

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

**“MODELO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA  
DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE APLICACIÓN  
DE PINTURA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**TESIS**

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

**ANDREA JUDITH GARCÍA LÓPEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2015**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	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

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

Área Matemática – Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración – Finanzas	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. María del Carmen Mejía García

**JURADO QUE PRÁCTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIO:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 04 de mayo de 2015

Licenciado:

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticuatro 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 **“MODELO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE APLICACIÓN DE PINTURA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por la estudiante Andrea Judith García López.

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, CENTROAMERICA

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

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 16-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de junio de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 309-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de noviembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE APLICACIÓN DE PINTURA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANDREA JUDITH GARCÍA LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES**  
**SECRETARIO**

**LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN**  
**DECANO**

Smp.



*Ingrid*  
PRENSA

## DEDICATORIA

- A Dios:** Por guiar e iluminar mi vida, por las fuerzas brindadas en esta última etapa de mi carrera universitaria y siempre mostrar su amor y misericordia.
- A mis Padres:** Nery García y Onelia López de García por apoyarme en mi preparación profesional, por su amor y comprensión en cada etapa de mi vida, este triunfo es para ustedes, los amo.
- A mis Hermanos:** Carlos y Susana, gracias por compartir conmigo y su apoyo incondicional.
- A mi Angelito:** Nery Armando (QEPD) que desde el cielo me cuidas, gracias por tu amor y por la enseñanza que has dejado grabada en mi vida.
- A mi hijo:** Ricardo Armando, este triunfo es para que tú siempre luches y alcances tus metas y sueños, mami te ama con todo su corazón y deseo que esto sirva de inspiración en tu vida profesional, eres el motor que mueve mi vida.
- A mis sobrinos:** Carlos Daniel y Diego Fernando por su amor, que este triunfo los inspire en su vida profesional.
- A mi familia:** Gracias por su apoyo en las buenas y malas, por creer en mí y animarme siempre a lograr mis sueños.
- A mis amigos:** Por todos los momentos compartidos en nuestra formación profesional, gracias por su valiosa amistad y apoyo.
- A Licenciada:** Lorena Hernández por su apoyo y paciencia en la elaboración de la presente tesis.
- A:** Universidad de San Carlos de Guatemala por brindarme la oportunidad de adquirir los conocimientos y enseñarme el verdadero valor de la amistad.

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	01
1.2	Servicio	02
1.3	Administración	02
1.4	Proceso administrativo	03
1.4.1	Planeación	04
1.4.1.1	Filosofía empresarial	04
1.4.1.2	Presupuesto	07
1.4.1.3	Instrumentos de planeación	07
1.4.2	Comunicación	07
1.4.3	Organización	09
1.4.3.1	Elementos de la organización	10
1.4.3.2	Estructura organizacional	12
1.4.3.3	Diseño organizacional	13
1.4.3.4	Rediseño organizacional	21
1.4.4	Diagnóstico administrativo organizacional	22
1.4.4.1	Análisis estructural	23
1.4.4.2	Análisis funcional	24
1.4.4.3	Análisis procedimental	24
1.4.4.4	Análisis de facultades	25
1.4.4.5	Análisis de relaciones	25
1.4.4.6	Análisis organizacional – administrativo	26

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A PRESTAR SERVICIOS DE APLICACIÓN DE PINTURA EN LA  
CIUDAD CAPITAL**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1 Metodología	27
2.2 Antecedentes	28
2.3 Situación actual	29
2.4 Filosofía empresarial	29
2.4.1 Misión actual	30
2.4.1.1 Visión	32
2.4.1.2 Valores	33
2.4.2 Objetivos	34
2.5 Análisis estructural	35
2.6 Análisis funcional	43
2.7 Análisis procedimental	47
2.8 Análisis de facultades	48
2.9 Análisis de relaciones	51
2.10 Análisis organizacional-administrativo	52
2.11 Discusión de resultados	54

**CAPÍTULO III**  
**MODELO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA UNA  
EMPRESA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE APLICACIÓN  
DE PINTURA EN LA CIUDAD CAPITAL**

3.1 Justificación	55
3.2 Objetivos	56

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.3 Filosofía empresarial	56
3.3.1 Misión	57
3.3.1.1 Visión	59
3.3.1.2 Valores	60
3.3.2 Objetivos	61
3.4 Diseño organizacional	62
3.4.1 Componentes del diseño organizacional	62
3.5 Departamentalización	63
3.6 Tramo de control	64
3.7 Sistemas de organización	64
3.8 Organigrama	64
3.9 Descripción técnica de puestos	68
3.10 Descripción de procedimientos	76
3.11 Plan de comunicación interna	81
3.12 Presupuesto	85
3.13 Plan de acción	87
3.14 Sistema de evaluación/retroalimentación	89
3.15 Relación costo/beneficio	91
Conclusiones	93
Recomendaciones	94
Bibliografía	95
Anexos	96

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso administrativo	03
2.	Filosofía empresarial	05
3.	Diagrama del proceso de la comunicación	09
4.	Definición de organizar	10
5.	Organigrama vertical	19
6.	Organigrama de puestos	19
7.	Rediseño organizacional	21
8.	Análisis del diagnóstico administrativo	23
9.	Seguimiento del proceso	24
10.	Conceptos principales del análisis de facultades	25
11.	Objetivos análisis organizacional-administrativo	26

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1.	Simbología flujogramas	77
2.	Presupuesto para la implementación de la Propuesta.	86
3.	Plan de acción para implementar la propuesta	88
4.	Evaluación y seguimiento de la propuesta	90

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1.	Organigrama actual	36
2.	Conocimiento del organigrama actual	37
3.	Existe duplicidad de funciones	44
4.	Conocimiento de los principales procedimientos	47
5.	Jefe inmediato que gira ordenes	48
6.	Instrucciones para realizar su trabajo	51
7.	Organigrama general propuesto	66
8.	Organigrama nominal propuesto	67
9.	Organigrama funcional propuesto	68

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1.	Tipos de comunicación	08
2.	Comparativo Misión	57
3.	Comparativo Visión	59
4.	Comparativo objetivos	61

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1.	Boleta de encuesta	97

## INTRODUCCIÓN

En el presente documento se dan a conocer los resultados de la investigación realizada en una empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura en la ciudad capital, y se desarrolla la propuesta de rediseño organizacional de la empresa, a efecto de ordenar y coordinar todas las actividades que ésta realiza.

En el presente informe de tesis se desarrolla en los siguientes capítulos:

El capítulo I, incluye el marco teórico que describe una serie de conceptos y definiciones que permite abordar la problemática administrativa que afronta en la actualidad la empresa en estudio.

En el capítulo II, se establece a través de un diagnóstico administrativo, la situación actual de la empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura en la ciudad capital, contiene la metodología aplicada en la investigación, los antecedentes de la empresa y se presenta la información obtenida mediante gráficas y análisis de aspectos relevantes para la elaboración del mismo, siendo esto los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional-administrativo, y la discusión de los resultados obtenidos y toma de decisión para la propuesta de mejora.

En el capítulo III, se plantea el Modelo organizacional propuesto, que incluye la filosofía y estructura organizacional, ejemplo de descriptores de puestos, de descriptores de procedimientos, plan de comunicación interna y presupuesto de implementación de la propuesta.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada en la elaboración del documento y los anexos.

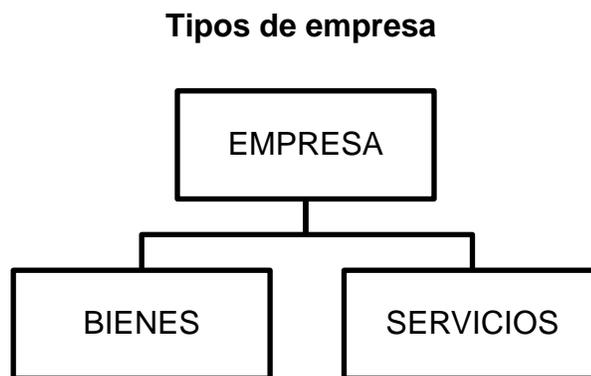
# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco de referencia, en donde se relacionan los conceptos y definiciones que sirven para establecer e interpretar la problemática planteada en la investigación:

### 1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:9)



Fuente: elaboración propia. Año 2014

La empresa es un sistema que al interactuar con el entorno económico, administra bienes o servicios para satisfacer las necesidades del mercado.

Está conformada básicamente por:

- Personas
- Bienes materiales
- Capacidades técnicas y
- Financieras

Lo cual le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o a la prestación de servicios, para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con el propósito de obtener beneficios.

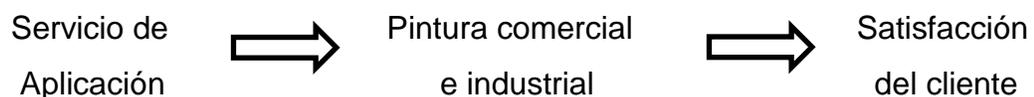
## 1.2 Servicio

“El servicio se define generalmente como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.” (2:222)

Un servicio es el resultado de llevar a cabo una actividad entre proveedor y cliente, posee características de intangibilidad y naturaleza perecedera.

Dentro de la actividad principal de la empresa de servicios de aplicación de pintura, se basa en acciones para lograr la satisfacción del cliente, buscando ser competitivos para obtener mayor rentabilidad.

### Servicio de aplicación de pintura



Fuente: elaboración propia. Año 2014

## 1.3 Administración

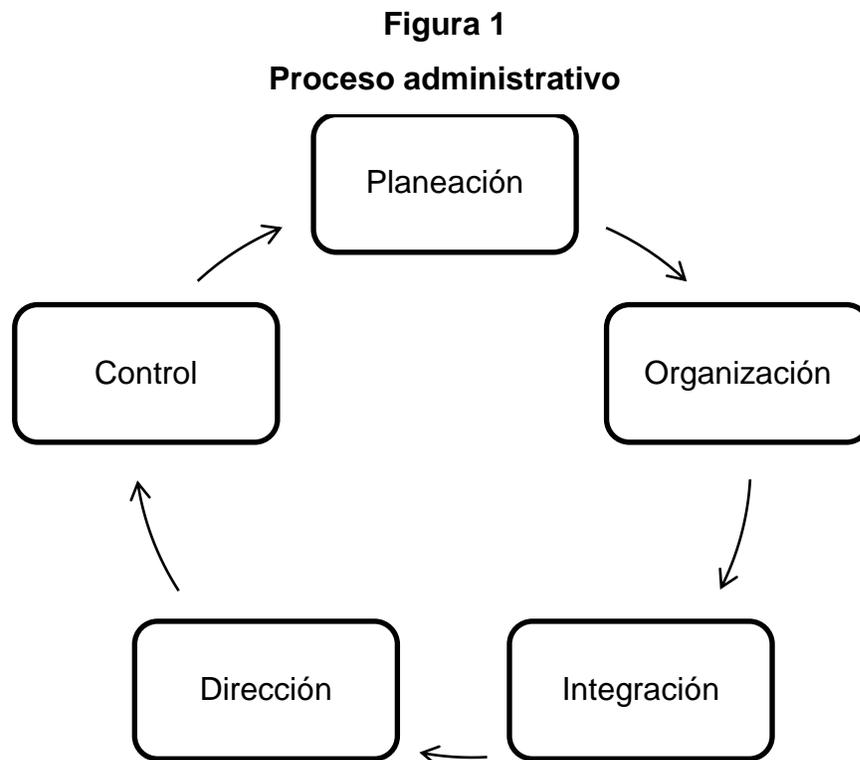
“La administración se define como la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

La administración dentro de una empresa es el pilar para llevar a cabo correctamente las funciones y utilizar las herramientas que posee, minimizar los

errores y obtener resultados en relación a los esfuerzos que emprende cada uno de los integrantes de la misma.

#### 1.4 Proceso administrativo

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



Fuente: Elaboración propia, Año 2014. Referencia bibliográfica Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. 2da. Edición México.

El proceso administrativo es una forma sistemática de realizar las cosas, idealmente para obtener los resultados que la empresa ha establecido.

Para las empresas es importante la aplicación del proceso administrativo, ya que les permite planificar según los recursos con los que cuenta, organizarse

según las actividades de su giro, dirigir y coordinar al personal para que se cumplan las funciones y ayuda a fortalecer la integración y la retroalimentación que posibilita el control.

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

#### **1.4.1 Planeación**

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.”  
(5:31)

Es una herramienta en el proceso administrativo, que ayuda a mejorar el funcionamiento de las empresas.

¿Por qué razones hacer planes?

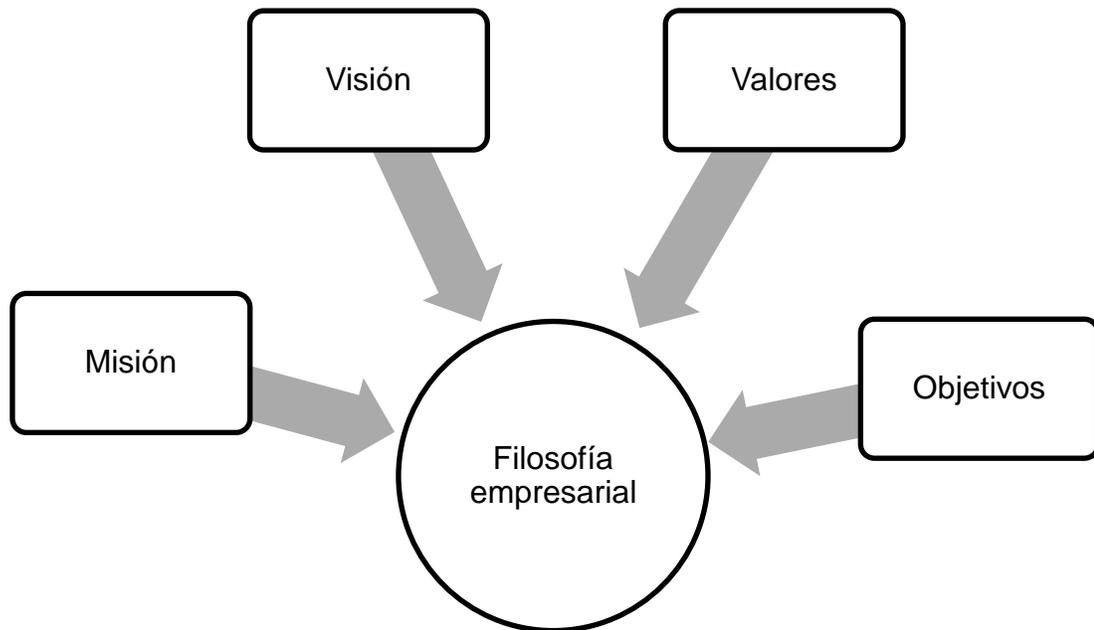
Según Hellriegel, Jackson y Slocum indican para que en base a los siguientes puntos:

- 1) Establecer el curso de la empresa, principalmente para incrementar las utilidades.
- 2) Identificar y comprometer los recursos de la empresa para alcanzar sus metas.
- 3) Decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas.

##### **1.4.1.1 Filosofía empresarial**

Cuando las empresas cuentan con una filosofía empresarial, logran que los integrantes de la misma comprendan la importancia de cada una de sus funciones y saben hacia dónde se encaminan los objetivos.

**Figura 2**  
**Filosofía empresarial**



Fuente: elaboración propia. Año 2014. Referencia bibliográfica Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. 2da. Edición México.

Dentro de la investigación se analiza las partes que integran la filosofía empresarial con la que cuenta la empresa, tomando los aspectos relevantes y como parte del modelo organizacional evaluar las mejoras que se pueden implementar como apoyo a los colaboradores al momento que ejecuten sus actividades, mejoren los procesos dentro de la empresa y dirijan los esfuerzos a mejorar en cada una de las actividades que realizan.

**a. Misión**

“La misión identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas.” (4:107)

Es la razón de ser de la empresa, tenerla escrita facilita la comprensión de lo que es la misma, hacia dónde va, a qué se dedica y para qué fue creada, por ello es fundamental que sea del conocimiento de sus colaboradores.

### **i. Visión**

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

Es hacia dónde la empresa quiere llegar, buscando ser alentadora y apoyada por los gerentes, transmitiéndola para alcanzar los objetivos a largo plazo; es importante que esta responda a las aspiraciones que se desean lograr.

### **ii. Valores**

“Valor es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país.” (1:79)

Los valores son principios con los que las personas cuentan y que dentro de las empresas se pueden fomentar, desarrollando confianza entre los colaboradores.

### **b. Objetivos**

“Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.” (5:135)

Siendo que los objetivos indican hacia donde se encaminan los esfuerzos de las empresas, es importante que estén debidamente definidos y que todo el personal este comprometido con ellos, los mismos deben cumplir con las características de ser medibles y alcanzables.

### **1.4.1.2 Presupuesto**

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

El presupuesto es un instrumento que contribuye en las organizaciones a planificar con anticipación sus ingresos y egresos, expresados en términos numéricos.

### **1.4.1.3 Instrumentos de planeación**

Se pueden mencionar las siguientes clases de planes: plan operativo, plan operativo anual, plan de acción, plan de investigación y plan de trabajo. En la presente investigación se desarrollará el plan de acción como modelo para la puesta en marcha de la propuesta.

#### **a. Plan de acción**

“Un plan de acción articula las metas del cambio y describe las medidas específicas que se aplicarán para monitorear y evaluar el avance hacia dichas metas.” (5:396)

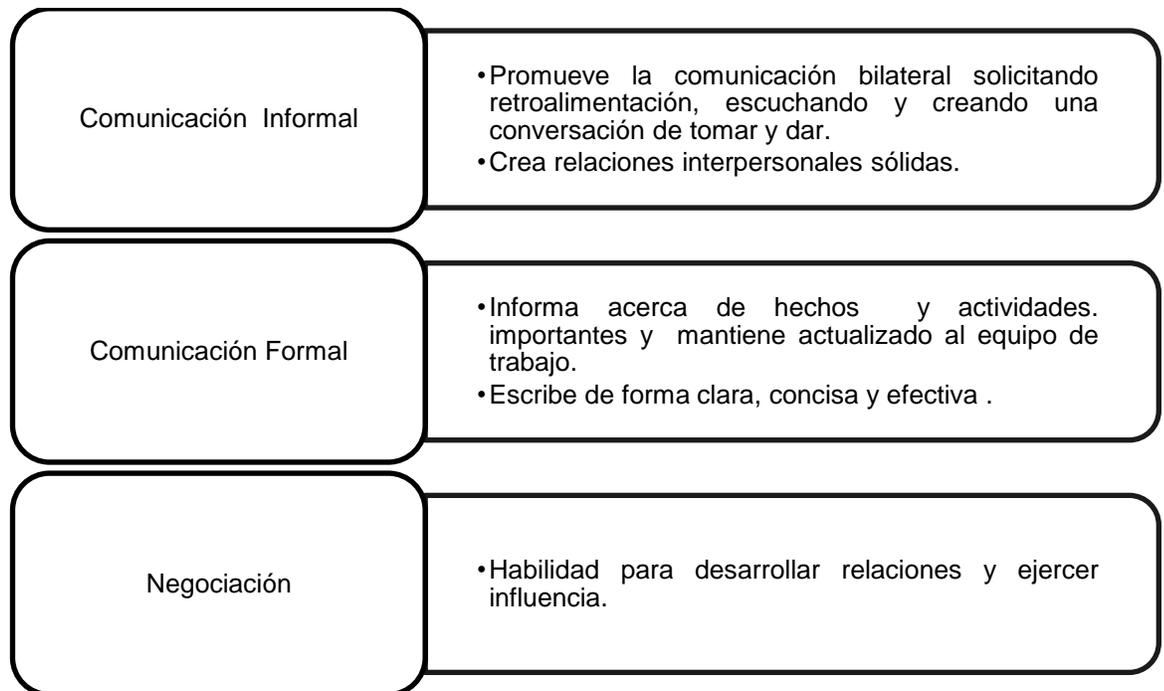
El plan de acción ayuda a establecer las actividades que se realizarán para alcanzar una meta y hacia donde se encaminan los objetivos y estrategias, incluyendo los tiempos y los responsables de cumplirlas.

### **1.4.2 Comunicación**

“La competencia para la comunicación se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros se puedan entender.” ( 4,15)

La comunicación es esencial para el buen desempeño de una empresa, esta se divide en las siguientes fases:

### Esquema 1 Tipos de comunicación



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

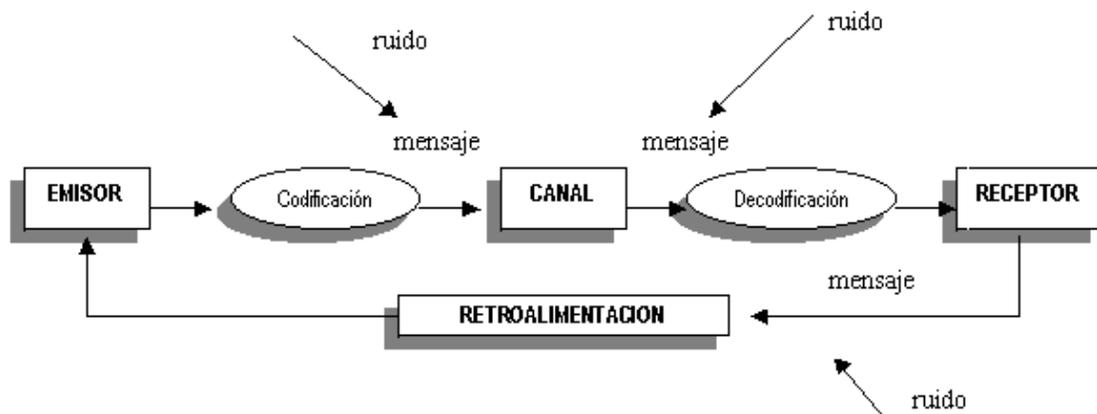
La misma se trata de un proceso dinámico de tomar y dar que implica tanto recibir mensajes que envían otras personas, como enviar mensajes a otras personas.

El proceso implica:

- Forma escrita: escribir e-mails, memos, cartas
- Forma verbal: hablar y escuchar el mensaje, observar el lenguaje corporal y captar las señales que son utilizadas para modificar el significado de las palabras.

La aplicación dentro de la investigación sera crear un proceso de comunicación interno, porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva, una comunicación oral, escrita y electronica muy competente resulta esencial para sobresalir.

**Figura 3**  
**Diagrama del proceso de la comunicación**



Fuente:[http://3.bp.blogspot.com/\\_WgcUJIXV6Ls/S\\_p3xeRlcpI/AAAAAAAAAF0/zf92j3DKKK8/s1600/comunicacion.png](http://3.bp.blogspot.com/_WgcUJIXV6Ls/S_p3xeRlcpI/AAAAAAAAAF0/zf92j3DKKK8/s1600/comunicacion.png)

### 1.4.3 Organización

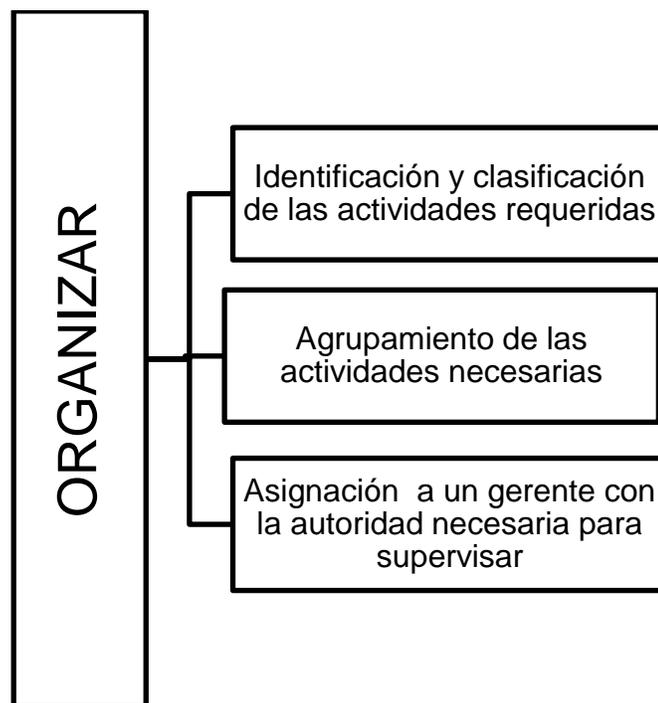
“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

El termino implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones, para que un rol organizacional exista y sea significativo para las personas, debe incorporar los siguientes aspectos:

1. Objetivos verificables
2. Proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones

3. Una idea clara de los principales deberes – quién ocupará cuál puesto
4. Un área definida de la autoridad que desempeña la persona en el rol y sepa lo que puede realizar para alcanzar metas dentro de la empresa – quién dependerá de quién en la empresa.

**Figura 4**  
**Definición de organizar**



Fuente: elaboración propia. Año 2014

Las empresas cuentan con herramientas para mejorar su desempeño en el mercado, una de ellas es la aplicación adecuada de la organización, determinando si el diseño de organización que se aplica es el apropiado.

#### **1.4.3.1 Elementos de la organización**

Los elementos de la organización establecen la disposición de las funciones, jerarquías y puestos o actividades necesarias para lograr los objetivos de las empresas, los cuales se describen a continuación:

- a) Funciones
- b) Jerarquía
- c) Puestos

### **a. Funciones**

“Establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.” (8:39)

En las empresas la definición clara de las funciones, permite conocer las actividades que se realizan en las diferentes unidades administrativas, para aprovechar los recursos disponibles en la empresa.

### **b. Jerarquía**

“La jerarquía de autoridad, también llamada cadena de mando, es un mecanismo de control diseñado para cerciorarse de que la persona adecuada realice las tareas correctas en el momento apropiado.” ( 5:380)

La jerarquía es la que establece los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de una organización, para evitar duplicidad u omisión de autoridades.

### **c. Puestos**

“Obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (7:28)

En las empresas dar a conocer claramente el puesto de cada uno de los colaboradores es importante, para que los mismos tengan conocimientos de las obligaciones y responsabilidades que poseen.

### **1.4.3.2 Estructura organizacional**

La estructura organizacional “constituye los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa.” (1:125)

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los colaboradores de la empresa.

La estructura organizacional contribuye a la:

- ✓ creación de un entorno favorable para el desempeño humano,
- ✓ conocer las actividades,
- ✓ los canales de comunicación y
- ✓ cómo se están desempeñando las funciones dentro de la empresa.

#### **a. Características**

La estructura organizacional puede describirse en base a las siguientes características:

- **Complejidad**

“Se considera el grado de diferenciación de una organización.” (1:128)

Indica si la estructura está compuesta por muchos o pocos niveles jerárquicos, unidades y órganos administrativos, actividades o puestos.

- **Formalidad:**

“Se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Cuanto más normas y reglamentos existan en su organización, más formal será su estructura.” (1:128)

Expresa la manera de cómo se traslada la información formal dentro de la empresa y si utiliza o no una comunicación formal y efectiva (memorandum, correo electrónico, circulares, entre otros).

- **Centralización**

“La centralización tiene que ver con el sitio donde radica la autoridad.” (1:128)

Indica el grado de centralización en la toma de decisiones dentro de las unidades administrativas.

Estas características aportaron información relevante para conocer la existencia de una estructura organizacional adecuada, y que cubra las necesidades de acuerdo a las actividades que desarrolla la empresa.

### **1.4.3.3 Diseño organizacional**

“El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales.” (1:124)

Es un conjunto de medios que aplica la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

El diseño organizacional ayuda a conocer la conexión de los empleados hacia sus obligaciones, tener una capacidad de respuesta acorde a las exigencias de los clientes, proporcionando orden y claridad en la organización.

#### **a. Componentes**

Los componentes que permiten el desarrollo acorde de un diseño organizacional son los siguientes:

- **Tipos de estructura organizacional**

Estos pueden ser :

- funcional
- por producto/mercado y
- matricial.

Para fines del presente análisis se aplica el tipo de estructura organizacional funcional esto significa “agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, incluye lo que las empresas hacen por lo común. Dado que todas las compañías emprenden la creación de algo útil y deseado por otros, las funciones empresariales básicas son producción (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, clientes o miembros que acordarán aceptar el producto o servicio a un precio o por un costo) y financiar (reunir y cobrar, guardar y gastar los fondos de la empresa).” (5:228)

Este tipo de estructura se utiliza de acuerdo a las actividades que realiza la organización, coordinar las actividades entre los departamentos se puede lograr a través de procedimientos y apoyado por varios aspectos de planeación, en el caso de la presente investigación sería a través de la filosofía empresarial.

- **Dimensión de la estructura**

Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones. Esta puede ser: vertical y horizontal.

- **Vertical:**

Comprende la aplicación de unidad de mando, donde una persona reporta a un solo superior, el intervalo de control que describe el número de personas que un gerente puede supervisar de manera eficaz y eficiente, y los derechos inherentes de una posición supervisora para dar órdenes y esperar que se cumplan.

La dimensión de la estructura vertical comprende los aspectos básicos del tipo de autoridad y responsabilidad que tendrán los colaboradores en la empresa, así como la manera de cómo se puede supervisar de manera eficaz y eficiente.

- **Horizontal:**

Incluye la división del trabajo, fragmenta una tarea entera en una serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos organizacionales.

- **Departamentalización**

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

La departamentalización es un proceso que permite que la empresa se extienda, hay varias formas de división: por departamentos, por productos, por territorios, por clientes, por procesos o matricial y por funciones.

Para efectos del presente trabajo se hace énfasis en la departamentalización por funciones:

“La departamentalización por funciones es agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, como producción, ventas y finanzas.” (5:228)

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las funciones, permite la especialización y proporciona un uso eficiente de equipo y recursos, por ello es necesario dentro de las empresas aplicar la departamentalización por funciones para obtener ventajas competitivas y mejorar la productividad.

- **Tramo de control administrativo**

“Se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz.” (1:136)

El tramo de control dentro de una empresa se puede definir como el número de colaboradores que un administrador puede dirigir con eficacia y efectividad.

El tramo de control puede ser de dos tipos: tramos estrechos y tramos amplios. Para efectos del presente análisis se describe el siguiente:

- **Tramos estrechos**

“Principio que sostiene que existe un límite para el número de personas que puede supervisar un administrador, aunque este límite varía de acuerdo con las situaciones y la competencia de dicho ejecutivo.” (5:787)

Este tramo se identifica porque hay menos personal que supervisar por tramo y da lugar a varios niveles organizacionales, producen jerarquías altas entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operativos), la cadena de mando es más lenta y demora la toma de decisiones.

- **Sistema organizacional**

Existen distintas estructuras de organización, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- **Lineal**

“La organización lineal es la estructura de organización más sencilla. Se caracteriza por vínculos verticales directos entre los distintos niveles de la organización. Una ventaja de la organización lineal es la clara estructura de autoridad.” ( 8:131)

Es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado, siendo fundamental dentro de una organización.

- **Funcional**

“La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos.” (5:302)

Este sistema se organiza por unidades especializadas, donde la autoridad y responsabilidad van en relación a las funciones principales que se realizan en la organización, es importante conocer si el tipo de autoridad delegada a los colaboradores de la empresa es relevante.

- **Líneal – Staff**

“La naturaleza de la relación de staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea.” (5:302)

El personal staff es contratado para asesorar a los gerentes de línea en la toma de decisiones, no cuenta con autoridad sobre la ejecución de las actividades, la aplicación de estos tipos de autoridad es primordial para conocer la situación de las empresas, ya que por medio de este sistema se puede facilitar el cumplimiento de los objetivos, y contar con información actualizada en los temas que no son de giro de la empresa, como es los datos contables.

### **b. Instrumentos administrativos de organización**

En la investigación se desarrollarán los siguientes:

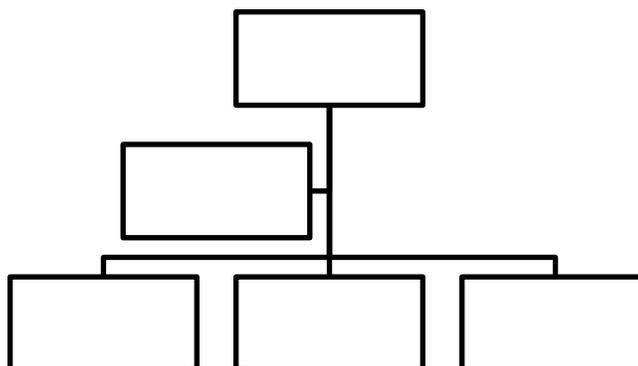
- **Organigrama**

“El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa. Los organigramas ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización” (1:166)

Los organigramas representan graficamente la forma en que se enlazan los departamentos, puestos y jerarquías en una organización, mostrando las principales líneas de autoridad.

De acuerdo a su presentación grafica los organigramas pueden ser verticales, horizontales o mixtos, para fines de la propuesta se utilizo el organigrama vertical y el mismo presenta las unidades ramificadas de arriba abajo, a partir del titular en la parte superior.

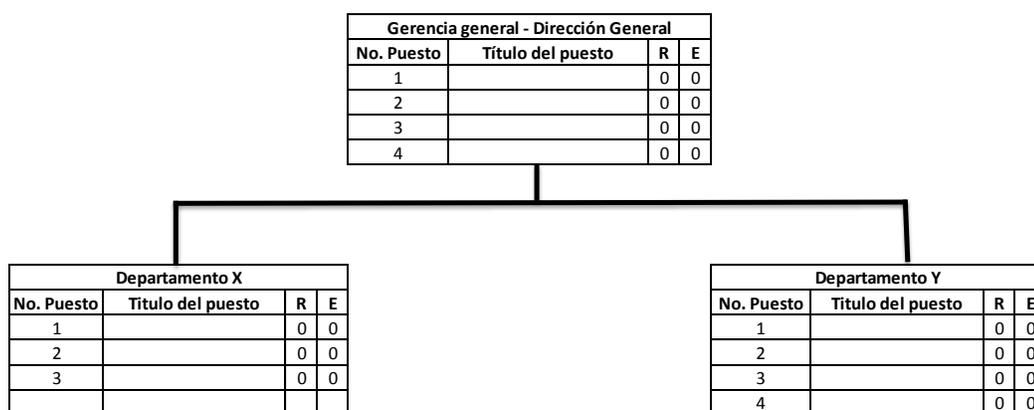
**Figura 5**  
**Organigrama vertical**



Fuente: Elaboración propia. Año 2014. Referencia bibliográfica Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. 2da. Edición México.

Así mismo, de acuerdo al contenido los organigramas se dividen en Integrales, funcionales, de puestos, plazas y unidades, en la investigación se amplia la aplicación del organigrama de puestos en el que se expresan los números de puestos necesarios así como también la cantidad requerida de personas para cada puesto dentro de la empresa.

**Figura 6**  
**Organigrama de puestos**



Fuente: Elaboración propia. Año 2014. Referencia bibliográfica Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. 2da. Edición México.

- **Descripción técnica de puestos**

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

Los puestos dentro de una organización se definen, indicando las responsabilidades de los colaboradores, el descriptor de puestos es una base con la que cuentan las organizaciones para informar al personal sobre las responsabilidades y atribuciones que cada puesto realiza, según su unidad administrativa.

En el presente informe se presentan ejemplos de descripción técnica de puestos para ser utilizados en la búsqueda y contratación de personal de acuerdo a los lineamientos y necesidades que el mismo debe cubrir, esto ayudará a contratar a los candidatos con el perfil más acorde, así mismo a tener claro que aspectos evaluar y buscar para cubrir los puestos disponibles dentro de la empresa.

- **Descripción de procedimientos**

“Dentro de la operación cotidiana y regular de cualquier organización o empresa, se realizan diversas actividades que es necesario realizar rutinariamente, una y otra vez, por ejemplo: comprar, elaborar nóminas, tramitar pedidos, obtener material de los almacenes, reparar máquinas, etcetera. En estas actividades participan generalmente personal de diferentes departamentos, áreas o secciones, por lo que se hace necesario estandarizar su realización para efectuarlas con mayor efectividad.” (1:101)

Es un instrumento administrativo e informativo en el que se presentan los pasos para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una empresa,

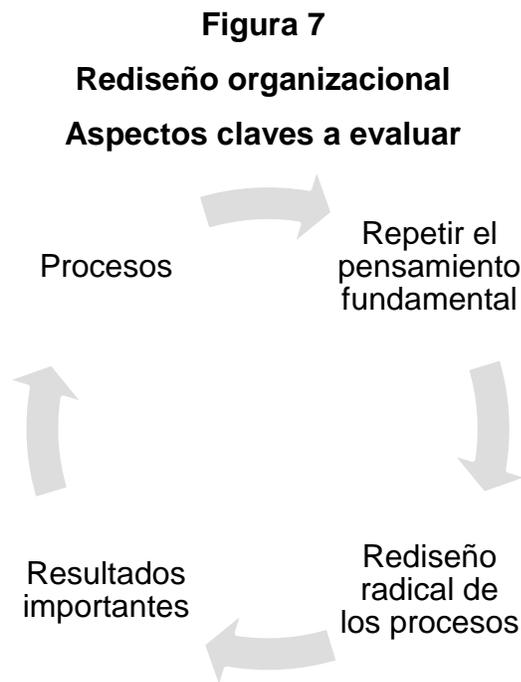
limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

Para la mejora en los procesos de la empresa se presenta como propuesta un modelo de procedimientos que sea de guía y aplicable en los diferentes procesos críticos que realiza la empresa.

#### **1.4.3.4 Rediseño organizacional**

“El diseño de un nuevo sistema de organización es el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa; la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa.”  
(4:270)

Es el replantamiento fundamental de lo que hace una organización y mejorar los aspectos administrativos que no se están implementando adecuadamente.



Fuente: elaboración propia. Año 2014

En base a la información obtenida en el diagnóstico, se conoce la estructura actual de la organización y cómo está siendo administrada, y con base a ella se plantea el modelo para un rediseño organizacional.

El rediseño se produce como resultado de una evaluación o un diagnóstico donde se establece la necesidad de:

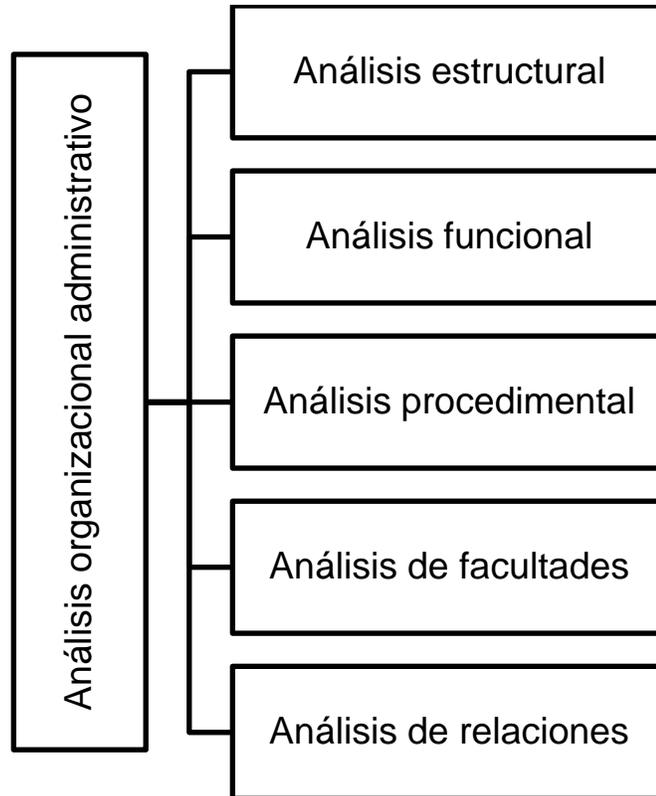
- introducir cambios sustanciales en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo.
- redefinir objetivos empresariales,
- funciones en unidades y
- atribuciones en puestos de trabajo,
- supresión de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas o puestos

#### **1.4.4 Diagnóstico administrativo organizacional**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afectan o intuye que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” ( 9:3)

**Figura 8**

**Análisis del diagnóstico administrativo**



Fuente: elaboración propia. Año 2014

**1.4.4.1 Análisis estructural**

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados.” (9:10)

Se realiza un estudio de cada una de los componentes que integran la estructura organizacional, para determinar si la forma en la que se encuentran organizados ayuda a cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa en general.

#### **1.4.4.2 Análisis funcional**

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (9:11)

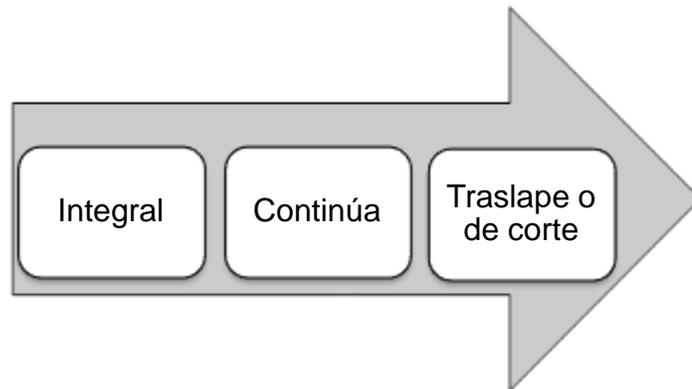
Por medio de este análisis se determinan los criterios para definir las funciones, el grado de cumplimiento de las obligaciones y si están de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **1.4.4.3 Análisis procedimental**

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (9:11)

Comprende el análisis de los procesos que se realizan en las unidades administrativas, así como el aporte que ofrecen a los procesos generales de la organización.

**Figura 9**  
**Seguimiento del proceso**



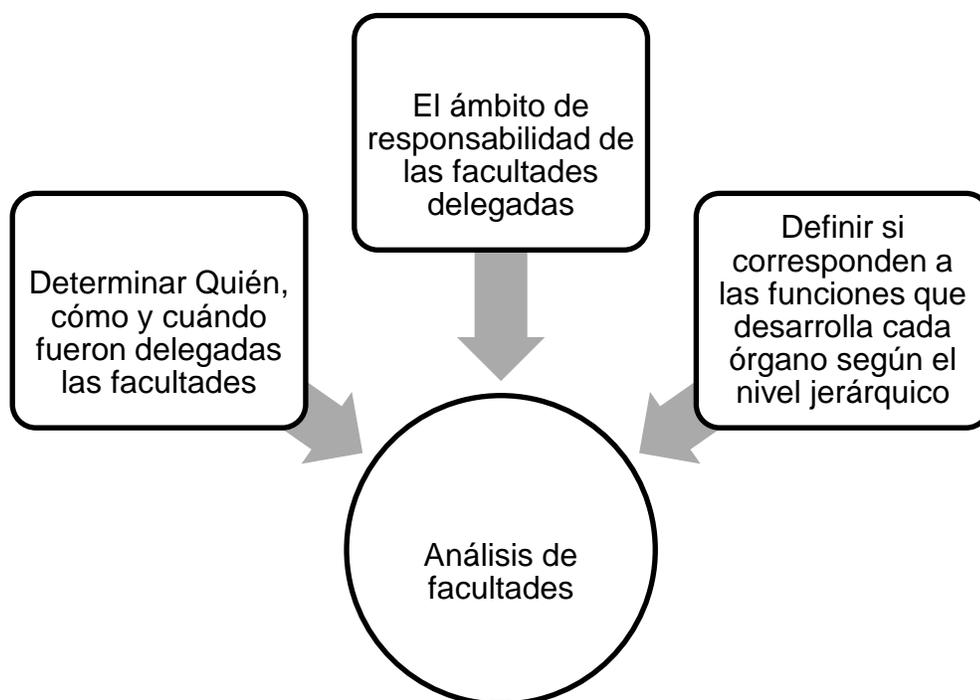
Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Con este análisis se evalúan los procesos principales, sub procesos y la existencia de manuales de normas y procedimientos, si se encuentran establecidos formalmente y si se aplican en la empresa para mejorar la productividad y eficiencia en los procesos que realiza.

#### 1.4.4.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (9:12)

**Figura 10**  
**Conceptos principales del Análisis de facultades**



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

#### 1.4.4.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (9:12)

En este análisis se establece la correspondencia de las relaciones de cada órgano con las funciones que desempeñan, su nivel jerárquico y distinguir la duplicidad, traslape u omisión de la misma por unidad administrativa y si los medios de comunicación utilizados son los adecuados.

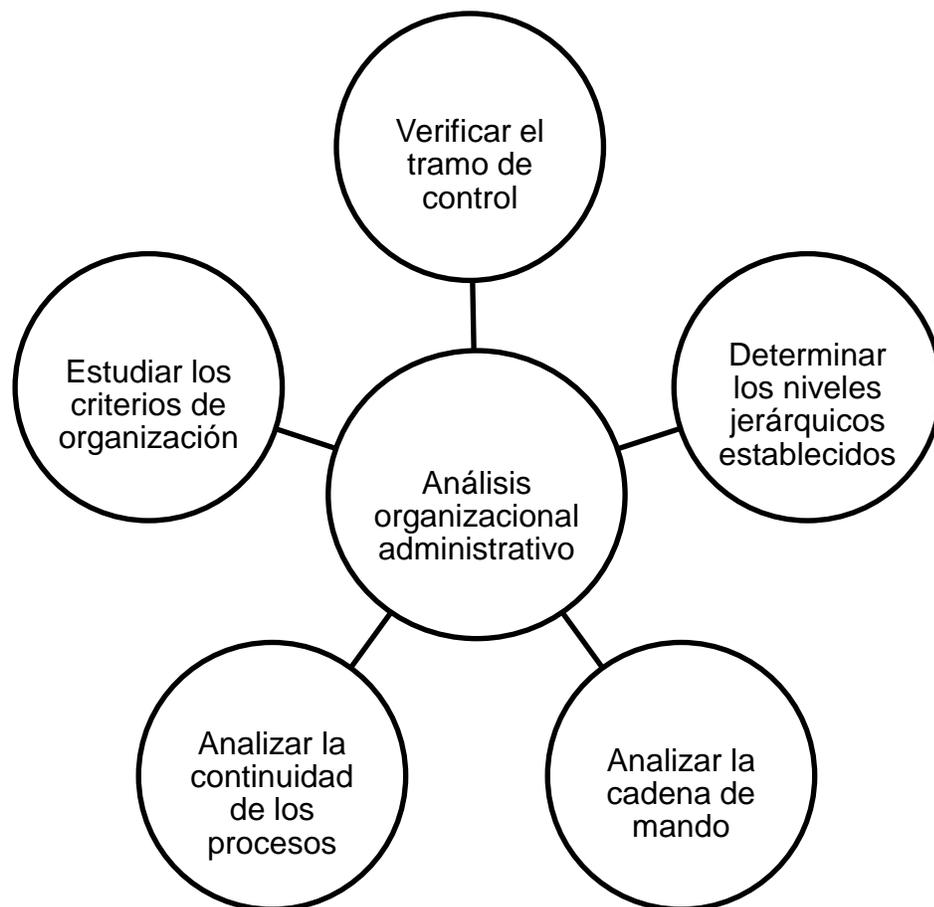
#### 1.4.4.6 Análisis organizacional – administrativo

“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.”

(9:12)

**Figura 11**

#### **Objetivos análisis organizacional-administrativo**



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

## CAPÍTULO II

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE APLICACIÓN DE PINTURA EN LA CIUDAD CAPITAL**

El presente capítulo hace referencia sobre las generalidades de la empresa de aplicación de pintura, sus antecedentes y los aspectos relevantes que se obtuvieron en la investigación de campo.

La empresa presenta deficiencias en la comunicación lo que provoca atrasos en la entrega de los servicios, así mismo no hay procedimientos establecidos para realizar los procesos de forma efectiva, evitar errores, duplicidad de las actividades y esta problemática afecta directamente a la empresa con clientes insatisfechos, y por consecuencia la recuperación de la inversión es más lenta.

#### **2.1 Metodología**

Para la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa, se realizó una investigación de campo utilizando el método científico, con el fin de conocer aspectos relacionados con la estructura organizacional y obtener información relevante en el funcionamiento de la misma.

Para analizar la información se aplicó el método deductivo, siendo este de lo general a lo específico, para validar las hipótesis planteadas.

Se realizó un censo y se implementaron técnicas de investigación, tales como: encuesta efectuada a 28 colaboradores del área operativa de la empresa que está conformada por pintores, ayudantes y bodeguero, entrevista dirigida a 3 colaboradores del área administrativa siendo estos el gerente general, gerente administrativo y jefe de proyectos.

Entre los instrumentos que se emplearon para la recopilación de la información están: guía de observación: fue utilizada en la visita de campo; guía de entrevista: fue empleada para conocer los aspectos relevantes planteados por los gerentes de la empresa y boleta de encuesta para conocer la opinión de los colaboradores en referencia al tema de investigación.

Se realizaron visitas en las instalaciones de la empresa para verificar información relevante y ubicación de rótulos institucionales de la misión y visión, esquema de cómo está estructurada la empresa, conocer el sistema de comunicación, entre otros.

## **2.2 Antecedentes**

La empresa fue fundada en el año 2000 y constituida como Sociedad Anónima en 2004, enfocada a los servicios de aplicación de recubrimientos y pintura a nivel institucional (hoteles, colegios, universidades, almacenadoras, entre otros) e industrial; el fundador de la empresa la creó por la experiencia adquirida durante 20 años en los cuales trabajó en una empresa multinacional de pinturas, donde desempeñó cargos en las áreas de producción, control de calidad, ventas y distribución, y en su escalamiento obtuvo el rol de gerente general de la misma, la empresa surgió con la visión de ofrecer experiencia técnica y productos acorde a las necesidades de los clientes, buscando ser contratista de servicios de aplicación de pintura en las diversas empresas a nivel nacional.

En sus inicios la conformaba el propietario, asistente administrativo y jefe de proyectos, los equipos de trabajo eran contratados para realizar actividades diarias y no se contaba al personal operativo en planilla, las ventas eran realizadas por el propietario que desempeñaba el cargo de gerente general y la empresa obtuvo sus primeros clientes, siendo amistades y conocidos del mismo en la rama de pinturas. Actualmente cuenta con 31 colaboradores, 3 en el área administrativa y 28 en el área operativa.

En los últimos años la empresa ha experimentado un crecimiento dentro de la rama de su especialidad en la industria guatemalteca, por lo que se le ha presentado una serie de inconvenientes para cumplir con sus operaciones y satisfacer la demanda.

### **2.3 Situación actual**

La empresa de aplicación de pinturas pretende ser líder en su rama ante la industria guatemalteca, además de continuar con el crecimiento constante. Para lograrlo requiere de un mercado con estabilidad económica, calidad en sus servicios, capacidad de responder ante las eventualidades, personal capacitado con valores, una estructura organizacional adecuada y bien definidos los roles de cada uno de sus colaboradores, así como la capacidad de una comunicación efectiva para lograr con éxito sus actividades.

Partiendo de lo antes mencionado y tomando en cuenta específicamente la estructura organizacional y la comunicación, cabe destacar un aspecto de relevancia que es la necesidad que la empresa tiene en mejorar su productividad, bajar los costos de sus proyectos, establecer procedimientos claros en las actividades para evitar duplicidad de funciones y mejorar la comunicación.

Iniciando con estos problemas a continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación que apoyarán el planteamiento de un modelo organizacional para la empresa.

### **2.4 Filosofía empresarial**

La empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pinturas trabaja con recubrimientos a nivel industrial y comercial. En la visita de campo se encontraron los siguientes aspectos de la filosofía empresarial que necesitan mejoras para que los colaboradores proyecten una identificación con la empresa,

y con esto se busca dar a conocer a los clientes el profesionalismo de la empresa para realizar los servicios, crear confianza y lograr retención de los mismos, trabajar en equipo en busca de cumplir los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Se describen los elementos que la conforman, según información proporcionada por el gerente general, gerente administrativa y las respuestas brindadas por los colaboradores

#### **2.4.1 Misión actual**

A continuación se presenta la misión que la empresa tiene definida como parte de su filosofía empresarial, la misma se encuentra ubicada en un cuadro institucional de 60 cms. de ancho por 60 cms. de alto en la recepción de la empresa y es la siguiente:

“Somos una compañía, orientada al servicio, que busca satisfacer la necesidad del mercado de optimizar la inversión en mantenimiento de instalaciones industriales, comerciales e institucionales, principalmente en el área de recubrimientos y pinturas.

Ponemos al servicio de nuestros clientes nuestra experiencia de casi 30 años en el área de pinturas y recubrimientos desde la formulación, fabricación y comercialización, hasta todo lo relacionado con la preparación ideal de las superficies y la aplicación de todo tipo de revestimientos para ofrecer las mejores soluciones.

Atendemos las necesidades de los clientes de forma continua, entregando los proyectos a tiempo y dentro del presupuesto; poniendo todo nuestro empeño en ejecutar los proyectos con calidad, de acuerdo a normas y estándares internacionales, con gran compromiso en materia de seguridad, involucrándonos

cada vez más en la conservación del medio ambiente, y sobre todo cultivando una relación de confianza y de largo plazo, logrando que los proyectos se completen con eficacia y eficiencia.” Fuente: Investigación de campo. Año 2013

Uno de los problemas que presenta la empresa es el de comunicación y en base a la información recopilada se determinó que la unidad objeto de análisis da a conocer la misión a los empleados de forma verbal y recientemente instalaron un rotulo institucional en el área de recepción. Sin embargo, los colaboradores indican conocer la misma por el tiempo de laborar en la empresa y que han participado en reuniones donde se les ha presentado la misión de la empresa e indican que la han visto en la recepción, pero que por estar sobrecargada de información no se han tomado el tiempo de leerla y al mismo tiempo enfocar sus esfuerzos en alcanzarla trabajando y uniendo energías como equipo, y otra parte de los colaboradores coinciden en no conocerla, derivado de esto existe desconocimiento y desorientación en los mismos, lo que ocasiona falta de compromiso e identificación hacia la empresa, el impacto que tiene el desconocimiento es con los clientes y la competencia, porque no se trabaja enfocados en lo que desea alcanzar la empresa.

Los gerentes comentan que la misión se puede observar en la recepción e indicaron que cuando contratan a un colaborador realizan una charla informativa, pero no les brindan un documento por escrito.

En la visita de campo se observó la misión colocada en recepción en un cuadro, se ve que esta sobrecargada, pierde el contexto y la letra es pequeña, no da una claridad de la actividad principal de la empresa para lograr una mejor identificación por parte de los empleados.

#### **2.4.1.1 Visión**

Dentro del aspecto de planeación está la visión, en la empresa actualmente cuenta con una visión la misma está ubicada en el área de recepción de la empresa en un rotulo institucional de 60 cms. de ancho por 60 cms. de alto a una altura de 1.70 mts. y es la siguiente:

“Ser reconocidos como una compañía profesional, que construye su negocio y reputación mediante la adhesión a sus valores fundamentales en las relaciones comerciales éticas, la confiabilidad y la atención de las necesidades de sus clientes una y otra vez, en forma eficiente.

Cuidaremos que este enfoque sólido de realizar los negocios y el profesionalismo de nuestra gente se vea siempre recompensado con la buena referencia de nuestros clientes, quienes se beneficiarán con el menor costo por año de los servicios de mantenimiento en materia de recubrimiento de protección.” Fuente: Investigación de campo. Año 2013

La misma es una copia literal tomada de los cuadros institucionales para referencia de la presente investigación.

Uno de los problemas que afecta a la empresa es la comunicación, los gerentes plantean su visión, pero se les olvida algo importante que es comunicar a los colaboradores los cambios positivos que se pueden dar en la empresa si todos como equipo trabajan encaminados hacia lo que visualizan, y según lo observado se presentan deficiencias en el planteamiento, en ningún momento se indica hacia dónde debe encaminarse en el largo plazo; asociado a ello, no cuenta con algunas características que toda visión debe contener, entre las que se puede mencionar, no es atractiva, no inspira ni promueve el sentido de identificación y compromiso de sus colaboradores. La serie de deficiencias indicadas con anterioridad crea en el entorno de la empresa, la ausencia de

compromiso de los colaboradores por canalizar los esfuerzos en el sentido de crecer en un futuro y el impacto que tiene en la organización puede ser negativo y al final no alcanzar lo que visualizan.

#### **2.4.1.2 Valores**

En la investigación se estableció que la empresa no cuenta con valores que fomenten la aplicación en la misma, sin embargo los colaboradores indicaron que emplean en la organización algunos de acuerdo al criterio personal de los cuales se mencionan los siguientes:

- Esfuerzo
- Respeto
- Puntualidad
- Honestidad
- Lealtad
- Solidaridad
- Justicia
- Tolerancia

Se presenta una breve explicación sobre la aplicación de los mismos: el esfuerzo porque usan su energía y todos sus recursos para avanzar en las necesidades de la empresa, y lo realizan sin necesidad de que los presionen o esperar algún tipo de reconocimiento; respeto para crear en el ambiente de trabajo seguridad y cordialidad entre los compañeros, la honestidad siendo este importante para que las relaciones entre los colaboradores sean efectivos, creando un ambiente de confianza y armonía.

Indicaron tener problemas con el valor de la puntualidad, se da el retraso al momento de presentarse a trabajar, y al momento de ejecutar los proyectos, los mismos no se entregan con puntualidad a los clientes e indican que por falta de

organización y comunicación se presentan estos inconvenientes en las actividades que desarrolla la empresa.

La falta de valores y lineamientos a seguir en la empresa afecta directamente con los clientes, específicamente el de la puntualidad, se debe cumplir con horarios y fechas de entregas de servicios y por falta de coordinación, comunicación y no aplicar este valor se atrasa, lo que ocasiona molestia a los clientes y hasta pérdida de un trabajo por incumplimiento en puntualidad.

#### **2.4.2 Objetivos**

Los colaboradores hicieron mención de los siguientes objetivos que ellos consideran forman parte de la empresa:

“Ser conocidos como una compañía profesional de servicios de pintura.”

“Ser una empresa líder en aplicación de sistemas de pintura.”

“Llegar a ser una de las principales empresas en aplicaciones industriales.”

“Darse a conocer nacional e internacionalmente como una de las mejores empresas de servicios de aplicación de pintura.”

De manera general se determinó que la empresa de aplicación de pinturas no cuenta con elementos de filosofía empresarial definidos acorde a su naturaleza y que permitan el aprovechamiento óptimo de sus recursos.

La falta de claridad en su planeación impacta a la empresa negativamente por no encaminar sus esfuerzos en el crecimiento y para lograr administrativamente manejar con efectividad el crecimiento que presenta, si no dan a conocer los conceptos básicos a los colaboradores, es un indicio de la falta de comunicación, así como la fomentación de los valores que puede mejorar los aspectos de entrega de los servicios , y con base en las respuestas obtenidas se determinó

que no existen objetivos claros, lo que refleja que el personal no cuenta con criterios para desarrollar sus actividades, es importante tener documentado y dar a conocerlos ya que los objetivos representan no sólo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización están dirigidos.

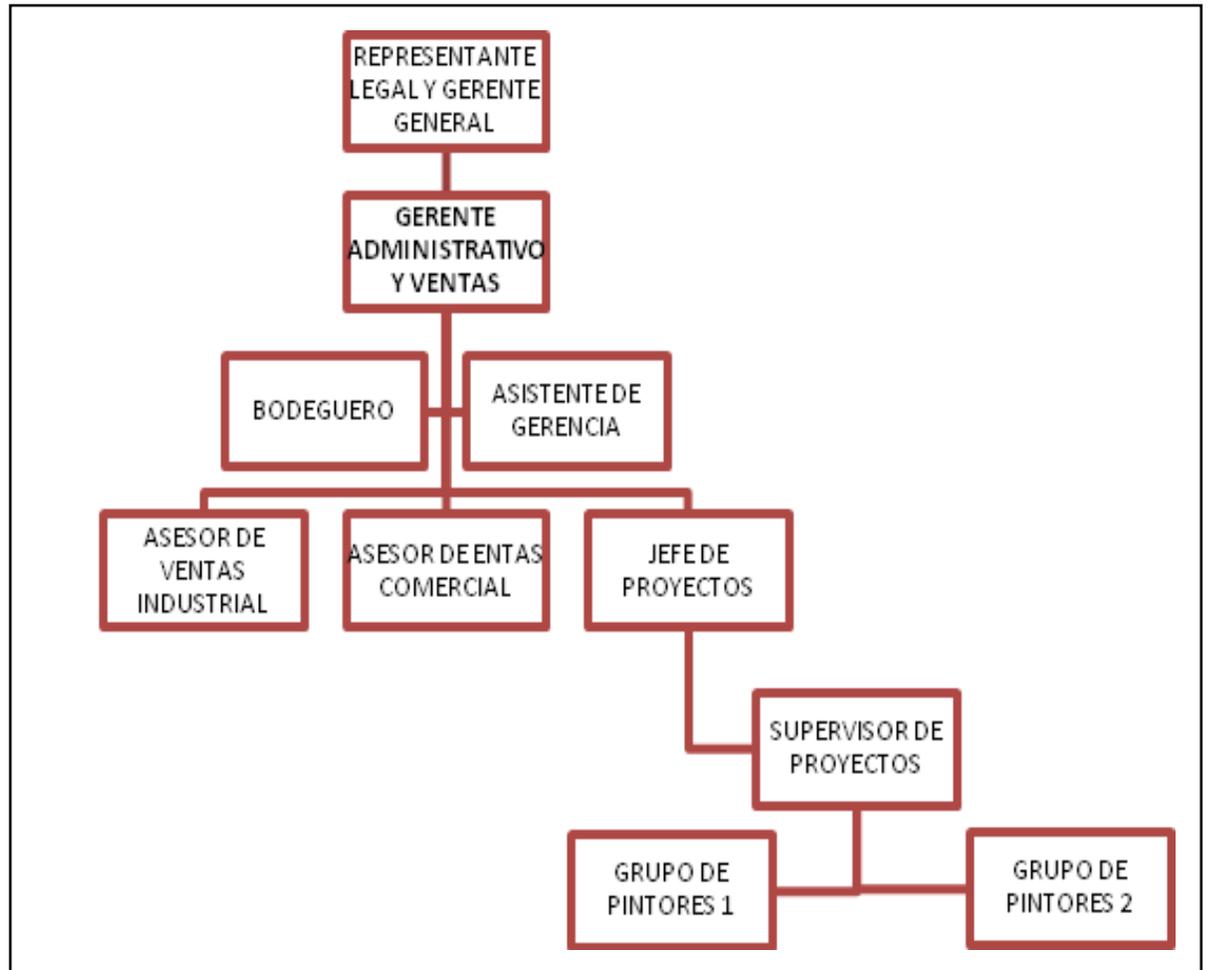
## **2.5 Análisis estructural**

Como parte fundamental en la investigación a continuación se describe la estructura organizacional actual así como sus características:

- **Estructura organizacional**

Actualmente la empresa cuenta con el siguiente organigrama, el mismo fue brindado en la investigación de campo.

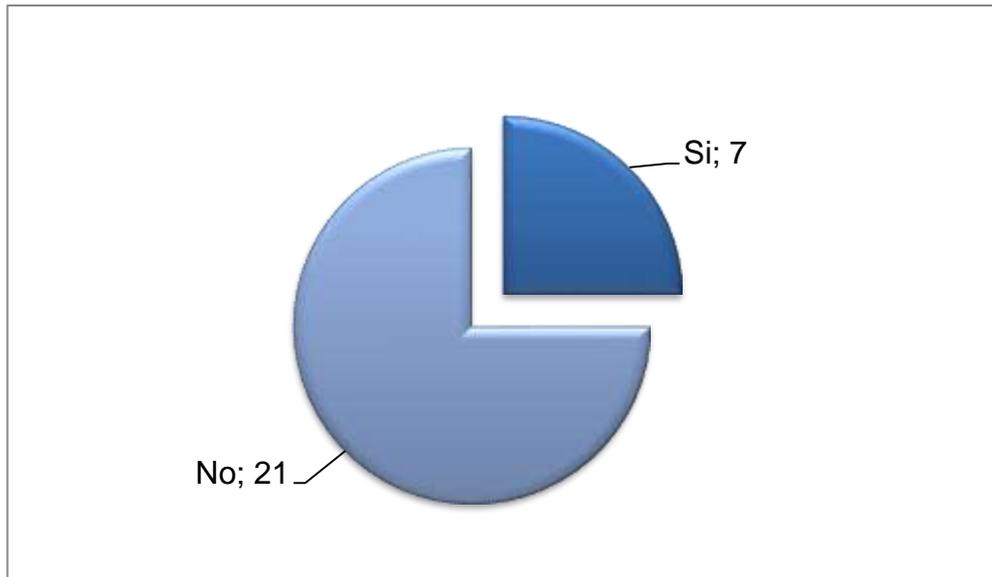
**Gráfica 1**  
**Organigrama actual**  
**Empresa de servicios de aplicación de pintura**



Fuente: archivo gerencia administrativa. Febrero 2013.

En la visita que se realizó a las instalaciones de la empresa no se observó el organigrama en algún área común de los colaboradores, el desconocimiento que tienen del mismo crea ignorancia de la jerarquía y unidades de mando. Y dentro de la investigación se cuestionó a 28 colaboradores que estaban actualmente trabajando para la empresa sobre el conocimiento del organigrama y los resultados se presentan a continuación:

**Gráfica 2**  
**Conocimiento del organigrama actual**  
**Empresa de servicios de aplicación de pintura**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los colaboradores que dicen conocer el organigrama de la empresa es por el tiempo de antigüedad que tienen en la misma, por la experiencia adquirida en las actividades ellos tienen idea del nivel jerárquico y suponen conocer el organigrama.

Los 21 colaboradores que no tienen conocimiento del mismo, indicaron que al iniciar labores en la empresa no les brindaron una inducción, ni les enseñaron la estructura organizacional.

El organigrama es desconocido por la mayoría de los colaboradores de la empresa, no se encuentra ubicado en un lugar visible dentro de las instalaciones y no se han desarrollado actividades informativas que propicien su conocimiento, no existe una clara y ordenada conformación de los niveles jerárquicos, lo cual provoca que los colaboradores realicen sus atribuciones de manera inadecuada.

Con base en la investigación realizada en la empresa se determinó que cuentan con un esquema organizacional, el mismo no está definido de manera clara y ordenada conforme las funciones, niveles jerárquicos, relaciones y actividades de la empresa, lo que ocasiona que los colaboradores no conozcan la línea de mando, esto provoca que los colaboradores no se dirijan con su jefe inmediato, si no que se dirigen con el gerente general de la empresa, se toman decisiones y no se le hace saber a los jefes superiores sobre cambios o autorizaciones en las actividades que desarrolla la empresa, ocasionando confusiones y errores en los servicios de aplicación, como ejemplo de esta situación según mencionaban los colaboradores el gerente general brinda una orden o cambio de un color de aplicación, y las personas que tiene contacto con el cliente es el jefe de proyectos o el personal de ventas y se ha dado los casos que ellos no conocen los cambios ni tienen la retroalimentación de lo que el cliente desea y al final son los que representan a la empresa.

Al final frente al cliente queda mal la presentación de la empresa, hay duplicidad de funciones, y no se cumple con la jerarquía para la toma de decisiones y una comunicación efectiva para todo el equipo, se incurre en gastos y costos innecesarios que afectan directamente a la rentabilidad de la empresa.

### **Características de la estructura**

En base al organigrama proporcionado por el gerente, a continuación se describen las características de la estructura actual:

#### **a) Complejidad**

Es una estructura compleja, y cuenta con pocas unidades administrativas, sin embargo, las mismas no han sido definidas con claridad. Lo que provoca desconocimiento de los colaboradores, de la autoridad y obligaciones para desarrollar sus tareas responsablemente.

## **b) Formalidad**

La empresa no cuenta con documentos en los que se regule cada una de las unidades que la conforman y donde se visualice la estructura organizacional de la empresa.

Por lo mismo la información que se utiliza dentro de la unidad objeto de análisis es informal. Lo que provoca que los colaboradores no tengan claro los niveles jerárquicos, con quien deben de comunicar sus inquietudes laborales y esperar respuestas favorables para que la empresa cumpla con sus actividades sin que los clientes sean afectados.

## **c) Centralización**

Es una entidad centralizada dado que las decisiones son tomadas por el gerente general, tanto administrativas como técnicas, por lo que el control radica en el nivel estratégico. Este es uno de los principales problemas encontrados, ya que el gerente toma un papel operativo y no se enfoca en lo administrativo, dejando atrás la revisión de documentos para una correcta toma de decisiones sobre inversiones, presupuestos a clientes, liquidaciones e información financiera que se queda aplazada la actualización y que a largo plazo está problemática no deja que la empresa mejore y tampoco aprovecha los recursos con los que cuenta, porque puede capacitarse al jefe de proyectos para todas las decisiones técnicas.

### **• Componentes de la organización**

Dichos componentes no se encuentran regulados dentro de la empresa, por ello a continuación se detallan los principales aspectos con base a la información obtenida:

### **a) Tipo de estructura organizacional**

La empresa no cuenta con un tipo de estructura clara y aplicable en su funcionamiento.

En base a lo observado se determinó que es una organización matricial porque los colaboradores tienen dos cadenas de mando, esto se da específicamente con el área operativa, ya que el gerente general es el experto en el campo de aplicación de pinturas, y tiene apoyo por parte del jefe de proyectos para que se desarrollen los trabajos de una forma eficaz y con calidad, pero como se mencionaba anteriormente esto provoca duplicidad en las actividades e incremento en los costos por proyecto.

### **b) Dimensión de la estructura**

La organización presenta una dimensión vertical y sus categorías se agrupan de la siguiente forma:

- Nivel estratégico: gerente general y gerente administrativo
- Nivel táctico: asesor de ventas industrial y comercial, jefe de proyectos.
- Nivel operativo: supervisor de proyectos y equipo de pintores.

### **c) Enfoque del diseño organizacional**

El enfoque del diseño actual de la empresa en base a los servicios que realiza se determinó que es tecnológico, dentro de las actividades que ejecuta para satisfacer los requerimientos de sus clientes están: la utilización de la maquinaria Sand Blast (maquina a base de presión que expulsa un chorro de arena, lo cual ayuda a eliminar oxido en tanques y tubería, para llegar a metal nuevo y posterior aplicar un recubrimiento según especificaciones técnicas), la maquina Shot Blaster (Chorro de balines de acero, la misma sirve para abrir poro o eliminar pintura en superficies de concreto y como preparador de superficie a

pintar, permitiendo una adherencia del producto final), aplicación de productos epoxicos que necesitan preparación e instrucciones técnicas para su aplicación, así como la mezcla y vida útil de los productos.

Cabe resaltar que la información técnica de los productos y de los equipos que se utilizan en las actividades de la empresa es transmitida por el nivel estratégico al nivel táctico, según indicaron los colaboradores del área operativa una desventaja que encuentran al momento de ejecutar el trabajo es la falta de información técnica sobre los productos y equipos a utilizar según sea el proyecto y lo mismo perjudica avances, ocasionando reclamos de los clientes y atrasos o repetición de los trabajos.

- **Puestos**

La empresa según indico la gerente administrativa si cuentan con descriptores de algunos puestos, pero los mismos no son utilizados ni se implementan en la misma, se solicitó el acceso a los descriptores pero no se tiene esa información.

Por lo mismo los colaboradores no conocen claramente las relaciones, atribuciones, autoridad y responsabilidad que según su puesto poseen para realizar sus actividades de una manera eficiente.

Y estas varían dependiendo de las circunstancias que se presenten, por lo cual no hay claridad en relación a las actividades que debe hacer cada puesto de trabajo; lo que origina deficiencia en el desempeño de las actividades de los colaboradores, ocasionando duplicidad y omisión de tareas, descontrol en las entregas de los proyectos y atraso al momento de cobrar.

Los puestos con los que cuenta la empresa son los siguientes:

- Gerente general
- Gerente administrativo
- Asistente administrativo
- Asesor de venta
- Asistente de bodega (bodeguero)
- Jefe de proyectos
- Supervisor de obra
- Pintores

- **Tipo de departamentalización**

De acuerdo a la información obtenida el tipo de departamentalización es por funciones, dentro de la empresa las áreas son definidas según las actividades que realiza, no obstante en la encuesta algunos colaboradores no conocen la unidad en la que laboran, ni el nivel en el que se ubican.

- **Tramo de control**

El tramo de control es estrecho, tomando en cuenta que la cantidad de personas dependientes es mínima, el gerente general tiene a cargo 4 empleados que son los jefes de proyectos y asesores de ventas comercial e industrial, del gerente administrativo dependen la asistente de gerencia y el bodeguero. El jefe de proyectos tiene a cargo 3 supervisores de proyectos, y cada supervisor de proyectos tiene a su cargo a un equipo de pintores integrado por 10 colaboradores. Y cabe mencionar que esto es teórico porque al momento de la práctica no se cumple, porque el gerente general se involucra en todos los puestos para controlar, pero lo que provoca es descontrol en la empresa.

- **Sistema organizacional**

El sistema de organización aplicado es el funcional, puesto que la autoridad y responsabilidad se organiza de acuerdo con las funciones principales que se llevan a cabo en cada unidad, y es importante mencionar que la misma es aplicada en forma empírica y los colaboradores no reciben instrucciones para velar por el cumplimiento de los procesos o proyectos que se ejecutan.

## **2.6 Análisis funcional**

A continuación se describen las funciones de la unidad administrativa en estudio:

En la investigación de campo indicaron que cuentan con documentos como algunos descriptores de puestos y que están establecidas las funciones de las unidades administrativas, en el proceso de la investigación no se brindó acceso a los mismos para conocer si están bien planteados.

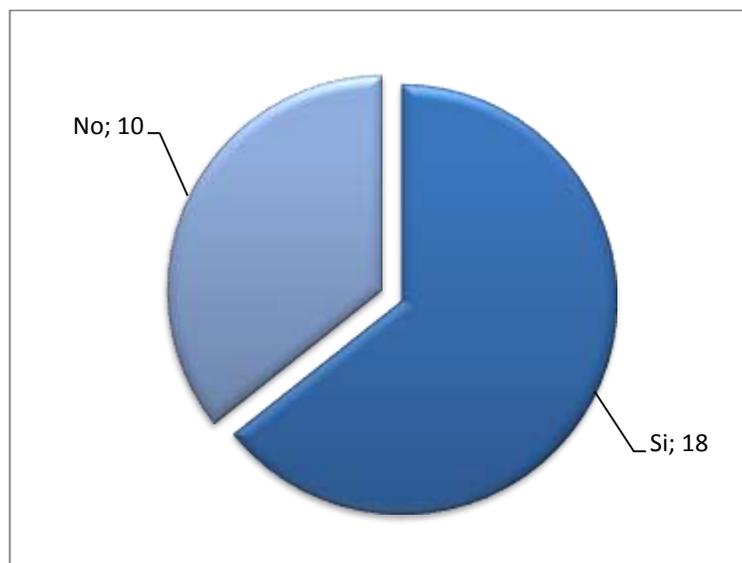
Se pudo observar que el gerente general como el gerente administrativo realiza tareas similares y cuentan con las mismas atribuciones, esto genera demora en la toma de decisiones porque deben de ser aprobadas por ambos.

Asimismo se observó que el área de ventas realiza actividades no relacionadas para lo que fueron contratados, dentro de lo que realizan es comprar y velar porque los proyectos tengan los materiales para trabajar y dicha función corresponde a los supervisores de obras, descuidando lo principal que es vender, y provocando estancamiento en el crecimiento de la empresa con prospectar nuevos clientes, cierre de proyectos ya presupuestados y seguimientos por parte del personal para incrementar las ventas, y como resultado a largo plazo hay baja rentabilidad para la empresa y problemas financieros y de solvencia.

Los gerentes no realizan una supervisión de la empresa para lograr que funcione eficientemente, se ocupan más de los problemas del día a día, con los problemas operativos, y no cuentan con una planificación que ayude y oriente a los colaboradores en conjunto a solucionar las adversidades que se presentan.

En la investigación se cuestionó a los colaboradores sobre la duplicidad de funciones, las respuestas están representadas en la siguiente gráfica:

**Gráfica 3**  
**Existe duplicidad de funciones**  
**Empresa de servicios de aplicación de pintura**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

De acuerdo a la gráfica, 18 de 28 colaboradores indican que si existe duplicidad en las funciones, dando como ejemplo que cuando está en ejecución un proyecto el gerente general gira ordenes, así mismo involucra a terceros colaboradores a realizar las mismas actividades, para obtener el mismo resultado, lo que provoca que los asesores de ventas y el jefe de proyectos realizan la misma función, que

en ocasiones puede llevar un día al involucrarse en actividades que no corresponden según el puesto, por ejemplo comprar los materiales, realizar viajes de supervisión en dos o más ocasiones al mismo proyecto, que los pintores reciban instrucciones de dos o más personas; provocando atrasos en las labores de cada uno de los puestos como confusiones en el área operativa, también ocasiona descoordinación y pérdida de tiempo y materiales, que a largo plazo es pérdida para la empresa.

Y los que contestaron que no existe son los que están en el área operativa, entiéndase los pintores en su mayoría, ya que por el tipo de actividad que desarrollan es difícil que se dé una duplicidad de funciones por que se entrega a un grupo cada proyecto para que se ejecute.

Según indicaron los gerentes ellos han observado que se puede dar duplicidad de atribuciones con su equipo de trabajo al involucrar dos grupos de pintores en el mismo proyecto, y si se trabajan proyectos de gran magnitud que requiere manejo de varios grupos en obra, cuando estos casos se presentan dos equipos realizan el mismo trabajo, es decir repintar áreas o en caso negativo por desconocimiento quedan áreas sin trabajar, cuando se involucra el jefe de proyectos y el asesor de ventas se crea confusión ya que no se sabe a quién obedecer y se pierde el tramo de control.

Se detallan a continuación las funciones de las unidades según información de los colaboradores y lo que se observó, pero en si no se obtuvo acceso a la información escrita por parte de la empresa y según los resultados de la investigación estos no se cumplen de una manera adecuada.

**Gerencia general:**

- Planificar actividades
- Autorizar todas las cotizaciones previas a enviar a clientes
- Supervisar el uso de los productos
- Instruir a los supervisores de información técnica sobre aplicaciones especiales

**Gerente administrativo**

- Supervisar la contabilidad y pago de impuestos
- Pagar planilla
- Comprar los suministros necesarios para los proyectos
- Negociar con proveedores

**Área de ventas:**

- Prospectar clientes
- Dar a conocer los servicios que presta la empresa
- Supervisar la ejecución de sus proyectos
- Llevar control de las ventas
- Dar a conocer los futuros proyectos a la gerencia
- Visitar clientes, tomar medidas y envío de propuesta económica.

**Área de proyectos:**

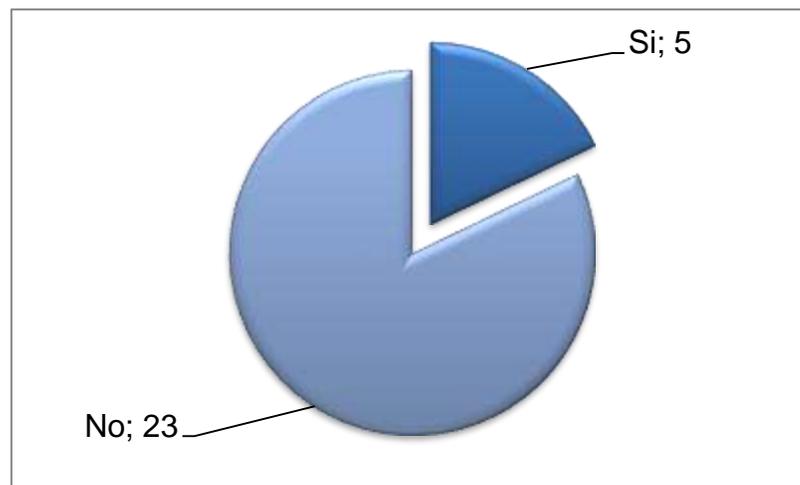
- Ejecución de los proyectos de la empresa relacionados con la aplicación de pintura.
- Supervisión de materiales
- Control de calidad de los servicios prestados

## 2.7 Análisis procedimental

Se encontró en la investigación que los principales procedimientos de la empresa no están por escrito, esto tiene como consecuencia que actúen sin instrucciones adecuadas para la correcta ejecución de sus actividades y no se logra un desempeño máximo, con un mínimo de esfuerzo.

Se les pregunto a los colaboradores si tienen conocimiento de algún manual de procedimientos o si existen lineamientos para realizar las tareas en la empresa.

**Gráfica 4**  
**Conocimiento de los principales procedimientos**  
**Empresa de servicios de aplicación de pintura**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

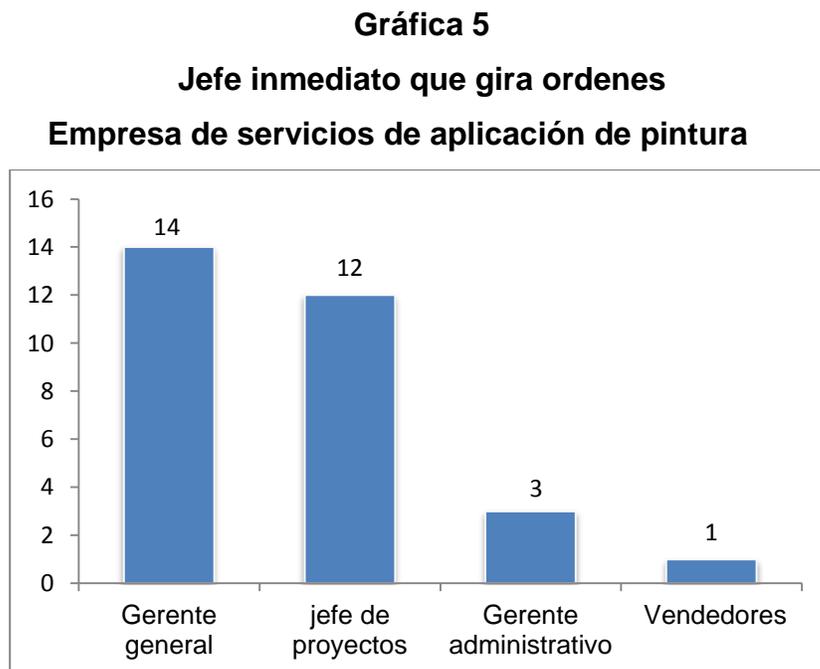
Según la gráfica # 4 de los 28 colaboradores 5 indican si tener conocimiento de los procedimientos, y es por la antigüedad de laborar en la empresa y las actividades cotidianas que saben los lineamientos a seguir en ciertos procesos, y en base a eso realizan las actividades, por otro lado es evidente que la mayoría de los colaboradores no tienen conocimientos de procedimientos claros que ayuden a realizar el trabajo de manera efectiva y cumpliendo con tiempo y

estándares de calidad, y esta situación se da porque la mayoría de sus actividades son dirigidas en todo momento por su jefe inmediato en un forma improvisada y en base a la experiencia obtenida con el tiempo.

No cuentan con documentos administrativos que les brinde una orientación para la secuencia a seguir en la realización de sus actividades, esto provoca duplicidad de funciones, tardanza en la productividad, servicio deficiente, atrasos en entrega de trabajos y desperdicio de recursos, impactando en la productividad y eficiencia de la empresa

## 2.8 Análisis de facultades

Como parte del análisis de la situación actual de la empresa se preguntó a los colaboradores sobre de quien reciben órdenes para ejecutar sus labores y la facultad en la toma de decisiones frente a las actividades que realizan, en la siguiente grafica se representan las respuestas obtenidas:



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Como punto principal resalta que los colaboradores reciben órdenes e instrucciones del gerente general, siendo este el que tiene la facultad en la toma de decisiones sobre la resolución de conflictos, desde situaciones de menor y mayor relevancia en las actividades diarias, como ejemplo se puede tomar los errores cometidos en las obras de aplicación de pintura, se procede a repetir la aplicación y se genera un costo mayor de lo presupuestado, ya que los clientes no pagan por los errores cometidos por parte de la empresa, y en busca de la satisfacción del mismo se realiza, pero en medio de esta situación la toma de decisiones participa el gerente general y sin dar retroalimentación de la situación a los supervisores o jefes para que tomen las precauciones y medidas correctivas para solucionar el conflicto. Cabe resaltar que los colaboradores comentaron que se desorientan al recibir instrucciones del gerente general y jefe de proyectos u otros involucrados al mismo tiempo y dichas órdenes al no estar orientadas hacia un mismo resultado dificultan que el trabajo quede bien ejecutado.

Así mismo, otro de los puntos que se resalta en este tema es que los colaboradores mencionaron que al ser contratados se les indicó verbalmente y otros por escrito de algunos procedimientos que se realizan en la empresa, principalmente dirigido a los asesores de ventas y supervisores de proyecto como conocimiento de las actividades principales que deberían realizar en el trabajo diario, pero de manera escrita no poseen información y en oportunidades el gerente general o administrativo les asigna otras tareas, las cuales no fueron indicadas al momento de la contratación, esto provoca como ya se ha indicado desorientación por parte de los colaboradores, atrasos por la falta de comunicación y distracción en los objetivos de cada puesto de trabajo para lograr rentabilidad en la empresa y como resumen las facultades no están bien definidas.

Otro de los hallazgos es que en la empresa existe duplicidad de mando, porque las ordenes como se explicó anteriormente son giradas por el gerente general, jefe de proyectos y vendedores, según se de el caso, por lo mismo los colaboradores al recibir órdenes de varias personas se crea una confusión y genera baja productividad en el área de trabajo, como atraso en la entrega de proyectos e insatisfacción de los clientes, impactando en la rentabilidad de la empresa.

A continuación se describen las principales facultades que los puestos de trabajo, en base a las respuestas obtenidas, pero según se observó estas mismas no se respetan:

- **Gerente general:**

El control y manejo de recursos de la empresa., elaboración y autorización de presupuestos, firma de documentos tales como contratos, cheques, permisos, las principales toma de decisiones, y la aprobación de descuentos y cotizaciones a presentar, resolver problemas que se presenten con los servicios que brinda la empresa.

- **Gerente administrativo**

Elaboración de presupuesto de ventas, control administrativo de los recursos económicos, aprobación de compras, autorización de créditos.

- **Jefe de proyectos**

Control del buen manejo de los recursos, solicitar materiales requeridos por obra, brindar reportes de mano de obra de personal operativo por proyectos en ejecución semanal, liquidación de viáticos, resolver problemas en los proyectos.

- **Asesor de ventas**

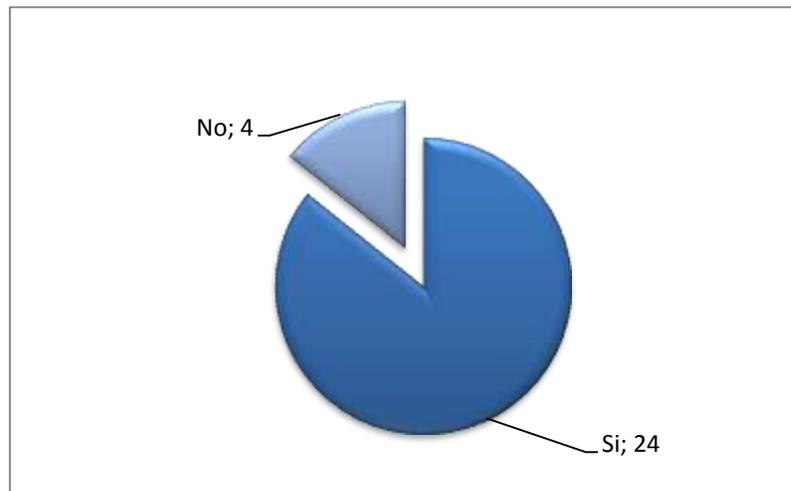
Búsqueda de nuevos clientes, reportes mensuales de ventas, solicitar materiales para proyectos, supervisión de trabajos y entrega a cliente.

## 2.9 Análisis de relaciones

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

En la siguiente gráfica se presentan los resultados al cuestionamiento realizado a los colaboradores, si reciben instrucciones previas al momento de realizar sus actividades.

**Gráfica 6**  
**Instrucciones para realizar su trabajo**  
**Empresa de servicios de aplicación de pintura**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los colaboradores indicaron que si reciben instrucciones para realizar algún trabajo en específico, pero todo es verbal, rara vez les dan información por escrito, así mismo los que indicaron que no les informan nada, dicen que llega el

supervisor o un jefe, llama la atención si el trabajo está mal ejecutado y ellos no han recibido indicaciones por medio verbal o escrito. Una de las principales fallas que tiene la empresa es por falta de comunicación.

Según lo observado y contestado por los gerentes existe en la empresa un alto grado de codependencia para el manejo de la información técnica de los servicios que presta la empresa y la toma de decisiones con el gerente general, causando interrupciones, pérdidas de tiempo y atrasos en la entrega de los trabajos.

Los medios de comunicación que prevalecen en la empresa son: verbal, por mensajes vía e-mail y cuando se trata de algo de carácter urgente y conocimiento de toda la empresa es por memos, aunque los colaboradores indican que las órdenes que emiten los jefes a sus subordinados son en su mayoría de forma verbal y en ocasiones las mismas son mal interpretadas u omitidas.

## **2.10 Análisis organizacional-administrativo**

Luego de realizar el análisis de los diferentes aspectos de la empresa que presta servicios de aplicación de pinturas en la ciudad capital, se establece lo siguiente:

La mayoría de los colaboradores, no conocen la misión y visión de la empresa, aunque demuestran compromiso con lo que hacen y las mismas se encuentran en un rotulo institucional, con letra pequeña, no se tienen definidos los valores, y los colaboradores desconocen los objetivos organizacionales, la falta y desconocimiento de estos elementos impide crear una identidad empresarial con la cual estar motivados para desempeñar las actividades eficientemente, lo que puede permitir a la empresa crecer y aumentar sus ventas.

No cuenta con una estructura organizacional debidamente documentada, por lo cual los colaboradores no reconocen a su jefe inmediato, dando como resultado desorientación y falta de identidad en la empresa con la línea de autoridad.

Existen descriptores de puestos donde detallan atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad, entre otros aspectos importantes para los colaboradores, pero los mismos no son aplicados para buscar a los colaboradores idóneos a los puestos, no se les brinda una orientación en respecto a las actividades que tiene cada puesto y esto genera falta de identidad y compromiso con la empresa, trabajando improvisadamente y sin bases para alcanzar los objetivos que desea la misma.

En la empresa no hay claridad en las actividades que realiza cada puesto de trabajo; lo que origina deficiencia en el desempeño de las actividades, duplicidad de tareas, descontrol en las entregas de los proyectos y demoras en los cobros.

Los procedimientos no se encuentran escritos, los mismos se realizan por experiencia y de manera espontánea sin seguir lineamientos, lo que ocasiona atraso para cumplir con las responsabilidades de la empresa.

La comunicación que prevalece es de carácter informal. Las órdenes que emiten los jefes a sus subordinados son en su mayoría de forma verbal por lo que éstas son mal interpretadas u omitidas, y como no queda nada por escrito al momento de que los jefes solicitan información de avances, no hay un medio comprobable para exigirles, por lo mismo la comunicación es deficiente.

## **2.11 Discusión de resultados**

En este capítulo se pudo determinar la problemática actual sobre las deficiencias de la empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura en su estructura organizacional, así como los problemas de comunicación, reconocimiento de las líneas de autoridad y tramo de control, y que se logró determinar que aunque cuentan con instrumentos administrativos, los mismos no son aplicados efectivamente.

Del análisis e interpretación de estos resultados, se puede concluir que las hipótesis planteadas en el plan de investigación son aceptadas. Estas mencionan que la razón de las deficiencias en la estructura organizacional, canales de comunicación, tramo de control y jerarquías de la empresa, se deben a que no cuenta ni aplica instrumentos administrativos, lineamientos y procedimientos técnicos, y es debido que en la empresa si existen algunos instrumentos pero para la actividad de la misma no se utilizan y ponen en práctica, en referencia a estos aspectos se propone un modelo organizacional, encaminado a orientar soluciones viables y buscando alcanzar los objetivos de la empresa, que conforme es el crecimiento de la misma en el mercado puedan enfrentar los cambios de forma profesional y eficiente.

CAPÍTULO III

**MODELO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA UNA EMPRESA  
DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE APLICACIÓN DE PINTURA EN  
LA CIUDAD CAPITAL**

Con base en el diagnóstico administrativo, se establece la necesidad de llevar a cabo un modelo organizacional de la unidad objeto de análisis. En la propuesta se incluye: justificación, objetivos y contenido, se presenta el comparativo de la situación actual contra los cambios que se proponen tanto en la estructura organizacional, filosofía empresarial y describiendo los recursos necesarios para su puesta en acción.

**3.1 Justificación**

En la actualidad las empresas deben de estar preparadas para los cambios constantes en la económica, tener bases fundamentales para afrontar crisis y saber aprovechar los recursos con los que cuenta, por lo que es importante mantenerse organizada, definiendo claramente los objetivos de la empresa, la autoridad en los puestos de trabajos y tener un sistema de comunicación claro y confiable, para lograr un aprovechamiento de los recursos con los que cuenta y alcanzar las metas que se propongan.

En base al diagnóstico presentado en el capítulo II se analizó que la empresa tiene deficiencias en su estructura organizacional, falta de conocimiento de los colaboradores de la filosofía empresarial, inexistencia de lineamientos sobre valores, asimismo falta de aplicación de los descriptores de puestos e inexistencia de procedimientos claros, que han generado desconocimiento de información importante y relevante que puede ayudar en el desempeño de las actividades de los colaboradores, así como el desaprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, los canales de comunicación no

definidos claramente, mismos que generan problemas y estancan el desarrollo eficiente de la empresa.

Con base a la investigación se cuenta con información administrativa y organizacional que no está basada en teorías administrativas y cabe resaltar que desde sus inicios la misma ha trabajado de forma empírica y en base a la improvisación, por lo anterior se propone un modelo organizacional a la empresa dedicada a prestar servicios de pintura en la ciudad capital, para que sirva de guía y que apoyados en la misma logren minimizar los problemas que presentan en la actualidad, aumentar su eficiencia, efectividad y desarrollo y lograr un aprovechamiento máximo de los recursos humanos, materiales y financieros.

### **3.2 Objetivos**

- Aportar elementos administrativos, tales como Misión, visión, objetivos y valores que deben ser conocidos y aplicados por los colaboradores.
- Readecuar la estructura organizacional, para lograr la máxima eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, evaluando su efectividad a través de un programa de mejora continua.
- Desarrollar modelos de las herramientas de organización que faciliten a los colaboradores el conocimiento de la estructura organizacional, así como los descriptores de puestos, el proceso de comunicación interna y los procedimientos para aumentar su desempeño, dar un valor agregado a los servicios que se presta y optimizar los recursos de la empresa.

### **3.3 Filosofía empresarial**

Para lograr que los colaboradores desarrollen una identidad con la empresa es indispensable contar con elementos administrativos claros y bien definidos, a continuación se describe la propuesta para la empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura en la ciudad capital.

### 3.3.1 Misión

En la investigación se obtuvo información sobre la misión que tiene definida la empresa, como parte de la propuesta de rediseño organizacional se plantea la siguiente, buscando sea entendible y ejecutable por los colaboradores.

#### Esquema 2

#### Comparativo Misión

ACTUAL	PROPUESTA
<p>“Somos una compañía, orientada al servicio, que busca satisfacer la necesidad del mercado de optimizar la inversión en mantenimiento de instalaciones industriales, comerciales e institucionales, principalmente en el área de recubrimientos y pinturas.</p> <p>Ponemos al servicio de nuestros clientes nuestra experiencia de casi 30 años en el área de pinturas y recubrimientos desde la formulación, fabricación y comercialización, hasta todo lo relacionado con la preparación ideal de las superficies y la aplicación de todo tipo de revestimientos para ofrecer las mejores soluciones.</p> <p>Atendemos las necesidades de los</p>	<p>“Proveer servicios de alta calidad en asesoría y aplicación de pinturas y recubrimientos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindar oportunidad de crecimiento y desarrollo a nuestros colaboradores, así como mantener y fortalecer una estrecha relación de confianza con nuestros proveedores, y aumentar el rendimiento de capital para fortalecer el crecimiento de la empresa” Fuente: elaboración propia. Año 2014</p>

clientes de forma continua, entregando los proyectos a tiempo y dentro del presupuesto; poniendo todo nuestro empeño en ejecutar los proyectos con calidad, de acuerdo a normas y estándares internacionales, con gran compromiso en materia de seguridad, involucrándonos cada vez más en la conservación del medio ambiente, y sobre todo cultivando una relación de confianza y de largo plazo, logrando que los proyectos se completen con eficacia y eficiencia.”

Fuente: Investigación de campo. Año 2013

### 3.3.1.1 Visión

En la investigación se obtuvo información sobre la visión que tiene definida la empresa, como parte de la propuesta de rediseño organizacional se plantea la siguiente, buscando sea entendible y ejecutable por los colaboradores.

**Esquema 3**  
**Comparativo Visión**

<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA</b>
<p>“Ser reconocidos como una compañía profesional, que construye su negocio y reputación mediante la adhesión a sus valores fundamentales en las relaciones comerciales éticas, la confiabilidad y la atención de las necesidades de sus clientes una y otra vez, en forma eficiente.</p> <p>Cuidaremos que este enfoque sólido de realizar los negocios y el profesionalismo de nuestra gente se vea siempre recompensado con la buena referencia de nuestros clientes, quienes se beneficiarán con el menor costo por año de los servicios de mantenimiento en materia de recubrimiento de protección.”</p>	<p>“En el 2016 ser reconocidos a nivel nacional como la mejor empresa de servicios de aplicación de pinturas y recubrimientos, distinguidos por la calidad y conocimiento técnico que brindamos a nuestros clientes”. Fuente: elaboración propia. Año 2014</p>

### 3.3.1.2 Valores

Es necesario implementar la identificación con los siguientes valores, dentro de la empresa, para desarrollar un ambiente laboral óptimo, ya que actualmente la empresa no promueve los mismos, se proponen los siguientes:

- ✓ **Responsabilidad:** al realizar los trabajos y toda acción dentro de la empresa, haciéndose cargo de sus consecuencias.
- ✓ **Honestidad:** actuar con transparencia para incrementar la confianza de nuestros clientes.
- ✓ **Respeto:** con los clientes, compañeros y proveedores.
- ✓ **Lealtad:** sentido de pertenencia que cada uno de los integrantes de la empresa debe reflejar en sus actividades diarias, y crear el sentido en los clientes al realizar los servicios de buena calidad y que esto se vea reflejado en la misma que ellos tiene hacia la empresa.
- ✓ **Trabajo en equipo:** apoyo entre los colaboradores en todas las actividades para dar un servicio de excelencia a nuestros clientes.

### 3.3.2 Objetivos

En base a las mejoras que se desea alcanzar en el rediseño organizacional se replantearon los objetivos empresariales y para que las actividades de la empresa se encaminen al cumplimiento de su misión se mencionan los siguientes objetivos:

**Esquema 4**  
**Comparativo Objetivos**

OBJETIVOS ACTUALES	PROPUESTA
<p>“Ser conocidos como una compañía profesional de servicios de pintura.”</p> <p>“Ser una empresa líder en aplicación de sistemas de pintura.”</p> <p>“Llegar a ser una de las principales empresas en aplicaciones industriales.”</p> <p>“Darse a conocer nacional e internacionalmente como una de las mejores empresas de servicios de aplicación de pintura.”</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>“Brindar un excelente servicio, superando las expectativas de nuestros clientes que nos permitan un crecimiento de ventas del 30% anual en relación al año anterior y lograr expandir los servicios en todo el país.”</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alcanzar un incremento en las ventas de un 30% a partir del sexto mes de la puesta en marcha de la propuesta. (ventas actuales Q 2,986,075.92 )</li> <li>✓ Incrementar la cartera de clientes en un 40% a partir del primer año de implementada la propuesta. (Cartera de clientes activos 60)</li> </ul>

	<p>✓ Brindar a los clientes seguridad de que el 100% de los trabajos se realizaron bajos normas de seguridad y de acuerdo a las especificaciones técnicas.</p> <p>Fuente: Elaboración propia. Año 2014</p>
--	--

Estos cambios propuestos si bien es cierto aplican al área de planeación, son necesarios para apoyar en el crecimiento a la empresa a afrontar estas debilidades que presenta actualmente.

### **3.4 Diseño organizacional**

Para el presente modelo organizacional se proponen los siguientes apartados: estructura organizacional, sus características y componentes.

#### **3.4.1 Componentes del diseño organizacional**

A continuación se presentan los componentes del diseño organizacional:

##### **a) Tipo de estructura organizacional**

Se propone un tipo de estructura organizacional funcional, que busca eliminar los problemas organizacionales existentes, con el propósito de que la toma de decisiones se base en el conocimiento y capacidad de las diferentes unidades que integran la empresa, la aplicación de la visión y misión como parte fundamental de la base de la empresa, con este tipo de estructura se busca eliminar la duplicidad de mando, evitar las evasiones de responsabilidad y mejorar la comunicación, normando así las relaciones de trabajo para alcanzar la especialización y facilitar el control.

### **b) Dimensión de la estructura**

La dimensión de la estructura vertical comprende la aplicación de unidad de mando y se agrupan en tres niveles jerárquicos:

- Nivel estratégico: gerencia general
- Nivel táctico los jefes de ventas y proyectos.
- Nivel operativo vendedores, supervisores de proyectos y pintores.

Y la dimensión de la estructura horizontal se define por la división del trabajo según los procesos de aplicación, según la información en la investigación se determinó que hay repetición de procesos y las tareas no se realizan de una manera ordenada, con esta propuesta el fin principal es agrupar las actividades según el grado de especialidad, obteniendo como resultado el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.

### **c) Enfoque del diseño organizacional**

Se propone un enfoque tecnológico que corresponde a las actividades que realiza la empresa, siendo la producción en procesos donde se sugiere aumentar la supervisión y coordinación para realizar los trabajos en tiempos óptimos y satisfacer la demanda de los clientes de manera satisfactoria.

### **d) Modelo del diseño organizacional**

Prevalece el modelo de diseño mecánico ya que este esquema permite canales de comunicación formal, una cultura organizacional basada en reglas y procedimientos, una estructura jerarquizada que apoyará el control dentro de la empresa, tareas que se detallan en el modelo de descripción de puestos.

## **3.5 Departamentalización**

La departamentalización es por funciones, donde se agrupan las actividades similares en departamentos para evitar la duplicidad de tareas, conflictos

internos, centrando los esfuerzos según las áreas que corresponde para aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa.

### **3.6 Tramo de control**

El tramo de control propuesto es estrecho, porque se considera un número adecuado de puestos de trabajo para cada unidad administrativa, se reduce el tramo de control del gerente general al tener sólo dos jefes a su cargo. Es adecuado y acorde al tamaño de la empresa, lo que permitirá tener control y supervisión de las actividades realizadas para mejorar la comunicación interna.

### **3.7 Sistemas de organización**

Se aplica un sistema funcional, la autoridad es facultad de cada jefe de departamento, quienes podrán ejercer el mando sobre el personal a su cargo, según las atribuciones que desempeñan.

### **3.8 Organigrama**

A continuación se presenta el organigrama general, acorde a las necesidades actuales de la empresa: y se proponen la creación de los puestos de jefe de ventas y contador.

El objetivo de contratar el apoyo de estos dos puestos se describe a continuación:

**Jefe de Ventas** – La empresa por el crecimiento que está experimentando se le recomienda contratar un jefe de ventas para que planifique, controle y ayude a un crecimiento sano de la cartera de clientes, dando el seguimiento y apoyo a los asesores en las cotizaciones y cierre de ventas, actualmente el gerente administrativo y de ventas realiza estas actividades pero como no son sus funciones principales dentro del proceso de ventas se dan las siguientes limitantes de que no se envían a tiempo las cotizaciones, liquidaciones y los

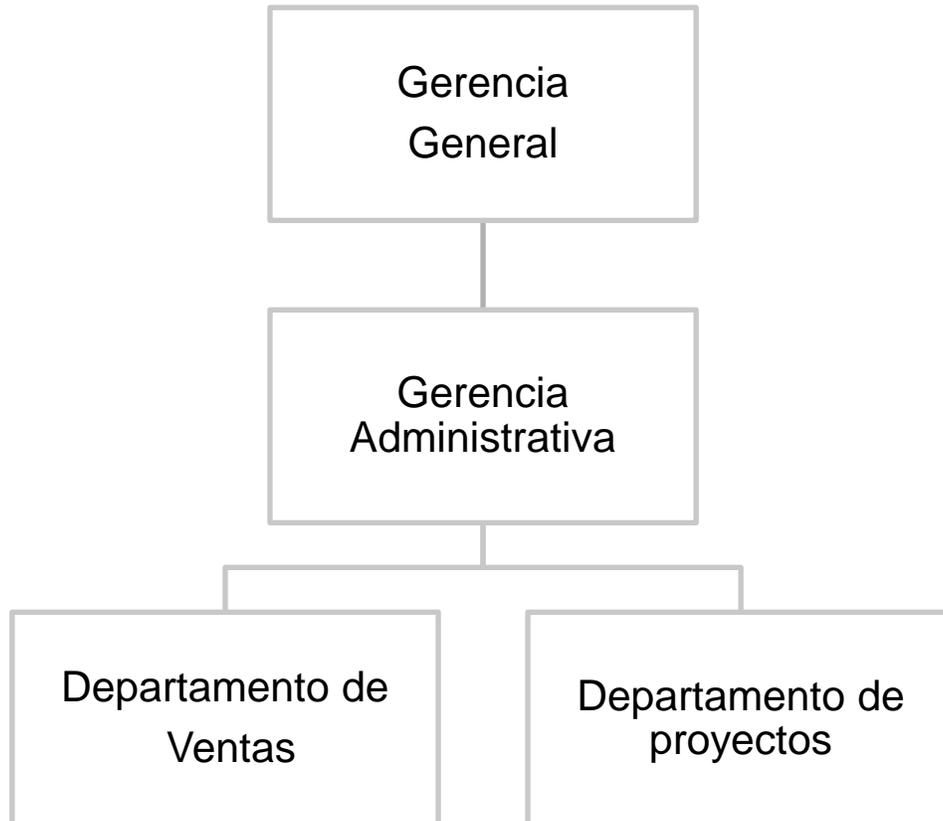
proyectos inician con atraso por falta de autorización del gerente administrativo y de ventas, y en el peor de los panoramas ha provocado pérdida de clientes, ventas y que la empresa obtenga las ganancias que necesita.

**Contador** – es muy importante mantener la información contable al día, dicha actividad la realiza el gerente administrativo y de ventas, y por las múltiples actividades que realiza la misma no está actualizada lo que provoca pago de impuestos con cantidad erróneas y posteriormente pago de multas por rectificaciones ante la SAT, así mismo el descontrol en pago de planillas ante el IGSS. A largo plazo las pérdidas para la empresa pueden llegar a ser significativas y estancar el crecimiento por la falta de control y buen manejo de los recursos financieros de la empresa, con la contratación del contador se busca eliminar el pago de multas y tener la información contable y financiera al día, así como datos reales de los costos por proyectos en ejecución y terminados al día.

Según la gráfica no. 1 la empresa brindo el organigrama general, y como aporte para desarrollar el rediseño organizacional propuesto a continuación se presente el organigrama general de la empresa y el mismo trasmite la siguiente información vital para la organización que son:

1. Los cuadros representan las diferentes unidades que son la gerencia, ventas, proyectos.
2. Los títulos dentro de cada cuadro indican el trabajo que desempeña el colaborador.
3. Las líneas que conectan a los superiores con los subordinados muestran las relaciones de dependencia o reporte, es decir indican la relación que existe entre los distintos puestos dentro de la organización.

**Gráfica 7**  
**Organigrama general propuesto**  
**Empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura**



Fuente: elaboración propia. Año 2014

En la gráfica 5 se representa la estructura organizacional propuesta, se propone la contratación de un jefe de ventas, creando el departamento de ventas con el cual se busca minimizar la carga de trabajo en el gerente administrativo, así mismo se define en el organigrama la línea jerárquica para el bodeguero, que estaba asignado como staff o apoyo.

El organigrama general propuesto divide las unidades de la empresa de la siguiente forma donde el bodeguero y pintores dependen del supervisor de proyectos, el supervisor del jefe de proyectos y este de la gerencia general y

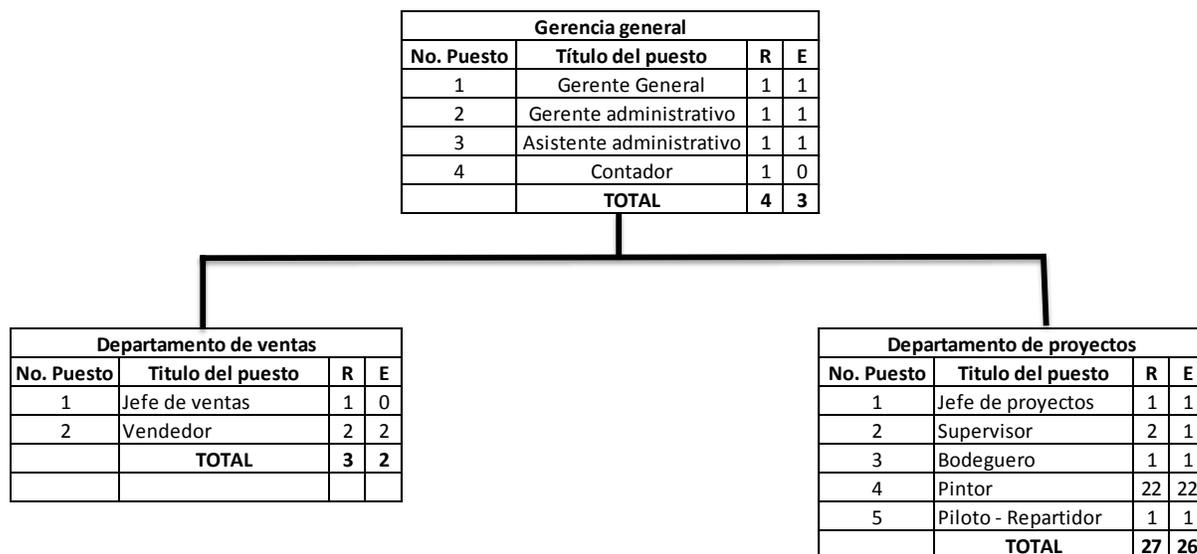
administrativa, la otra línea o departamentalización es el área de ventas donde los asesores dependen del jefe de ventas, siendo esta una plaza que actualmente no existe y que anteriormente se justificó su integración a la estructura organizacional de la empresa, y el jefe de ventas reporta a gerencia general y administrativa. Y como puestos de apoyo o staff están la asistencia de gerencia y contador, donde el mismo tendrá entre sus atribuciones las compras y la caja / tesorería de la empresa.

El objetivo que se pretende alcanzar con los cambios que se propone es evitar la duplicidad en las actividades, mejorar la comunicación y tener claridad de la autoridad, con el fin de alcanzar la misión, visión y objetivos, información contable al día y planificación para una crecimiento estable en el mercado.

### Gráfica 8

#### Organigrama nominal propuesto

#### Empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura



R=Requeridas

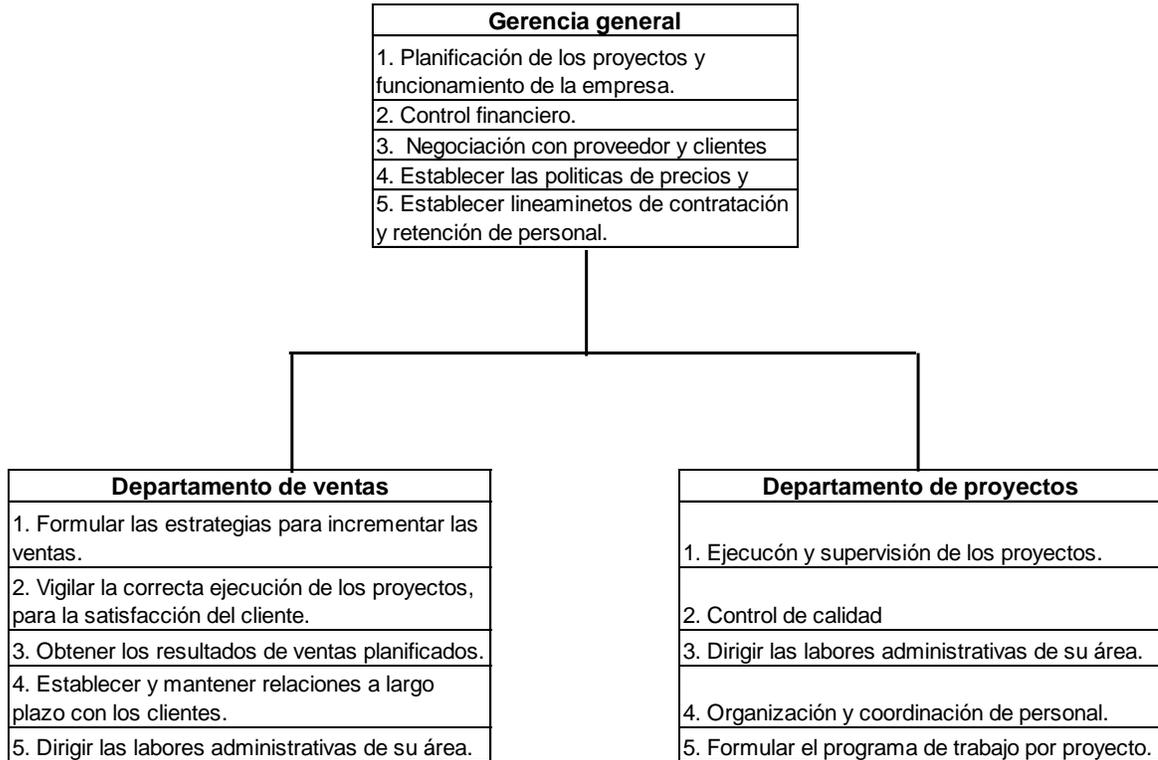
E=Existentes

Fuente: elaboración propia. Año 2014

## Gráfica 9

### Organigrama funcional propuesto

Empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura



Fuente: elaboración propia. Año 2014

### 3.9 Descripción técnica de puestos

Como herramienta de organización para complementar el modelo organizacional y brindar una guía sobre las atribuciones y responsabilidades de los colaboradores se presentan los siguientes ejemplos de descriptores de puestos, para facilitar la orientación del personal y para que en futuras contrataciones sea consultado, enfocado para lograr el desempeño óptimo dentro de los puestos de trabajo. No obstante los mismos deberán revisarse periódicamente para obtener la actualización necesaria de las actividades de todos los puestos. En el diagnóstico se indicó que la empresa cuenta con descriptores de algunos puestos pero no fue proporcionada dicha información.

A continuación se detalla cada uno de los puestos con los que debería estar integrado la empresa:

1. Gerente general
2. Gerente administrativo
3. Asistente administrativo
4. Contador
5. Jefe de ventas
6. Vendedor
7. Jefe de proyectos
8. Supervisor
9. Bodeguero
10. Piloto – Repartidor
11. Pintor

Como aporte se desarrollaron los descriptores para las nuevas plazas que se están sugiriendo, siendo estas la del contador y jefe de ventas.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

**Empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura en la ciudad capital**

### 1. Identificación:

Nombre del puesto:	Contador
Puesto al que reporta:	Gerente administrativo
Puesto que le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

### 2. Objetivo:

Puesto de carácter administrativo cuya función principal consiste en la planificación, organización y control de las finanzas, con el objeto de realizar las partidas contables, consolidación de cuentas, presupuestos, conciliaciones bancarias, pago de impuestos y reportes que brinden información financiera de la empresa.

### 3. Atribuciones:

#### Principales

- Controlar la emisión y recepción de facturas para la consolidación de impuestos.
- Calcula el pago de planillas (semanal área operativa, quincenal área administrativa).
- Realiza conciliaciones bancarias
- Realiza emisión de facturas
- Controla el pago a proveedores, crédito y contado.
- Controla el pago de servicios (teléfono, energía eléctrica, combustible)
- Calcula los impuestos IVA, ISR, etc.
- Realiza la contabilización y genera reportes de resultados.
- Analiza los presupuestos contra gastos reales por cada proyecto ejecutado.
- Controla los cobros y actualización de depósitos diarios.

#### Secundarias

- Tramita ante SAT, IGSS e IRTRA.
- Redacta cartas y procesos que solicite gerencia
- Controla y concilia las cuentas por pagar
- Controla y liquida los gastos de caja ch
- Controla los inventarios.

**Ocasionales**

- Otras actividades asignadas por jefe inmediato.

**4. Especificación:****Educación**

- Graduado de Perito contador (registrado en SAT)

**Experiencia**

- 2 años como Contador.

**Habilidades**

- Capacidad analítica
- Ordenado
- Habilidad numérica
- Trabajo en equipo
- Proactivo

**Destrezas**

- Manejo de equipo de cómputo, impresora, teléfono, fax.
- Manejo avanzado de Excel y programas contables.
- Alta capacidad de relacionarse con los diferentes niveles de la empresa.

**5. Responsabilidad:****Errores**

- En el cálculo de impuestos, pago de multas

**Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados al puesto.

**Relaciones con otros**

- Tiene relación directa con gerente general y sub - gerente.

<b>Información confidencial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discreción en información contable de la empresa.</li> <li>- Confidencialidad en contraseñas bancarias.</li> </ul>

<b>Dinero / valores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es responsable de velar por el presupuesto de la empresa y buen manejo del mismo.</li> </ul>

<b>Supervisión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisa a ninguno</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión recibida de sub-gerente</li> </ul>

**6. Nivel de esfuerzo:**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo de escritorio, buena ventilación e iluminación.</li> </ul>
---

**9. Criterios de desempeño:**

<b>Tarea o responsabilidad</b>	<b>Criterio</b>	<b>Herramienta de medición</b>
Cierre mensual	Información contable al día +3(3 días hábiles después de fin de mes)	Reporte financiero- estados de resultados y balance general
Inventario	Escrito versus real	Reporte de inventario final exacto, sin faltantes

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura en la ciudad capital

### 1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de ventas
Puesto al que reporta:	Gerente administrativo
Puesto que le reporta:	Vendedor
Fecha de elaboración:	Abril 2014

### 2. Objetivo:

Responsable de la supervisión de las actividades relacionadas con las ventas resuelve problemas relacionados a pedidos, estrecha relación con los clientes interactúa con la fuerza de ventas para alcanzar las metas asignadas por la gerencia.

### 3. Atribuciones:

#### Principales

- Reporta semanalmente avance en ventas
- Evalúa el servicio que se le brinda a los clientes
- Controla el cumplimiento de meta de ventas
- Realiza reuniones periódicas con vendedores para resolución de conflictos y motivación.
- Calcula los indicadores de eficiencia en ventas
- Elabora la especificación de productos para proyectos potenciales.
- Define clientes potenciales y de prospección con la fuerza de ventas
- Elabora reportes semanales sobre el cumplimiento de ventas.

#### Secundarias

- Desarrolla mejoras continuas.
- Busca nuevos mercados.
- Brinda apoyo a equipo de ventas en prospección, seguimiento y cierre de ventas.
- Liquidación de gastos de combustible, teléfono y gastos de caja chica del equipo de ventas.
- Comunica descuentos, promociones, servicios especiales, tanto a clientes como a colaboradores.

#### Ocasionales

- Autoriza descuentos
- Autoriza crédito.

- Brinda capacitaciones al equipo de ventas (liderazgo, comunicación, calidad)

#### **4. Especificación:**

##### **Educación**

- Graduado de perito contador o carrera a fin
- 3 años de estudios universitarios en administración de empresas o ingeniería industrial

##### **Experiencia**

- 3 años como jefe de ventas.

##### **Habilidades**

- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad analítica
- Ordenado
- Habilidad numérica
- Negociador
- Proactivo

##### **Destrezas**

- Manejo de equipo de cómputo, impresora, teléfono, fax.
- Alta capacidad de relacionarse con los diferentes niveles de la empresa.

#### **5. Responsabilidad:**

##### **Errores**

- En el cálculo de presupuestos para clientes.

##### **Equipo**

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados al puesto.

<b>Relaciones con otros</b>
- Tiene relación directa con gerente, vendedores, jefe de proyectos y supervisores.

<b>Información confidencial</b>
- Discreción sobre los informes de ventas

<b>Dinero / valores</b>
- Es responsable de los cobros que realiza.

<b>Supervisión</b>
- Supervisa a vendedores
- Supervisión recibida de gerente general.

**6. Nivel de esfuerzo:**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
70%	30%

**7. Condiciones ambientales:**

- Trabajo de escritorio, buena ventilación e iluminación, normalmente ambiente externo.
---

**9. Criterios de desempeño:**

Tarea o responsabilidad	Criterio	Herramienta de medición
Cumplimiento de la meta de ventas.	La meta de ventas está dentro de los límites permitidos.	Indicador de Ventas mensuales (bimensuales o trimestrales).
Prospecta Clientes.	Número de clientes potenciales contactados.	Reporte o informe de Prospección (llamadas, correos, citas, etc).

### **3.10 Descripción de procedimientos**

La empresa cuenta con documentación de algunos procesos según indicaron los colaboradores, pero si bien es cierto la aplicación como tal no se da y la realización de las actividades se da de forma desordenada. Como parte del aporte a la empresa se presenta un modelo de procedimiento y se mencionan los siguientes procedimientos críticos que por su mala ejecución limitan el buen funcionamiento de la empresa:

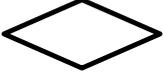
1. Proceso de compra de materiales
2. Proceso pago a proveedores
3. Proceso entrega de servicios prestados
4. Proceso de control de calidad de los servicios
5. Proceso de cotización y estandarización de precios
6. Proceso de cuidados en la seguridad industrial
7. Entre otros.

Para documentar los procesos se presenta un modelo de procedimientos que debe de contener los siguientes pasos:

1. Identificar la definición y objetivos del procedimiento
2. Identificar el rol de los colaboradores involucrados en el proceso
3. Elaboración de un mapa de proceso o flujograma.
4. Descripción pasó a paso de las actividades que se deben de realizar.
5. Indicar las excepciones o casos especiales que se pueden presentar y las medidas que se deben de tomar.
6. Plan de comunicación para aclarar dudas o eventualidades que se pueden presentar en la ejecución de los procesos.

Para representar los flujogramas se utiliza determinada simbología, como la que se presenta a continuación:

**Cuadro 1**  
**Simbología flujogramas**

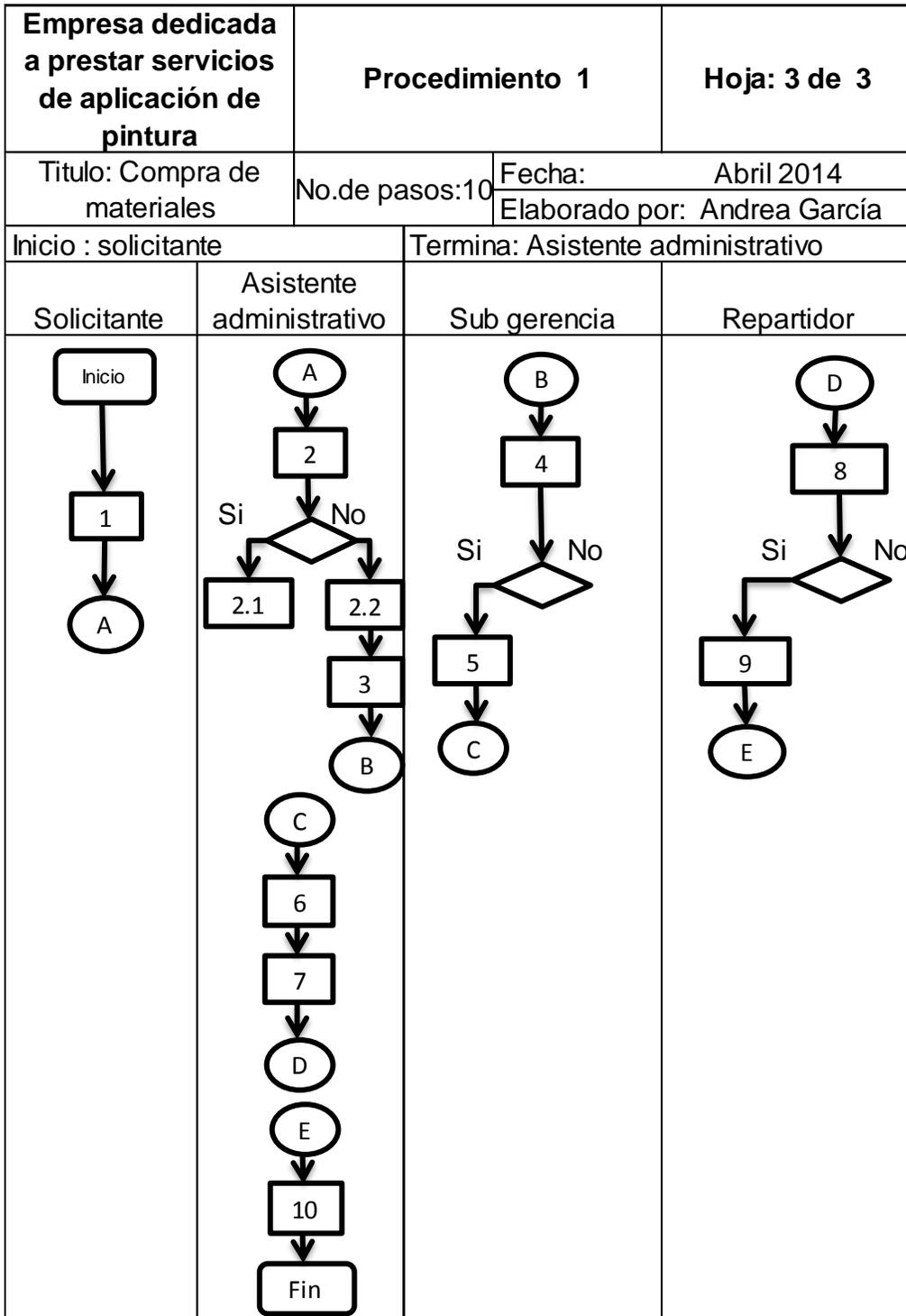
SIMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Inicio o termino:</b> puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Operación:</b> Representa la realización de una actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Decisión o Alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
	<b>Conector de página:</b> Simboliza una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector de actividad:</b> un enlace de una parte del diagrama con otra del mismo.
	<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 examina o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.
	<b>Documento:</b> indica la utilización de formas, folletos, libros y hojas, debe ir antes de la acción.

Fuente: Frankiln Fincowsky, Benjamin. Organización de empresas, 2da. edición, año 2004.

A continuación se ejemplifican los siguientes procesos para que sirvan de base en la empresa de aplicación de pinturas para mejorar su productividad, realizando actualizaciones y revisiones periódicas, e ir mitigando los errores que se comenten dentro de las actividades que realiza la empresa.

<b>Empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura</b>	<b>Procedimiento: 1</b>		<b>Hoja: 1 de 3</b>
Título: Compra de materiales (crédito)	No. de pasos:10	Fecha: Abril 2014	
Inicio : solicitante		Termina: Asistente administrativo	
<p><b>Definición:</b></p> <p>Proceso principal de la empresa, brinda lineamientos para comprar pintura y que los materiales necesarios cumplan con la calidad solicitada por los clientes, asimismo contar con el material a tiempo en las obras y al mejor precio.</p>			
<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir el 100% de los materiales e insumos, cumpliendo con la calidad requerida por los clientes y según lo presupuestado.</li> <li>• Cumplir con la entrega de los pedidos y trabajos de aplicación, en el tiempo establecido y con el mínimo costo.</li> </ul>			
<p><b>Normas específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe solicitar el visto bueno de la gerencia administrativa, con la participación del jefe de ventas y proyectos para la adquisición de la cantidad de productos y materiales.</li> <li>• Las órdenes de compra deben de llevar la autorización de la gerencia administrativa.</li> <li>• Se deben de realizar 3 cotizaciones para referencia de precios y buscar calidad y facilidades de pago.</li> </ul>			

<b>Empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura</b>	<b>Procedimiento: 1</b>		<b>Hoja: 2 de 3</b>
Título: Compra de materiales (crédito)	No. de pasos:10	Fecha: Abril 2014	Elaborado por : Andrea García
Inicio : solicitante		Termina: Asistente administrativo	
<b>Puesto</b>	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	
Solicitante (Jefe de ventas)	1	Ingresa requerimiento de pedido	
Asistente administrativo	2	Revisa existencias en inventario 2.1 Si hay existencia autoriza entrega 2.2 No hay existencias continua con el paso 3.	
	3	Realiza los cálculos del pedido e informa al gerente administrativo la cantidad a comprar	
Gerente administrativo	4	Revisa el pedido y valida la información con el solicitante 4.1 Si la solicitud esta correcta autoriza la compra, continua paso 5. 4.2 No se autoriza la compra. Fin del proceso.	
	5	Luego de validar la información autoriza la emisión de orden de compra	
Asistente administrativo	6	Emite orden de compra y envía a proveedor autorizado	
	7	Gira instrucciones a piloto para que visite al proveedor y reciba la mercadería	
Piloto	8	Revisa la mercadería. 8.1 Si todo esta correcto firma factura y continua paso 9 8.2 No esta correcto informa a asistente administrativo. Fin de proceso	
Piloto	9	Traslada el producto y lo entrega al solicitante la mercadería y al Asistente administrativo la documentación.	
Asistente administrativo	10	Verifica factura y la traslada a contabilidad para que inicie el proceso de programación de pago.	



### 3.11 Plan de comunicación interna

Como parte del problema son las deficiencias en la comunicación interna para disminuir se propone un plan comunicación con el objetivo de brindar conocimientos para optimizar los procesos de comunicación interna y externa, así como, implementar las técnicas de comunicación empresarial para fomentar la confianza, transparencia y credibilidad en la empresa, para que de esta manera se reduzca las deficiencias y pérdidas de tiempo de la empresa.

Se propone realizar estas actividades de manera constante, según sea el caso se pueden realizar diariamente, semanalmente y mensualmente, y lo principal es la constancia en realizar los mismos para alcanzar los resultados deseados.

<b>PROPUESTA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADO</b>
Reuniones de grupo	Realizar reuniones cada semana con una duración de 10 – 15 minutos, para conocer los avances en cada actividad.	Retroalimentación de todo el equipo en referencia a los avances y dar solución si existen conflictos.
Pizarrón informativo	Memos, comunicados internos de actividades, felicitaciones por cumplir meta de ventas, información de ofertas de los productos y servicios.	Al colocar un pizarrón informativo se busca que todo el personal se entere de las actividades relevantes, y motivador por alcanzar las metas.
Comunicación formal- utilizando la tecnología, como es mensajes vía e-mail.	Enviar comunicados al personal administrativo, informar de cambios y resultados obtenidos en	Mejora la comunicación y entendimiento de los colaboradores, si están enterados de las

	las actividades.	actividades y cambios que ocurren en el tiempo presente.
Bitácoras	En los proyectos documentar los sucesos y actividades diarias a través de bitácoras de avance de obra.	Información actualizada, si hay cambios en las actividades, ya sea el supervisor, los jefes de ventas o el cliente pueden leer las bitácoras y conocer los motivos y el avance de la obra.
Reunión semanal	Dar a conocer los avances, logros y desafíos que la empresa ha afrontado durante el mes, retroalimentar sobre las actividades que la empresa realiza, los objetivos que se desean alcanzar.	Un proceso de mejora continua, donde los colaboradores conozcan más de la empresa.
Capacitación	Desarrollar talleres de capacitación brindados por los gerentes cada dos meses, en los cuales se pueden abordar temas sobre seguridad industrial, aplicación de productos, motivación para el área de ventas.	Personal capacitado y con conocimientos técnicos, para la aplicación y lograr un buen desempeño en las labores.

En el siguiente cuadro se observa un comparativo de la situación actual contra la propuesta:

<p style="text-align: center;"><b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN ACTUAL</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN PROPUESTOS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Memos – se dan a la asistente para que los transmita al personal.</li> <li>✓ Verbal</li> <li>✓ E-mail (reactivos )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Memos – instalando un pizarrón donde se ubicarán los mismos.</li> <li>✓ Ayuda visual (Dash board) - donde se puede indicar los proyectos en los que está trabajando la empresa, el personal involucrado y datos de los proyectos.</li> <li>✓ E –mail con mensajes claros y objetivos sobre el tema a tratar.</li> <li>✓ Realizar órdenes de trabajo, donde se indique por escrito las actividades que deben realizar en los proyectos de pintura.</li> <li>✓ Crear Manuales de especificación técnica, con las hojas técnicas de los productos.</li> <li>✓ Realizar reuniones semanales para comunicar los avances de las obras y noticias relevantes para los colaboradores.</li> </ul>

Dentro de la propuesta en el plan de comunicación se plantea la capacitación, a continuación se dan los siguientes lineamientos para que sean aplicados como parte del modelo organizacional.

El entrenamiento o capacitación interno constituye una herramienta de trabajo, como base para afrontar los cambios que se originan en la empresa al aplicar el modelo organizacional se indican las siguientes mejoras que se pueden lograr.

- Mejorar el proceso de la comunicación
- Reducir los rechazos en la aplicación de los servicios de pintura
- Reducir costos por mantenimiento
- Reducir el tiempo de aprendizaje.

Se propone que para realizar las capacitaciones, tomar en cuenta los siguientes enunciados:

Infraestructura:

- Sala de reunión, ubicada en las instalaciones de la empresa.

Materiales:

- Equipo de computación y de proyección.
- Material de apoyo como folletos e información técnica

Requisitos de personal:

- Gerente administrativo: será quien coordine la disponibilidad de los materiales de apoyo, evalúe los temas y áreas de capacitación, verifique el presupuesto con el contador para el desarrollo de las capacitaciones.
- El capacitador o experto: será la persona que brinde la capacitación a los colaboradores, entre ellos se propone para el área técnica y especializada sobre los servicios, al gerente general para desarrollar los temas de especificación de productos, técnicas de aplicación, seguridad industrial, mantenimiento preventivo a las máquinas e interpretación de

las hojas técnicas y de seguridad para los productos que trabaja la empresa. Para el área administrativa el gerente administrativo puede desarrollar las capacitaciones de inducción y dar a conocer el modelo organizacional, retroalimentar a los empleados sobre la visión y misión, tratar temas de comunicación, y aspectos administrativos para que pueden fortalecer la filosofía empresarial de la empresa. El Jefe de ventas será quien coordine y desarrolle las capacitaciones de motivación para el equipo de ventas.

### **3.12 Presupuesto**

Los cambios en la propuesta incluyen el rediseño de unidades administrativas y puestos de trabajo, se contempla la inclusión de nuevo personal a la empresa, como el contador y jefe de ventas. A continuación se detalla un presupuesto estimado de la inversión inicial para aplicar los cambios dentro de la organización.

**Cuadro 2**  
**Presupuesto para la implementación de la propuesta de modelo organizacional**  
**Empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura en la ciudad capital**

No.	Descripción	Mobiliario y equipo	Papelaría	Inversiones varias	Recursos humanos	Sub-total
<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL</b>						
1	Elaboración de descriptores de puestos	Q250,00	Q500,00		Q250,00	Q1.000,00
2	Elaboración de Manual de procedimientos Dos escritorios, dos computadoras y dos sillas empresariales para jefe de ventas y contador	Q250,00	Q500,00		Q250,00	Q1.000,00
3	Presentación del modelo organizacional a todos los colaboradores e inducción del nuevo personal	Q8.600,00				Q8.600,00
4					Q2.500,00	Q2.500,00
<b>Sub - total</b>						<b>Q13.100,00</b>
<b>PRESUPUESTO DE OPERACIÓN</b>						
5	Papelaría y útiles		Q500,00			Q500,00
6	Servicio de telefono			Q350,00		Q350,00
7	Combustible			Q1.000,00		Q1.000,00
8	Gastos varios imprevistos			Q500,00		Q500,00
<b>Sub - total</b>						<b>Q2.350,00</b>
<b>PRESUPUESTO DE PERSONAL</b>						
	<b>Puesto</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Bono 14</b>	<b>Cuota patronal</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Indemnización</b>
		<b>(0.0833)</b>	<b>(0.0833)</b>	<b>(0.1267)</b>	<b>(0.04165)</b>	<b>(0.0833)</b>
9	Jefe de ventas	Q6.000,00	Q499,80	Q760,20	Q249,90	Q499,80
10	Contador	Q4.000,00	Q333,20	Q506,80	Q166,60	Q333,20
<b>Sub-total</b>						

Puesto	Bono	Total
9	Q250,00	Q8.759,50
10	Q250,00	Q5.923,00
<b>Sub-total</b>		<b>Q14.682,50</b>

<b>Resumen</b>	
Presupuesto de inversión inicial	Q13.100,00
Presupuesto de operación	Q2.350,00
Presupuesto de personal	Q14.682,50
<b>Total</b>	<b>Q30.132,50</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2014

### **3.13 Plan de Acción**

Para llevar a cabo el modelo organizacional propuesto para la empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura en la ciudad capital, es necesario un plan de acción en donde se detallen los pasos y acciones a seguir para la puesta en marcha de los cambios que se plantean.

En el siguiente plan se detalla la secuencia de pasos, la calendarización y los responsables de cada una de las actividades, así como el costo de la implementación.

**Cuadro 3**  
**Plan de acción para la implementación de la propuesta de modelo organizacional**  
**Empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura en la ciudad capital**

Nombre del plan: implementación de la propuesta de modelo organizacional a empresa dedicada a prestar servicios de aplicación de pintura en la ciudad capital.						
Objetivo: establecer las actividades necesarias para implementar al 100% la propuesta al corto y mediano plazo.						
Fecha: Septiembre de 2014						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo en días	Costo	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer los objetivos y alcances del modelo organizacional en un 100% y su aplicación a mediano plazo.	Investigador	1 días	Cañonera, Laptop, papelería y útiles de oficina, impresión y empastado de documento. Q500.00	Q500,00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobar o rechazar en reunión la aplicación de la propuesta en un 100% a corto plazo.	Gerente general	2 días	Q0,00	Q0,00
3	Dar a conocer la propuesta a todos los colaboradores de la empresa.	Hacer partícipes del cambio a todos los colaboradores, dando a conocer los beneficios del rediseño organizacional en un 100% a mediano plazo.	Gerente general	1 días	Cañonera, Laptop, coffe break, papelería y útiles. Q750.00	Q750,00
4	Implementación de la propuesta	Lograr que los colaboradores se identifiquen con la propuesta de rediseño organizacional y que la misma se cumpla al 100% en un plazo de dos meses.	Gerente general	5 días	Será determinado por la empresa	Q500,00
5	Presentación del costo de contratación de Jefe de ventas y contador	Presentar las bases para contratar al personal para ocupar los dos puestos que se proponen en el modelo organizacional.	Investigador	1 días	Será determinado por la empresa	Q0,00
6	Presentación de requisición para compra de equipo de computo y escritorios	Cotizar y comprar escritorios, computadores y sillas, para adquirir el 100% del equipo en un mediano plazo.	Investigador	1 días	Será determinado por la empresa	Q8.600,00
7	Evaluación de perfil de nuevos puestos y presupuesto de inducción y entrenamiento	Realizar las entrevistas y evaluar a los candidatos para los puestos propuestos a realizarse en un mediano plazo.	Gerente administrativo	10 días	Será determinado por la empresa	Q11.500,00
8	Se recomienda realizar una evaluación al final de la propuesta	Identificar el alcance obtenido con la implementación de los cambios a un plazo de 6 meses ya ejecutado.	Gerente administrativo	5 días	Será determinado por la empresa	Q0,00
<b>TOTAL</b>						<b>Q20.100,00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2014

### **3.14 Sistema de evaluación/retroalimentación**

Al aplicar el presente modelo organizacional, el gerente general y administrativo podrán analizar las alternativas de solución y aplicarlas según las necesidades de la empresa; así mismo se desarrolló ésta evaluación para detectar deficiencias en los procesos y buscar alternativas viables para implementar las mejoras que sean necesarias. A continuación se ha diseñado un formato, el cual puede ser dirigido por el Gerente general o administrativo.

**Cuadro 4**  
**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA**

**Objetivo:** recopilar información que brinde una retroalimentación de los cambios que ha tenido la empresa, durante la implementación de la propuesta de modelo organizacional.

No.	Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular
1	¿La claridad en que les notificaron los cambios organizacionales fue?			
2	¿Cómo considera los cambios en la forma de comunicación implementado en la empresa?			
3	¿Cómo considera la estandarización del proceso, dentro de sus actividades?			
4	¿Cómo considera el sistema de comunicación, que prevalece en la empresa?			

No.	Aspectos a evaluar	Si	No	Observaciones
1	¿Le fue comunicada la Misión, visión y objetivos?			
2	¿Conoce los valores que la empresa implemento?			
3	¿Se le dio a conocer los cambios realizados en el organigrama?			
4	¿Considera que la empresa esta creciendo en el mercado de una forma ordena y alcanzando sus objetivos empresariales?			
5	¿Le actualizaron su descriptor de puestos?			
6	¿Aún se da duplicidad de funciones en su area de trabajo?			
7	¿La comunicación es mas efectiva en su area de trabajo?			
8	¿Ha observado si los cambios planteados, han impactado en sus labores de forma positiva?			

Indique en base a los cambios que se han presentado en la empresa, que areas de oportunidad ha observado y que pueden ayudar a la empresa en la mejora continua.

---



---

**MUCHAS GRACIAS**

### **3.15 Relación Costo/Beneficio**

Con la aplicación del modelo organizacional se pretende lograr que los cambios sugeridos al ser implementados se traduzcan en beneficios para la empresa de carácter cualitativo y cuantitativo, tomando en cuenta que seguir el modelo brindará lineamientos base así como estandarización de procesos técnicos y administrativos, buscando dar un mejor servicio a los clientes.

Los beneficios que puede obtener la empresa al aplicar el modelo son los siguientes:

- Aprovechamiento de los recursos (Humanos, financieros, físicos y tecnológicos.)
- Delegación de actividades según el puesto, para minimizar la duplicidad de funciones.
- Control interno en el área de ventas, al contratar al jefe de ventas.
- Estabilidad y confiabilidad de la información financiera de la empresa, al contratar al contador.
- Brindar la imagen para los clientes, proveedores y competencia de ser una empresa formal, organizada, con pilares fundamentados para que las grandes compañías tengan confianza y respaldo sobre el servicio que la empresa presta es de calidad.

### Relación Costo/Beneficio

Ventas Sin IVA al 2014	Q 2,986,075.92
Objetivo incremento 30% de ventas	Q 895,822.78
Presupuesto de ventas 2015	Q 3,881,898.70

Tasa de rentabilidad de 15%

Total costo de inversión anual	217,490.00
*Interés anual	11.93%

$$B/C = \frac{(895,822.78) / (1+0.15)^2}{(217,490.00) / (1+0.1193)^2} = \frac{677,370.72}{173,598.63} = 3.90$$

\*Tasa promedio ponderada de cartera de créditos para empresarial menor al 31/12/2014 referencia Superintendencia de Bancos.

<http://infpb.sib.gob.gt/ConsultaDinamica/?cons=20>

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Como la relación costo-beneficio es mayor que 1, podemos afirmar que la empresa obtendrá una rentabilidad en base a la proyección de ventas estimada al aplicar el modelo organizacional. A modo de interpretación de los resultados, podemos decir que por cada quetzal invertido, se obtendrá 2.90 quetzales.

## CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada se determinó que:

1. Las razones por las que presenta deficiencia la estructura organizacional de la empresa de servicios de aplicación de pintura, es porque la misma actualmente no está acorde a las necesidades que requiere para operar con eficiencia, se da duplicidad de funciones porque no existe un orden para las actividades que se desarrollan, no poseen lineamientos y procedimientos técnicos que apoyen sus actividades por lo que se comprueba la hipótesis 1 planteada en el plan de investigación.
2. La empresa cuenta con misión, visión y objetivos, pero los mismos no están enfocados en si a la actividad principal de la empresa, por lo mismo no son de conocimiento de los colaboradores, lo que impide que se tenga una identidad empresarial, de mejora continua en el desarrollo de sus actividades así como enfocar en el servicio al cliente todo el trabajo.
3. La empresa cuenta con descriptores de puestos que no son aplicables, lo que provoca desaprovechamiento de los recursos y desorden en las responsabilidades de los colaboradores, así como el desconocimiento de las atribuciones de los mismos.
4. Los procedimientos se realizan rutinariamente, sin estandarizaciones ni control de mejoras y que sea reflejado como un valor agregado a los servicios que se brinda a los clientes, lo que provoca atrasos para cumplir con las responsabilidades de cada puesto de trabajo y como punto crítico insatisfacción de los clientes.

## RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se considera presentar las siguientes recomendaciones:

1. Que la gerencia general aplique el modelo organizacional propuesto, que le permita minimizar o eliminar las deficiencias organizacionales y funcionales que afectan al crecimiento de la empresa, delimitar la jerarquía para un mayor control, mejorar la comunicación.
2. Dar a conocer la filosofía a todos los colaboradores, con el fin de contribuir al eficiente desarrollo de las actividades y trabajar bajo los objetivos y visión que tiene la empresa, para que como equipo logren las metas que se proponen.
3. Tomar de referencia los descriptores de puesto propuestos para los nuevos puestos y darlos a conocer a los colaboradores para que identifiquen sus atribuciones, objetivos del puesto y su ubicación jerárquica, así como las responsabilidades y obligaciones, esto principalmente para evitar la duplicidad de funciones, el re trabajo y los gastos innecesarios que se incurren.
4. Tomar de referencia el modelo de procedimiento propuesto e implementar que los principales sean estandarizados para que facilite la realización de las actividades

## Bibliografía

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 2da. edición. México D.F. McGraw-Hill, 346 páginas.
2. Fischer Laura y Espejo Jorge. 2004. **Mercadotecnia**. 3era. edición. México D.F. McGraw-Hill, 540 páginas.
3. Franklin Fincowsky, Benjamín. 2004. **Organización de empresas**. 2da. Edición. México D.F. McGraw-Hill.
4. Hellriegel, Don Jackson, Susan E. y John W. Slocum Jr. 2009. **Administración. Un enfoque basado en competencias**. 11ª. Edición. México D.F. Cengage Learning Editores S.A., 627 páginas.
5. Koontz Harold y Heinz Weihrich. 2004. **Administración una perspectiva global**. 12ª. Edición. México D.F. McGraw-Hill. 804 páginas.
6. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2002. **Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo**. 5ta. Edición. Guatemala. Litografía CIMGRA, 236 páginas.
7. Reyes Ponce, Agustin. 2002. **Administración Moderna**. Editorial LIMUSA. México. 480 páginas.
8. Rue, Leslie W. y Lloyd L. Byars. 2006. **Administración teoría y aplicaciones**. Alfaomega. México. 562 páginas.
9. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas. 1997. **Compilación de material bibliográfico para el curso de Teoría Administrativa II, Volumen 2**. Documento de apoyo a la docencia. Segunda Edición. Departamento de publicaciones. Guatemala. 101 páginas.

# **ANEXOS**



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
No. \_\_\_\_\_

### **Boleta de Encuesta**

**Objetivo:** Obtener información relacionada con la empresa para conocer las diversas causas administrativas que actualmente están dificultando el desarrollo organizacional y funcional, sobre esta base proponer alternativas de solución viables de acuerdo a los recursos disponibles.

#### **Instrucciones:**

- Por favor lea detenidamente cada pregunta o planteamiento y responda de forma breve y concreta.
- Marque en los paréntesis una “X” según sea su respuesta.
- La información proporcionada será de uso confidencial con fines educativos.

1. ¿Nombre de su puesto?

\_\_\_\_\_

2. ¿Tiempo de laborar en la empresa?

- |                    |     |
|--------------------|-----|
| Menos de 6 meses   | ( ) |
| De 6 meses a 1 año | ( ) |
| De 1 a 2 años      | ( ) |
| De más de 2 años   | ( ) |

3. ¿Puesto de su jefe inmediato?

\_\_\_\_\_

4. ¿Recibió información relacionada a su puesto al momento de ingresar a la empresa?

SI ( ) NO ( )

Explique: \_\_\_\_\_

5. ¿Describa las principales actividades que desarrolla en su trabajo?

\_\_\_\_\_

6. ¿Conoce cuál es el fin de la empresa?

SI ( ) NO ( )

Explique: \_\_\_\_\_

7. ¿En cuánto tiempo cree que se den a conocer los servicios que brinda la empresa a otros países?

De 1 a 3 años ( )

De 3 a 5 años ( )

De 5 años o más ( )

Por qué \_\_\_\_\_

8. ¿De los siguientes valores, cuáles cree que se aplican en la empresa?

Respeto ( ) Solidaridad ( )

Puntualidad ( ) Justicia ( )

Honestidad ( ) Tolerancia ( )

Lealtad ( ) Esfuerzo ( )

9. ¿Tiene conocimiento de cuáles son los objetivos que desea alcanzar la empresa?

SI ( ) NO ( )

Explique: \_\_\_\_\_

10. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

SI ( ) NO ( )

11. ¿Cuándo se le asigna una tarea, se le dan instrucciones previas a realizarla?  
SI ( ) NO ( )

¿De qué forma? \_\_\_\_\_

12. ¿Las funciones que realiza son compatibles con los objetivos de su área de trabajo?

SI ( ) NO ( )

Por qué: \_\_\_\_\_

13. ¿Cuándo ingreso a laborar le brindaron algún instructivo o manual donde le dan a conocer las actividades de su puesto de trabajo?

SI ( ) NO ( )

Enumere: \_\_\_\_\_

14. ¿Existe actualmente duplicidad en las funciones que usted realiza?

SI ( ) NO ( )

Por qué:

\_\_\_\_\_

15. ¿Cree que haya omisión de funciones dentro del departamento donde labora?

SI ( ) NO ( )

Porqué: \_\_\_\_\_

16. ¿Quien es la persona responsable que gira instrucciones para realizar las funciones?

Gerente General ( )

Gerente Administrativo ( )

Jefe de Proyectos ( )

Otro ( )

Especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Los procedimientos se encuentran establecidos en algún manual o documento brindado por la empresa?

SI ( ) NO ( )

Cuál: \_\_\_\_\_

18. ¿De acuerdo con las actividades que realiza en la empresa con quien mantiene relación de trabajo? Indique puestos.

---

19. ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la empresa?.

Verbal ( )

Escrita ( )

Ambas ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

20. ¿Existe comunicación con los demás departamentos de la empresa?  
SI ( ) NO ( )

Con cuales y porque:

---

**¡Gracias por su colaboración!**