]   6 --&gt; 7[7]   7 --&gt; Dec{ }   Dec -- SI --&gt; 7.1[7.1]   Dec -- NO --&gt; 7.2[7.2]   7.1 --&gt; 8[8]   8 --&gt; 9[9]   9 --&gt; F[/F/] </pre>	<pre> graph TD   J[/J/] --&gt; 14[14]   14 --&gt; K[/K/] </pre>	<pre> graph TD   O[/O/] --&gt; 20[20]   20 --&gt; 21[21]   21 --&gt; Fin[Fin] </pre>
<b>Primera emisión</b>		<b>Actualización</b>		<b>Próxima revisión</b>	
Abril de 2014		----		Septiembre de 2015	
				<b>Página</b>	
				5	

<b>Empresa:</b> Asociación prestadora de servicios		<b>Procedimiento:</b> 2	<b>Fecha:</b> Abril 2014		
<b>Título:</b> Contratación de asesorías		<b>No. de Pasos:</b> 21	<b>Hoja:</b> 3 de 3		
		<b>No. de Forma 1</b>	<b>Elaboró:</b> Ivis Ajcú		
Usuario	Analista de contrataciones	Coordinador de compras	Comprador	Gerente de compras	Auxiliar contable
<pre> graph TD     F{{F}} --&gt; 10[10]     10 --&gt; D{ }     D -- SI --&gt; 10.1[10.1]     D -- NO --&gt; 10.2[10.2]     10.1 --&gt; G((G))     10.2 --&gt; H((H))     L((L)) --&gt; 16[16]     16 --&gt; M((M)) </pre>	<pre> graph TD     I((I)) --&gt; 12[12]     12 --&gt; 13[13]     13 --&gt; J{{J}}     K{{K}} --&gt; 15[15]     15 --&gt; L((L))     M((M)) --&gt; 17[17]     17 --&gt; N((N)) </pre>	<pre> graph TD     N((N)) --&gt; 18[18]     18 --&gt; 19[19]     19 --&gt; O{{O}} </pre>	<pre> graph TD     G((G)) --&gt; 11[11]     11 --&gt; I((I))     H((H)) --&gt; 7[7] </pre>		
<b>Primera emisión</b>		<b>Actualización</b>	<b>Próxima revisión</b>	<b>Página</b>	
Abril de 2014		----	Septiembre de 2015	6	

### **3.11. Presupuesto para implementar la propuesta**

Los cambios en la propuesta incluyen la reestructuración del Departamento y el rediseño de sus procedimientos. Actualmente laboran 11 personas, con la nueva estructura se propone trabajar con 10 personas, se está contemplando el cambio en algunos puestos de trabajo, se considera que hay personas que pueden ser trasladadas a un puesto más alto de acuerdo a sus capacidades, utilizando el presupuesto de la plaza que se rescinde, no se incluyen en este documento los salarios del personal del Departamento de Compras debido a que es información confidencial.

Por lo tanto no se considera otro gasto adicional a los que están indicados en el plan de acción.

Con la implementación de los cambios sugeridos, se espera que el Departamento sea más eficiente, con el fin de aportar positivamente a las actividades de la asociación. Tomando en cuenta que deberá aplicarse correctamente para que las acciones de cambio se traduzcan en beneficios directos para la asociación.

Los beneficios que se esperan obtener son:

- Una estructura mejor establecida y más eficiente.
- Procedimientos claros que sirvan de guía a los colaboradores del departamento.
- Personal identificado con la organización, comprometido con sus objetivos.
- Visión compartida.
- Usuarios más satisfechos con el servicio que presta el Departamento de Compras.

### 3.12 Plan de acción para la implementación de la propuesta

**Cuadro 1**  
**Plan de acción**  
**Departamento de Compras**  
**Asociación prestadora de servicios a empresas exportadoras**

Fases del Proyecto	Actividad	Responsable	Meta	Periodo		Materiales	Presupuest o
				Inicio	Final		
Fase 1	Entrega de propuesta de solución a la Gerencia Administrativa y Gerencia de Compras	Investigador	Dar a conocer los detalles de la investigación y la propuesta de solución en un 100 %.	Abril 2015	Abril 2015	Impresión de documento que contenga la información.	Q100.00
	Posteriormente a la revisión por parte de las Gerencias, el investigador deberá realizar una presentación de la propuesta de solución, logrando convencer de la importancia de la implementación.	Investigador	Presentar la propuesta y los beneficios que se obtendrán con su implementación en un 100%.	Abril 2015	Abril 2015	Presentación en Power Point, documento impreso, equipo de proyección y gastos de logística (alimentación y espacio para reuniones).	Q500.00
	Análisis sobre los beneficios de la implementación de la propuesta.	Gerencia Administrativa	Establecer de acuerdo a la información otorgada por el investigador, los beneficios de adoptar la propuesta de solución.	Abril 2015	Abril 2015	Documento que contiene la propuesta de solución.	Q50.00
	Discusión, adecuación y aprobación de la propuesta.	Investigador/Gerente de compras y Gerente administrativo-financiero	Aceptación de la propuesta en un 100% en un mes.	Abril 2015	Abril 2015	Impresión de documento y gastos de logística (gastos de alimentación, salón y equipo tecnológico y de proyección).	Q400.00
Fase 2	Presentación de la propuesta de cambio de estructura al Departamento de Recursos Humanos.	Gerencia Administrativa/Gerencia de Compras/Investigador	Aceptación de la propuesta en un 100%	Mayo 2015	Mayo 2015	Impresión de documento y gastos de logística (gastos de alimentación, salón y equipo).	Q400.00

Fase 3	Establecimiento de una metodología de implementación de la propuesta de solución en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos.	Gerente de Recursos Humanos/Gerencia de Compras/ Investigador	Establecer la guía que sea la base para el 100% de la implementación de la propuesta.	Mayo 2015	Mayo 2015	Salón y equipo tecnológico y de proyección.	Q100.00	
	Revisión y análisis de los ascensos y cambios de personal.	Gerente de Recursos Humanos/Gerencia de Compras/ Investigador	Gestionar el 100% de los cambios de la estructura nueva.	Mayo 2015	Mayo 2015	Recurso Humano	Q18,000.00	
	Realizar evaluaciones a las personas que identifiquen ascensos.	Gerente de Recursos Humanos/Gerencia de Compras/ Investigador	Contar con personal capacitado para cumplir con los objetivos establecidos para el cambio.	Mayo 2015	Mayo 2015	Batería de Evaluaciones	Q600.00	
	Gestionar los cambios logísticos necesarios para el ascenso.	Gerente de compras	Trasladar al personal que requiere ascenso de una forma ordenada.	Mayo 2015	Mayo 2015	Nuevos roles en el sistema de compras, adecuación de espacios físicos.	Q1,000.00	
	Dar a conocer la propuesta al personal del departamento.	Gerente de compras	Dar a conocer al personal del departamento el 100% de los cambios propuestos durante el mes que se tiene establecido.	Junio 2015	Junio 2015	Presentación en power point y gastos de logística (equipo tecnológico y equipo de proyección).	Q500.00	
	Dar a conocer la filosofía organizacional y departamental.	Gerente de compras	Que el 100% del personal se identifique con la filosofía.	Junio 2015	Junio 2015	Presentación en power point, equipo para presentación, se considera el apoyo de un líder motivador en esta actividad.	Q2,350.00	
	Evaluación periódica de los cambios implementados.	Gerente de compras/coordinadores de compras	Asegurar la efectividad de la reestructuración y el rediseño propuesto, evaluaciones trimestrales.	Junio 2015	indefinido	Recurso Humano para realizar la evaluación.	Q500.00	
							<b>TOTAL</b>	<b>Q24,500.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

## CONCLUSIONES

Después de analizar la situación actual en el Departamento de Compras de la asociación prestadora de servicios, a través del diagnóstico realizado, se establece lo siguiente:

1. La falta de una estructura organizacional adecuada, donde las funciones no están bien establecidas, los puestos, responsabilidades, líneas de autoridad y toma de decisiones no están correctamente definidos; ha provocado que el Departamento de Compras afronte problemas de organización que le impide alcanzar los objetivos establecidos en la asociación, por ello se comprueba la hipótesis No. 1.
2. La carencia de descriptores de puestos actualizado provoca que los colaboradores no conozcan sus atribuciones, autoridad, responsabilidad, indicadores asociados, que le correspondería cumplir, con ello se comprueba la hipótesis No. 2
3. Los procedimientos están desactualizados por lo que cada colaborador realiza cada paso en el proceso de forma distinta, por lo tanto se comprueba la hipótesis No. 3.
4. Adicionalmente se detectó que el personal del Departamento de Compras no está identificado con la filosofía organizacional de la asociación y no posee una filosofía organizacional del Departamento de Compras, que sirva de guía para la realización de las actividades de los colaboradores.

## RECOMENDACIONES

Basado en las conclusiones se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Implementar la estructura organizacional del Departamento de Compras, agrupando personas y actividades con un orden lógico, permitiendo que el área funcione mejor y responda a las necesidades de la organización.
2. Implementar los descriptores de puestos propuestos, para que los colaboradores conozcan sus atribuciones y responsabilidades.
3. Revisar y actualizar periódicamente los documentos que contienen los procedimientos establecidos, garantizando de esta forma que no se vuelvan obsoletos y que sean la base de las actividades que se realizan en el Departamento de Compras.
4. Capacitar periódicamente al personal del Departamento de Compras sobre la filosofía organizacional y lograr su identificación, con el fin de garantizar el desarrollo de las actividades eficientemente de acuerdo a los objetivos organizacionales.