

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



**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL SERVICIO DE TOPOGRAFÍA UBICADA EN LA
ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

ELVIA ARACELY MEZA RUANO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

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



**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL SERVICIO DE TOPOGRAFÍA UBICADA EN LA
ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ELVIA ARACELY MEZA RUANO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2017

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 I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemáticas – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración – Finanzas	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar

Guatemala, 01 de agosto de 2017.

Licenciado:
Luis Antonio Suárez Roldán
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 veintiséis de enero del dos mil diecisiete, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TOPOGRAFÍA UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Elvia Aracely Meza Ruano.

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
DIEZ DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

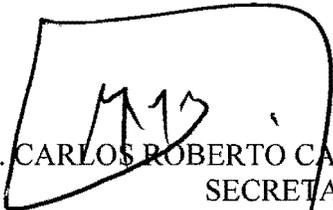
Con base en el Punto DOS, inciso 2.1 subinciso 2.1.1 del Acta 18-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 04 de octubre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 161-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de septiembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TOPOGRAFÍA UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **ELVIA ARACELY MEZA RUANO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO
m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por nunca abandonarme y permitirme alcanzar esta meta.

A MIS PADRES

Mario Meza Hernández e Irma Ruano Arana, por su amor e incondicional apoyo, por ser mi ejemplo de responsabilidad y perseverancia.

A MI AMADO HIJO

Alvaro Norberto García Meza (Betio), gracias por tu apoyo, comprensión y paciencia, espero ser un ejemplo en tu vida para que alcances tus metas. Este logro es para ti. TE AMO!

A MI QUERIDO ESPOSO

Alvaro Randolpho García y García (+) gracias por todos esos maravillosos años que compartimos. Te extraño sobremanera.

A LA FAMILIA GARCÍA Y GARCÍA

Don Norberto (+), Doña Eloisa (+), Don Melchor (+) Alvaro, Mercy, Vicky, Demby, Barby, Rosario y Rene. Gracias por permitirme ser parte de su gran familia, en especial a Werner García, infinitamente agradecida por su apoyo incondicional.

A MIS HERMANOS

Silvia Noemi y José Alfredo

A MI QUERIDA CASA DE ESTUDIOS La Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala.

A MIS AMIGOS Por su amistad y apoyo, en especial a Manuel (Memito), Nancy, Velveth, Maru, Lily, Norma, Aura, Diana, Merly.

A LA EMPRESA Gracias por darme la oportunidad de elaborar mi tesis, en especial al Ing. Otto Álvarez.

A MI ASESORA DE TESIS Licda. Lorena Ileana Hernández García, gracias por su paciencia, apoyo y consejos.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A mi querido Axel Omar Sosa, gracias por tu paciencia y compañía, por motivarme a continuar con mis estudios, parte de este logro, te lo debo a ti.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicios	1
1.2 Administración	1
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	2
a) Elementos de la planeación	2
b) Instrumentos de planeación	4
1.2.1.2 Organización	4
a) Elementos de organización	5
b) Tipo de organización	5
c) Estructura organizacional	6
d) División del trabajo	6
e) Jerarquía	7
f) Coordinación	8
g) Diseño organizacional	8
h) Instrumentos de organización	11
1.3 Reorganización	13
1.4 Diagnóstico administrativo	14
1.4.1 Análisis estructural	14
1.4.2 Análisis funcional	15
1.4.3 Análisis procedimental	15
1.4.4 Análisis de facultades	16
1.4.5 Análisis de relaciones	16
1.4.6 Análisis organizacional o administrativo	17

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA
AL SERVICIO DE TOPOGRAFÍA UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA
CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología utilizada	18
2.2 Antecedentes de la empresa	20
2.2.1 Marco jurídico	20
2.2.2 Tipo de servicio que ofrece	20
2.2.3 Comercialización	21
2.2.4 Filosofía organizacional	22
2.2.4.1 Misión	22
a) Visión	24
b) Valores	26
2.2.4.2 Objetivos	27
2.3 Diagnóstico administrativo	28
2.3.1 Análisis estructural	28
2.3.1.1 Estructura organizacional	28
2.3.1.2 Departamentalización	31
2.3.1.3 División del trabajo	31
2.3.1.4 Nivel jerárquico	32
a) Tramo de control	32
b) Cadena de mando	32
2.3.1.5 Tipo de autoridad	33
2.3.1.6 Coordinación	33
2.3.2 Análisis funcional	33
2.3.2.1 Funciones	34
a) Conocimiento de atribuciones y obligaciones	36
2.3.3 Análisis procedimental	37

Contenido	Página
2.3.4 Análisis de facultades	39
2.3.5 Análisis de relaciones	39
2.3.6 Análisis organizacional o administrativo	43
2.4 Analisis de resultados	45

CAPÍTULO III

**REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA UNA
EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TOPOGRAFÍA UBICADA
EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1 Justificación de la propuesta	47
3.2 Objetivo de la propuesta	48
3.3 Reorganización administrativa propuesta	48
3.3.1 Filosofía organizacional	48
3.3.1.1 Misión	49
a) Visión	50
b) Valores	50
3.3.1.2 Objetivo general	51
a) Objetivos específicos	52
3.4 Organización	53
3.4.1 Funciones de las unidades administrativas	53
3.4.2 División del trabajo	58
3.4.3 Tipo de organización	58
3.4.4 Jerarquización	58
3.4.4.1 Cadena de mando	59
3.4.5 Coordinación	59
3.5 Diseño organizacional	59
3.5.1 Componentes del diseño organizacional	59
3.5.1.1 Tipo de estructura organizacional	59

Contenido	Página
3.5.1.2 Dimensión de la estructura y sus características	60
3.5.1.3 Modelo del diseño organizacional y sus características	60
3.5.1.4 Tipo de departamentalización	60
3.5.1.5 Tramo de control administrativo	60
3.5.1.6 Sistema de organización	61
3.5.2 Organigrama general	61
3.5.3 Organigrama nominal	62
3.6 Manual de organización	63
3.7 Manual de normas y procedimientos	63
3.8 Beneficios de la propuesta	63
3.9 Presupuesto para la contratación del personal	65
3.10 Plan de acción para implementar la propuesta	67
3.11 Formato de seguimiento y evaluación de la propuesta	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	77

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Conocimiento de la misión	23
2	Conocimiento de la visión	25
3	Valores que aplica	27
4	Conocimiento del organigrama	29
5	Organigrama general actual	30
6	Conocimiento de atribuciones y obligaciones en su puesto de trabajo	36
7	Conocimiento de procedimientos	38
8	Tipo de comunicación utilizada	41
9	Organigrama general propuesto	61
10	Organigrama nominal propuesto	62

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Presupuesto para la contratación del personal	66
2	Plan de acción para implementar la propuesta	68
3	Resumen del total de gastos a incurrir en la implementación de la propuesta	70

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Manual de organización	78
2	Manual de normas y procedimientos	111
3	Formato de seguimiento y evaluación de la propuesta	139
4	Guía de entrevista	141
5	Boleta de encuesta	145

INTRODUCCIÓN

Derivado a los diversos cambios en el competitivo mercado de la construcción, así como las exigentes demandas de los clientes, en cuanto a rapidez en respuesta y tecnología de punta para garantizar la confiabilidad en los servicios solicitados, aunado a la creciente competencia en el área de la construcción y topografía, demandan que las estructuras organizacionales de las empresas sean sólidas, para que la gestión administrativa sea eficiente, con la finalidad de sobrellevar los inminentes cambios en lo político, económico y social, motivo por el cual es necesaria su adecuada organización.

En tal sentido, la unidad objeto de análisis, dedicada a los servicios de topografía y planificación de proyectos, en sus inicios, en lo que a su estructura organizacional se refiere, únicamente contaba con el área administrativa y después de siete años surgió la idea de ampliar el portafolio de servicios topográficos, lo que favoreció a la contratación de personal operativo e inclusive especialistas profesionales en obras civiles, y de las ciencias económicas; lo que causó que se dificultará el control de las actividades, ya que en la fase de planeación y organización presenta deficiencias en su aplicación y funcionamiento, tales como: desactualización y desconocimiento de la misión, visión y valores por parte de sus colaboradores, ausencia de objetivos empresariales formalmente establecidos.

En la fase de organización, carece de elementos organizacionales, como lo son: las funciones de las unidades administrativas, es decir, como corresponde dividir y asignar las tareas; en cuanto a la jerarquía, es necesario fijar la autoridad y responsabilidad que a cada unidad administrativa corresponda, asimismo establecer las obligaciones y los requisitos de cada puesto de trabajo. Ausencia de un diseño organizacional, ya que no cuenta con una estructura formalmente establecida.

Respecto a los instrumentos organizacionales, carece de descriptores de puestos que permitan conocer las atribuciones de cada colaborador, inexistencia de procedimientos de las actividades realizadas dentro de la empresa y organigramas debidamente establecidos. Lo anterior no permite que la empresa obtenga el crecimiento deseado, restándole eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades y por ende en la generación de utilidades.

Razón por la cual, se elaboró la presente tesis titulada “REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TOPOGRAFÍA UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”. La información se recopiló a través de la investigación de campo, observación directa, entrevistas y encuestas, por tanto se encuentra estructurada en tres capítulos:

El capítulo I, contiene el marco teórico, el cual está conformado por conceptos y definiciones sobre los elementos de planeación y de organización, el diseño organizacional, así como el diagnóstico administrativo y los instrumentos organizacionales, los cuales sustentan el tema de investigación.

En capítulo II, se detalla el diagnóstico administrativo realizado en la unidad objeto de análisis, donde se describe la metodología utilizada en la investigación y los antecedentes de la empresa, seguidamente se encuentra el estudio de los elementos de planeación, así como el análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y el organizacional o administrativo; de igual forma se incluyen algunas gráficas las cuales respaldan los resultados obtenidos.

En el capítulo III, se describe la propuesta de reorganización administrativa, en la cual se especifica la justificación y el objetivo general de la misma, posteriormente se presenta la filosofía organizacional actualizada, compuesta

por la misión, visión, valores y objetivos, así mismo contiene el nuevo diseño organizacional, la estructura organizacional con las principales funciones de las unidades administrativas incluyendo los organigramas general y nominal, seguidamente se presentan los instrumentos organizacionales, como lo son: el manual de organización y manual de normas y procedimientos (los cuales se encuentran en los anexos), además el presupuesto y el plan de acción para la implementación de la propuesta.

Por último, se incluyen las conclusiones y recomendaciones emanadas de la presente investigación, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se detallan las definiciones y conceptos relacionados con el tema de investigación:

1.1 Empresa

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

Es una entidad que está integrada por recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, entre otros y su principal objetivo es obtener utilidades. Las empresas por su actividad o giro del negocio se pueden clasificar en: industriales, comerciales y de servicios.

1.1.1 Empresa de servicios

“Es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio intangible con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico con fines de lucro”. (10:s.p)

Las empresas de servicios, comercializan servicios técnicos, profesionales o de otro tipo, con la característica de entregar un servicio intangible, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Por lo anterior, se puede decir que una empresa de servicios topográficos es una organización cuya actividad principal es ofrecer un servicio que comprende levantamientos topográficos, geodésicos y planificación de proyectos, cubriendo con ello los requerimientos de sus clientes, con la finalidad de obtener a cambio utilidades.

1.2 Administración

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

La administración coordina los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos disponibles de una manera eficiente y controlada, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (5:26)

Es una serie de fases que se encuentran relacionadas entre sí, las cuales permiten lograr los objetivos trazados y con ello aprovechar con eficiencia los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. El proceso administrativo está integrado por cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control, para efectos de esta investigación, se analizarán únicamente las fases de planeación y organización.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos o propósitos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas. La planeación cierra la brecha de dónde estamos y a dónde queremos ir”. (4:106)

Es la fase inicial del proceso administrativo, es por ello fundamental para el éxito de las empresas, permite establecer sus objetivos y elegir el medio para alcanzarlos.

a) Elementos de la planeación

Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario aplicar una serie de elementos, como lo son: misión, visión, valores, objetivos, políticas, reglas, presupuestos y procedimientos. Para efectos de investigación se analizan los siguientes:

➤ **Misión**

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe”. (5:42)

La misión describe la función básica de la empresa, a qué se dedica, la razón de su existencia, así mismo define claramente a que sector va dirigido, debe ser clara y sencilla para que los colaboradores y clientes se identifiquen fácilmente con ella.

• **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente”. (5:42)

La visión expresa los deseos esenciales de la empresa, hacia donde quiere llegar en el futuro. Es importante que se encuentre definida adecuadamente y sea informada al personal, debido a que motiva a cumplir con la misión de la organización.

• **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa, deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”. (5:43)

Los valores son un elemento clave en las organizaciones, su efectividad permitirá que los empleados se identifiquen con ellos y puedan ejercerlos por convicción propia, alcanzando por consiguiente los objetivos planteados.

➤ **Objetivos**

“Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar establecidos cuantitativamente a un tiempo específico”. (5:44)

Los objetivos son los resultados que se desean obtener, fijando un plazo y las acciones para lograrlos. Al definirlos es importante considerar, su claridad, flexibilidad, que sean medibles y alcanzables.

➤ **Presupuesto**

“Es un informe en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos, para un período específico”. (5:47)

El presupuesto es un elemento fundamental para las empresas, refleja por anticipado un resumen de los ingresos y gastos, con el fin de llevar un mejor control que permita lograr los objetivos trazados.

b) Instrumentos de planeación

Existen varios instrumentos de planeación, entre los cuales se pueden mencionar: plan de investigación, plan de trabajo, plan operativo anual y plan de acción. Para el caso de la investigación se aplicará el plan de acción.

➤ **Plan de acción**

“Es un programa de acción específico para cada unidad organizacional, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales”. (9:6)

El plan de acción detalla las actividades de lo que se realizará en el futuro, el objetivo de su implementación, así como el responsable de ejecutarlas, tomando en consideración el tiempo estipulado para realizar dichas actividades y el costo que conlleva su ejecución.

1.2.1.2 Organización

“Proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de

mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos comunes de un grupo de personas”. (3:370)

Esta fase es vital en las empresas, debido a que permite determinar cuáles son las actividades que se realizan, quién las lleva a cabo, de qué forma se agrupan, quién informa a quién y dónde se toman las decisiones.

a) Elementos de organización

Para que la organización sea efectiva es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **Funciones:** “la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- **Jerarquía:** fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
- **Puesto:** las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona”. (7:28)

A través del primer elemento de organización se pretende establecer y dividir las actividades, para que posteriormente con la jerarquía se determine la autoridad que a cada nivel administrativo corresponde, para concluir con la asignación de las obligaciones de cada puesto de trabajo.

b) Tipos de organización

En las empresas es importante determinar el tipo de organización que ejecuta, en tal sentido se describe a continuación la organización formal e informal.

➤ **Organización formal**

“Es una estructura formada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo”. (7:280)

Es la organización formalmente autorizada, generalmente aprobada por la gerencia e informada a los colaboradores a través de manuales de organización, organigramas, manuales de procedimientos entre otros.

➤ **Organización informal**

“Comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes”. (7:280)

La organización informal, es el resultado de las relaciones individuales y colectivas de los colaboradores que conviven con la organización formal, se basa en la amistad que surge entre sus colaboradores y los diferentes niveles jerárquicos.

c) Estructura organizacional

“Es la manera en que se define formalmente como se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas”. (2:106)

Es la forma en que se divide el trabajo, las relaciones, funciones, la comunicación y coordinación que a cada unidad administrativa le corresponde cumplir.

d) División del trabajo

“Consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo”. (5:61)

Es la separación de actividades, donde cada colaborador se especializa en diferentes tareas, logrando que se simplifiquen de tal manera que facilite el desempeño y se obtenga la mayor eficiencia.

e) Jerarquía

“Es establecer líneas de autoridad a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato”.
(3:372)

La jerarquía establece niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, especifica quién depende de quién, determina la cantidad de personas y los puestos que se pueden administrar con eficiencia, según el tramo de control y la cadena de mando. Para establecer la jerarquía es importante conocer que es el tramo de control y la cadena de mando:

➤ Tramo de control

“La cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz, también llamado: tramo de control o tramo de administración”. (1:136)

Se refiere al número de empleados que un directivo puede supervisar de forma directa. El tramo de control puede ser estrecho o de estructuras altas, que corresponde a un crecimiento vertical, o amplios de estructuras planas, crecimiento horizontal.

Después de haber dividido el trabajo, creado los departamentos y elegido el tramo de control es necesario establecer una cadena de mando, la cual se define a continuación:

➤ **Cadena de mando**

“Línea de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos, y cuya función es especificar quién le reporta a quién”. (8:334)

La cadena de mando es la manera en la cual se determina la línea de autoridad, desde el nivel superior hasta el nivel más bajo de la empresa, en esta cadena se establece a quién reportar las actividades, asimismo fija el poder en la toma de decisiones.

f) Coordinación

“Es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas, es decir, lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad”. (5:65)

La coordinación es uno de los elementos básicos del diseño organizacional, permite a los colaboradores cumplir con sus roles dentro de la empresa, con la finalidad de unificar esfuerzos para realizar eficientemente las actividades asignadas.

g) Diseño organizacional

“Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”. (2:92)

Es el proceso de seleccionar y establecer la estructura que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos y aumentar su eficiencia.

➤ **Componentes del diseño organizacional**

El proceso del diseño organizacional está constituido por varios componentes, los cuales se describe a continuación:

- **Tipo de estructura**

Las organizaciones se pueden estructurar de tres formas básicas, como lo son: por función, por producto/mercado o matricial, para la presente investigación se hará énfasis en la funcional

- ✓ **Organización funcional**

“Consiste en agrupar actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal”. (5:62)

- **Dimensión de la estructura**

Determina las categorías organizacionales y el tamaño de la estructura, asimismo define la interacción entre las unidades administrativas. Esta se clasifica en vertical y horizontal y sus categorías pueden agruparse en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Para la presente investigación se utilizará la dimensión vertical.

- ✓ **Dimensión vertical**

Se caracteriza por el aumento tanto de gerentes, así como de niveles, ya que los empleados reportan a un superior.

- **Modelo del diseño organizacional**

Existen dos modelos: mecanicista y orgánico para el presente trabajo se aplicará el modelo mecanicista.

✓ **Modelo mecanicista**

“Diseño organizacional rígido y estrechamente controlado, se caracteriza por su acentuada formalización, centralización, jerarquía, especialización y estandarización”. (8:342)

El modelo mecanicista se caracteriza por ser una organización burocrática, las actividades de la organización se dividen en tareas especializadas, los objetivos para cada persona y unidad son definidos por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando.

• **Departamentalización**

“Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base a su similitud”. (5:62)

Es concentrar las tareas en grupos similares, al hacerlo de una forma adecuada se evita duplicidad y esfuerzo innecesario, el conflicto y el inapropiado uso de los recursos. Entre los diferentes tipos de departamentalización se encuentran: funcional, por productos, por servicios, geográfica, por procesos y por clientes. Para la presente investigación se analiza la departamentalización funcional.

✓ **Departamentalización funcional**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal”. (5:62)

La unidad objeto de análisis aplica la departamentalización funcional, ya que agrupa las actividades similares, sin embargo, no se encuentra formalmente establecida, es por ello que se analizará su correcta aplicación.

- **Sistemas de organización**

“Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa”. (5:65)

Es la forma en la cual se establece la clase de estructura organizacional de una empresa, la cual dependerá de diferentes factores como: el giro del negocio, el tamaño de la empresa, recursos, objetivos y el volumen de producción. Entre los sistemas de organización se pueden mencionar: lineal o militar, funcional, lineo-funcional, staff, por comités, multidivisional, holding y matricial. Para la presente investigación se tomará en cuenta el sistema lineo-funcional, que se define a continuación:

- ✓ **Sistema lineo-funcional**

“En ésta se combinan dos sistemas de organización: sistema lineal: donde la autoridad y responsabilidad se transmite a través de un solo jefe, para cada función en especial y sistema funcional: donde la especialización de cada actividad se desarrolla en una función”. (6:143)

Este sistema se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las unidades administrativas de la empresa, combinando dos sistemas de organización como lo son el lineal y el funcional.

h) Instrumentos de organización

Entre los instrumentos de la fase de organización se pueden mencionar: organigramas, manual de organización, diagramas de procesos, manual de normas y procedimientos, entre otros, para la presente investigación se aplicarán los siguientes:

➤ **Organigramas**

“Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella”. (6:150)

Los organigramas se utilizan para dar una imagen formal de la empresa, representa una fuente de información tanto interna como externa y las relaciones básicas de las diferentes unidades administrativas con las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre ellas. Para efectos de la presente investigación se toman en cuenta los organigramas por su contenido u objeto, los cuales son: integrales y de puestos, plazas o nominal.

✓ **Organigramas integrales**

“Son la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía y dependencia”. (1:168)

Muestra la estructura organizacional de la empresa, las relaciones de jerarquía con cada unidad administrativa, así como la dependencia que existe en cada una de ellas.

✓ **Organigramas de puestos, de plaza o nominal**

“Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuento a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias”. (1:169)

Indica las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o que se requieren para cada unidad administrativa. Asimismo describe el nombre del puesto que actualmente posee la empresa o el que precisa.

➤ **Manual de organización**

“Contiene información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales”. (3:245)

Describe de forma detallada la información de la empresa, su filosofía y estructura organizacional, así como la función principal de sus unidades administrativas y la descripción de puestos.

➤ **Manual de normas y procedimientos**

“Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad”. (3:245)

Describe las actividades a seguir de forma ordenada para realizar las funciones de una unidad administrativa, asimismo contiene los flujogramas, los cuales representan de forma gráfica los procedimientos donde detalla los puestos o unidades que intervienen en el proceso.

1.3 Reorganización

“Los problemas organizativos que se generan en la empresa se reflejan en la no optimización de sus recursos y principalmente en la energía humana desperdiciada. Cuando esto ocurre es probable que la empresa requiera de una reorganización para analizar sus funciones internas, estructura organizativa, niveles jerárquicos, procedimientos, formatos, diagramas de flujo, etcétera”. (6:148)

La reorganización se produce cuando se realiza una evaluación o un diagnóstico, y con base en él, surge la necesidad de realizar cambios significativos en el diseño actual de la organización y en las estructuras de trabajo, por ende, es preciso redefinir los objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, eliminación de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas.

1.4 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuye que afecta a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (9:13)

El diagnóstico administrativo permite establecer cómo se encuentra la organización, su estructura orgánica, el nivel de planeación, la forma de medir los avances de los objetivos trazados, los recursos con los que cuenta, la coordinación y relación entre las diferentes unidades administrativas, en general, permite establecer las causas y efectos de los problemas de la empresa, de tal manera que pueda generar alternativas viables de solución. En tal sentido los análisis que conforman el diagnóstico son: análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones, siendo en el organizacional o administrativo donde se realiza un resumen de las deficiencias encontradas, los cuales se detallan a continuación:

1.4.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etcétera, para realizarlo es necesario seguir la siguiente secuencia de actividades: definir la estructura orgánica; conocer los órganos administrativos que la integran; definir el objetivo general;

identificar los niveles jerárquicos existentes; definir el tramo de control y los criterios de organización y determinar el tipo de autoridad existente”. (9:20)

Comprende el estudio de cada uno de los elementos de la estructura orgánica de la empresa, con el fin de determinar la forma en que se encuentra organizada, de tal manera que ayude a cumplir con los objetivos establecidos. Se analizan los aspectos siguientes: estructura orgánica, niveles jerárquicos, tramos de control y cadena de mando.

1.4.2 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 con el desempeño de su trabajo. Para ello es conveniente seguir el siguiente proceso: confirmar funcionalmente los criterios de organización; determinar si las funciones de cada órgano administrativo están normadas; determinar las funciones principales y las de apoyo que ayuden al logro del objetivo particular de su función; determinar la correspondencia, traslape, duplicidad u omisión de funciones”. (9:21)

Conlleva el análisis de las funciones de cada unidad administrativa, es decir, si las actividades asignadas a cada departamento son las adecuadas para el desempeño de sus actividades, a la vez verificar si existe dualidad u omisión de las mismas.

1.4.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio, es importante para su realización seguir las siguientes acciones: identificar el proceso general del área en estudio, de acuerdo a su nivel jerárquico; establecer la forma de seguimiento del proceso integral y determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas”. (9:22)

Permite identificar los principales procesos que llevan a cabo cada unidad administrativa, si estos se realizan de manera correcta y si existe duplicidad u omisión de los mismos. Con la finalidad de presentar de forma lógica y ordenada cada una de las actividades de la empresa.

1.4.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo, para su realización es conveniente observar lo siguiente: determinar las facultades de cada órgano y si estas están normadas; determinar quién, cómo y cuándo fueron delegadas; definir si las facultades corresponden a las funciones que desarrolla cada órgano y su nivel jerárquico y por último determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas”. (9:22)

Comprende el análisis de las facultades otorgadas a cada unidad administrativa. Para llevar a cabo el estudio es necesario determinar su regulación, la forma que fueron delegadas, así como la responsabilidad que esta conlleva.

1.4.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio, se sigue el procedimiento siguiente: definir las relaciones que corresponden a cada órgano; establecer la normatividad de las relaciones; determinar la correspondencia de las relaciones de cada órgano, con las funciones que desempeñan y su nivel jerárquico y distinguir la duplicidad, traslape u omisión de relaciones por órgano”. (9:22)

Engloba el estudio de la relación de comunicación y dependencia que tienen las unidades administrativas entre los niveles jerárquicos, el personal y los procesos generales de la empresa.

1.4.6 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa”.
(9:23)

A través de este análisis se realiza una comparación de la situación actual de la empresa, respecto a los cinco análisis efectuados, detallando las deficiencias encontradas y con ello, proponer alternativas de solución que permitan el adecuado desempeño de la misma.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TOPOGRAFÍA UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Para obtener los resultados de la situación actual sobre la fase de planeación y organización de la empresa objeto de análisis, se realizó un diagnóstico administrativo, con el fin de conocer las causas y los efectos de la problemática de la empresa, en tal sentido a continuación se presentan los resultados obtenidos.

2.1 Metodología utilizada

Para recabar la información del presente capítulo se utilizó el método científico en sus tres fases: fase indagadora, utilizando como fuente primaria, las visitas preliminares en las instalaciones de la empresa, donde se recolectó información directamente de los colaboradores del área operativa a través de un cuestionario, asimismo se realizaron entrevistas al personal administrativo, siendo estos, gerente general, gerente administrativo y contador general. Como fuente de información secundaria se consultaron textos relacionados con el tema de investigación.

En cuanto a la fase demostrativa, se cotejaron las hipótesis planteadas con la realidad, lo cual permitió aceptar o refutar dichas hipótesis, con el fin de proponer alternativas de solución.

Con relación a la fase expositiva, se presentan los resultados obtenidos a través del informe final de tesis, el cual se expondrá para su evaluación y aprobación, donde se incluye la propuesta para la unidad objeto de análisis.

Así mismo, se hizo uso del método deductivo, donde la información recopilada fue analizada de lo general a lo particular, con el fin de establecer la situación

actual de la empresa, y con ello alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

En cuanto a las técnicas utilizadas en la investigación, se realizó un censo, ya que se consideró el total del personal operativo, siendo un mensajero, dos auxiliares de contabilidad, un supervisor de campo, así como a los once topógrafos y veinte cadeneros, para un total de 35 colaboradores y se entrevistó al personal administrativo.

De igual forma, se realizaron varias visitas en las instalaciones de la unidad objeto de análisis, donde se recopiló información de las diferentes áreas de la empresa y se observaron y analizaron las actividades que se llevan a cabo en la misma.

Para aplicar las técnicas de investigación, fue necesario utilizar los siguientes instrumentos: un cuestionario impreso, donde se formularon varias preguntas sobre la fase de planeación y organización, las cuales sirvieron de guía y permitieron obtener la información deseada. Dicho instrumento fue aplicado al personal operativo.

Guía de entrevista, se utilizó un formato estructurado, donde se detalló una serie de preguntas sobre la fase de planeación y organización, la cual permitió guiar la entrevista. Este instrumento fue dirigido al personal administrativo, donde se obtuvo información que ayudó a establecer la situación actual de la empresa.

Finalmente se utilizó la guía de observación, con este instrumento se recabaron de manera directa los datos necesarios que se analizaron en las instalaciones de la empresa, con el fin de cotejar la información proporcionada en el cuestionario y entrevista.

2.2 Antecedentes de la empresa

La unidad objeto de análisis, es una empresa guatemalteca creada en 1998, a raíz de la disolución de una sociedad que estaba formada por cuatro socios, quienes decidieron separarse para formar distintas empresas. Tiene una amplia trayectoria demostrada en la ejecución de proyectos de topografía, diseño y planificación a pequeña, mediana y grande escala. El campo de aplicación del servicio va orientado a levantamientos topográficos, mejor conocidos como mediciones de lotes, trazo y construcción de calles, sistema de abastecimiento de agua potable y sistema de drenaje, vías de comunicación, en áreas de construcción, catastrales y terrenos en general.

2.2.1 Marco jurídico

La empresa se encuentra constituida legalmente, inscrita en el Registro Mercantil de Guatemala como una sociedad anónima, registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- y demás documentos legales que acreditan su funcionamiento.

2.2.2 Tipo de servicios que ofrece

Dentro de la gama de servicios que la empresa ofrece se encuentran los siguientes:

Topografía:

- Levantamientos topográficos (polígonos), alquiler de cuadrillas por día, semana o mes en la capital e interior de la República de Guatemala
- Levantamiento de construcciones existentes
- Replanteo de obras de construcción
- Nivelaciones
- Elaboración de planos topográficos con timbre, sello y firma por profesionales acreditados
- Perfiles -curvas de nivel-
- Cálculo de área y libretas

- Informe detallado del trabajo realizado, presentación en digital o impresos

Trazado de proyectos:

- Obras civiles
- Tendido de líneas eléctricas
- Estudios de deformación en obras civiles (muros, carreteras, puentes, túneles, represas entre otros)
- Levantamiento de carreteras

Cálculos:

- Estructurales
- Hidráulicos
- Topográficos

Diseño y planificación:

- Análisis de plataformas
- Diseño hidrosanitario (pluvial, sanitaria y agua potable)
- Cálculo estructural
- Diseño arquitectónico
- Planificación de urbanizaciones
- Elaboración de planos constructivos

2.2.3 Comercialización

Los principales clientes se ubican en la ciudad capital de Guatemala, brindando atención personalizada a cada uno de ellos, dichos clientes son empresas reconocidas con una amplia trayectoria en el campo de la construcción, ofreciendo sus servicios a nivel nacional. La publicidad que manejan es la de boca en boca ya que sus clientes son referidos por recomendaciones, de igual forma patrocinan eventos de la rama de

construcción donde dan a conocer a la empresa por medio de trifoliales y banner promocionales, los cuales son expuestos en dichos eventos.

2.2.4 Filosofía organizacional

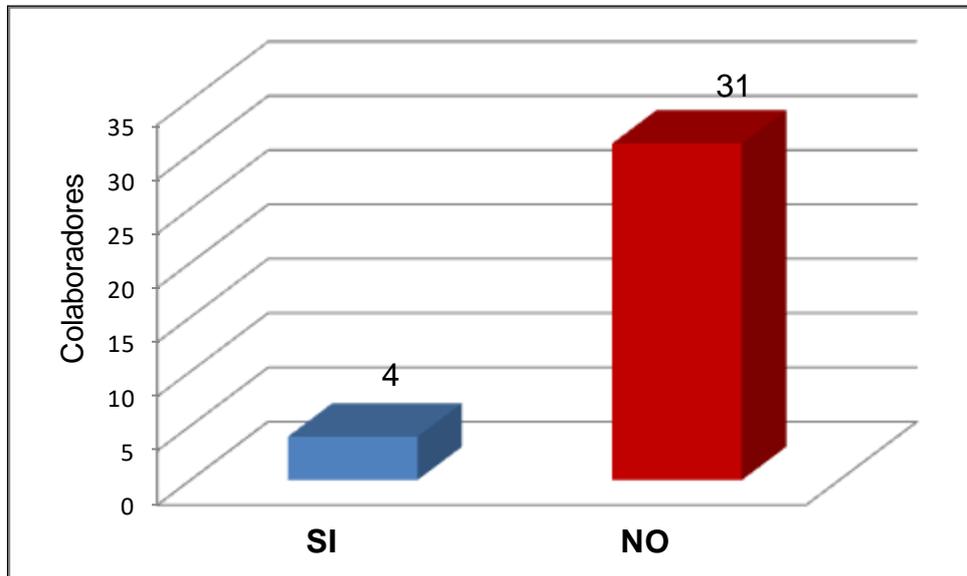
Para la presente investigación se recabó información sobre la fase de planeación. Al realizar el diagnóstico administrativo se constató que la empresa cuenta con filosofía organizacional formalmente establecida, la cual fue proporcionada por el gerente administrativo. A continuación se describe cada uno de sus elementos:

2.2.4.1 Misión

“Garantizar servicios y productos a nuestros clientes, para satisfacer sus necesidades a fin de contribuir con su desarrollo integral, así como capacitación de personal y asistencia técnica, prestando una atención oportuna y de calidad, siempre teniendo presente nuestra vocación de servicio”.

A los colaboradores se les preguntó si conocían a que se dedica la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 1
Según 35 colaboradores de la empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala
Conocimiento de la misión



Fuente: elaboración propia. Marzo 2017.

Cuatro de los colaboradores indicaron conocer la misión de la empresa, argumentaron que tienen acceso a los documentos de la misma y a su página web, siendo el caso del mensajero que en oportunidades entrega información donde se encuentra plasmada; los auxiliares de contabilidad quienes tienen acceso a internet y archivan papelería donde se puede visualizar la misma. Por el contrario, el resto del personal indicó no conocerla, a pesar de que saben a lo que la empresa se dedica, desconocen la declaración de su misión, esto debido a que el gerente no ha dedicado el tiempo necesario para divulgarla.

Lo anterior fue confirmado por el personal administrativo en las entrevistas realizadas, tanto el gerente general, gerente administrativo y gerente financiero coincidieron en que no se les ha dado a conocer la misión a los colaboradores del área operativa por falta de tiempo, coordinación e interés.

Asimismo, en la visita realizada a la empresa, se tuvo a la vista la misión de la misma, la cual se encuentra en trifolios y publicada en su página web, no

así en lugares visible dentro de la misma para que los colaboradores puedan observarla.

Además se realizó un análisis de la misión, constatando que actualmente no responde a las necesidades de la empresa y la misma se encuentra desactualizada, en sus primeras líneas describe “Garantizar servicios y productos a nuestros clientes, para satisfacer sus necesidades a fin de contribuir con su desarrollo integral...”, como se puede observar en ningún momento menciona la razón de ser de la empresa, a que se dedica y los servicios que presta, además no señala a que sector va dirigido, así mismo menciona “...capacitación de personal..” lo cual a la fecha de investigación no presta ese servicio, cabe mencionar que esta fue elaborada hace más de ocho años.

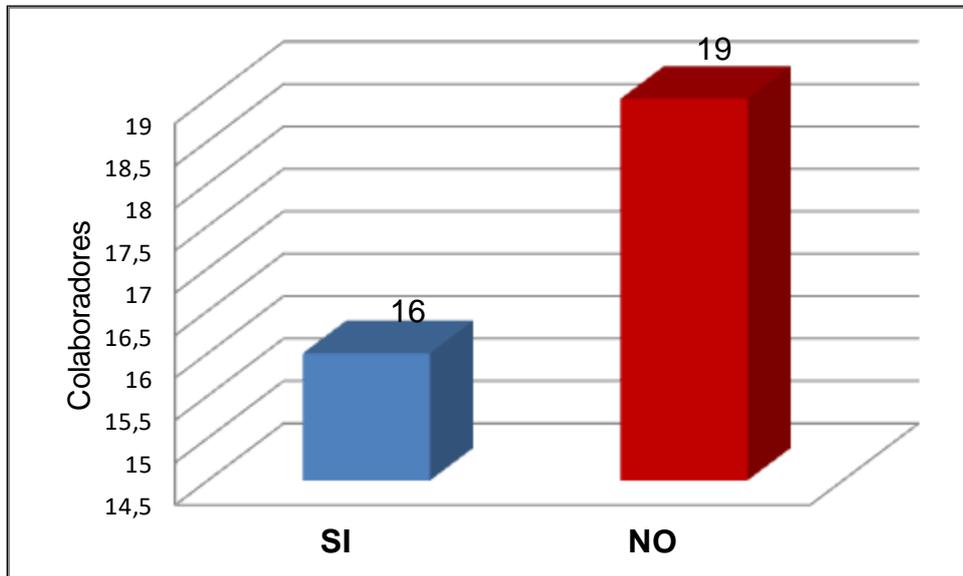
En los comentarios obtenidos, en las entrevistas y encuestas realizadas, el personal considera que al actualizar la misión, la empresa se beneficiaría en un 90%, argumentando que dará confianza a sus colaboradores.

a) Visión

“Ser una empresa líder en el área de servicios topográficos y geodésicos reconocida nacional e internacionalmente, como una organización con estrategias y metas definidas, que permiten fortalecer la gestión empresarial a través de incorporación de tecnología de punta y personal calificado, creando sólidas bases para garantizar servicio confiable a todos los empresarios de Guatemala y Centro América”.

A los colaboradores se les preguntó si conocían la visión de la empresa, obteniendo los resultados siguientes:

Gráfica 2
Según 35 colaboradores de la empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala
Conocimiento de la visión



Fuente: elaboración propia. Marzo 2017.

Como se observa, 16 colaboradores indicaron conocerla, la cual según comentarios obtenidos, se les ha hecho de su conocimiento por medio de reuniones de trabajo, sin embargo, la percepción que tienen de la visión es completamente diferente a la plasmada por la empresa. Por el contrario 19 de ellos expresaron desconocer la visión de la empresa, argumentando que no se les ha informado por ningún medio lo que la empresa desea alcanzar en un futuro.

Al realizar la entrevista con el personal administrativo, se confirmó lo descrito anteriormente, debido a que en algunas reuniones de trabajo se les ha indicado lo que la empresa desea alcanzar en el futuro, pero no se les ha proporcionado de forma escrita por falta de coordinación e interés.

Cabe mencionar que en las visitas realizadas en las instalaciones de la empresa, se tuvo a la vista la visión, que fue formulada hace más de ocho años y es utilizada básicamente para dar a conocer a la empresa con clientes

potenciales, pues se encuentra en trífolios y publicada en su página web, no así en un lugar visible para que el personal pueda observarla.

Al analizar la visión se constató que esta se encuentra desactualizada, debido a que dice prestar "...servicios geodésicos...", mismos que actualmente no realiza la empresa, además indica "ser una empresa líder en Guatemala y Centro América..." a la presente fecha solo presta servicios a nivel nacional. También menciona "...ser una organización con estrategias y metas definidas..." lo cual no es correcto, ya que en la actualidad no cuenta con objetivos y metas establecidas formalmente que permitan lograr la misión y la visión.

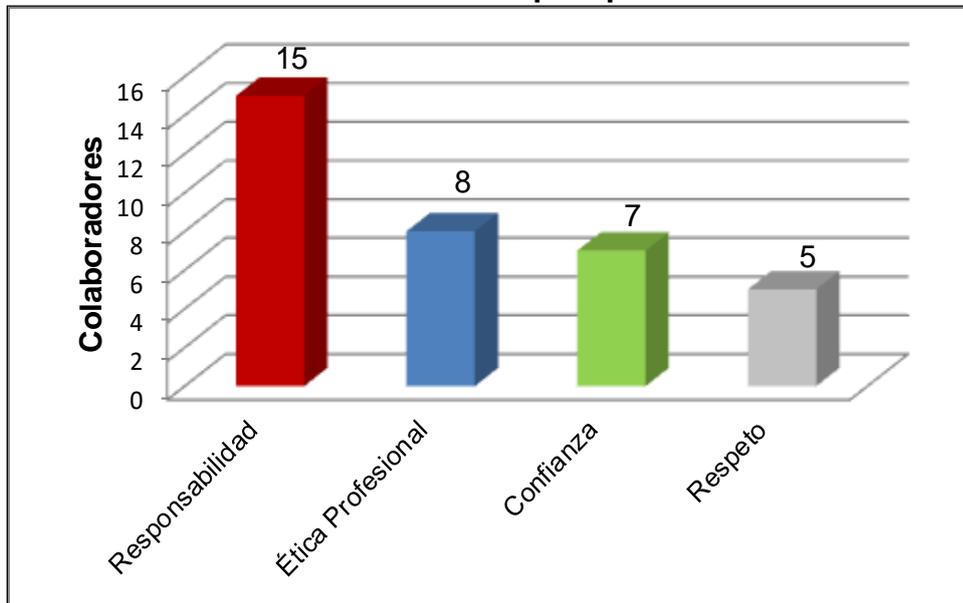
Asimismo, el personal considera que al actualizar la visión, la empresa se beneficiaría en un 90%, argumentando que dará seguridad a sus colaboradores ya que sabrán con certeza hacia donde se dirige la empresa en el futuro.

b) Valores

Según información proporcionada por el gerente administrativo, actualmente la empresa cuenta con los siguientes valores formalmente establecidos: Ética profesional, responsabilidad, respeto, calidad, confianza, integridad, comunicación, garantía, innovación y atención personalizada a nuestros clientes.

Al respecto se preguntó al personal operativo si tienen conocimiento de los valores antes descritos y si los aplican, indicando que no se les han dado a conocer de manera formal, sin embargo, los valores que mejor identifican a la empresa son: responsabilidad, ética profesional, confianza y respeto, los cuales no se encuentran definidos formalmente, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 3
Según 35 colaboradores de la empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala
Valores que aplica



Fuente: elaboración propia. Marzo 2017.

Al realizar la pregunta al personal administrativo indicaron que de igual forma que la misión y visión, los valores no se han hecho del conocimiento de manera formal al personal de campo, ya que estos se han utilizado exclusivamente para dar a conocer a la empresa ante los clientes potenciales. Lo anterior se pudo constatar en las visitas realizadas, donde únicamente se encuentran en trífolios y su página web.

Al analizar los valores, se verificó que cuentan con diez, los cuales tienden a confundir y a no identificar a la empresa con sus clientes actuales y potenciales, así como con sus colaboradores.

2.2.4.2 Objetivos

Se cuestionó sobre los objetivos tanto de las diferentes áreas, como de la empresa en general, indicando el personal administrativo que estos se manejan verbalmente y no se encuentran por escrito, debido a ello no se ha

dado a conocer al personal operativo. Lo cual se pudo corroborar en la visita preliminar ya que no se tuvieron a la vista. Lo anterior ocasiona que no sea posible cumplir con la misión y la visión, ya que es importante contar con objetivos formalmente definidos y que estos sean del conocimiento de cada una de las áreas y de los colaboradores de la empresa.

2.3 Diagnóstico administrativo

Seguidamente se presentan los cinco análisis desarrollados en el diagnóstico administrativo.

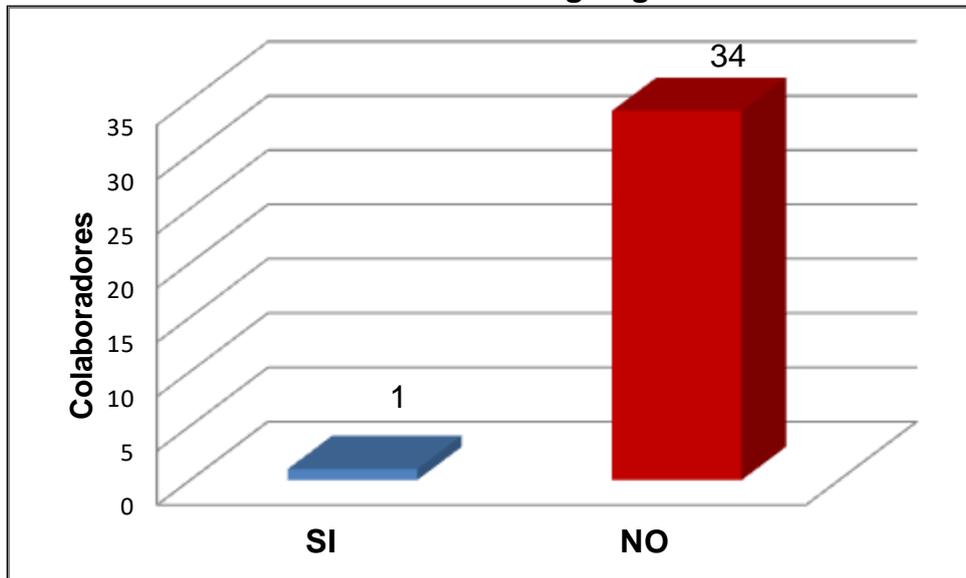
2.3.1 Análisis estructural

En este análisis se verificó la estructura organizacional, líneas de autoridad, niveles jerárquicos, tramos de control y cadena de mando con los que actualmente funciona la empresa.

2.3.1.1 Estructura organizacional

Existe un organigrama general donde figuran las distintas áreas con las que cuenta la empresa, sin embargo, este no se encuentra formalmente establecido. Al respecto se le preguntó al personal si conocían el organigrama de la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 4
Según 35 colaboradores de la empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala
Conocimiento del organigrama



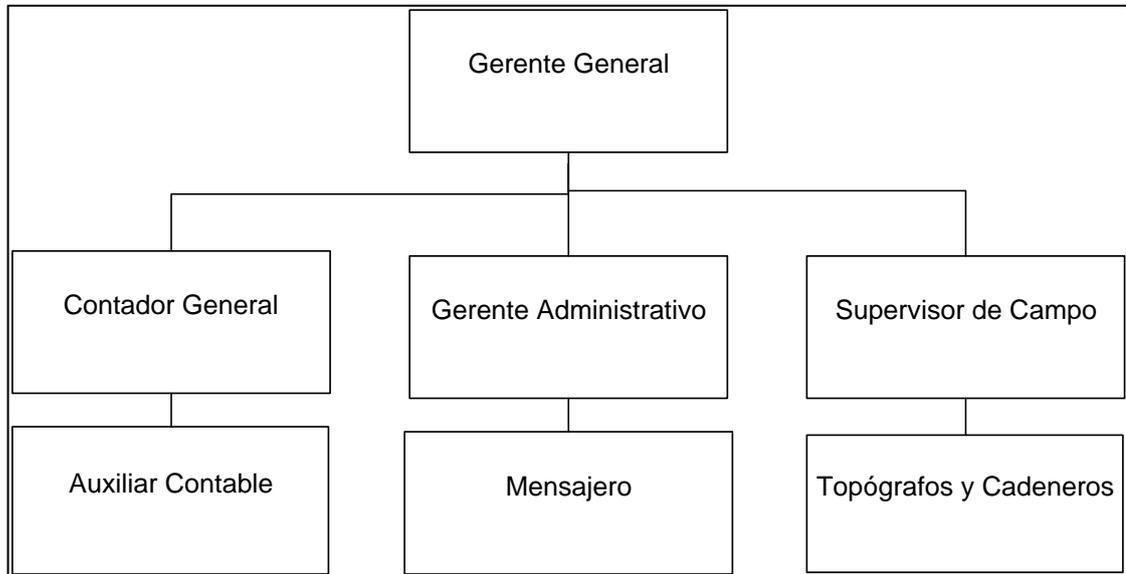
Fuente: elaboración propia. Marzo 2017.

El colaborador que indicó conocer dicho organigrama es debido a que tiene acceso a la información de la empresa, puesto que archiva todo tipo de documentos. Por el contrario, 34 colaboradores del área operativa desconocen la existencia de un organigrama, lo que provoca incertidumbre y duplicidad de mando, debido a que no saben con claridad de quién recibir órdenes o a quién deben reportar sus actividades. Tal es el caso del personal de campo quienes reciben órdenes de varios jefes, lo cual causa confusión y atrasos en la realización de sus funciones.

Lo anterior fue confirmado por el personal administrativo en las entrevistas realizadas, donde indicaron que el organigrama que actualmente posee la empresa no se ha hecho del conocimiento del personal operativo, por falta de tiempo e interés.

Al realizar la visita a la empresa, se tuvo acceso al organigrama, el cual se presenta a continuación:

Gráfica 5
Organigrama general actual
Empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la
ciudad de Guatemala



Fuente: empresa dedicada al servicio de topografía. Marzo 2017.

Al analizar el organigrama anterior, se puede notar que no cumple con las características de un organigrama general, debido a que no indica las áreas con las que cuenta. Su estructura refleja similitud con un organigrama de puestos o nominal, ya que en este describe los puestos de trabajo.

Es importante señalar que si bien es cierto que este organigrama presenta la separación del área administrativa (gerente administrativo) y operativa (supervisor de campo), esta no se cumple, debido a que el personal operativo recibe órdenes del gerente administrativo, así como del supervisor de campo, por lo cual no se respetan las líneas de autoridad y responsabilidad que existe en cada área.

Por tanto dicho organigrama no llena los requisitos fundamentales que se requieren, además de no dar una imagen formal ante sus clientes actuales y potenciales, este no se encuentra formalmente establecido. Asimismo, se corroboró que no cuentan con un organigrama de puestos o nominal que

indique el número de plazas y puestos existentes que se requieren para cada unidad administrativa.

2.3.1.2 Departamentalización

La empresa aplica una departamentalización funcional ya que agrupa las actividades similares, es decir, el área contable supervisa a los auxiliares de contabilidad quienes entre sus principales funciones es mantener al día la contabilidad de la empresa, al igual que el área operativa, realiza la función específica de los trabajos de topografía y agrupa al personal técnico calificado para realizar dicha tarea, como los son las cuadrillas de topografía, (topógrafos y cadeneros), cabe señalar que de esta última depende el 80% del funcionamiento de la empresa. En cuanto al área administrativa, se tienen deficiencias, ya que aparte de cumplir con las funciones del área, realiza funciones que corresponden al área contable y operativa. Asimismo, se verificó que dicha departamentalización, no se encuentra establecida formalmente.

2.3.1.3 División del trabajo

Se pudo establecer que en la empresa existe separación de actividades, donde cada colaborador y cada área, se especializa en diferentes tareas, a excepción del área administrativa, ya que esta se encarga de supervisar las tareas del personal del área operativa, así como realizar labores de ventas y financieras, como cálculos de la nómina de sueldos del personal, ocasionado con ello que no le dedique el tiempo suficiente a realizar las labores administrativas que le corresponde al área como tal. A la vez se pudo determinar que la separación de funciones la realizan de forma empírica. Las áreas con las que cuenta la empresa son: Gerencia General, Área Administrativa, Área Financiera y Área Operativa.

Es importante mencionar que en la entrevista realizada al gerente general, él esta consiente de la sobrecarga de trabajo del área administrativa e indico

estar interesado en contratar a un vendedor que se encargue de contactar a nuevos clientes y atender de una mejor forma a los que actualmente posee, además menciono que le gustaría contratar a un ingeniero civil para que se haga cargo del área operativa, ya que el supervisor de campo no cumple el rol que le corresponde, debido a que son once cuadrillas a las que tiene que supervisar y trasladar a los diferentes proyectos. Lo anterior es con el fin de descentralizar la autoridad y facultar a los diferentes puestos administrativos en la toma de decisiones.

2.3.1.4 Nivel jerárquico

Se estableció que actualmente existen tres niveles jerárquicos, conformados de la siguiente manera: nivel estratégico: integrado por el gerente general; nivel táctico: compuesto por contador general, gerente administrativo y supervisor de campo; nivel operativo: formado por el personal de campo (topógrafos y cadeneros), auxiliares contables y mensajero. Se verificó que a pesar que se pueden visualizar en el organigrama los tres niveles jerárquicos, estos no se cumplen, ya que la autoridad y la toma de decisiones la tiene el gerente general.

a) Tramo de control

Actualmente la empresa aplica un tramo de control estrecho, debido al crecimiento vertical que ha tenido y a los niveles jerárquicos que posee. El gerente general y el contador general supervisan entre dos a cinco empleados, mientras que el gerente administrativo supervisa a más de 20 personas.

b) Cadena de mando

El personal administrativo indicó que las decisiones son tomadas por el gerente general, lo cual fue confirmado por él. La trayectoria en la cadena de mando es la siguiente: el gerente general traslada a la gerencia administrativa, contador general y supervisor de campo, aunque se encuentra

bien delimitada, no se cumple en su totalidad ya que el personal del área operativa identifica quién es su jefe inmediato, sin embargo, recibe órdenes de varias personas.

2.3.1.5 Tipo de autoridad

La autoridad aplicada por el gerente general es formal, debido a que posee la potestad de girar órdenes para que los colaboradores las cumplan. Así mismo la empresa aplica la autoridad lineal ya que desciende del nivel estratégico (gerente general), hacia el nivel táctico (gerente administrativo, contador general y supervisor de campo).

2.3.1.6 Coordinación

Existe una coordinación práctica, pero no efectiva entre las unidades administrativas, tal es el caso del área administrativa y operativa, debido a que ambas giran instrucciones y asignan trabajos al personal operativo de forma verbal, lo que ha ocasionado retrasos y confusión en la entrega de la información al cliente.

Asimismo, por carecer de instrumentos de organización, tales como manuales de organización y de procedimientos, en la actualidad no se encuentran definidas claramente las funciones que a cada área corresponden, así como descriptores que determinen las actividades de los puestos de trabajo, al igual que la descripción de los principales procesos que realiza la empresa. Por tanto no se respetan las líneas de comunicación entre los diferentes puestos.

2.3.2 Análisis funcional

El personal administrativo indicó conocer las funciones de su área las cuales fueron informadas por el gerente general al ingresar a la empresa de manera verbal, argumentando el gerente administrativo que debido a ello, el área a su cargo realiza actividades que corresponden al área operativa y financiera, lo que ocasiona duplicidad y omisión de algunas de las actividades que cada

área realiza, ya que no se encuentran delimitadas con exactitud, como por ejemplo: realizar los cálculos para elaboración de la nómina de sueldos, atender los requerimientos de materiales y suministros para el personal de campo, supervisar las actividades del personal de campo, control del inventario del equipo de topografía, entre otros.

Lo anterior se constató en las visitas realizadas a la empresa, ya que carecen de un manual de organización que detalle las funciones de las diferentes áreas.

2.3.2.1 Funciones

Con base a los comentarios obtenidos en las entrevistas y encuestas realizadas, a continuación se describen las funciones de cada una de las áreas de la empresa.

➤ Gerencia general

- ✓ Dirigir las actividades de la empresa, desarrollo de planes y estrategias para la toma de decisiones.
- ✓ Prever el financiamiento de la empresa.
- ✓ Manejar la imagen de la empresa.
- ✓ Autorizar cheques y transferencias bancarias.
- ✓ Coordinar las actividades de las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo.

➤ Área administrativa

- ✓ Elaborar el presupuesto preliminar y flujo de caja.
- ✓ Implementar programas para control del gasto, administrando y controlando el suministro de combustible, compras de activo fijo, viáticos y gastos de representación para la ejecución de los proyectos, entre otros.

- ✓ Garantizar la emisión oportuna de la nómina de sueldos, verificando que los pagos realizados correspondan a la plantilla autorizada por el Gerente General.
- ✓ Realizar, verificar y asegurar que los procesos de compras, ventas y equipo se realicen en las mejores condiciones de rentabilidad para la empresa.
- ✓ Controlar de las cuentas por cobrar y pagar de la empresa.
- ✓ Efectuar labor de ventas.
- ✓ Atender a clientes.
- ✓ Elaborar cotizaciones.
- ✓ Controlar inventario del equipo de topografía.
- ✓ Asegurar el suministro de material y equipo de topografía al personal de campo.
- ✓ Coordinar conjuntamente con contabilidad los montos de las liquidaciones y finiquitos por terminación de contrato laboral, renunciaciones o despidos.
- ✓ Dar a conocer a los colaboradores las políticas administrativas, reglamento interno, responsabilidades y filosofía de la empresa.
- ✓ Contratar personal.
- ✓ Efectuar en forma coordinada con la gerencia general y el área contable, el análisis de la situación financiera de la empresa derivado del Estado de Resultados y Balance General.
- ✓ Organizar, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades del personal a su cargo.

➤ **Área financiera**

- ✓ Llevar a cabo las actividades contables.
- ✓ Presentar estados financieros de forma mensual.
- ✓ Realizar y presentar cierres parciales a la gerencia general para la toma de decisiones.
- ✓ Asegurar la declaración de los impuestos de ley ante los entes fiscalizadores.

- ✓ Establecer estrategias fiscales para el aprovechamiento del pago de impuestos.
- ✓ Presentar proyecciones de los estados financieros.
- ✓ Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.

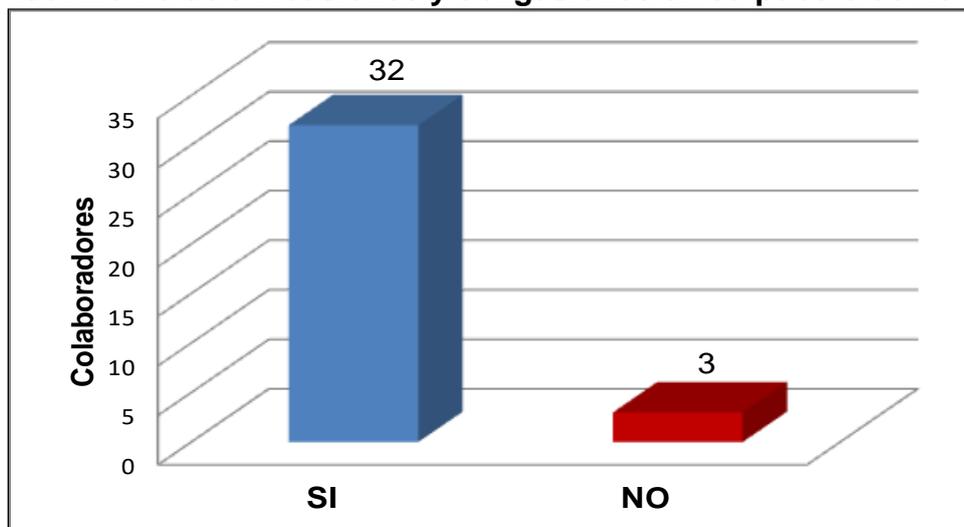
➤ **Área operativa**

- ✓ Coordinar las visitas a los diferentes proyectos para supervisar al personal de campo.
- ✓ Realizar visitar a los clientes que soliciten cotizaciones.
- ✓ Preparación de reportes para la elaboración de la nómina de sueldos del personal de campo.
- ✓ Coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades del personal a su cargo.

a) Conocimiento de atribuciones y obligaciones

A los colaboradores del área operativa se les consultó si conocían sus atribuciones y obligaciones en su puesto de trabajo, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 6
Según 35 colaboradores de la empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala
Conocimiento de atribuciones y obligaciones en su puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia. Marzo 2017.

32 colaboradores argumentaron conocer sus atribuciones y obligaciones, las cuales fueron asignadas de manera verbal al momento de ingresar a la empresa, a través del gerente administrativo o el supervisor de campo. Por el contrario 3 personas indicaron desconocerlas, ya que no se les ha dado ningún tipo de información ni de forma verbal ni escrita, debido a que son de reciente ingreso.

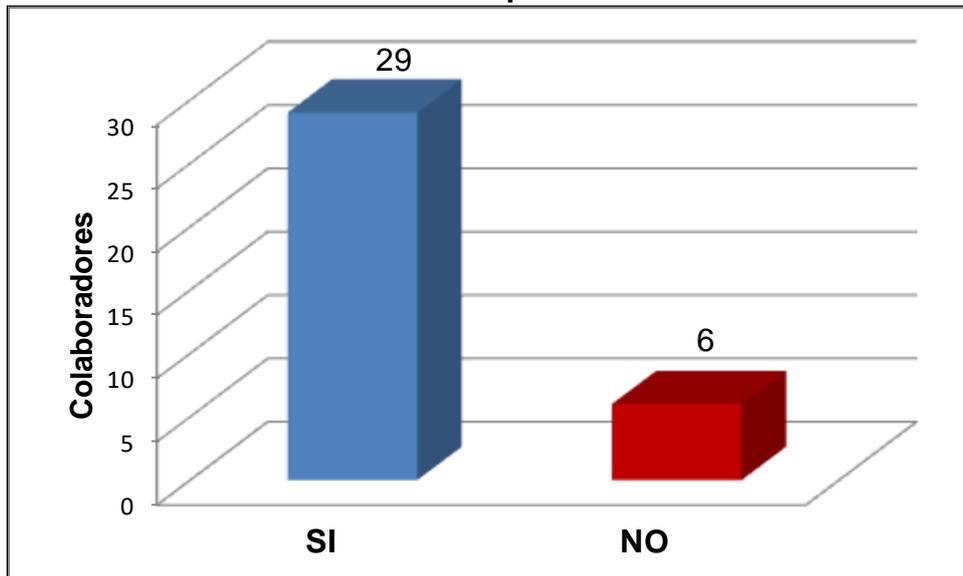
Lo anterior fue confirmado por el gerente administrativo, indicando que carecen de descriptores de puestos, que delimiten sus atribuciones y obligaciones y a quien reportarle, lo que ocasiona duplicidad y omisión de funciones.

En los comentarios obtenidos en las entrevistas realizadas al personal administrativo, mencionaron que al implementar descriptores de puestos de trabajo la empresa minimizaría en un 95% la duplicidad de funciones, ya que detallará con claridad las actividades que cada colaborador debe realizar.

2.3.3 Análisis procedimental

Al personal operativo se le cuestionó si cuentan con procedimientos establecidos formalmente para realizar sus actividades, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 7
Según 35 colaboradores de la empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala
Conocimiento de procedimientos



Fuente: elaboración propia. Marzo 2017.

Como se observa el personal indica que si conoce el procedimiento a seguir para realizar sus actividades, sin embargo, desconocen si estos se encuentran por escrito, debido a que se les dio a conocer al momento de ingresar a la empresa de forma verbal.

Asimismo el personal administrativo informó que no cuentan con procedimientos por escrito, lo que ha ocasionado atrasos específicamente en emisión de cheques, emisión de facturas, recepción de facturas de proveedores, revisión de cajas chicas y traslado de fondos, lo cual provoca retraso e improvisación para la emisión, recepción y revisión de los procesos mencionados.

Tanto el personal del área administrativa, como del área operativa indican que las actividades las realizan por costumbre y que al momento de haber un nuevo jefe de área, cambia procedimientos, en algunos casos mejorando y en otros atrasando el mismo.

Lo anterior se confirmó al realizar las visitas a la empresa, donde se pudo determinar que carecen de un manual de normas y procedimientos que guíe las actividades a realizar en las diferentes áreas de la misma, lo que provoca ineficiencia e incertidumbre por parte de los colaboradores y duplicidad en las actividades de cada área.

Cabe mencionar que el personal administrativo indicó en las entrevistas realizadas, que al formalizar los procedimientos mencionados, la empresa obtendría un beneficio del 95% en orden y claridad al realizar sus actividades.

2.3.4 Análisis de facultades

Al personal administrativo se les consultó acerca de las facultades del área a su cargo, indicando que no tienen ninguna facultad para la toma de decisiones, ya que esta se centraliza en el gerente general, ninguna actividad se puede llevar a cabo si no es con la autorización del mismo.

Tanto el gerente administrativo como el contador general concuerdan en que esto dificulta considerablemente sus actividades y coinciden en que no es adecuado que la toma de decisiones se centralice en el gerente general, debido a que en varias ocasiones se ha ausentado por viajes de trabajo y han surgido situaciones que ameritan una solución inmediata, la cual no es posible resolver, ya que estos no tienen la facultad para tomar decisiones.

2.3.5 Análisis de relaciones

En este apartado se consultó tanto al personal administrativo como al operativo con qué puestos de trabajo tiene relación directa, con el fin de determinar las líneas de comunicación existentes dentro de la empresa, indicando lo siguiente:

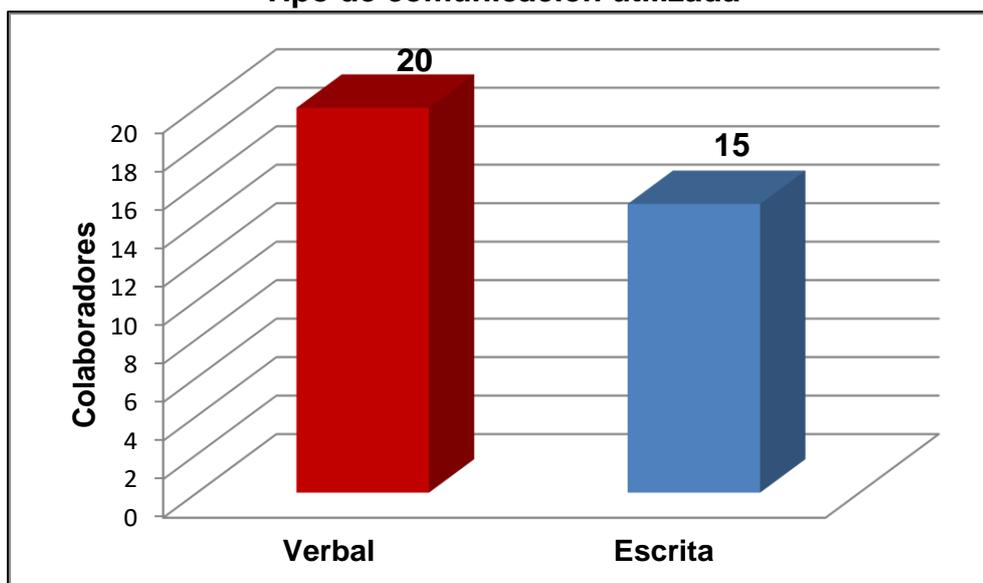
Puesto de trabajo	Relación directa con otros puestos de trabajo	Actividad que realiza
Gerente general	Con todo el personal. Inicia línea de conexión con el nivel táctico (gerente administrativo, contador general y supervisor de campo) hasta llegar al nivel operativo (cuadrillas de topografía, auxiliares contables y mensajero)	Reportan las actividades realizadas
Gerente Administrativo	Gerente general Contador general Mensajero Topógrafos y cadeneros	Reporta las actividades realizadas. Coordina la emisión de cheques de pago de sueldos, proveedores y emisión de facturas. Coordina traslado de correspondencia, cobro a clientes y pago de servicios básicos. Supervisa las actividades de campo, suministrando los requerimientos de materiales.
Contador general	Gerente general Gerente administrativo Auxiliares de contabilidad	Reporta las actividades realizadas. Atiende con los requerimientos de cheques y emisión de facturas. Supervisa y gira instrucciones de trabajo.
Supervisor de campo	Gerente general Gerente administrativo Topógrafos y cadeneros	Reporta las actividades realizadas. Coordina la ubicación de cuadrillas, entrega de materiales y visitas a clientes potenciales y actuales. Supervisa el trabajo en los proyectos asignados.

Puesto de trabajo	Relación directa con otros puestos de trabajo	Actividad que realiza
Auxiliar de contabilidad	Contador general	Reporta las actividades realizadas
Mensajero	Gerente administrativo	Reporta las actividades realizadas
Topógrafo	Gerente administrativo Supervisor de campo	Reporta las actividades realizadas Reporta las actividades realizadas
Cadenero	Gerente administrativo Supervisor de campo	Reporta las actividades realizadas Reporta las actividades realizadas

➤ **Comunicación**

Se consultó qué tipo de comunicación es la más utilizada en la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 8
Según 35 colaboradores de la empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala
Tipo de comunicación utilizada



Fuente: elaboración propia. Marzo 2017.

El tipo de comunicación más utilizado en la empresa es de forma verbal, debido a que la mayor parte de los colaboradores se encuentra en los proyectos asignados y para hacer más rápida la comunicación, informan al personal vía telefónica, por mensajes de texto o redes sociales, argumentando el personal administrativo que estas últimas han facilitado la comunicación haciéndola efectiva, pero no eficiente, ya que en algunos casos las instrucciones no se reciben adecuadamente.

El personal administrativo, indicó utilizar el correo electrónico, mensajes de texto y redes sociales, lo cual les ha sido de ayuda para la toma de decisiones puesto que la comunicación con el gerente general es más rápida y efectiva. Cabe mencionar que derivado de las diversas ocupaciones del gerente, sostiene reuniones de trabajo únicamente un día a la semana con el personal administrativo, donde revisa las actividades realizadas, autoriza las compras, firma cheques, entre otras.

Asimismo, el personal del área operativa indica que la comunicación que se da entre el gerente, jefes de área y compañeros de trabajo es buena, en contraposición el personal administrativo aduce que la comunicación con el gerente general es regular, lo cual se debe a la ausencia de este en la empresa, ya que a pesar de sostener reuniones semanales, no le dedica el tiempo necesario para atender los asuntos de la misma, lo que ocasiona atrasos en los procesos y malentendidos, como ejemplo citan que al solicitar autorización sobre algún asunto en especial vía telefónica, tiende a crear confusión, ya que en varias oportunidades en las reuniones de trabajo el gerente se retracta indicando que dicha autorización no se encuentra por escrito.

En cuanto a reuniones de trabajo, como se indicó en el párrafo anterior, el gerente sostiene dichas reuniones semanalmente con el personal administrativo, a diferencia del personal operativo quienes indicaron que el

gerente realiza una reunión anual, (convivio navideño), y en algunas ocasiones en el proyecto asignado, siendo estas reuniones informales donde se tratan asuntos varios.

2.3.6 Análisis organizacional o administrativo

A continuación se presenta un resumen de las deficiencias encontradas en la empresa objeto de análisis:

La filosofía organizacional se encuentra establecida formalmente, sin embargo no cumple con las actividades que en la actualidad realiza la empresa, además de estar desactualizada, ya que estas fueron creadas hace más de ocho años.

Cabe mencionar que tanto la misión, visión y valores, no son del conocimiento del personal, además de no estar en un lugar visible dentro de la empresa, estos son utilizados únicamente para dar a conocerla con clientes potenciales, por encontrarse solamente en trífolios y en su página web.

La empresa no cuenta con objetivos formalmente establecidos, lo que ocasiona que esta realice sus actividades de forma habitual, por costumbre, sin una guía que trace el camino a seguir para darle el crecimiento deseado a corto plazo.

En cuanto a la estructura organizacional, carecen de una estructura definida formalmente, se pudo establecer que cuentan con un organigrama general, donde refleja la separación de las distintas áreas, aplicando una departamentalización funcional, ya que agrupan las actividades similares, sin embargo esta no se cumple, derivado a que el área administrativa realiza actividades que corresponden al área financiera y operativa, lo que ocasiona que esta no cumpla con la función que le corresponde, sobrecargando al jefe de área y con ello retrasando los procesos y haciendo ineficiente la

administración de la misma. Además de no contar con un organigrama integral y nominal.

De igual forma, el nivel jerárquico y la cadena de mando no se cumple, a pesar de que los colaboradores saben a quién deben reportar sus actividades, no lo hacen, debido a que reciben órdenes de varias personas, ocasionando duplicidad de mando e incertidumbre en la toma de decisiones al no saber con exactitud a quien reportar y obedecer. Se estableció que la autoridad se encuentra centralizada en el gerente general.

Las funciones de las diferentes áreas no están por escrito, ocasionando con ello sobrecarga de trabajo en el área administrativa, como se mencionó anteriormente, esta realiza funciones que corresponden al área financiera y operativa.

No cuentan con descriptores de puestos que permitan establecer las atribuciones y obligaciones de cada puesto de trabajo, así como las relaciones con otros puestos, la autoridad y responsabilidad, creando incertidumbre por parte de los colaboradores, ya que realizan las actividades por costumbre, lo que provoca duplicidad en las tareas asignadas.

Se estableció que las diferentes áreas no tienen facultad para la toma de decisiones, debido a que se centraliza en el gerente general, perjudicando el adecuado desarrollo de las actividades. Por tanto es importante normar las facultades que se les otorgue a los diferentes puestos de trabajo, con el fin de establecer hasta qué punto y bajo qué condiciones pueden los jefes tomar las decisiones que correspondan.

No cuenta con un manual de normas y procedimientos que detalle la secuencia de las principales actividades que la empresa realiza, creando retrasos, duplicidad y omisión en los procesos.

En cuanto a las relaciones existentes, denota deficiencia en la comunicación principalmente entre el nivel táctico y el estratégico, debido al poco tiempo que el gerente dedica a la empresa y la principal vía de comunicación es por mensajes de texto o correo electrónico lo cual hace lenta la toma de decisiones, causando confusión e incertidumbre con el personal administrativo.

En cuanto a las reuniones de trabajo que el gerente sostiene semanalmente con el nivel táctico, no es del todo productivo debido a que a la fecha no se ha podido implementar una filosofía organizacional que identifique a la empresa con sus clientes y colaboradores, además de no contar con objetivos definidos que guíen a la misma a obtener el crecimiento deseado, asimismo no han implementado una estructura organizacional que esté acorde a sus necesidades, además de no contar con instrumentos de organización que permitan a la empresa formalizar sus actividades.

2.4 Análisis de resultados

La filosofía organizacional se encuentra establecida formalmente, sin embargo esta se encuentra desactualizada y no es del conocimiento del personal, ya que la empresa no muestra interés en darla a conocer.

No posee un diseño organizacional establecido formalmente, por ende no cuentan con una estructura adecuada a las necesidades actuales de la empresa. No cuenta con instrumentos de organización que le permita formalizar las actividades de la empresa, por ende existe desorden en la organización.

Derivado de lo anterior, en el capítulo III, se incluye la actualización de la filosofía organizacional, precisando objetivos que permitan alcanzar la misión y la visión. Así mismo se propone una reorganización administrativa que permita a la empresa contar con los elementos e instrumentos necesarios

para una adecuada organización, tener un orden lógico en los procesos y delimitar claramente las facultades, funciones y obligaciones de cada área y puesto de trabajo.

CAPÍTULO III

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TOPOGRAFÍA UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

La presente propuesta es elaborada con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo realizado en el trabajo de campo, así como información teórica recopilada a partir de diferentes bibliografías, sirviendo de fundamento para proponer una reorganización administrativa en la unidad objeto de análisis, con la finalidad de mejorar la metodología de trabajo que actualmente utiliza.

3.1 Justificación de la propuesta

La filosofía y la estructura organizacional de una empresa es la base sobre la cual se apoya y funciona. Una organización adecuada permite adaptarse a las demandas del competitivo y cambiante ritmo de los mercados actuales. Las empresas que perduran durante años atraviesan inevitables cambios en lo social, político y económico, y esto no puede pasar desapercibido en su estructura organizacional, motivo por el cual es esencial una apropiada organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo se determinó que la filosofía organizacional presenta deficiencias en su elaboración y actualmente ya no es funcional, debido a que fue elaborada hace más de ocho años. Por ello es importante actualizar la misma, la cual servirá de guía para cumplir con los objetivos propuestos, además de identificar a la empresa con sus clientes y colaboradores.

Así mismo, la carencia de un diseño organizacional, justifica la reorganización propuesta, con el fin de establecer una estructura adecuada a las necesidades actuales y un diseño que permita definir las líneas de

autoridad y comunicación, así como especificar las unidades administrativas que ayudarán a mejorar su funcionamiento optimizando los recursos.

Aunado a una correcta organización, se requiere desarrollar instrumentos administrativos que permitan dar el seguimiento adecuado a la propuesta, como lo son: los organigramas respectivos, el manual de organización y manual de normas y procedimientos, con los cuales se obtendrán valiosos beneficios y los mismos servirán de guía en la inducción de personal de nuevo ingreso, asegurando la correcta aplicación de los procedimientos, evitando duplicidad y omisión de funciones, así mismo definir las atribuciones y obligaciones de los puestos de trabajo, incrementando la coordinación en la prestación de los servicios.

3.2 Objetivo de la propuesta

Proponer una filosofía organizacional que se adapte a las necesidades actuales, así como realizar un diseño organizacional, aportando los elementos técnicos que ayuden al crecimiento deseado de la empresa, a través de una reorganización administrativa, que permita aprovechar los recursos disponibles, para el año 2018.

3.3 Reorganización administrativa propuesta

A continuación se detalla la reorganización propuesta, con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo realizado.

3.3.1 Filosofía organizacional

A continuación se presenta un cuadro comparativo, donde se detalla la filosofía organizacional actualizada contra la que actualmente posee la empresa, cabe mencionar que los cambios se realizaron con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo.

3.3.1.1 Misión

Misión actual	Misión propuesta
Garantizar servicios y productos a nuestros clientes, para satisfacer sus necesidades a fin de contribuir con su desarrollo integral, así como capacitación de personal y asistencia técnica, prestando una atención oportuna y de calidad, siempre teniendo presente nuestra vocación de servicio.	Somos una empresa guatemalteca que proporciona servicios en el área de topografía, diseño y planificación de proyectos, aplicables al ramo de la construcción, agro e infraestructura, a través de personal altamente calificado que con responsabilidad, confianza, trabajo en equipo e innovación, permite a nuestros clientes obtener una respuesta inmediata y atención oportuna, incrementando la utilidad y rendimiento.

Al actualizar la misión, permite identificar claramente a que se dedica la empresa, los servicios que presta, a que sector del mercado va dirigido y los beneficios que los clientes obtendrán al contratar los servicios. Además será la carta de presentación ante sus clientes potenciales y actuales, asimismo los colaboradores podrán identificarse fácilmente con ella.

a) Visión

Visión actual	Visión propuesta
Ser una empresa líder en el área de servicios topográficos y geodésicos reconocida nacional e internacionalmente, como una organización con estrategias y metas definidas, que permiten fortalecer la gestión empresarial a través de incorporación de tecnología de punta y personal calificado, creando sólidas bases para garantizar servicio confiable a todos los empresarios de Guatemala y Centro América.	Ser la empresa líder en el área de servicios topográficos y planificación de proyectos a pequeña, mediana y gran escala, reconocida por ofrecer un servicio confiable y de calidad, con respaldo profesional a nuestros clientes potenciales y constructoras de Guatemala, para el año 2019.

Como se observa, al actualizar la visión, se define con claridad hacia dónde quiere llegar la empresa en el futuro, siendo motivadora para que los colaboradores se identifiquen con ella y puedan dirigir sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos planteados.

b) Valores

A continuación se describen los siguientes valores:

Valores actuales	Valores propuestos
<ul style="list-style-type: none">➤ Ética profesional➤ Responsabilidad➤ Respeto➤ Calidad➤ Confianza➤ Integridad➤ Comunicación	<ul style="list-style-type: none">➤ Responsabilidad <p>Garantizamos el cumplimiento de los compromisos adquiridos, con diligencia, seriedad y prudencia, con el fin de mantener la confiabilidad y el prestigio de la empresa.</p>

Valores actuales	Valores propuestos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantía ➤ Innovación ➤ Atención personalizada a nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confianza Brindamos a nuestros clientes tanto internos como externos un servicio oportuno y de calidad, logrando con ello credibilidad y preferencia. ➤ Innovación Ofrecemos a nuestros clientes innovación en tecnología y procesos administrativos, garantizando un servicio de calidad en el menor tiempo. ➤ Respeto Escuchamos, comprendemos y valoramos a nuestros clientes y colaboradores, con el fin de buscar armonía en las relaciones laborales y comerciales.

Como se muestra en el cuadro anterior, de los diez valores que actualmente posee la empresa, únicamente se están proponiendo cuatro, ya que representan una guía sobre los cuales la empresa regirá sus esfuerzos para el cumplimiento de sus metas, al ser motivadores permiten que los colaboradores se identifiquen con ellos fácilmente, dando una imagen seria a la organización ante los clientes y empleados.

3.3.1.2 Objetivo general

Alcanzar un crecimiento en ventas del 3%, al mediano plazo, a través de una reorganización administrativa y la captación de nuevos clientes, con la

finalidad de aprovechar los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, así como su constante evaluación por medio de instrumentos organizacionales.

a) Objetivos específicos

- Implementar la filosofía organizacional, con el fin de darla a conocer a los colaboradores a través de reuniones de trabajo y ubicarla en lugares visibles dentro de la empresa, así como actualizar la información en trifolios y su página web para hacerla del conocimiento de los clientes actuales y potenciales, logrando con ello identificar a la empresa con sus clientes y colaboradores, a mediano plazo.
- Aplicar el nuevo diseño organizacional, dándola a conocer a los colaboradores a mediano, con el propósito de obtener una correcta administración de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Adoptar el manual de organización, el cual servirá de guía a los colaboradores actuales y de reciente ingreso, con la finalidad de informar sobre sus atribuciones y obligaciones dentro de la empresa, a través de descriptores de puestos, a mediano plazo.
- Implementar el manual de normas y procedimientos, a mediano plazo, el cual permitirá comprender de una mejor forma el desarrollo de las actividades de la empresa, con la intención de agilizar los mismos, aprovechando los recursos disponibles.
- Elaborar planes de captación de nuevos clientes, a mediano plazo, ofreciendo los servicios de topografía y planificación de proyectos a empresas dedicadas a bienes raíces, proyectos de lotificación y bufetes de abogados, con el objetivo de alcanzar el crecimiento del 3% en ventas establecido.

3.4 Organización

Esta fase es vital en la unidad objeto de análisis, debido a que permite determinar cuáles son las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, de qué forma se agruparán, quién informa a quién y dónde se tomarán las decisiones.

3.4.1 Funciones de las unidades administrativas

A continuación se presenta un cuadro comparativo, donde se detallan las funciones que actualmente realiza cada unidad administrativa, versus las funciones propuestas, es importante indicar que los cambios se realizaron con base a los resultados obtenidos en la en la investigación de campo.

➤ Gerencia general

Funciones actuales	Funciones propuestas
✓ Dirigir las actividades de la empresa, desarrollo de planes y estrategias para la toma de decisiones.	✓ Administrar de manera eficiente los recursos humanos, físicos y financieros.
✓ Prever el financiamiento de la empresa.	✓ Desarrollar planes y estrategias para maximizar las utilidades.
✓ Manejar la imagen de la empresa.	✓ Evaluar y poner en práctica los objetivos establecidos.
✓ Autorizar cheques y transferencias bancarias.	✓ Tomar decisiones de inversión y funcionamiento.
✓ Coordinar las actividades de las diferentes áreas de la empresa.	✓ Representar legalmente a la empresa.
✓ Fomentar el trabajo en equipo.	✓ Firmar documentos.

Como se detalla en el cuadro anterior, se establecen formalmente las funciones de la gerencia general, asimismo se resumieron las actividades con mayor importancia en dicha unidad.

➤ **Departamento de contabilidad**

Funciones actuales	Funciones propuestas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar a cabo las actividades contables. ✓ Presentar estados financieros de forma mensual. ✓ Realizar y presentar cierres parciales a la gerencia general para la toma de decisiones. ✓ Asegurar la declaración de los impuestos de ley ante los entes fiscalizadores. ✓ Establecer estrategias fiscales para el aprovechamiento del pago de impuestos. ✓ Presentar proyecciones de los estados financieros. ✓ Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer las medidas necesarias para facilitar el manejo de la información, garantizando que el sistema de contabilidad facilite el registro del activo, pasivo y capital de la empresa. ✓ Aplicar las normas de contabilidad generalmente aceptadas, para los registros contables, así como en la elaboración y presentación de los estados financieros. ✓ Asegurar la correcta presentación y declaración de los impuestos de ley ante los entes fiscalizadores. ✓ Garantizar la exactitud en la disponibilidad de las cuentas monetarias, realizando conciliaciones bancarias, para la correcta toma de decisiones. ✓ Coordinar los pagos que correspondan a los empleados, proveedores y acreedores.

Con las funciones propuestas, se determinan claramente las actividades que debe desarrollar, además de estar formalmente establecidas, se espera optimizar los recursos financieros.

➤ **Departamento administrativo**

Funciones actuales	Funciones propuestas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar el presupuesto preliminar y flujo de caja. ✓ Implementar programas para control del gasto, administrando y controlando el suministro de combustible, compras de activo fijo, viáticos y gastos de representación para la ejecución de los proyectos, entre otros. ✓ Garantizar la emisión oportuna de la nómina de sueldos, verificando que los pagos realizados correspondan a la plantilla autorizada por el Gerente General. ✓ Realizar, verificar y asegurar que los procesos de compras, ventas y equipo se realicen en las mejores condiciones de rentabilidad para la empresa. ✓ Controlar de las cuentas por cobrar y pagar de la empresa. ✓ Efectuar labor de ventas. ✓ Atender a clientes. ✓ Elaborar cotizaciones. ✓ Controlar inventario del equipo de topografía. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar programas para el control del gasto, administrando eficientemente los suministros solicitados. ✓ Administrar y controlar las compras de bienes y servicios, así como los gastos generados en la ejecución de los diferentes proyectos. ✓ Supervisar y controlar lo relacionado con los movimientos de la empresa, cartera de clientes, cuentas por cobrar y pagar. ✓ Administrar el recurso humano. ✓ Presentar informes gerenciales. ✓ Coordinar conjuntamente con el departamento de contabilidad los pagos a efectuar y la emisión de facturas. ✓ Actualizar la filosofía de la empresa, así como los diferentes manuales administrativos.

Continúa funciones del departamento administrativo

Funciones actuales	Funciones propuestas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar el suministro de material y equipo de topografía al personal de campo. ✓ Coordinar conjuntamente con contabilidad los montos de las liquidaciones y finiquitos por terminación de contrato laboral, renuncias o despidos. ✓ Dar a conocer a los colaboradores las políticas administrativas, reglamento interno, responsabilidades y filosofía de la empresa. ✓ Contratar personal. ✓ Efectuar en forma coordinada con la gerencia general y el área contable, el análisis de la situación financiera de la empresa derivado del Estado de Resultados y Balance General. ✓ Organizar, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades del personal a su cargo. 	

Como se observa en el cuadro anterior, se trasladaron algunas actividades que estaban asignadas a esta unidad y no correspondían distribuyéndolas entre el departamento de contabilidad y operativo. Con las nuevas funciones se espera lograr eficiencia en la administración de los recursos, humanos, físicos y financieros, así como establecerlas formalmente.

➤ **Departamento operativo**

Funciones actuales	Funciones propuestas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar las visitas a los diferentes proyectos para supervisar al personal de campo. ✓ Realizar visitar a los clientes que soliciten cotizaciones. ✓ Preparación de reportes para la elaboración de la nómina de sueldos del personal de campo. ✓ Coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades del personal a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar los diferentes proyectos asignados, conociendo a detalle el programa de cada una de las obras que se ejecutarán. ✓ Coordinar las visitas a los clientes para la correcta elaboración de las cotizaciones. ✓ Controlar la correcta elaboración y emisión oportuna de la nómina de sueldos del personal. ✓ Implementar programas para el mantenimiento correctivo y preventivo del equipo de topografía, manteniéndolos en óptimas condiciones. ✓ Administrar eficientemente el suministro del material y equipo de topografía, así como el inventario del mismo. ✓ Realizar reportes e informes gerenciales. ✓ Asesorar en la adquisición de nuevo equipo de topografía. ✓ Coordinar las necesidades operativas (equipo adecuado y en buen estado, materiales, insumos, logística, contratistas, subcontratistas).

Con las funciones propuestas al departamento operativo, se espera optimizar la calidad del trabajo de campo, ya que dicho departamento será el responsable de supervisar y coordinar las actividades del personal operativo (topógrafos y cadeneros), así como velar por el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de topografía, mejorando con ello, la atención al cliente, minimizando los errores en los levantamientos topográficos.

3.4.2 División del trabajo

Se distribuirán las actividades de la empresa, donde cada colaborador se especializa en diferentes tareas. En este apartado se separaron las actividades que realiza el jefe del departamento administrativo y que no le correspondían, distribuyéndolas en el contador general y el jefe del departamento operativo, con la finalidad de equilibrar las tareas, haciendo que se simplifiquen de tal manera que facilite el desempeño y se obtenga la mayor eficiencia. Para ello se elaboró el manual de organización donde se presentan los descriptores de puestos, detallando las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo. (Anexo I).

3.4.3 Tipo de organización

Se plantea trabajar con una organización formal, donde la delegación de autoridad, responsabilidad y comunicación se originará de la gerencia general descendiendo hacia los demás niveles jerárquicos. Asimismo se establecen manuales de organización y de normas y procedimientos, los cuales se harán del conocimiento de los colaboradores.

3.4.4 Jerarquización

El establecimiento de la línea de mando, permitirá administrar de mejor manera el recurso humano, ya que estos sabrán con claridad a quién reportarle sus actividades, evitando con ello confusiones y duplicidad de mando.

3.4.4.1 Cadena de mando

La cadena de mando iniciará en la gerencia general y esta descenderá hasta el nivel operativo, respetando con ello las líneas de autoridad y comunicación, otorgándole autoridad y responsabilidad a los mandos medios, donde los colaboradores le reportarán las actividades a su jefe inmediato.

3.4.5 Coordinación

La coordinación es uno de los elementos básicos del diseño organizacional, el tener dividido el trabajo y establecida la línea de mando, permitirá a los colaboradores cumplir con sus roles dentro de la empresa. El gerente general será el ente coordinador, sin embargo, los jefes de departamento coordinarán las actividades teniendo presente los objetivos de la empresa.

3.5 Diseño organizacional

La importancia del diseño organizacional es proporcionar orden y claridad, debido a que permitirá establecer los diferentes departamentos, las líneas de autoridad, los puestos, funciones y atribuciones. A continuación se detallan sus componentes:

3.5.1 Componentes del diseño organizacional

A continuación se detallan los componentes del diseño organizacional.

3.5.1.1 Tipo de estructura organizacional

Se propone una estructura organizacional funcional, donde se separaron las actividades de la empresa, las cuales se agruparon para formar departamentos, estableciendo las funciones, líneas de autoridad, comunicación y coordinación que a cada uno le corresponde. Cabe mencionar que la nueva estructura ha sido establecida con base a las características actuales de la empresa.

3.5.1.2 Dimensión de la estructura y sus características

Se presenta una dimensión de la estructura vertical, con tres niveles jerárquicos, siendo el primer nivel el estratégico donde figura la gerencia general, quien es la máxima autoridad, seguido del nivel táctico, el cual está conformado por el jefe de contabilidad, jefe administrativo y jefe operativo, quienes reportarán directamente al gerente general, finalizando con el nivel operativo, auxiliares contables, vendedor, topógrafos, cadeneros y mensajero.

Para agilizar los procesos y la toma de decisiones en la ausencia del gerente general, será nombrado el jefe del departamento administrativo para sustituirlo, de lo cual se le informará a los colaboradores para evitar confusiones.

3.5.1.3 Modelo del diseño organizacional y sus características

Se utilizará un modelo mecánico, ya que refleja seriedad y formalización. Éste permitirá establecer las atribuciones a cada puesto de trabajo por medio de descriptores de puestos y de esa manera separar las actividades de la empresa en tareas especializadas, estableciendo canales de comunicación y una cadena de mando a través de los organigramas propuestos, centralizando la autoridad en los jefes de departamento.

3.5.1.4 Tipo de Departamentalización

Se utilizará una departamentalización funcional, en donde se concentrarán las funciones y actividades en grupos similares, evitando con ello duplicidad y esfuerzo innecesario, aprovechando eficientemente los recursos. La autoridad iniciará con el gerente general y descenderá hacia el nivel táctico, es decir, jefe del departamento de contabilidad, administrativo y operativo.

3.5.1.5 Tramo de control administrativo

Se propone un tramo de control estrecho para los diferentes departamentos, ya que la cantidad de colaboradores que tendrán a su cargo es la adecuada

para una mejor supervisión de las tareas. Cabe mencionar que con la incorporación del jefe del departamento operativo, se reduce el tramo de control para el jefe del departamento administrativo debido a que ya no supervisará al personal de campo (cuadrillas de topografía).

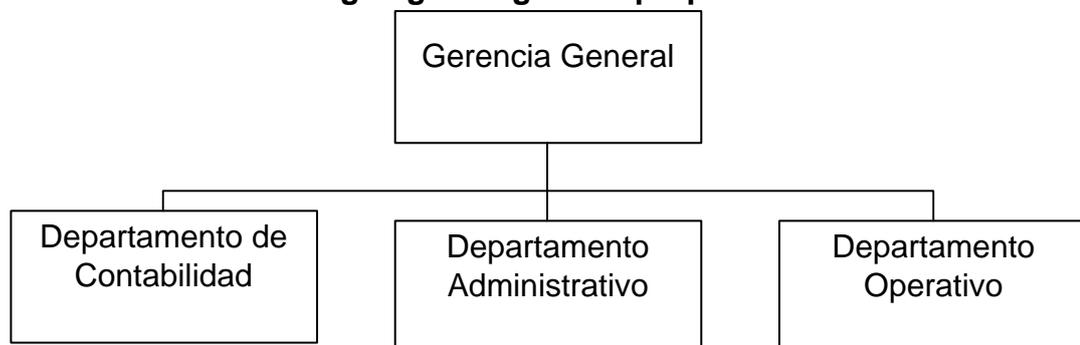
3.5.1.6 Sistema de organización

Se utilizará el lineo funcional, donde se combinan dos sistemas de organización el lineal, en el cual la autoridad y responsabilidad se trasmite a través de un solo jefe y el funcional, donde se separarán las actividades según su especialidad. Por ende, se logrará descentralizar la autoridad del gerente general, quien deberá seguir los canales de comunicación para cada uno de los departamentos, trasladando la autoridad y responsabilidad al nivel táctico, quienes tendrán la facultad de ejercer el mando sobre el personal a su cargo.

3.5.2 Organigrama general

Para una mejor comprensión de la estructura a continuación se presenta el organigrama general:

Gráfica 9
Empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala
Organigrama general propuesto



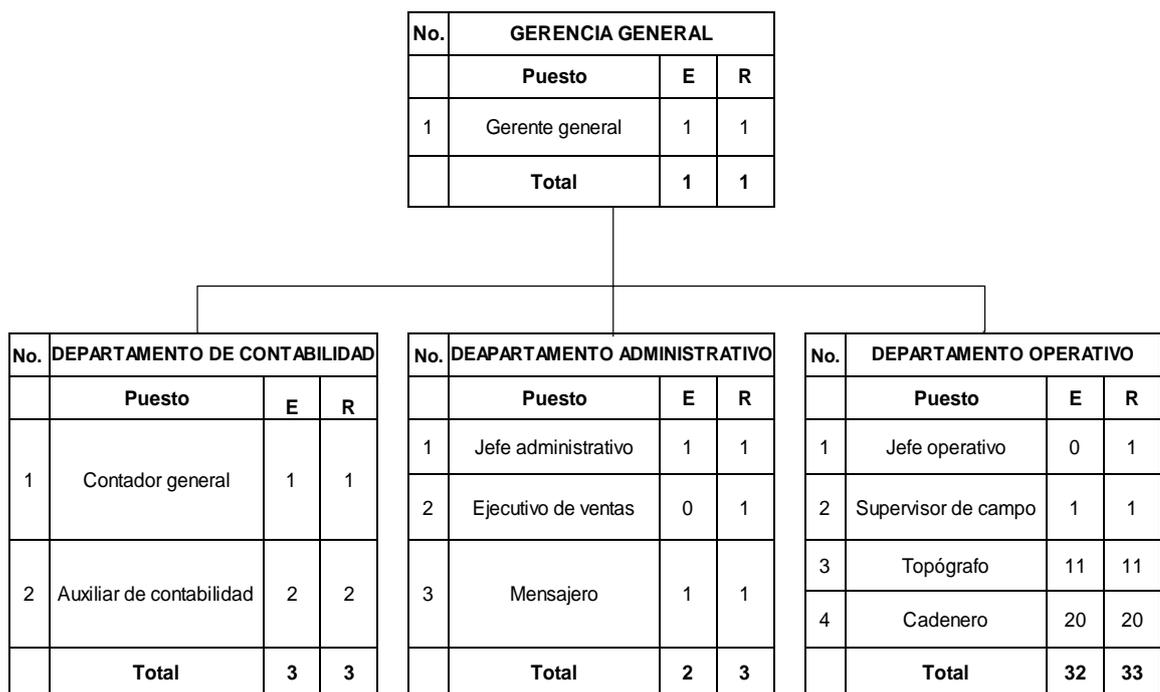
Fecha de elaboración: mayo 2017.

Como refleja el organigrama general, se proponen tres departamentos, donde cada uno se encargará de dirigir y supervisar las tareas del personal a su cargo, asimismo los colaboradores sabrán con exactitud a quien reportarle, descentralizando la autoridad de la gerencia general.

3.5.3 Organigrama nominal

A continuación se presenta el organigrama nominal, el cual indica los puestos y el número de plazas que se requieren y las existentes para cada departamento de la empresa.

Gráfica 10
Empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la
ciudad de Guatemala
Organigrama nominal propuesto



Fecha de elaboración: mayo 2017.

E= Existentes
R= Requeridas

Como se puede observar, se refleja la creación de dos nuevos puestos, un ejecutivo de ventas quien reportará directamente al jefe administrativo y el jefe operativo, quien reportará al gerente general.

- Con la contratación del jefe operativo, se espera trasladar las atribuciones que actualmente realiza el jefe administrativo y que no corresponden, a la vez descentralizar la autoridad del gerente general, reduciendo el tramo de control para el jefe administrativo.
- La contratación del ejecutivo de ventas permitirá que el jefe administrativo realice únicamente la labor de supervisión y no de ventas, para alcanzar los objetivos propuestos.

3.6 Manual de organización

Se elaboró un manual de organización, el cual contiene la información necesaria que ayudará a mejorar la administración de la empresa, así como su adecuada organización. (Anexo I)

3.7 Manual de normas y procedimientos

Se elaboró un manual de normas y procedimientos, el cual será de ayuda para la empresa, ya que permitirá comprender de una mejor forma el desarrollo de las actividades, por lo que se espera disminuir los errores, duplicidad u omisión de tareas. En este instrumento se describen los procedimientos a seguir de forma ordenada, asimismo detalla los puestos y unidades administrativas que intervienen en el proceso. (Anexo II)

3.8 Beneficios de la propuesta

Al implementar la propuesta de reorganización administrativa, se obtendrán los siguientes beneficios cualitativos, cabe mencionar que no se incluyen beneficios cuantitativos ya que no se obtuvo información contable para el efecto.

Descripción	Beneficios
Filosofía organizacional	<p>Al actualizar la filosofía organizacional, se logrará que los colaboradores se identifiquen con la empresa, siendo la carta de presentación para sus clientes actuales y potenciales.</p> <p>Asimismo, al poner en práctica los objetivos propuestos, permitirá a la empresa dirigir sus esfuerzos al cumplimiento de los mismos y con ello alcanzar el crecimiento deseado.</p>
Diseño organizacional	<p>Al implementar el nuevo diseño organizacional se obtendrá eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, físicos y financieros debido a que cada una de los departamentos de la empresa tendrá definida claramente sus funciones y facultades, líneas de autoridad y comunicación.</p> <p>Se descentralizará la autoridad y toma de decisiones, haciendo que los procesos sean eficientes y oportunos.</p>
Instrumentos de organización	<p>Al implementar los diferentes instrumentos administrativos, se definirán formalmente las actividades de la empresa, dando una imagen seria ante los colaboradores y clientes, para que se sientan motivados, confiados y seguros.</p>
Organigramas	<p>Permitirá dar una imagen clara y formal de la estructura de la empresa, ya que será de fácil comprensión para los colaboradores, asimismo define claramente las líneas de autoridad y de comunicación que deben seguir para reportar sus actividades.</p>

Descripción	Beneficios
Manual de organización	Ayudará a mejorar la administración de la empresa así como su adecuada organización. Asimismo al incluir los descriptores de puestos, los colaboradores tendrán claramente definidas sus atribuciones y obligaciones, además se evitará la duplicidad de mando y de atribuciones, permitiendo conocer con certeza a quién reportarle sus actividades.
Manual de normas y procedimientos	Al definir formalmente los principales procedimientos de la empresa, se obtendrá un orden lógico en la realización de las actividades, agilizando los procesos y entregando la información en el menor tiempo.

3.9 Presupuesto para la contratación del personal

Para ejecutar la propuesta es necesario invertir en la contratación de un ejecutivo de ventas y un ingeniero civil que se encargará del departamento operativo, asimismo es necesaria la adquisición de mobiliario y equipo de oficina y equipo de cómputo. A continuación se detalla el presupuesto para su implementación.

Cuadro 1
Presupuesto para la contratación del personal
Empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala
(Cifras expresadas en quetzales)

Cantidad de puestos	Descripción	Sueldo Mensual	Prestaciones Laborales 29.16%	Cuota Patronal, Intecap e Irtra 12.67%	Mobiliario y Equipo de Oficina	Equipo de Cómputo	Total Mensual	Total Anual
2	Escritorios y sillas				4,000.00		4,000.00	4,000.00
2	Computadoras personales					12,000.00	12,000.00	12,000.00
1	Jefe operativo	8,000.00	2,259.90	981.93			11,241.83	134,901.90
1	Ejecutivo de ventas	2,893.21	770.76	334.89			3,998.86	47,986.38
Sub Totales		10,893.21	3,030.66	1,316.82	4,000.00	12,000.00	31,240.69	198,888.28

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta se requiere una inversión en el primer mes de treinta y un mil doscientos cuarenta quetzales con 69/100 (Q.31,240.69), el cual incluye los sueldos del nuevo personal. Para un total anual de ciento noventa y ocho mil ochocientos ochenta y ocho quetzales con 28/100 (Q.198,888.28).

Se consideró un salario mensual de Q.8,000.00 para el jefe operativo y Q.2,893.21 para el ejecutivo de ventas, en ambos casos incluyen la bonificación incentivo de Q.250.00, cabe mencionar que para el cálculo de prestaciones laborales, cuota patronal, Intecap e Irtra dicha bonificación no se tomó en cuenta.

Para el cálculo de las prestaciones laborales del vendedor, únicamente se consideró el sueldo base, adicional tendrá una comisión del 5% en las ventas efectivamente cobradas.

Para las prestaciones laborales se tomó en consideración un porcentaje del 29.16% así como 12.67% que corresponde al 10.67% de cuota patronal IGSS, 1% al Instituto de Recreación de los Trabajadores IRTRA y 1% al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con instalaciones adecuadas para ubicar al nuevo personal.

3.10 Plan de acción para implementar la propuesta

Para la puesta en marcha de la propuesta, se elabora el siguiente plan de acción, en donde se describen las actividades a realizar, las metas, los responsables de ejecutarlas, el tiempo de inicio y finalización de las actividades, los recursos a utilizar y el costo aproximado para su implementación.

Cuadro 2

Plan de acción para implementar la propuesta Empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala

OBJETIVO: Dar a conocer las actividades que se llevarán a cabo, para la implementación de la reorganización administrativa propuesta, al corto y mediano plazo.

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Costo
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta de reorganización administrativa al gerente general y jefes de departamento.	Dar a conocer el 100% de la propuesta y el objetivo de la reorganización administrativa, en una sola sesión.	Alumno investigador	02/01/2018	02/01/2018	Papelería Q.50.00 Refacción Q.200.00	Q. 250.00
2	Discusión de la propuesta.	Que la propuesta sea aprobada en un 100% para su implementación.	Gerente General	04/01/2018	05/01/2018	A definir por la empresa	Q. 0.00
3	Reunión con los colaboradores de la empresa.	Dar a conocer en un 100% los cambios que se realizarán con la implementación de la reorganización administrativa.	Gerente General	13/01/2018	13/01/2018	Papelería Q. 150.00 Refacción: Q.700.00	Q. 850.00
4	Elaboración de rótulos acrílicos donde se plasmará la misión, visión y valores de la empresa y colocarla en lugares visibles dentro de la misma.	Implementar la filosofía organizacional en un 100%, dándola a conocer a los colaboradores.	Jefe administrativo	15/01/2018	19/01/2018	• Rótulos acrílicos 3 x Q.250 = Q750.00.	Q 750.00
5	Actualizar la filosofía organizacional en trifoliales y página web.	Dar a conocer en 100% la filosofía organizacional a los clientes actuales y potenciales.	Jefe administrativo	15/01/2018	19/01/2018	•Trifoliales 1 ciento = Q.250.00. •Actualización de la página web = Q.350.00	Q 600.00

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Costo
				Inicia	Finaliza		
6	Contratación del ejecutivo de ventas y jefe del departamento operativo.	Incorporar a la nueva estructura organizacional, al ejecutivo de ventas y jefe del departamento operativo.	Jefe administrativo.	22/01/2018	28/02/2018	Contratación de nuevo personal según cuadro No.1	Q -
7	Dar a conocer el manual de organización a los colaboradores.	Implementar el manual de organización en un 100%.	Jefe administrativo	22/01/2018	24/01/2018	Reproducción del manual de organización	Q 250.00
8	Dar a conocer el manual de normas y procedimientos a los colaboradores.	Implementar el manual de normas y procedimientos en un 100%.	Jefe administrativo	25/01/2018	26/01/2018	Reproducción del manual de normas y procedimientos	Q 250.00
9	Evaluación y análisis de la implementación de la propuesta.	Evaluar en un 100% lo realizado de la propuesta, cada 4 meses, analizando los beneficios alcanzados.	Gerente general Jefe administrativo Contador general	01/05/2018	31/12/2018	A definir por la empresa	Q -
TOTAL							Q 2,950.00

Cuadro 3
Resumen del total de los gastos a incurrir en la implementación de la propuesta
Empresa dedicada al servicio de topografía ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala

No.	Descripción del gasto	Total a invertir
1	Contratación del personal	Q.182,888.28
2	Compra de mobiliario y equipo de oficina	Q.4,000.00
3	Compra de equipo de cómputo	Q.12,000.00
4	Plan de acción para implementar la propuesta	Q.2,950.00
TOTAL GENERAL		Q.201,838.28

En el cuadro anterior, se detalla un resumen de los gastos en los cuales se incurrirán para la implementación de la propuesta, siendo un total de doscientos un mil ochocientos treinta y ocho quetzales con 28/100 (Q.201,838.28).

3.11 Formato de seguimiento y evaluación de la propuesta

En este apartado se propone un formato que servirá de guía para el seguimiento y evaluación una vez implementada la propuesta, en el cual se detalla el tema a evaluar, el responsable de realizarla, los indicadores de medición que permitirán obtener un parámetro del cumplimiento de las actividades, el material, herramienta y/o actividad que ayudarán a valorar los avances de cada actividad propuesta y el tiempo en el que se realizará. (Anexo III)

CONCLUSIONES

1. Las deficiencias administrativas presentadas en la unidad de análisis, son causadas por la inexistencia de elementos e instrumentos organizacionales y la ausencia de un diseño y una estructura organizacional definida formalmente. Por lo cual se comprueba la hipótesis 1.
2. La filosofía organizacional de la unidad objeto de análisis se encuentra establecida formalmente, sin embargo esta desactualizada, debido a que fue elaborada hace más de ocho años y por ende no incluye las actividades que actualmente realiza la empresa, además no es del conocimiento de los colaboradores.
3. El nivel jerárquico y la cadena de mando no se cumplen, a pesar de que los colaboradores saben a quién deben reportar sus actividades, no lo hacen, debido a que reciben órdenes de varias personas, ocasionando duplicidad de mando e incertidumbre en la toma de decisiones al no saber con exactitud a quien reportar y obedecer.
4. La autoridad se encuentra centralizada en el gerente general, lo cual casusa demoras en toma de decisiones, haciendo ineficiente los procesos.
5. Las funciones de los diferentes departamentos no se encuentran por escrito, ocasionando con ello sobrecarga de trabajo en el departamento administrativo, debido que realiza funciones que corresponden al departamento contable y operativo.
6. Se estableció que no cuenta con un manual de organización, que le permita dar a conocer a sus colaboradores la información general de la empresa, así como el detalle de las atribuciones y relaciones con otros puestos, la autoridad y responsabilidad, creando incertidumbre por parte

del personal, ya que realizan las actividades por costumbre, lo que provoca sobrecarga de trabajo en algunos puestos y duplicidad en las tareas asignadas.

7. No cuenta con un manual normas y procedimientos que detallen la secuencia de las principales actividades que la empresa realiza, creando retrasos, duplicidad y omisión en los diferentes procesos.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la reorganización administrativa, con el fin de solventar las deficiencias administrativas que actualmente posee la unidad objeto de estudio y evitar que estas reincidan, a través del gerente general y jefe administrativo.
2. El jefe administrativo deberá Implementar la filosofía organizacional y darla a conocer a sus colaboradores, para que se identifiquen con ella.
3. El gerente general en coordinación con el jefe administrativo, deberán poner en práctica el diseño organizacional, en el cual se describen los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación, para la adecuada toma de decisiones.
4. El gerente general, deberá de iniciar un cambio de actitud hacia los jefes de departamento, brindándoles confianza y participación, de tal forma que les sea delegada autoridad y facultad en la toma de decisiones, alcanzando con ello una adecuada administración de los recursos humanos, físicos y financieros.
5. El jefe administrativo deberá emplear la estructura organizacional, la cual está enfocada en la especialización del trabajo de acuerdo a la naturaleza de las funciones de cada departamento, con ello se establecen las actividades que a cada unidad que le corresponde realizar.
6. Hacer uso del manual de organización, el cual detalla la información general de la empresa, así mismo dar a conocer los descriptores de puestos al personal, los cuales establecen con claridad las atribuciones y obligaciones, las relaciones con otros puestos y a quién deberán reportar sus actividades. Con ello se evitará la duplicidad y omisión de funciones, así como dualidad de mando, respetando las líneas de autoridad, siendo el jefe administrativo quien se encargara de socializar dicho manual.

7. Aplicar el manual de normas y procedimientos, con la finalidad de dar a conocer a los colaboradores las principales actividades que realiza la empresa y que estas sean aplicadas oportunamente, evitando con ello retrasos, duplicidad u omisión en los diferentes procesos, siendo el jefe administrativo conjuntamente con el jefe de contabilidad los encargados de socializarlo y ponerlo en práctica.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier R. 2004. **Administración**. 1a. ed. México. McGraw-Hill. 349 p.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones**. 2a. ed. México. Editorial McGraw-Hill. 524 p.
3. Franklin, Enrique Benjamín. 2009. **Organización de Empresas**. 3a. ed. México. McGraw-Hill. 501 p.
4. Koontz, Harold & Heinz Weihrich. 2008. **Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial**. 13a. ed. México. Editorial McGraw-Hill. 667 p.
5. Múch, Lourdes. 2010. **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1a. ed. México. Editorial Pearson Educación. 303 p.
6. Múch, Lourdes. 2012. **Fundamentos de Organización**. 9a. ed. México. Editorial Trillas. 278 p.
7. Reyes Ponce, Agustín. 2002. **Administración Moderna**. México. Editorial Limusa. 480 p.
8. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. 2014. **Administración**. 12a. ed. México. Editorial Pearson Education Inc. 720 p.

9. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II Volumen I.** 2a. ed. Departamento de publicaciones CCEE. 190 p.

E-grafía

10. Empresa de Servicios. Concepto definición (en línea). Consultado el 21 de junio 2016. Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/empresa-de-servicios/>

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
1. Objetivos del manual	1
1.1 General	1
1.2 Específicos	1
2. Antecedentes de la empresa	1
3. Marco jurídico	2
4. Filosofía organizacional	2
4.1 Misión	3
4.1.1 Visión	3
4.1.2 Valores	3
4.2 Objetivos empresariales	4
4.2.1 General	4
4.2.2 Específicos	4
5. Organización	5
5.1 Organigrama general	5
5.2 Funciones principales de cada unidad administrativa que integra la empresa	6
5.2.1 Funciones principales gerencia general	6
5.2.2 Funciones principales del departamento de contabilidad	6
5.2.3 Funciones principales del departamento administrativo	7
5.2.4 Funciones principales del departamento operativo	7
5.3 Organigrama nominal	8
6. Descriptores de puestos	9
6.1 Gerente general	10
6.2 Contador general	12
6.3 Jefe administrativo	14
6.4 Jefe operativo	16
6.5 Supervisor de campo	18
6.6 Auxiliar de contabilidad	20

	Contenido	Página
6.7	Ejecutivo de ventas	22
6.8	Mensajero	24
6.9	Topógrafo	26
6.10	Cadenero	28

INTRODUCCIÓN

El manual de organización es un instrumento administrativo que permite conocer con cierto detalle el entorno y el funcionamiento de las empresas, su importancia radica en brindar información detallada de los antecedentes, reglamentación, estructuras y funciones de las unidades administrativas con las que cuenta, especificando los niveles jerárquicos, la autoridad, responsabilidad, líneas de comunicación y coordinación de las mismas.

En tal sentido, el presente manual contiene: objetivos del manual, el cual detalla la finalidad del mismo. Antecedentes de la empresa, donde se describe un breve resumen de sus inicios, hasta la actualidad. Marco jurídico, específica su constitución legal ante las instituciones tributarias y gubernamentales.

Asimismo, se incluye la filosofía organizacional, compuesta por la misión, visión valores y objetivos tanto generales como específicos, que servirán de guía para el desarrollo y cumplimiento de las actividades.

En cuanto a la organización de la empresa, se detalla su estructura organizacional, incorporando el organigrama general y el nominal, así como las funciones, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación que corresponde a cada departamento.

Por último, contiene los descriptores de puestos, los cuales establecen los objetivos, atribuciones, especificaciones, responsabilidades, relaciones con otros puestos, a quién reportarán sus actividades, niveles de esfuerzo, condiciones ambientales y los riesgos que conlleva cada uno de estos, los cuales corresponden al gerente general, contador general, jefe del departamento administrativo, jefe del departamento operativo, supervisor de campo, auxiliar de contabilidad, ejecutivo de ventas, mensajero, topógrafo y cadenero.

1. OBJETIVOS DEL MANUAL

1.1 General

Proporcionar información general de la empresa, que contenga de forma detallada, antecedentes, estructura y funciones de cada área que la integra, especificando los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, asimismo, dar a conocer gráficamente la estructura de la misma, por medio de los organigramas, con la finalidad de administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y financieros.

1.2 Específicos

- Dar a conocer la filosofía organizacional, con la finalidad que los colaboradores y clientes se identifiquen con ella.
- Presentar la estructura orgánica de la empresa a través de los organigramas, general y nominal.
- Proporcionar las funciones específicas de cada área.
- Determinar las atribuciones y obligaciones de cada uno de los puestos de trabajo por medio de descriptores de puestos.
- Servir de guía para el personal de nuevo ingreso, así como de los colaboradores actuales.

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Es una empresa guatemalteca creada en 1998, derivado de la disolución de una sociedad que estaba formada por cuatro socios, quienes decidieron separarse para formar distintas empresas. Tiene una amplia trayectoria demostrada en la ejecución de proyectos de topografía, diseño y planificación a pequeña, mediana y grande escala. El campo de aplicación del servicio va orientado a levantamientos urbanos, conocidos como mediciones de lotes, trazo y construcción de calles, sistema de abastecimiento de agua potable y

sistema de drenaje, vías de comunicación, en áreas de construcción, catastrales y terrenos en general.

El proceso del trabajo de topografía sigue un orden lógico y contempla dos etapas: la primera es el trabajo de campo y lo componen las actividades que se realizan directamente en el área asignada, teniendo por objeto tomar y registrar la información necesaria que será utilizada para llevar a cabo el trabajo de gabinete. A las personas que realizan las actividades en campo se les conoce como cuadrilla de topografía, y la conforma un topógrafo y dos cadeneros, estas cuadrillas utilizan equipo especial como teodolitos, estaciones totales, niveles, estadal, (regla de 3 o 4 metros de largo) plomadas y accesorios. La segunda etapa está conformada por el trabajo de gabinete, lo realiza el dibujante efectuando los cálculos y obteniendo información necesaria, basándose en las mediciones del terreno, procesan los datos que el topógrafo entrega y preparan la documentación solicitada, ya sean planos, reportes y otros, de acuerdo con las especificaciones del cliente.

3. MARCO JURÍDICO

La empresa se encuentra constituida legalmente, inscrita en el Registro Mercantil de Guatemala como una sociedad anónima, registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- y demás documentos legales que acreditan su funcionamiento.

4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

4.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca que proporciona servicios en el área de topografía, diseño y planificación de proyectos, aplicables al ramo de la construcción, agro e infraestructura, a través de personal altamente calificado que con responsabilidad, confianza, trabajo en equipo e innovación, permite a nuestros clientes obtener una respuesta inmediata y atención oportuna, incrementando la utilidad y rendimiento.

4.1.1 Visión

Ser la empresa líder en el área de servicios topográficos y planificación de proyectos a pequeña, mediana y gran escala, reconocida por ofrecer un servicio confiable y de calidad, con respaldo profesional a nuestros clientes potenciales y constructoras de Guatemala, para el año 2019.

4.1.2 Valores

A continuación se describen los siguientes valores:

➤ **Responsabilidad**

Garantizamos el cumplimiento de los compromisos adquiridos, con diligencia, seriedad y prudencia, con el fin de mantener la confiabilidad y el prestigio de la empresa.

➤ **Confianza**

Brindamos a nuestros clientes tanto internos como externos un servicio oportuno y de calidad, logrando con ello credibilidad y preferencia.

➤ **Innovación**

Ofrecemos a nuestros clientes innovación en tecnología y procesos administrativos, garantizando un servicio de calidad en el menor tiempo.

➤ **Respeto**

Escuchamos, comprendemos y valoramos a nuestros clientes y colaboradores, con el fin de buscar armonía en las relaciones laborales y comerciales.

4.2 OBJETIVOS EMPRESARIALES

A continuación se presenta el objetivo general y los específicos de la empresa:

4.2.1 General

Alcanzar un crecimiento en ventas del 3%, al mediano plazo, a través de una reorganización administrativa y la captación de nuevos clientes, con la finalidad de aprovechar los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, así como su constante evaluación por medio de instrumentos organizacionales.

4.2.2 Específicos

- Implementar la filosofía organizacional, con el fin de darla a conocer a los colaboradores a través de reuniones de trabajo y ubicarla en lugares visibles dentro de la empresa, así como actualizar la información en trífolios y su página web para hacerla del conocimiento de los clientes actuales y potenciales, logrando con ello identificar a la empresa con sus clientes y colaboradores, a mediano plazo.
- Aplicar el nuevo diseño organizacional, dándola a conocer a los colaboradores a mediano plazo, con el propósito de obtener una correcta administración de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Adoptar el manual de organización, el cual servirá de guía a los colaboradores actuales y de reciente ingreso, con la finalidad de informar sobre sus atribuciones y obligaciones dentro de la empresa, a través de descriptores de puestos, a mediano plazo.
- Implementar el manual de normas y procedimientos, a mediano plazo, el cual permitirá comprender de una mejor forma el desarrollo de las actividades de la empresa, con la intención de agilizar los mismos, aprovechando los recursos disponibles.

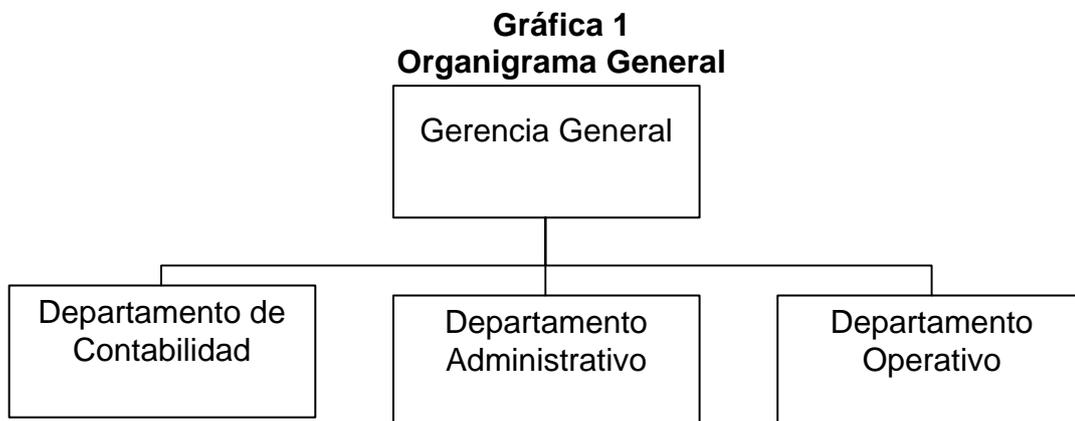
- Elaborar planes de captación de nuevos clientes, a mediano plazo, ofreciendo los servicios de topografía y planificación de proyectos a empresas dedicadas a bienes raíces, proyectos de lotificación y bufetes de abogados, con el objetivo de alcanzar el crecimiento del 3% en ventas establecido.

5. ORGANIZACIÓN

Con el fin de establecer la estructura organizacional de la empresa, a continuación se presenta el organigrama general y nominal, así como las funciones de cada unidad administrativa que conforman la empresa.

5.1 Organigrama general

En este organigrama se detalla la estructura general de la empresa, iniciando la línea de mando con el gerente general, quien traslada a la autoridad y responsabilidad al nivel medio, quienes tendrán el mando del personal a su cargo.



Fecha de elaboración: mayo 2017

5.2 FUNCIONES PRINCIPALES DE CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE INTEGRA LA EMPRESA.

Las principales funciones de cada unidad administrativa se detallan a continuación:

5.2.1 Funciones principales gerencia general

- Administrar de manera eficiente los recursos humanos, físicos y financieros.
- Desarrollar planes y estrategias para maximizar las utilidades.
- Evaluar y poner en práctica los objetivos establecidos.
- Tomar decisiones de inversión y financiamiento
- Representar legalmente a la empresa.
- Firmar documentos.

5.2.2 Funciones principales departamento de contabilidad

- Establecer las medidas necesarias para facilitar el manejo de la información, garantizando que el sistema de contabilidad facilite el registro del activo, pasivo y capital de la empresa.
- Aplicar las normas de contabilidad generalmente aceptadas, para los registros contables, así como en la elaboración y presentación de los estados financieros.
- Asegurar la correcta presentación y declaración de los impuestos de ley ante los entes fiscalizadores.
- Garantizar la exactitud en la disponibilidad de las cuentas monetarias, realizando conciliaciones bancarias, para la correcta toma de decisiones.
- Coordinar los pagos que correspondan a los empleados, proveedores y acreedores.

5.2.3 Funciones principales departamento administrativo

- Implementar programas para el control del gasto, administrando eficientemente los suministros solicitados.
- Administrar y controlar las compras de bienes y servicios, así como los gastos generados en la ejecución de los diferentes proyectos.
- Supervisar y controlar lo relacionado con los movimientos de la empresa, cartera de clientes, cuentas por cobrar y pagar.
- Administrar el recurso humano.
- Presentar informes gerenciales.
- Coordinar conjuntamente con el departamento de contabilidad los pagos a efectuar y la emisión de facturas.
- Actualizar la filosofía de la empresa, así como los diferentes manuales administrativos.

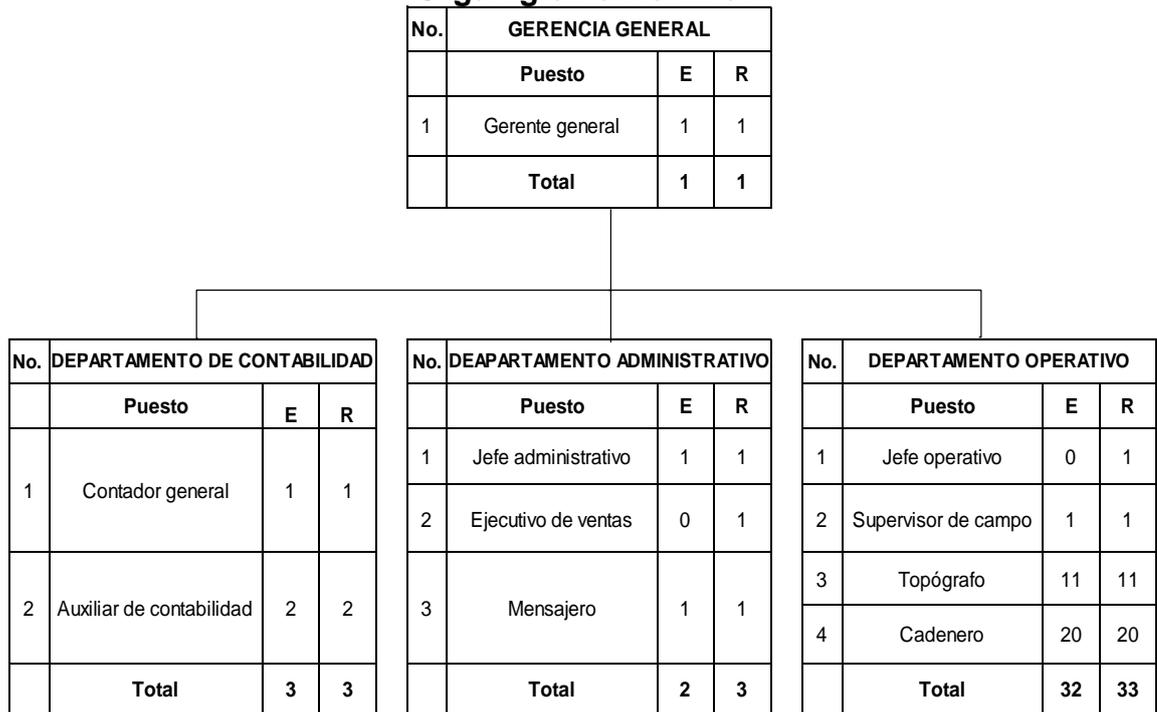
5.2.4 Funciones principales departamento operativo

- Supervisar los diferentes proyectos asignados, conociendo a detalle el programa de cada una de las obras que se ejecutarán.
- Coordinar las visitas a los clientes para la correcta elaboración de las cotizaciones.
- Controlar la correcta elaboración y emisión oportuna de la nómina de sueldos del personal.
- Implementar programas para el mantenimiento correctivo y preventivo del equipo de topografía, manteniéndolos en óptimas condiciones.
- Administrar eficientemente el suministro del material y equipo de topografía, así como el inventario del mismo.
- Realizar reportes e informes gerenciales.
- Asesorar en la adquisición de nuevo equipo de topografía.
- Coordinar las necesidades operativas (equipo adecuado y en buen estado, materiales, insumos, logística, contratistas, subcontratistas).

5.3 Organigrama nominal

El presente organigrama detalla las necesidades de puestos y el número de plazas existentes y las que se requieren para cada unidad administrativa de la empresa.

**Gráfica 2
Organigrama Nominal**



Fecha de elaboración: mayo 2017.

E= Existentes

R= Requeridas

6. DESCRIPTORES DE PUESTOS

A continuación se presentan los descriptores de los siguientes puestos de trabajo:

- Gerente general
- Contador general
- Jefe administrativo
- Jefe operativo
- Supervisor de campo
- Auxiliar de contabilidad
- Ejecutivo de ventas
- Mensajero
- Topógrafo
- Cadenero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Gerente general
Unidad administrativa:	Gerencia general
Le reporta a:	Ninguno
Le reportan:	Contador general, jefe administrativo y jefe operativo.
Fecha de elaboración:	mayo 2017

2. Objetivo:

Planear, dirigir, aprobar, coordinar y controlar las actividades de las diferentes áreas de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención, de acuerdo a la filosofía organizacional y objetivos planteados.

3. Atribuciones:

Principales

- Realizar las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, como: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
- Planear la dirección de la empresa de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Dirigir las actividades de la empresa, elaborando planes y estrategias para la toma de decisiones.
- Asesorar y supervisar las actividades de los departamentos que integran la empresa.
- Evaluar continuamente las operaciones financieras.
- Representar a la empresa ante los entes fiscalizadores y judiciales.
- Autorizar cheques y transferencias bancarias.

Secundarias

- Prever el financiamiento de la empresa.
- Evaluar y aprobar los elementos de la imagen de la empresa. (eslogan, logotipo, sitio web, trifoliales, entre otros).
- Fomentar el trabajo en equipo y la aplicación de los valores de la empresa.
- Mantener un clima laboral adecuado y velar por el bienestar de las relaciones empleado – empresa y calidad de vida laboral.

Ocasionales

- Mediar en conflictos entre el personal.
- Inspeccionar el buen uso del equipo de topografía.

4. Especificación:

Educación

- Título de Ingeniero civil o carrera afín.

Experiencia

- 5 años de experiencia en puesto similar, de preferencia en empresas dedicadas a la construcción y planificación de proyectos.

Habilidades

- Ejercer liderazgo en el manejo de grupos orientado a resultados.
- Capacidad de análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.
- Conocimiento avanzado del sistema operativo Windows y de sus herramientas Word, Excel, PowerPoint,

Auto Cad. <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento básico en el área tributaria y fiscal • Conocimiento básico en leyes laborales.
Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de topografía, (teodolito, estación total).

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre los asuntos de la empresa.

Equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del mobiliario y equipo de oficina asignados, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interna: Con todo el personal de la empresa. ▪ Externa: Clientes, proveedores, entidades bancarias y financieras.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total discreción de toda la información financiera y administrativa relacionada con la empresa, así como documentos legales.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma de cheques y autoriza transferencias bancarias.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisa al contador general, jefe administrativo y jefe operativo.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente normales de oficina, con aire acondicionado adecuado, características de higiene normales, iluminación apta e instalaciones apropiadas.

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo en oficinas, sin embargo al visitar los proyectos asignados, es necesaria la utilización del siguiente equipo de seguridad: casco, chaleco reflectivo y botas con punta de acero. ▪ Incremento en nivel de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Contador general
Unidad administrativa:	Departamento de contabilidad
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Auxiliares de contabilidad
Fecha de elaboración:	mayo 2017

2. Objetivo:

Planificar, organizar y coordinar las actividades relacionadas con el área financiera, con el fin de obtener los estados financieros requeridos por la empresa de forma oportuna y confiable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y la declaración de los impuestos de ley ante los entes fiscalizadores.

3. Atribuciones:

Principales

- Dirigir y controlar las actividades y registros contables.
- Presentar estados financieros de forma mensual.
- Asegurar la declaración de los impuestos de ley ante los entes fiscalizadores.
- Realizar y presentar cierres parciales a la gerencia general para la toma de decisiones.
- Establecer estrategias fiscales para el aprovechamiento del pago de impuestos.
- Supervisar la oportuna emisión de la facturación solicitada.
- Coordinar los pagos que correspondan a la nómina de sueldos, así como de prestaciones laborales.
- Supervisar la emisión de cheques para pagos de los servicios básicos y la compra de bienes que sean requeridos.
- Presentar proyecciones de los estados financieros.
- Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.

Secundarias

- Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables y financieros.
- Desarrollar sistemas contables necesarios para la empresa.
- Analizar los diversos movimientos de los registros contables.
- Corregir los registros contables.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Fomentar el trabajo en equipo y la aplicación de los valores de la empresa.

Ocasionales

- Mediar en conflictos entre el personal a su cargo.

4. Especificación:

Educación

- Título de perito contador, con pensum cerrado de la licenciatura Contador Público y Auditor.

Experiencia

- 3 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Ejercer liderazgo en el manejo de grupos orientado a resultados.
- Capacidad de análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.

- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.
- Habilidad numérica
- Responsable, con iniciativa y organizado
- Aplicar métodos y procedimientos contables.
- Preparar informes técnicos.
- Conocimiento en el área tributaria y fiscal
- Conocimiento en leyes laborales
- Conocimiento avanzado del sistema operativo Windows y de sus herramientas Word, Excel, PowerPoint.
- Conocimientos del sistema Coi 5.7, Banco 3.0

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina. (Computadora, sumadora, escáner, fotocopiadora entre otros)

5. Responsabilidad:

Errores

- Mínimos en la presentación de los estados financieros.

Equipo

- Velar por la correcta utilización del mobiliario y equipo de oficina asignados, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- **Interna:** Con el gerente general, jefe administrativo, jefe operativo, auxiliares de contabilidad y mensajero.
- **Externa:** Clientes, proveedores, Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, entidades bancarias y financieras.

Información confidencial

- Total discreción de toda la información financiera relacionada con la empresa, así como documentos legales.

Dinero / valores

- Firma de estados financieros

Supervisión

- Supervisión recibida del Gerente General.
- Supervisa a auxiliares de contabilidad.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de oficina, con aire acondicionado adecuado, características de higiene normales, iluminación apta e instalaciones apropiadas.

8. Riesgos:

- Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo.
- Incremento en nivel de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe administrativo
Unidad administrativa:	Departamento administrativo
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Ejecutivo de ventas y mensajero
Fecha de elaboración:	mayo 2017

2. Objetivo:

Administrar correctamente los recursos tanto humanos, físicos como financieros de la empresa, asegurando la correcta aplicación de los procesos administrativos y brindando el apoyo necesario al personal de la empresa.

3. Atribuciones:

Principales

- Dar a conocer a los colaboradores la filosofía de la empresa, así como los diferentes manuales administrativos.
- Administrar y controlar el suministro de combustible, compras de activo fijo, viáticos y gastos de representación para la ejecución de los proyectos.
- Verificar que los procesos de compra y venta de equipo se realicen en las mejores condiciones de rentabilidad para la empresa.
- Supervisar la cartera de clientes y atender a los mismos.
- Supervisar la emisión oportuna de la nómina de sueldos.
- Llevar el control de las cuentas por pagar de la empresa.
- Supervisar la correcta elaboración de las cotizaciones.
- Coordinar conjuntamente con contabilidad los montos de las liquidaciones y finiquitos por terminación de contrato laboral, renuncias o despidos.
- Contratar personal.
- Efectuar en forma coordinada con el gerente general y el contador general, el análisis de la situación financiera de la empresa derivado del estados financieros.
- Coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades del personal a su cargo.

Secundarias

- Implementar programas para control del gasto.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Fomentar el trabajo en equipo y la aplicación de los valores de la empresa.
- Mantener un clima laboral adecuado.

Ocasionales

- Mediar en conflictos entre el personal.

4. Especificación:

Educación

- Perito contador o bachiller en administración de empresas, con pensum cerrado de la licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia

- 3 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Ejercer liderazgo en el manejo de grupos orientado a resultados.
- Capacidad de análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones.

- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.
- Responsable, con iniciativa y organizado
- Elaboración de informes técnicos.
- Habilidad para analizar información financiera.
- Conocimiento avanzado del sistema operativo Windows y de sus herramientas Word, Excel, PowerPoint.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina. (Computadora, sumadora, escáner, fotocopiadora entre otros).

5. Responsabilidad:

Errores

- Mínimos de redacción y presentación de informes administrativos.

Equipo

- Velar por la correcta utilización del mobiliario y equipo de oficina asignados, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- **Interna:** con el gerente general, contador general, jefe operativo, ejecutivo de ventas y mensajero.
- **Externa:** clientes y proveedores.

Información confidencial

- Total discreción de toda la información financiera y administrativa de la empresa, así como documentos legales.

Dinero / valores

- Responsable de la caja chica por un valor de Q.2,000.00

Supervisión

- Supervisión recibida del gerente general.
- Supervisa a ejecutivo de ventas y mensajero.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de oficina, con aire acondicionado adecuado, características de higiene normales, iluminación apta e instalaciones apropiadas.

8. Riesgos:

- Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo.
- Incremento en nivel de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe operativo
Unidad administrativa:	Departamento operativo
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Supervisor de campo, topógrafos y cadeneros
Fecha de elaboración y/o actualización:	mayo 2017

2. Objetivo:

Coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades de las cuadrillas de topografía, verificando la programación de los proyectos asignados, brindando asesoría a los clientes y personal a su cargo, asegurando el cumplimiento de las metas.

3. Atribuciones:

Principales

- Supervisar los diferentes proyectos asignados.
- Conocer a detalle el programa de cada una de las obras que se ejecutarán.
- Implementar programas para control de calidad en los proyectos asignados.
- Realizar visitas a los clientes que soliciten cotizaciones.
- Elaborar las cotizaciones para autorización.
- Atender los requerimientos del cliente.
- Revisar y aprobar los reportes para la elaboración de la nómina de sueldos de las cuadrillas de topografía.
- Asegurar el suministro de material y equipo de topografía al personal de campo.
- Inspeccionar el buen uso del equipo de topografía asignado al personal de campo.
- Verificar y supervisar los equipos de topografía según los controles de calidad requeridos.
- Controlar el inventario del equipo de topografía conjuntamente con el contador general.
- Coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades del personal a su cargo.

Secundarias

- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Fomentar el trabajo en equipo y la aplicación de los valores de la empresa.
- Mantener un clima laboral adecuado.

Ocasionales

- Mediar en conflictos entre el personal.

4. Especificación:

Educación

- Técnico en topografía, con pensum cerrado en ingeniería civil.

Experiencia

- 3 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Ejercer liderazgo en el manejo de grupos orientado a resultados.
- Capacidad de análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.
- Responsable, con iniciativa y organizado
- Elaborar informes técnicos.
- Lectura e interpretación de planos.

- Conocimiento avanzado del sistema operativo Windows y de sus herramientas Word, Excel, PowerPoint, Auto Cad

Destrezas

- Manejo de instrumentos de medición y equipo de topografía (teodolito, nivel y estación total)

5. Responsabilidad:

Errores

- Exactitud en la presentación de información y planos al cliente.

Equipo

- Debe velar por la correcta utilización del mobiliario de oficina y equipo de topografía asignados, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- **Interna:** con el gerente general, supervisor de campo, contador general, jefe administrativo, ejecutivo de ventas, topógrafos y cadeneros.
- **Externa:** clientes y proveedores.

Información confidencial

- Total discreción de la información de la empresa relacionada con los proyectos asignados.

Dinero / valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- Supervisión recibida del Gerente General.
- Supervisa a supervisor de campo, topógrafos y cadeneros.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de oficina, con aire acondicionado adecuado, características de higiene normales, iluminación apta e instalaciones apropiadas. De igual forma la mayor parte del tiempo se localiza en los proyectos asignados, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

8. Riesgos:

- Riesgo moderado al sufrir accidentes de trabajo, por tanto, al visitar los proyectos asignados, es necesaria la utilización del siguiente equipo de seguridad: casco, chaleco reflectivo y botas con punta de acero.
- Incremento en nivel de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Supervisor de campo
Unidad administrativa:	Departamento operativo
Le reporta a:	Jefe operativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	mayo 2017

2. Objetivo:

Supervisar el desarrollo de las actividades de las cuadrillas de topografía, trasladándolas a los proyectos asignados, cumpliendo con el plan de trabajo estipulado, según los procedimientos de la empresa y bajo las normas de seguridad establecidas. Puesto de carácter operativo.

3. Atribuciones:

Principales

- Trasladar de las cuadrillas de topografía a los proyectos asignados.
- Preparar los reportes para la elaboración de la nómina de sueldos de las cuadrillas de topografía.
- Distribuir el suministro de material y equipo de topografía al personal de campo.
- Inspeccionar el buen uso del equipo de topografía asignado al personal de campo.
- Controlar el mantenimiento preventivo del equipo de topografía.
- Controlar el mantenimiento preventivo del vehículo asignado para traslado del personal de campo.
- Controlar el inventario del equipo de topografía, conjuntamente con el jefe operativo.
- Verificar la asistencia del personal de campo.
- Verificar que las cuadrillas de topografía usen el equipo de seguridad adecuado para el desarrollo de sus actividades.

Secundarias

- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Fomentar el trabajo en equipo y la aplicación de los valores de la empresa.

Ocasionales

- Atender los requerimientos del cliente, en ausencia del jefe operativo.
- Realizar visitar a los clientes que soliciten cotizaciones, en ausencia del jefe operativo.
- Realizar inspecciones para determinar la calidad del trabajo realizado, en ausencia del jefe operativo.

4. Especificación:

Educación

- Técnico en topografía, de preferencia con un año de estudios en ingeniería civil.

Experiencia

- 1 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Capacidad de análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.
- Responsable, con iniciativa y organizado
- Elaborar informes técnicos.
- Lectura e interpretación de planos.
- Conocimiento intermedio del sistema operativo Windows y de sus herramientas Word, Excel, PowerPoint, Auto Cad.
- Habilidad para conducir vehículo (poseer licencia tipo "B")

- Excelente ubicación geográfica de las diferentes zonas de la ciudad de Guatemala, así como de sus departamentos.

Destrezas

- Manejo en instrumentos de medición y equipo de topografía (teodolito, nivel y estación total).

5. Responsabilidad:

Errores

- Mínimos en la presentación de información y traslado del personal.

Equipo

- Velar por la correcta utilización del vehículo asignado para el traslado de las cuadrillas de topografía.

Relaciones con otros

- **Interna:** con el gerente general, jefe operativo, jefe administrativo, topógrafos y cadeneros.
- **Externa:** clientes y proveedores.

Información confidencial

- No maneja información confidencial

Dinero / valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- Supervisión recibida del Jefe operativo.
- No ejerce supervisión.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
40%	60%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de oficina, con aire acondicionado adecuado, características de higiene normales, iluminación apta e instalaciones apropiadas. De igual forma la mayor parte del tiempo se localiza en los proyectos asignados, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

8. Riesgos:

- Alto riesgo de sufrir accidentes de trabajo por transitar por las calles al trasladar a las cuadrillas de topografía. En las obras de construcción al supervisar las actividades del personal, por tanto, al visitar los proyectos asignados, es necesaria la utilización del siguiente equipo de seguridad: casco, chaleco reflectivo y botas con punta de acero.
- Incremento en el nivel de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Auxiliar de contabilidad
Unidad administrativa:	Departamento de contabilidad
Le reporta a:	Contador general
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	mayo 2017

2. Objetivo:

Efectuar los registros de los movimientos contables en el sistema de contabilidad y bancos, aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como el archivo de los diferentes documentos utilizados, con el fin de facilitar la emisión de reportes contables para la elaboración de los estados financieros, garantizando información oportuna y confiable. Puesto de carácter operativo.

3. Atribuciones:

Principales

- Registrar los movimientos contables en el sistema de contabilidad Aspel COI.
- Registrar los movimientos bancarios en el sistema de bancos.
- Elaborar el libro de compras y ventas.
- Elaborar el libro de ventas de pequeños contribuyentes.
- Emitir recibos por pago de sueldos al personal administrativo.
- Emitir facturas de pequeños contribuyentes.
- Emitir facturas de ventas.
- Emitir cheques.
- Emitir recibos de préstamos.
- Emitir constancias de retención a proveedores.
- Emitir constancias de vacaciones del personal administrativo y de campo.
- Controlar los expedientes del personal administrativo y de campo.

Secundarias

- Imprimir mensualmente los libros de compras y ventas.
- Entregar cheques para pago de sueldos y proveedores.
- Emitir contraseñas de pago a proveedores.
- Realizar los cobros a clientes.
- Archivar documentos contables.

Ocasionales

- Apoyar en la realización de informes solicitados por la gerencia general.
- Atender actividades adicionales que le sean requeridas por el contador general, de acuerdo al puesto asignado y a las necesidades del departamento.

4. Especificación:

Educación

- Título de perito contador, con un año aprobado de la licenciatura Contador Público y Auditor.

Experiencia

- 1 año de experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Capacidad de análisis y pensamiento crítico.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.

- Habilidad numérica
- Responsable, con iniciativa y organizado
- Aplicar métodos y procedimientos contables.
- Analizar la información contable.
- Conocimientos básicos del sistema operativo Windows y de sus herramientas Word, Excel, PowerPoint.
- Conocimientos del sistema Coi 5.7, Banco 3.0.
- Conocimiento básico en el área tributaria y fiscal.
- Conocimiento básico en leyes laborales.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina. (Computadora, sumadora, escáner, fotocopidora entre otros).

5. Responsabilidad:

Errores

- Mínimos en la presentación de informes, emisión de cheques y facturación.

Equipo

- Velar por la correcta utilización del mobiliario y equipo de oficina asignados, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- **Interna:** con el gerente general, contador general, jefe administrativo, jefe operativo.
- **Externa:** clientes, proveedores, Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.

Información confidencial

- Total discreción de toda la información contable de la empresa.

Dinero / valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- Supervisión recibida por el contador general.
- No ejerce supervisión.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de oficina, con aire acondicionado adecuado, características de higiene normales, iluminación apta e instalaciones apropiadas.

8. Riesgos:

- Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo.
- Incremento en nivel de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Ejecutivo de ventas
Unidad administrativa:	Departamento administrativo
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	mayo 2017

2. Objetivo:

Promocionar los servicios de la empresa, con una clara orientación al servicio al cliente, cumpliendo con los objetivos de ventas, a través de asesoría, calidad y compromiso. Puesto de carácter administrativo.

3. Atribuciones:

Principales

- Ampliar la cartera de clientes.
- Programar reuniones vía telefónica con los clientes actuales y potenciales para ofrecer los servicios de la empresa.
- Realizar visitas periódicas a los clientes potenciales y actuales.
- Revisar y coordinar conjuntamente con el jefe operativo las cotizaciones requeridas por los clientes.
- Presentar informes mensuales de la captación de nuevos clientes.
- Verificar el cumplimiento de las metas de ventas establecidas durante el mes, con el fin de definir las estrategias para el cumplimiento de las mismas.
- Revisar diariamente la página web y dar respuestas a los correos electrónicos solicitando información de los servicios de la empresa.
- Dar respuesta inmediata a las llamadas de los clientes.

Secundarias

- Realizar los cobros a clientes cuando sea requerido.
- Llevar el control de las visitas realizadas a los clientes actuales y potenciales.
- Mantener constante comunicación con el jefe inmediato reportando su ubicación y reuniones con clientes.
- Archivar documentos.

Ocasionales

- Apoyar en la realización de informes solicitados por la gerencia general.
- Participar de reuniones de trabajo cuando sea requerido.
- Atender actividades adicionales que le sean requeridas por el jefe administrativo, de acuerdo al puesto asignado y a las necesidades del departamento.

4. Especificación:

Educación

- Título a nivel medio, de preferencia con estudios universitarios en marketing.

Experiencia

- 1 año de experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.
- Orientación al cliente y a resultados
- Excelente negociador
- Responsable, con iniciativa y organizado

- Conocimientos básicos del sistema operativo Windows y de sus herramientas Word, Excel, PowerPoint.
- Conocimiento en marketing de servicios
- Manejo de vehículo liviano. (Poseer licencia de conducir tipo "B").
- Excelente ubicación geográfica de las diferentes zonas de la ciudad de Guatemala y sus departamentos.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina. (Computadora, sumadora, escáner, fotocopidora entre otros).

5. Responsabilidad:

Errores

- Mínimos en la presentación de informes.

Equipo

- Velar por la correcta utilización del mobiliario y equipo de oficina asignados, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- **Interna:** Con el gerente general, contador general, jefe administrativo, jefe operativo.
- **Externa:** clientes

Información confidencial

- No maneja información confidencial.

Dinero / valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- Supervisión recibida por el jefe administrativo.
- No ejerce supervisión.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de oficina, con aire acondicionado adecuado, características de higiene normales, iluminación apta e instalaciones apropiadas.

8. Riesgos:

- Riesgo moderado de sufrir accidentes por transitar por las calles al visitar clientes.
- Incremento en nivel de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Mensajero
Unidad administrativa:	Departamento administrativo
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	mayo 2017

2. Objetivo:

Apoyar a la administración en el traslado y recepción de correspondencia, así como materiales y documentos diversos en entidades bancarias, clientes y proveedores. Puesto de carácter operativo.

3. Atribuciones:

Principales

- Recibir y organizar la correspondencia a ser distribuida.
- Elaborar diariamente la ruta de trabajo a seguir para la distribución y recepción de correspondencia, de las distintas empresas e instituciones bancarias.
- Realizar pagos derivados de las obligaciones de la empresa.
- Efectuar operaciones y gestiones bancarias, tales como: depósitos de cheques, efectivo, retiro de chequeras, transferencias, entre otros.
- Realizar compra de materiales y artículos de oficina que se requieran, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- Llevar control de la correspondencia entregada y recibida.

Secundarias

- Colaborar en labores sencillas de oficina. (sacar fotocopias y archivar documentos)
- Efectuar diligencias relacionadas con sus labores según se le ordene.

Ocasionales

- Colaborar en el traslado de las cuadrillas de topografía a los proyectos asignados cuando sea requerido.
- Atender actividades adicionales que le sean requeridas por el jefe administrativo, de acuerdo al puesto asignado y a las necesidades del departamento.

4. Especificación:

Educación

- Educación básica completa.

Requisitos de Experiencia

- 6 meses de experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de comunicación verbal
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.
- Responsable, con iniciativa y organizado
- Excelente ubicación geográfica de las diferentes zonas de la ciudad de Guatemala, así como de sus departamentos.

Destrezas

- Manejo de vehículo y motocicleta. (Poseer licencia de conducir tipo "B" y "M").

5. Responsabilidad:

Errores
▪ Mínimos en la distribución y recepción de correspondencia.

Equipo
▪ Debe velar por la correcta utilización del mobiliario y equipo de oficina asignados, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
▪ Interna: con el gerente general, contador general, jefe administrativo, jefe operativo, supervisor de campo.
▪ Externa: clientes, proveedores e instituciones bancarias.

Información confidencial
▪ Maneja información confidencial moderada, en el traslado de documentos legales de la empresa.

Dinero / valores
▪ Depósitos y retiros en instituciones bancarias.

Supervisión
▪ Supervisión recibida por el jefe administrativo.
▪ No ejerce supervisión

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
30%	70%

7. Condiciones ambientales:

▪ Condiciones en ambiente normales de oficina y al transitar por las calles se expone a las condiciones climáticas imperantes, ya sea calor, frío o lluvia.

8. Riesgos:

▪ Alto riesgo de sufrir accidentes al transitar por las calles para entregar o recibir correspondencia.
▪ Incremento en el nivel de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Topógrafo
Unidad administrativa:	Departamento operativo
Le reporta a:	Jefe operativo
Le reportan:	Cadenero
Fecha de elaboración:	mayo 2017

2. Objetivo:

Ejecutar trabajos de topografía efectuando levantamientos topográficos, replanteos de obras, mediciones de construcciones, levantamiento y nivelación de terrenos en general, a fin de facilitar información confiable y oportuna a los clientes para la realización de sus proyectos. Puesto de carácter operativo.

3. Atribuciones:

Principales

- Realizar levantamiento de polígono.
- Realizar nivelaciones de terrenos.
- Efectuar levantamientos arquitectónicos
- Ejecutar trazos en obras
- Realizar levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería.
- Efectuar cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas.
- Localizar puntos de operaciones apropiados para efectuar los levantamientos topográficos.
- Asistir técnicamente en el área de su competencia a los residentes de obra en los proyectos asignados.
- Dirigir las actividades de los cadeneros.

Secundarias

- Velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía.
- Revisar los planos topográficos elaborados por los dibujantes.
- Cumplir con los procedimientos en materia de seguridad en los proyectos asignados.

Ocasionales

- Elaborar informes de las actividades realizadas.
- Atender actividades adicionales que le sean requeridas por el jefe operativo, de acuerdo al puesto asignado y a las necesidades del departamento.

4. Especificación:

Educación

- Técnico en topografía.

Requisitos de Experiencia

- 2 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Capacidad de análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.
- Responsable, con iniciativa y organizado
- Localizar los puntos apropiados para los levantamientos topográficos.
- Elaborar informes técnicos.
- Habilidad numérica
- Lectura e interpretación de planos.

Destrezas

- Manejo de instrumentos de medición y equipo de topografía (teodolito, nivel y estación total).

5. Responsabilidad:**Errores**

- Mínimos en los levantamientos topográficos.

Equipo

- Velar por la correcta utilización del equipo de topografía asignado, para el desarrollo de sus actividades.

Relaciones con otros

- **Interna:** gerente general, jefe operativo, supervisor de campo, cadeneros.
- **Externa:** clientes.

Información confidencial

- No maneja información confidencial.

Dinero / valores

- Es responsable directo del resguardo y cuidado del equipo de topografía asignado.

Supervisión

- Supervisión recibida del Jefe operativo.
- Supervisa a los cadeneros.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
30%	70%

7. Condiciones ambientales:

- El cargo se ubica en sitios abiertos, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes. Se expone a las condiciones climáticas imperantes, ya sea calor, frío o lluvia.

8. Riesgos:

- Riesgo alto de sufrir accidentes de trabajo por ubicarse en obras de construcción, carreteras y terrenos baldíos y solitarios. Para el desarrollo de sus actividades es necesaria la utilización del siguiente equipo de seguridad: casco, chaleco reflectivo y botas con punta de acero.
- Incremento en el nivel de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Cadenero
Unidad administrativa:	Departamento operativo
Le reporta a:	Jefe operativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	mayo 2017

2. Objetivo:

Asistir al topógrafo en los levantamientos topográficos realizados, colaborando en la colocación de puntos y mantenimiento del equipo asignado, con la finalidad de entregar información confiable y oportuna a los clientes en la realización de sus proyectos. Puesto de carácter operativo.

3. Atribuciones:

Principales

- Colocar de puntos, según instrucciones del topógrafo
- Colocar estaciones.
- Realizar la fundición de mojones en puntos permanentes.
- Elaborar y colocar según indicación del topógrafo estacas de rotulación.
- Proporcionar vista acimutal y de distancia, para el topógrafo.
- Verificar las áreas a medir si son linderos, rostros de calle, ancho de banquetta, esquineros, entre otros.
- Sostener y alinear los estadales.
- Realizar mediciones (cadenear) con cinta métrica.

Secundarias

- Limpiar y trasladar el equipo topográfico y herramienta a utilizar.
- Realizar descombrados de áreas o apertura de brecha en las áreas a trabajar cuando sea requerido por el topógrafo.
- Cumplir con los procedimientos en materia de seguridad en los proyectos asignados.

Ocasionales

- Atender actividades adicionales que le sean requeridas por el jefe operativo, de acuerdo al puesto asignado y a las necesidades del departamento.

4. Especificación:

Educación

- Primaria completa

Experiencia

- 6 meses de experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de comunicación verbal
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.
- Responsable, con iniciativa y organizado
- Conocimiento en albañilería.

Destrezas

- Manejo básico en instrumentos de medición y equipo de topografía (teodolito, nivel y estación total), no indispensable.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ Mínimos al asistir al topógrafo en los levantamientos topográficos.

Equipo
▪ Velar por la correcta utilización del equipo de topografía asignado, para el desarrollo de sus actividades.

Relaciones con otros
▪ Interna: jefe operativo, supervisor de campo, topógrafo. ▪ Externa: clientes

Información confidencial
▪ No maneja información confidencial.

Dinero / valores
▪ Es responsable directo del resguardo y cuidado del equipo de topografía asignado.

Supervisión
▪ Supervisión recibida del Jefe operativo. ▪ No ejerce supervisión.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
20%	80%

7. Condiciones ambientales:

▪ El cargo se ubica en sitios abiertos, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes. Se expone a las condiciones climáticas imperantes, ya sea calor, frío o lluvia.
--

8. Riesgos:

▪ Riesgo alto de sufrir accidentes de trabajo por ubicarse en obras de construcción, carreteras y terrenos baldíos y solitarios. Para el desarrollo de sus actividades es necesaria la utilización del siguiente equipo de seguridad: casco, chaleco reflectivo y botas con punta de acero.

ANEXO 2

**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS**

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
1. Objetivo del manual	1
1.1 General	1
1.2 Específicos	1
2. Campo de aplicación	1
3. Normas generales de aplicación	2
4. Simbología utilizada	3
5. Listado de procedimientos	4
5.1 Venta de servicio de topografía	5
5.2 Recepción de facturas de proveedores	8
5.3 Traslado de fondos entre cuentas bancarias	11
5.4 Emisión de cheques	15
5.5 Emisión de facturas.	18
5.6 Reintegro de caja chica	22

INTRODUCCIÓN

El manual de normas y procedimientos es un instrumento administrativo que permite expresar de forma analítica los procedimientos administrativos de la empresa. Su importancia radica en agrupar de forma ordenada, secuencial y detallada las principales actividades, los puestos y las unidades administrativas que intervienen, describiendo las normas de funcionamiento y los elementos básicos para su adecuado funcionamiento y comprensión como lo son: las normas de aplicación, los formularios a utilizar y los flujogramas respectivos.

En tal sentido, el presente manual contiene: objetivos, el cual detalla la finalidad del mismo. El campo de aplicación, especifica el área de aplicación el cual se centraliza en el departamento administrativo y contable. Normas generales de aplicación, detalla las principales normas las cuales regirán el presente manual, así como las personas responsables de su aplicación. En cuanto a la simbología, se detalla cada uno de los símbolos utilizados en los flujogramas de procedimientos.

Por último se incluyen los flujogramas de los principales procedimientos, los cuales describen de forma gráfica la secuencia de cada una de las actividades de la empresa, que corresponden a: venta de servicio de topografía, recepción de facturas de proveedores, traslado de fondos entre cuentas bancarias, emisión de cheques, emisión de facturas y reintegro de caja chica.

1. OBJETIVOS DEL MANUAL

1.1 General

Proporcionar información sobre los principales procedimientos de la empresa, los cuales servirán de guía al personal de nuevo ingreso, así como de los colaboradores actuales, para la realización de las diferentes actividades de forma ordenada, detallando los puestos y las unidades administrativas que intervienen en dichos procesos, con la finalidad de evitar retrasos, duplicidad y omisión de tareas.

1.2 Específicos

- Coadyuvar con la mejora en los procedimientos administrativos.
- Proveer a los colaboradores de un instrumento, práctico, técnico y normalizado, que ayude a realizar las actividades de forma ordenada y efectiva.
- Dar a conocer los puestos y las unidades administrativas que intervienen en los procesos, aprovechando el recurso humano.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución de las actividades, evitando retrasos, duplicidad y omisión de tareas.
- Servir de guía para el personal de nuevo ingreso, así como de los colaboradores actuales.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

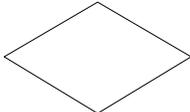
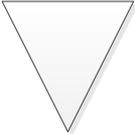
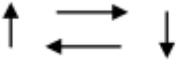
El campo de aplicación se centra en el área administrativa, específicamente en el departamento de contabilidad y administrativo, lo cual permitirá agilizar los procesos, evitando retrasos en la entrega de información a los clientes y proveedores.

3. NORMAS GENERALES DE APLICACIÓN

- La implementación y aplicación de este manual es responsabilidad del gerente general, jefe administrativo y contador general.
- El presente manual debe ser utilizado como una guía en los procedimientos descritos, tanto para el personal de nuevo ingreso, como de los colaboradores actuales.
- El manual debe ser del conocimiento del personal del departamento de administrativo y contable.
- El jefe administrativo en conjunto con el contador general, deben de realizar la revisión y actualización que corresponda a cada procedimiento de forma anual, con la finalidad de realizar mejoras en el mismo.

4. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Con el propósito de contar con una herramienta de fácil comprensión y consulta, se describe la simbología utilizada en los flujo gramas de cada uno de los procedimientos, utilizando para los efectos los símbolos de la norma - ANSI- (American National Standard Institute) por sus siglas en inglés, los cuales se utilizan para realizar diagramas de flujo administrativos.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Dato/verificación. Representa elementos que se alimentan y generan en el procedimiento, verifica la salida y entrada de datos.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Línea de flujo. Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica cual es la siguiente instrucción que se debe realizar.

Fuente: Enrique Benjamín Franklin Fincowsky. Tercera edición. Organización de empresas.

5. LISTADO DE PROCEDIMIENTOS

- 5.1 Venta de servicio de topografía.
- 5.2 Recepción de facturas de proveedores.
- 5.3 Traslado de fondos entre cuentas bancarias.
- 5.4 Emisión de cheques.
- 5.5 Emisión de facturas.
- 5.6 Reintegro de caja chica.

EMPRESA: Procedimiento: Venta de servicio de topografía	Procedimiento 1 Número de pasos: 19	Hoja: 1 de 3 Elaborado por: Elvia Meza Fecha: mayo 2017
INICIA: Ejecutivo de ventas	TERMINA: Mensajero	
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Es un procedimiento que permite establecer los pasos a seguir para la venta del servicio de topografía, con la finalidad de brindar una atención pronta y oportuna de los clientes.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar a los colaboradores el procedimiento a seguir para la venta del servicio de topografía, con el fin de determinar quién interviene en el proceso y llevar el control del mismo. ✓ Cumplir con los tiempos de entrega, con la finalidad de brindar un servicio oportuno al cliente. ✓ Agilizar el proceso de venta del servicio, para alcanzar los objetivos propuestos. <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La visita al terreno o construcción debe realizarse, un día después de solicitada la cotización, previa cita con el cliente. ✓ La cotización debe ser entregada el mismo día de la visita al terreno o construcción. ✓ La cotización es responsabilidad directa del jefe de la sección operativa. ✓ El ejecutivo de ventas debe dar el seguimiento oportuno, después de entregada la cotización al cliente, con el fin de cerrar la venta. ✓ La comisión del ejecutivo de ventas se debe hacer efectiva hasta la cancelación de la factura. ✓ Se deben brindar quince (15) días de crédito a clientes nuevos. 		

EMPRESA:		Procedimiento 1 Número de pasos: 19	Hoja: 2 de 3
Procedimiento: Venta de servicio de topografía			Elaborado por: Elvia Meza
			Fecha: mayo 2017
INICIA: Ejecutivo de ventas		TERMINA: Mensajero	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Ejecutivo de ventas	1	Contacta al cliente para ofrecer el servicio.	
Cliente	2	Solicita cotización del servicio.	
Ejecutivo de ventas	3	Solicita visita al terreno o construcción.	
Jefe operativo	4	Visita lugar, toma en cuenta las características del área, ubicación, tamaño del terreno, seguridad en el perímetro, entre otros.	
	5	Elabora cotización.	
Ejecutivo de ventas	6	Recibe cotización y envía al cliente.	
Cliente	7	Evalúa cotización	
	7.1	Si acepta cotización, informa. (Continúa en paso 8).	
	7.2	No acepta cotización, solicita cambios. (Regresa a paso 6).	
Jefe operativo	8	Coordina el servicio y asigna cuadrilla de topografía.	
Topógrafo	9	Realiza levantamiento topográfico según cotización.	
	10	Entrega información para revisión.	
Jefe operativo	11	Verifica datos.	
	11.1	Si la información es correcta, traslada para elaboración de planos. (Continúa en paso 12).	
	11.2	No es correcta la información, solicita replantear puntos (regresa a paso 9).	
Dibujante	12	Elabora planos.	
	13	Traslada los planos para revisión.	
Jefe operativo	14	Revisa planos.	
	14.1	Si los planos son correctos, firma los mismos y demás documentos. (Continúa en paso 15).	
	14.2	No están correctos los planos, solicita correcciones (regresa a paso 12).	
	15	Firma planos y demás documentos.	
Jefe administrativo	16	Prepara información impresa y en digital.	
	17	Solicita factura.	
Auxiliar de Contabilidad	18	Emite factura.	
Mensajero	19	Entrega información al cliente y recibe contraseña de pago.	

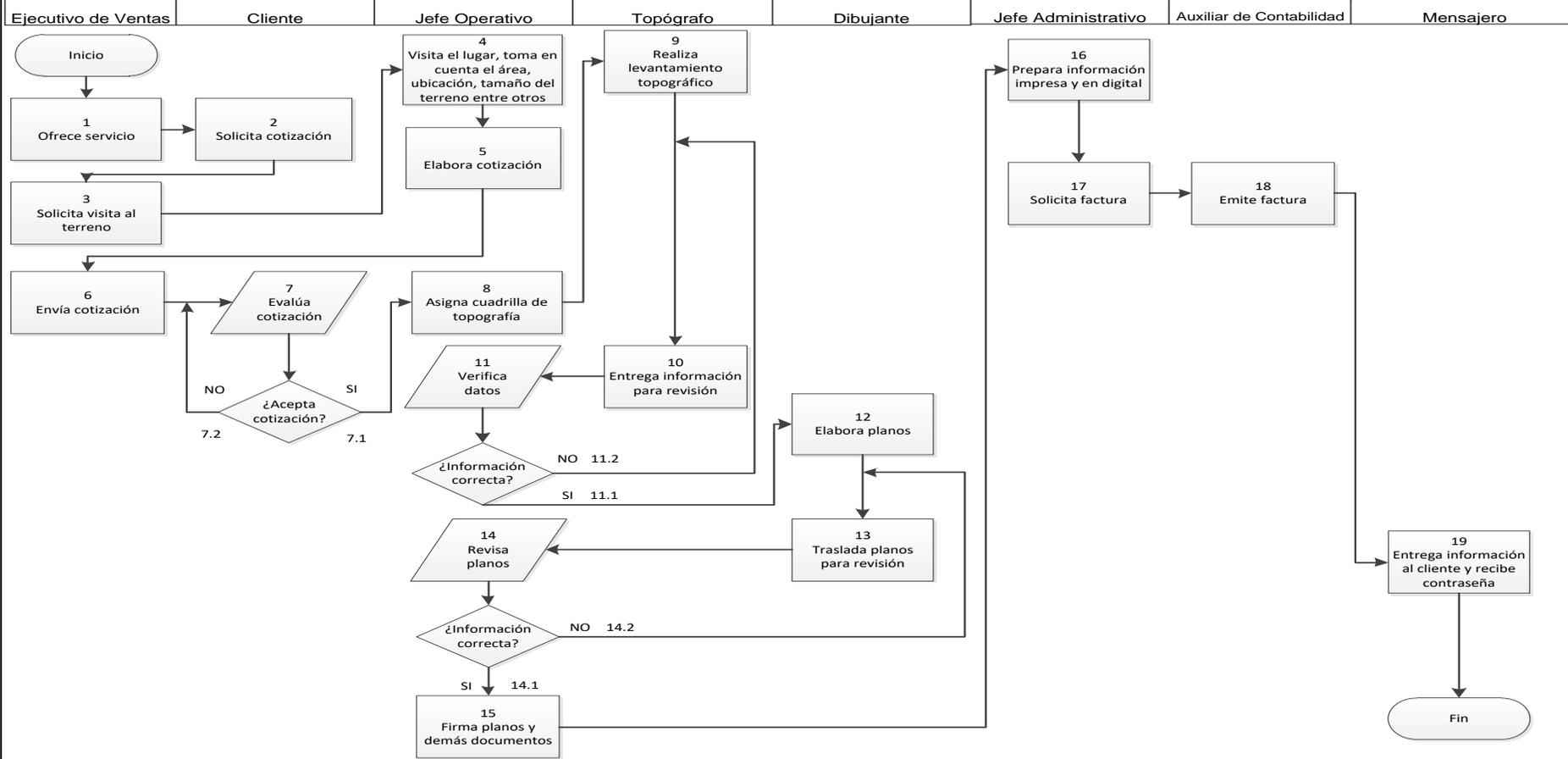
EMPRESA:
Procedimiento: Venta de servicio de topografía

Procedimiento: 1
Número de pasos: 19

Hoja: 3 de 3
Elaborado por: Elvia Meza
Fecha: Mayo 2017

INICIA: Ejecutivo de ventas

FINALIZA: Mensajero



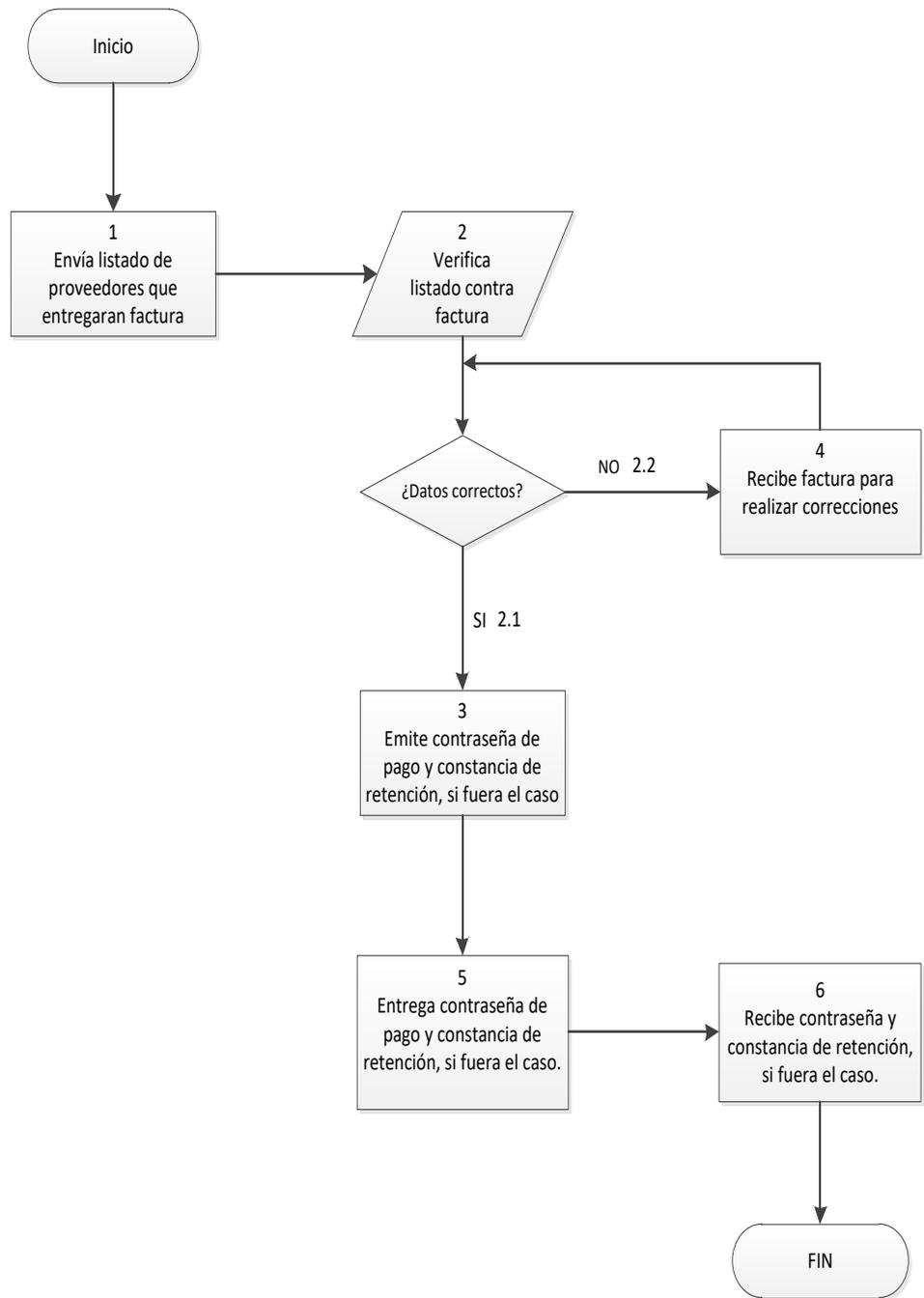
EMPRESA:	Procedimiento 2 Número de pasos: 6	Hoja: 1 de 3
Procedimiento: Recepción de facturas de proveedores.		Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017
INICIA: Jefe administrativo	FINALIZA: Proveedor	
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Este procedimiento permite establecer los pasos a seguir para la recepción de facturas y entrega de las contraseñas de pagos a los proveedores de bienes y servicios, con el fin de llevar el control de los mismos.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar de forma adecuada las facturas de los proveedores, con la finalidad de dar cumplimiento a las leyes fiscales de Guatemala. ✓ Elaborar y entregar adecuadamente las contraseñas de pago a los proveedores, con el fin de llevar el control de los pagos que la empresa debe realizar. ✓ Agilizar la entrega de contraseñas de pago y constancia de retención, si fuera el caso, <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El jefe administrativo debe enviar por correo electrónico al auxiliar de contabilidad el listado de los proveedores que entregaran facturas, si algún proveedor no se encuentra en dicho listado no será recibida la misma. ✓ El auxiliar de contabilidad es el encargado de recibir y revisar que las facturas cumplan con los requisitos legales y fiscales que correspondan. ✓ La recepción y entrega de contraseñas a los proveedores se debe realizar los días lunes y martes en horario de oficina. ✓ Si el proveedor se encuentra bajo el régimen de retención definitiva, el auxiliar de contabilidad debe entregar al momento de la recepción de la factura, la constancia de retención que corresponda. 		

EMPRESA:	Procedimiento 2 Número de pasos: 6		Hoja: 2 de 3
Procedimiento: Recepción de facturas de proveedores.			Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017	
INICIA: Jefe administrativo		FINALIZA: Proveedor	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Jefe administrativo	1	Envía el listado de los proveedores que entregaran facturas de bienes o servicios.	
Auxiliar de contabilidad	2	Verifica listado contra factura.	
	2.1	Si la información de la factura es correcta y aparece en listado, emite contraseña. (Continúa en paso 3).	
	2.2	No es correcta la información de la factura, solicita correcciones. (Continúa en paso 4).	
	3	Emite contraseña de pago y constancia de retención, si fuera el caso. (Continúa en operación 5)	
Proveedor	4	Recibe factura para realizar correcciones (Continúa en paso 2)	
Auxiliar de contabilidad	5	Entrega contraseña de pago y constancia de retención, si fuera el caso.	
Proveedor	6	Recibe contraseña de pago y constancia de retención, si fuera el caso.	

EMPRESA:	Procedimiento: 2	Hoja: 3 de 3
Procedimiento: Recepción de facturas de proveedores.	Número de pasos: 6	Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017

INICIA: Jefe Administrativo FINALIZA: Proveedor

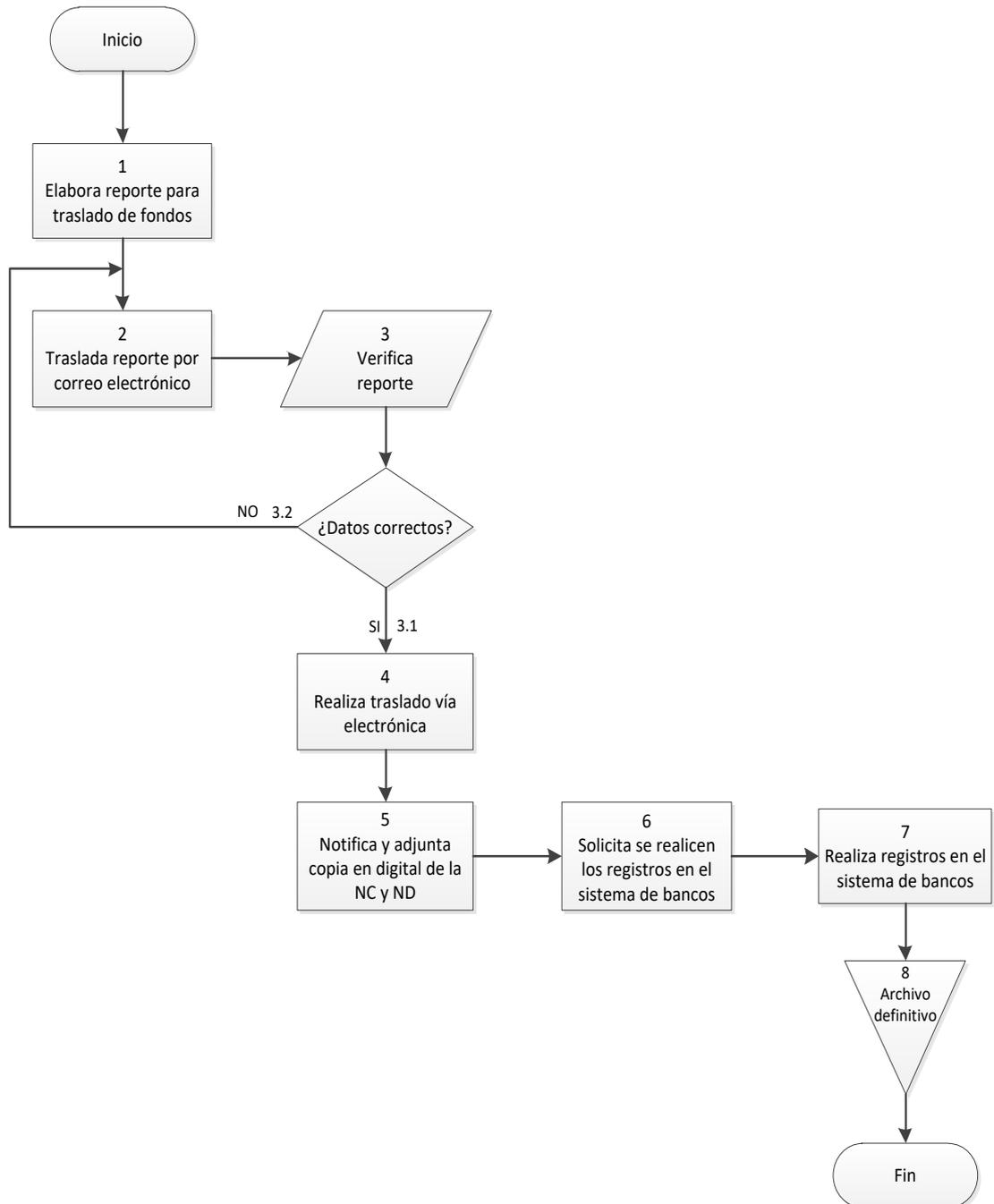
Jefe Administrativo	Auxiliar de Contabilidad	Proveedor
---------------------	--------------------------	-----------



EMPRESA:	Procedimiento 3 Número de pasos: 8	Hoja: 1 de 3
Procedimiento: Traslado de fondos entre cuentas bancarias.		Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017
INICIA: Jefe administrativo		FINALIZA: Auxiliar de contabilidad
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Este procedimiento permite establecer los pasos a seguir para realizar traslados de fondos entre cuentas bancarias, con la finalidad de agilizar el pago de proveedores y servicios varios.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dejar constancia del traslado de fondos y la razón por la cual fue solicitada, con el fin de llevar un mejor control en las cuentas bancarias. ✓ Agilizar el proceso para el traslado de fondos, para el pago de proveedores y servicios varios. <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El reporte debe contener, número correlativo, el motivo por el cual se solicita el traslado de fondos y el número de la cuenta bancaria a debitar y acreditar y monto a trasladar. ✓ El jefe administrativo debe de enviar el reporte por correo electrónico al gerente general los días lunes antes de las doce del mediodía. ✓ El gerente general es el único responsable de realizar el traslado de fondos entre cuentas bancarias vía electrónica. ✓ El gerente general debe notificar por correo electrónico al contador general y jefe administrativo, la realización del traslado de fondos para su conocimiento y el registro contable. 		

EMPRESA:	Procedimiento 3	Hoja: 2 de 3
Procedimiento: Traslado de fondos entre cuentas bancarias.	Número de pasos: 8	Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017
INICIA: Jefe administrativo		FINALIZA: Auxiliar de contabilidad
Puesto	Paso No.	Actividad
Jefe administrativo	1	Elabora reporte de traslado de fondos.
	2	Traslada reporte vía correo electrónico.
Gerente general	3	Verifica reporte
	3.1	Si los datos están correctos, realiza traslado. (Continúa en paso 4).
	3.2	No es correcta la información, solicita cambios (regresa a paso 1).
	4	Realiza traslado de fondos por medio electrónico.
	5	Notifica por medio de correo electrónico, adjuntando copia de la transferencia emitida por el banco. (Nota de crédito y débito)
Contador general	6	Solicita se realicen los registros correspondientes en el sistema de bancos.
Auxiliar de contabilidad	7	Realiza los registros en el sistema de bancos.
	8	Archiva documentos de forma definitiva.

EMPRESA:		Procedimiento: 3		Hoja: 3 de 3	
Procedimiento: Traslado de fondos entre cuentas bancarias.		Número de pasos: 8		Elaborado por: Elvia Meza	
				Fecha: Mayo 2017	
INICIA: Jefe administrativo			FINALIZA: Auxiliar de contabilidad		
Jefe Administrativo	Gerente General	Contador General	Auxiliar de Contabilidad		



NC= Nota de crédito
 ND= Nota de débito

LOGO DE
LA
EMPRESA

No. Correlativo

1

SOLICITUD DE TRASLADO DE FONDOS ENTRE CUENTAS BANCARIAS

No.	Motivo de traslado de fondos	Banco, número y nombre de la cuenta a debitar	Banco, número y nombre de cuenta a acreditar	Monto
1	Pago a proveedores	Industrial, Empresa 1 (01-000324-8)	Banrural, Empresa 2 (00-003852-9)	Q.20,000.00
TOTAL				Q.20,000.00

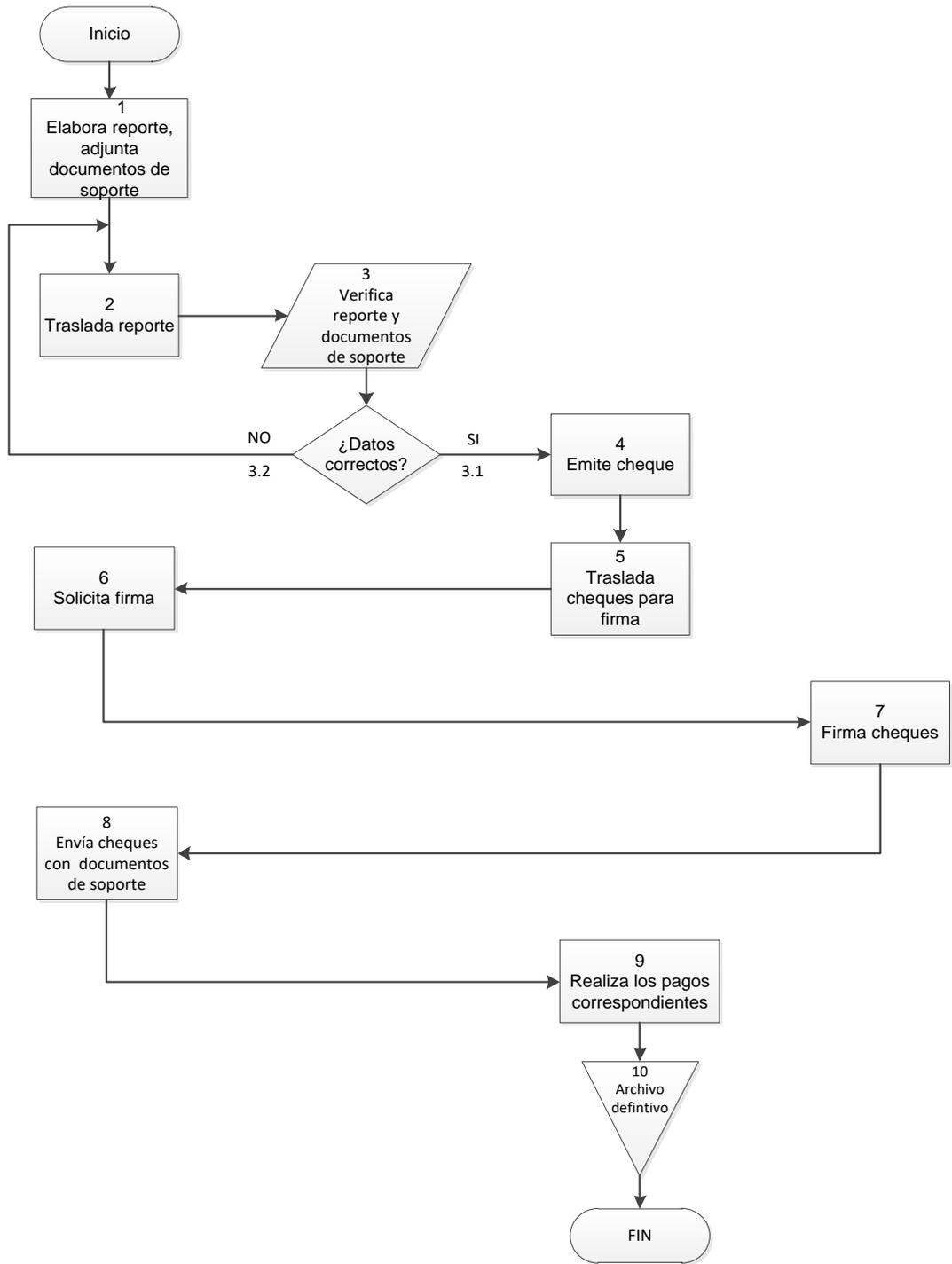
EJEMPLO

EMPRESA:	Procedimiento 4	Hoja: 1 de 3
Procedimiento: Emisión de cheques.	Número de pasos: 10	Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017
INICIA: Jefe administrativo		FINALIZA: Auxiliar de contabilidad
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Este procedimiento permite establecer los pasos a seguir para la emisión, firma y traslado de cheques, para el pago de las diferentes compras de bienes y servicios.</p> <p>OBEJTIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar los horarios y días en los que se emitirán cheques, para el pago de las compras de bienes y servicios, con el fin de llevar el control de los mismos. ✓ Agilizar el proceso de emisión de cheques, para realizar los pagos oportunamente. ✓ Llevar un mejor control de los cheques/voucher, para realizar el registro contable correspondiente. <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El jefe administrativo debe trasladar los días martes a las 8:30 a.m. el reporte con el listado de cheques a emitir, con su respectivo documento de respaldo. ✓ Los días martes a las 2:00 p.m. el auxiliar de contabilidad debe trasladar los cheques al jefe administrativo para solicitar la firma del mismo, los cuales deben ser devueltos a contabilidad ese mismo día antes de la 5:00 p.m. para su resguardo y pago respectivo. ✓ La entrega de cheques a proveedores se debe realizar los días jueves y viernes en horario de 2:00 a 5:00 p.m. ✓ Los cheques emitidos que no hayan sido recogidos por el proveedor, serán resguardados por una semana. De no ser retirado durante ese tiempo se procederá a su anulación. ✓ Se entregará cheque al proveedor únicamente con contraseña de pago. ✓ Todo voucher debe estar firmado y sellado por el proveedor. ✓ Para la reposición de cheque anulado, se emitirá quince días (15) después de su primera emisión. ✓ El auxiliar de contabilidad es el encargado del resguardo de los voucher y documentación de soporte de los cheques emitidos. 		

EMPRESA:	Procedimiento 4	Hoja: 2 de 3
Procedimiento: Emisión de cheques.	Número de pasos: 10	Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017
INICIA: Jefe administrativo		FINALIZA: Auxiliar de contabilidad
Puesto	Paso No.	Actividad
Jefe administrativo	1	Elabora reporte, adjuntando al mismo los documentos de soporte para la emisión del cheque.
	2	Traslada reporte.
Contador general	3	Revisa reporte y documentos de respaldo.
	3.1	Si es correcta la información, solicita emisión de cheque. (Continúa en paso 4).
	3.2	No es correcta la información, solicita correcciones (regresa a paso 1).
Auxiliar de contabilidad	4	Emite cheque.
	5	Traslada cheque para firma.
Jefe administrativo	6	Solicita firma de cheques.
Gerente general	7	Firma cheques.
Jefe administrativo	8	Envía cheques firmados con la documentación de soporte.
Auxiliar de contabilidad	9	Realiza los pagos correspondientes
	10	Archiva voucher firmados y sellados por el proveedor de forma definitiva.

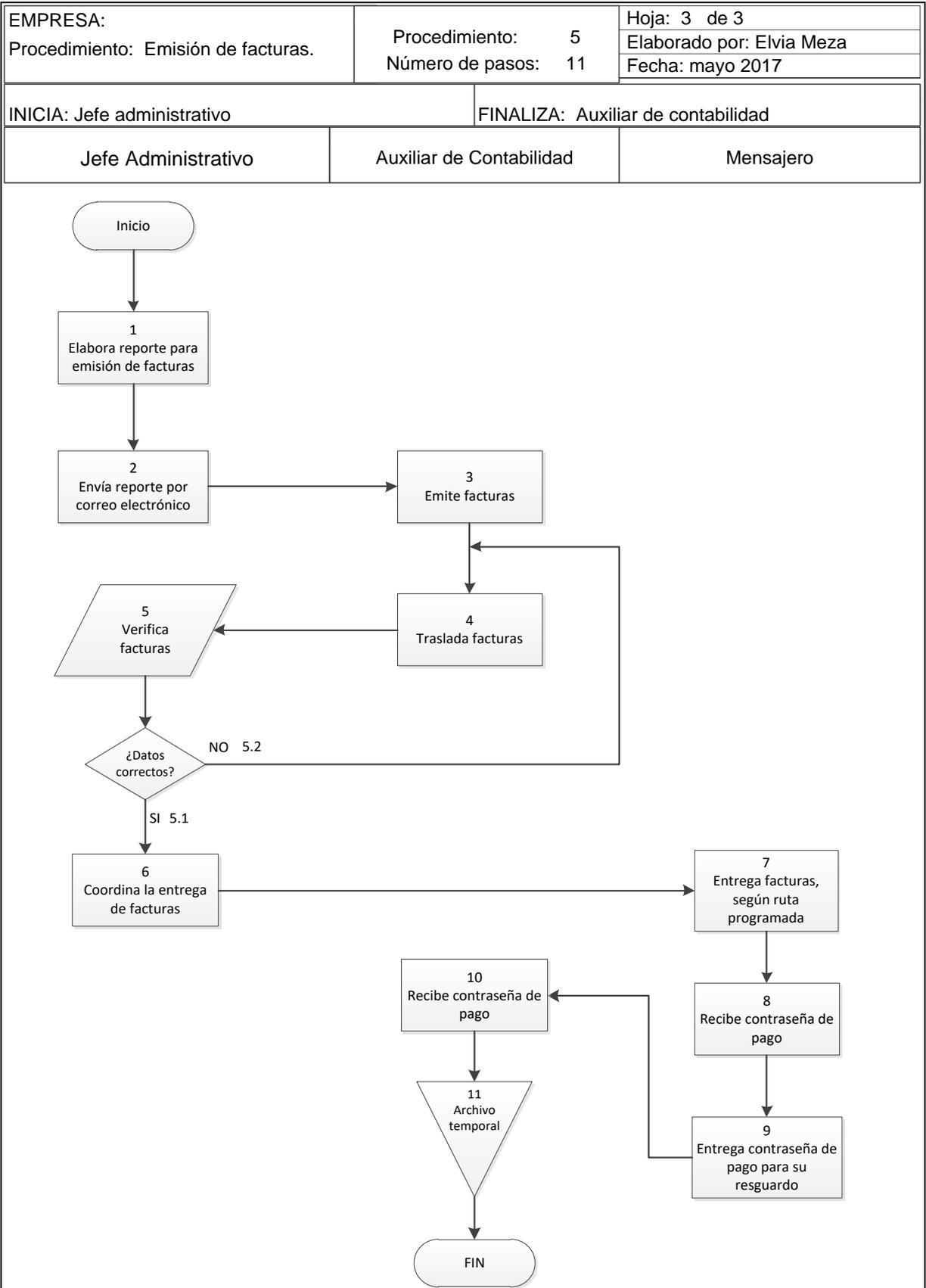
EMPRESA:	Procedimiento: 4	Hoja: 3 de 3
Procedimiento: Emisión de cheques	Número de pasos: 10	Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017

INICIA: Jefe administrativo		FINALIZA: Auxiliar de contabilidad.	
Jefe Administrativo	Contador General	Auxiliar de Contabilidad	Gerente General



EMPRESA:	Procedimiento 5	Hoja: 1 de 3
Procedimiento: Emisión de facturas.	Número de pasos: 11	Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017
INICIA: Jefe administrativo		FINALIZA: Auxiliar de contabilidad
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Este procedimiento permite establecer los pasos a seguir desde la solicitud e emisión de factura, hasta la entrega de la misma al cliente, con el fin de recuperar los fondos eficientemente.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar correctamente las facturas, con el fin de entregarlas al cliente con exactitud y con ello recuperar los fondos eficientemente. ✓ Controlar la emisión de facturas, evitando con ello, el uso inadecuado de las mismas. ✓ Agilizar la emisión de facturas para entregarlas al cliente oportunamente. <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El jefe administrativo debe enviar por correo electrónico el reporte para emisión de facturas los días miércoles por la tarde. ✓ El reporte debe contener de manera clara: nombre, número de identificación tributaria (NIT) y domicilio fiscal del cliente, nombre del proyecto, si fuera el caso, descripción del servicio y monto a facturar. ✓ El auxiliar de contabilidad debe devolver las facturas emitidas el día siguiente de la recepción del reporte al jefe administrativo, para que estas sean entregadas a los clientes en el transcurso de la mañana. ✓ El Jefe administrativo es el responsable de la entrega de facturas a los clientes, por medio del mensajero de la empresa. ✓ Las facturas deben ser entregadas a los clientes en un máximo de dos (2) días después de la emisión de la misma. ✓ Para anulación de facturas se debe solicitar la original al cliente, de lo contrario no se realizará la anulación. ✓ El contador general debe anular facturas únicamente dos (2) días después de finalizado el mes. 		

EMPRESA:	Procedimiento 5	Hoja: 2 de 3
Procedimiento: Emisión de facturas.	Número de pasos: 11	Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017
INICIA: Jefe administrativo		FINALIZA: Auxiliar de contabilidad
Puesto	Paso No.	Actividad
Jefe administrativo	1	Elabora reporte para emisión de facturas.
	2	Envía reporte por correo electrónico.
Auxiliar de contabilidad	3	Emite facturas, con los datos proporcionados en el reporte.
	4	Traslada facturas.
Jefe Administrativo	5	Verifica facturas.
	5.1	Si los datos son correctos, coordina la entrega. (Continúa en paso 6).
	5.2	No están correctos los datos, solicita correcciones. (Regresa a paso 3).
	6	Coordina la entrega de facturas a los clientes.
Mensajero	7	Entrega facturas a los clientes, según la ruta programada.
	8	Recibe contraseña de pago.
	9	Entrega contraseña de pago para su resguardo.
Auxiliar de contabilidad	10	Recibe contraseña de pago.
	11	Archiva temporalmente, para solicitar el cobro según fecha indicada en la misma.



LOGO DE
LA
EMPRESA

SOLICITUD DE EMISIÓN DE FACTURAS

No.	Nombre del cliente	Número de Identificación Tributaria -NIT-	Domicilio fiscal	Nombre del proyecto	Descripción del servicio prestado	Monto
1	Constructora BBB S,A.	2251040-K	10 Calle 4-49 Zona 10	Construcción paso a desnivel atlántico	Servicio de topografía	Q.25,000.00
2	Constructores Unidos, S.A.	3333752-8	4ta. Calle 5-25 Zona 9	Complejo de bodegas del norte	Planificación de proyecto	Q.30,000.00
TOTAL						Q.55,000.00

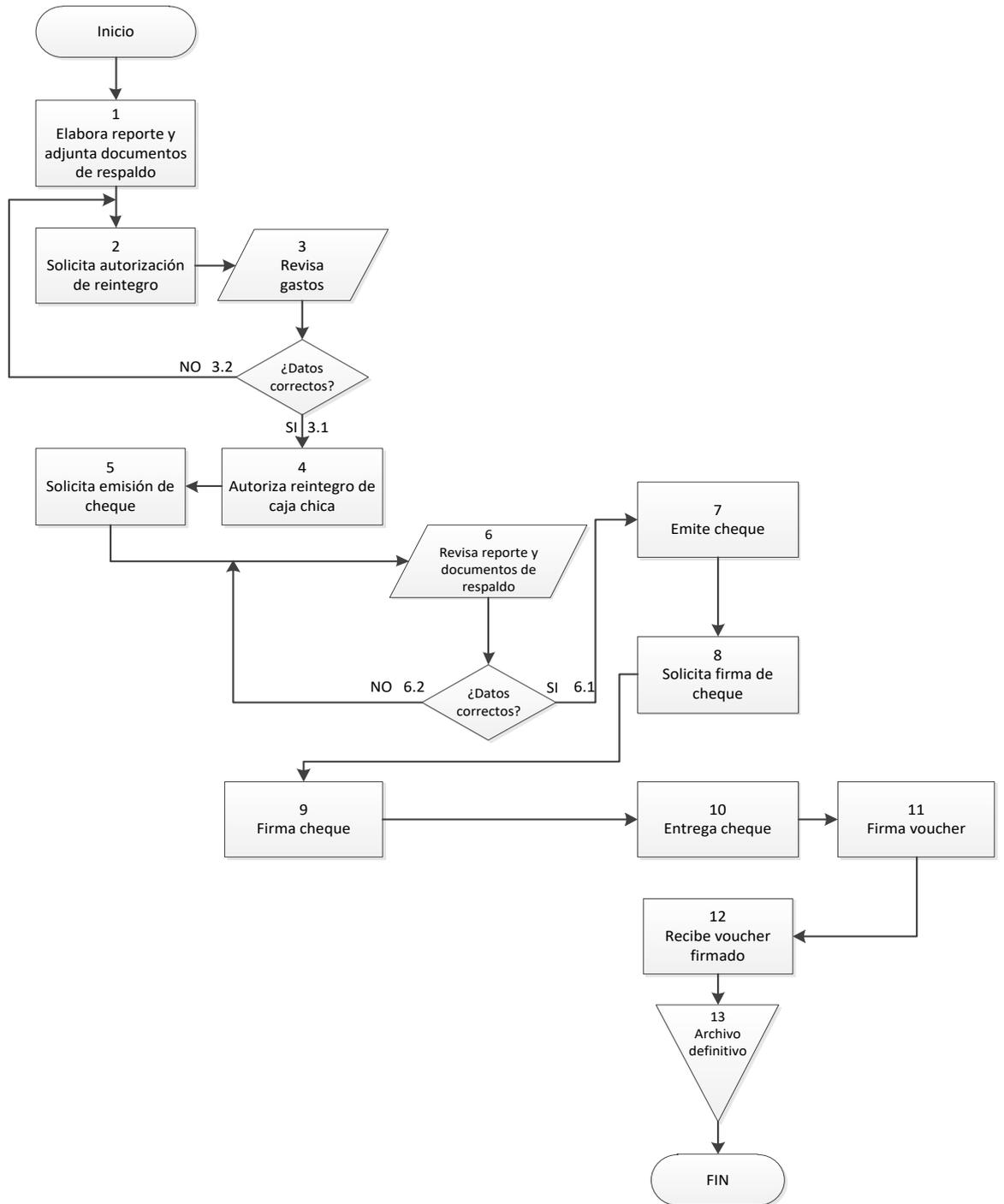
EJEMPLO

EMPRESA:	Procedimiento 6	Hoja: 1 de 3
Procedimiento: Reintegro de caja chica.	Número de pasos: 13	Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017
INICIA: Jefe administrativo		FINALIZA: Auxiliar de contabilidad
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Este procedimiento permite establecer los pasos a seguir para el reintegro de la caja chica, con el propósito de realizar compras emergentes.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la correcta revisión de los documentos de soporte para reintegro de la caja chica, con el fin de evitar errores que perjudiquen la información contable y financiera. ✓ Llevar el control de los gastos efectuados durante el mes, para obtener información confiable y oportuna. ✓ Agilizar el proceso de reintegro de caja chica, con la finalidad de mantener disponible efectivo para las compras emergentes. <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El reporte de caja chica debe contener: nombre del encargado de la caja chica, fecha, número de factura, nombre del proveedor, una breve descripción del gasto y monto a reintegrar. ✓ Los reintegros de caja chica deben de incluir numeración correlativa, reiniciando la misma cada año. ✓ El gerente general debe de autorizar los gastos reportados en la caja chica, antes de la emisión del cheque. ✓ La caja chica debe ser utilizada únicamente para solventar compras emergentes, no así para gastos de viáticos de proyectos ubicados en el interior del país. 		

EMPRESA:	Procedimiento 6	Hoja: 2 de 3
Procedimiento: Reintegro de caja chica.	Número de pasos: 13	Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017
INICIA: Jefe administrativo		FINALIZA: Auxiliar de contabilidad
Puesto	Paso No.	Actividad
Jefe administrativo	1	Elabora reporte para reintegro de caja chica, adjuntando los documentos que respaldan el gasto.
	2	Solicita autorización del reintegro.
Gerente General	3	Revisa gastos.
	3.1	Si la información es correcta, autoriza reintegro. (Continúa en paso 4).
	3.2	No es correcta la información, solicita correcciones. (Regresa a paso 1)
	4	Autoriza reintegro de caja chica.
Jefe administrativo	5	Solicita emisión de cheque de reintegro de caja chica.
Contador general	6	Revisa reporte y documentos que respaldan el gasto, confirmando que la información contable y cálculos matemáticos se encuentren correctos.
	6.1	Si la información es correcta, traslada para emisión de cheque. (Continúa en paso 7).
	6.2	No es correcta la información, solicita cambios. (Regresa a paso 5).
Auxiliar de contabilidad	7	Emite cheque.
	8	Solicita firma.
Gerente general	9	Firma cheque
Auxiliar de contabilidad	10	Entrega cheque al encargado de caja chica.
Encargado de caja chica	11	Firma voucher.
Auxiliar de contabilidad	12	Recibe voucher firmado.
	13	Archiva voucher de forma definitiva.

EMPRESA:	Procedimiento: 6	Hoja: 3 de 3
Procedimiento: Reintegro de caja chica.	Número de pasos: 13	Elaborado por: Elvia Meza
		Fecha: mayo 2017

INICIA: Jefe administrativo			FINALIZA: Auxiliar de contabilidad	
Jefe Administrativo	Gerente General	Contador General	Auxiliar de Contabilidad	Encargado de Caja Chica



LOGO DE
LA
EMPRESA

No. Correlativo 1
Encargado de caja chica: Pedro López

SOLICITUD DE REINTEGRO DE CAJA CHICA

No.	Nombre del proveedor	Fecha de factura	Número de factura	Descripción del bien o servicio adquirido	Monto
1	Equipo y accesorios de topografía, S.A.	24/05/2017	Serie A No.1223	Compra de 2 puntas de plumadas.	Q.300.00
2	Equipo de Seguridad Industrial, S.A.	30/05/2017	Serie C No.3334	1 Chaleco reflectivo y 1 casco	Q.400.00
					Q.700.00

EJEMPLO

ANEXO 3
FORMATO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

No.	Actividad	Responsable	Indicadores de medición	Material, herramienta y/o actividad de apoyo para realizar la evaluación y seguimiento	Tiempo
1	Dar a conocer la filosofía organizacional a los colaboradores.	Gerente general Jefe administrativo	Porcentaje de colaboradores que conocen la nueva filosofía organizacional, con la finalidad de que se identifiquen con ella. El 100% de colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manual de organización. ❖ Elaboración de rótulos acrílicos donde se plasmará la filosofía organizacional. ❖ Reunión con los colaboradores de la empresa. 	1 mes
2	Dar a conocer la filosofía organizacional a los clientes potenciales y actuales.	Jefe administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Número de visitas en la página web, después de la actualización de la filosofía organizacional en dicha página. El 85% en visitas. ❖ Cantidad de trifoliales entregados a clientes potenciales y actuales. El 85% de trifoliales entregados. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Página web y trifoliales 	1 mes
3	Dar a conocer la nueva estructura organizacional a los colaboradores.	Gerente general Jefe administrativo	Porcentaje de colaboradores que conocen la nueva estructura organizacional. El 100% de colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manual de organización. ❖ Reunión con los colaboradores de la empresa. 	1 mes
4	Implementar y divulgar el manual de organización a los colaboradores	Jefe administrativo	Porcentaje de colaboradores que conocen y poseen el manual de organización. El 100% de colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manual de organización. ❖ Reunión con los colaboradores de la empresa. 	1 semana

No.	Actividad	Responsable	Indicadores de medición	Material, herramienta y/o actividad de apoyo para realizar la evaluación y seguimiento	Tiempo
5	Implementar y divulgar el manual de normas y procedimientos	Jefe administrativo Contador general	Porcentaje de colaboradores que conocen y poseen el manual de normas y procedimientos. El 100% de colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manual de normas y procedimientos. ❖ Reunión con los colaboradores de la empresa. 	1 semana
6	Análisis del trabajo realizado en los primeros 6 meses por la contratación del ejecutivo de ventas	Gerente general Jefe administrativo	Portafolio de nuevos clientes y el volumen de ventas, en un 50%, con el fin de evaluar los objetivos empresariales propuestos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reporte de ventas mensual. ❖ Reporte de clientes. 	1 mes
7	Análisis del trabajo realizado en los primeros 6 meses por la contratación del jefe operativo	Gerente general Jefe administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Número de cuadrillas ocupadas, 95%. ❖ Número de levantamientos topográficos realizados, 95%. ❖ Número de quejas recibidas por parte de los clientes, (disminución del 95%). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reporte de proyectos asignados. ❖ Reporte de ventas. ❖ Reporte de clientes. 	1 mes



ANEXO 4

GUÍA DE ENTREVISTA

No.1

Objetivo: Obtener información confiable y oportuna de la situación actual de la unidad objeto de análisis, referente a la fase de planeación y organización, con la finalidad de proponer alternativas viables de solución. La información obtenida es de uso confidencial y con fines estudiantiles.

1. ¿La empresa tiene definida formalmente su filosofía organizacional?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es negativa ¿Por qué? _____

2. ¿Se ha dado a conocer la filosofía organizacional a los colaboradores?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es negativa ¿por qué? _____

3. ¿De qué forma la han dado a conocer?

Por escrito: ____ Se encuentra publicada: ____ En reuniones de trabajo: _____

Capacitaciones _____ Otros: _____

4. ¿La empresa tiene definidos formalmente sus objetivos? SI _____ NO _____

Si la respuesta es negativa ¿por qué? _____

5. ¿Han dado a conocer los objetivos de la empresa a sus colaboradores?

SI _____ NO _____ Si la respuesta es negativa ¿por qué? _____

6. ¿De qué forma los han dado a conocer?

Por escrito: ____ En reuniones de trabajo: _____ Otros: _____

7. ¿La empresa cuenta con un organigrama general? SI _____ NO _____

Si la respuesta es negativa ¿por qué? _____

8. ¿Se ha dado a conocer el organigrama a los colaboradores? SI _____ NO _____

Si la respuesta es negativa ¿por qué? _____

9. ¿De qué forma lo han dado a conocer?

Por escrito: _____ Se encuentra publicada: _____ En reuniones de trabajo: _____ Otros: _____

10. ¿Las áreas con las que cuenta la empresa tienen asignado a un jefe o encargado? SI _____ NO _____

Si la respuesta es negativa ¿por qué? _____

11. ¿Cada jefe de área a quien le reporta?

12. ¿Existe supervisión de las actividades que realiza el personal a su cargo?

SI _____ NO _____ Si la respuesta es negativa ¿por qué? _____

13. ¿De qué forma realizan dicha supervisión?

Reporte escrito: _____ Supervisión personal: _____ Otros: _____

14. ¿Ha realizado alguna actividad que no corresponda al puesto de trabajo que ocupa? SI _____ NO _____

Explique: _____

15. ¿Las áreas de la empresa tienen claramente definidas las funciones que deben realizar? SI _____ NO _____ Si la respuesta es negativa ¿por qué?

16. ¿El área a su cargo realiza funciones que no le corresponden?

SI _____ NO _____

Explique: _____

17. ¿Las funciones de las diferentes áreas se encuentran formalmente establecidas? SI _____ NO _____ Si la respuesta es negativa ¿por qué?

18. ¿Describa brevemente las funciones que debe realizar el área a su cargo?

19. ¿Las facultades otorgadas a cada área de la empresa se encuentran normadas? SI _____ NO _____
Si la respuesta es negativa ¿por qué? _____

20. ¿Describa brevemente las facultades que le fueron conferidas al área a su cargo?

21. ¿La empresa cuenta con un manual de organización? SI _____ NO _____
Si la respuesta es negativa ¿por qué? _____

22. ¿La empresa cuenta con manual de procedimientos definido formalmente para realizar sus actividades? SI _____ NO _____
Si la respuesta es negativa ¿por qué? _____

23. ¿Han dado a conocer el manual de organización y el de procedimientos a los colaboradores? SI ___ NO ___
¿Por qué? _____

24. ¿Las diferentes áreas de la empresa con que puestos de trabajo tienen relación directa?

Área administrativa: Gerencia General _____ Contador General _____
Supervisor de campo _____ Aux. De Contabilidad _____ Topógrafo _____
Cadenero _____ Mensajero _____

Área operativa: Gerencia General _____ Gerente Administrativo _____ Contador General _____
Aux. De Contabilidad _____ Topógrafo _____ Cadenero _____
Mensajero _____

Área financiera: Gerencia General _____ Gerente Administrativo _____ Supervisor de campo _____
Aux. De Contabilidad _____ Topógrafo _____ Cadenero _____
Mensajero _____

25. ¿Las relaciones de las diferentes áreas se encuentran establecidas formalmente de acuerdo a las funciones que desempeñan y a su nivel jerárquico?
SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

26. ¿Qué tipo de comunicación es la más utilizada dentro de la empresa?
Escrita: _____ Verbal: _____ Correo Electrónico: _____ Otros: _____

27. ¿Considera que la comunicación que se da entre Gerente a jefes de áreas es: Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____

¿Por qué? _____

Jefes de áreas a colaboradores: Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____

¿Por qué? _____

Colaboradores a colaboradores Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____

¿Por qué? _____

28. ¿Realiza reuniones de trabajo con los jefes de áreas? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

29. ¿Con qué frecuencia las realiza?

Diario: _____ Semanal: _____ Quincenal: _____ Mensual: _____ Otros: _____

30. ¿Los jefes de área realizan reuniones de trabajo con el personal a su cargo?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

31. ¿Con qué frecuencia las realiza?

Diario: _____ Semanal: _____ Quincenal: _____ Mensual: _____ Otros: _____

OBSERVACIONES GENERALES



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ANEXO V

BOLETA DE ENCUESTA

No.2

Objetivo: Obtener información confiable y oportuna de la situación actual de la unidad objeto de análisis, referente a la fase de planeación y organización, con la finalidad de proponer alternativas viables de solución. La información obtenida es de uso confidencial y con fines estudiantiles.

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una serie de preguntas, las cuales se le pide por favor marque con una "X" si considera la respuesta positiva en el cuadro que indica SI. De considerar su respuesta negativa marque con una "X" en el cuadro que indica NO. Tome el tiempo que considere necesario para responder cada una de las preguntas, se le solicita contestar con claridad y sinceridad.

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto de trabajo: _____

A que área pertenece su puesto de trabajo: Administrativa Operativa Contable

Tiempo de laborar para la empresa: _____

1. ¿Sabe a qué se dedica la empresa? Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva, describa brevemente:

(De ser negativa su respuesta indique por qué y pase a la pregunta No.3)

¿Por qué? _____

2. ¿De qué forma le dieron a conocer a que se dedica la empresa?

Por escrito: _____ En reuniones de trabajo: _____ Capacitaciones _____ Cuando ingreso a la empresa: _____ Otros especifique: _____

3. ¿Sabe lo que desea realizar la empresa en un futuro? Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva, describa brevemente:

(De ser negativa su respuesta indique por qué y pase a la pregunta No.5)

¿Por qué? _____

4. ¿De qué forma le han dado a conocer lo que desea realizar la empresa en un futuro?

Por escrito: _____ En reuniones de trabajo: _____ Capacitaciones _____ Cuando ingreso a la empresa: _____ Otros especifique: _____

5. ¿Del siguiente listado de valores, marque con una "X" los que la empresa aplica?
Ética profesional _____ Responsabilidad _____ Respeto _____ Calidad _____ Confianza _____
Integridad _____ Comunicación _____ Garantía _____ Innovación _____

6. ¿De qué forma la empresa le ha dado a conocer los valores listados en la pregunta No.5?
Por escrito: _____ En reuniones de trabajo: _____ Capacitaciones: _____ Cuando ingreso a la
empresa: _____ Otros especifique: _____

7. ¿La empresa cuenta con un organigrama? Si _____ No _____
Explique: _____

8. ¿De cuántas personas recibe órdenes? 1 _____ 2 _____ más de 2 _____
Explique: _____

9. ¿Si su jefe se encuentra ausente quién lo sustituye? (Indique el nombre)

10. ¿Supervisan el trabajo que realiza? Si _____ No _____
(De ser negativa su respuesta indique por qué y pase a la pregunta No.12)
¿Por qué? _____

11. De ser positiva la respuesta No.10 ¿Quién lo supervisa (indique el nombre) y de qué
forma lo hace? Reporte escrito _____ Supervisión Personal _____ Otros especifique:

12. ¿Ha realizado alguna actividad que no corresponda al puesto de trabajo que ocupa?
Si _____ No _____
Explique: _____

13. ¿Tiene claramente definidas las atribuciones que debe realizar en su puesto de trabajo?
Si _____ No _____
(De ser negativa su respuesta indique por qué y pase a la pregunta No.16)
¿Por qué? _____

14. ¿De qué forma le dieron a conocer las atribuciones en su puesto de trabajo?
Por escrito: _____ En reuniones de trabajo: _____ Capacitaciones: _____ Cuando ingreso a la
empresa: _____ Otros especifique: _____

15. ¿Mencione brevemente las atribuciones asignadas a su puesto de trabajo?

16. ¿Sigue un procedimiento para realizar el trabajo asignado? Si _____ No _____
(De ser negativa su respuesta indique por qué y pase a la pregunta No.18)
¿Por qué? _____

17. ¿De qué forma le dieron a conocer el procedimiento a utilizar en el trabajo asignado?
Por escrito: ____ En reuniones de trabajo: ____ Capacitaciones: ____ Cuando ingreso a la empresa: ____ Otros especifique: _____

18. ¿Su puesto de trabajo con quién tiene relación directa?
Gerente General ____ Gerente Administrativo ____ Contador General ____ Supervisor de Campo ____ Aux. De Contabilidad ____ Topógrafo ____ Cadenero ____ Mensajero ____

19. ¿Qué tipo de comunicación es la más utilizada dentro de la empresa?
Escrita ____ Verbal ____ Ambas ____
Otros: _____

20. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?
Buena: ____ Regular: ____ Mala: ____
¿Por qué? _____

21. ¿La comunicación entre usted y su jefe inmediato es?
Buena: ____ Regular: ____ Mala: ____
¿Por qué? _____

22. ¿Su jefe inmediato realiza reuniones de trabajo? Si ____ No ____
Si la respuesta es positiva, ¿Con qué frecuencia las realiza?
Diario: ____ Semanal: ____ Quincenal: ____ Mensual: ____ Anual: ____

23. ¿En qué lugar se lleva a cabo las reuniones de trabajo)
Oficinas centrales ____ En el proyecto asignado ____ Otros especifique: _____

24. ¿El Gerente General realiza reuniones de trabajo con el personal de la empresa?
Si ____ No ____
Si la respuesta es positiva, ¿Con qué frecuencia las realiza?
Diario: ____ Semanal: ____ Quincenal: ____ Mensual: ____ Anual: ____

25. ¿En qué lugar se lleva a cabo las reuniones de trabajo)
Oficinas centrales: ____ En el proyecto asignado: ____ Otros especifique: _____

OBSERVACIONES GENERALES
