

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



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN,
PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS
CÁRNICOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA”**

BYRON ESTUARDO CASTRO ARCHILA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

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

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN,
PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS
CÁRNICOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

BYRON ESTUARDO CASTRO ARCHILA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2020

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 Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia Maria Oviedo Zacarias
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemáticas – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración - Finanzas	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Mercadotecnia - Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran Garcia

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADORA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López

Guatemala, 05 de noviembre de 2019.

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 veintinueve de mayo de dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, elaborado por el estudiante Byron Estuardo Castro Archila.

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

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

Atentamente,



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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00772-2020
Guatemala, 02 de noviembre del 2020

Estudiante
BYRON ESTUARDO CASTRO ARCHILA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 20-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de octubre de 2020, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
BYRON ESTUARDO CASTRO ARCHILA	200714955-3	REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Porque a quien lucha por Dios con empeño, se le puede en la tierra premiar.

A MIS PADRES

Porque me enseñaron que ni yo, ni nadie golpea más fuerte que la vida y que no importa lo fuerte que me golpeen sino aguantar mientras avanzo, soportar sin dejar de avanzar, así es como se gana.

A MI HERMANO

José, porque juntos muchos de nuestros sueños parecían imposibles, luego se volvieron improbables y entonces cuando convocamos la voluntad los hacemos inevitables.

A MI TÍO

Otto, porque de tus enseñanzas comprendí que con la única persona con la que tengo que compararme, es conmigo en el pasado; y la única persona mejor que debería ser, es lo que soy ahora.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

En tus aulas aprendí a no preguntarme que podía hacer mi universidad por mi, sino a preguntarme que podía hacer yo por mi universidad.

A MIS LICENCIADOS

En especial al Licenciado Edgar Polanco y Licenciado Roberto Hurtado, de su amistad y enseñanzas comprendí que un gran conocimiento conlleva una gran responsabilidad para poder transmitirlo.

A MIS AMIGOS

En especial a Oscar Salazar, en el transcurso de los años comprendimos que nunca debíamos abandonar nuestros principios, ni siquiera en presencia del final.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	3
1.1.1 Empresa privada	3
1.2 Administración	4
1.2.1 Proceso Administrativo	4
1.2.1.1 Planeación	4
a. Elementos de planeación	5
b. Instrumentos de planeación	8
1.2.1.2 Organización	8
a. Elementos de organización	9
b. Estructura organizacional	10
c. Diseño organizacional	10
d. Instrumentos de organización	13
1.2.2 Diagnóstico administrativo	15
1.2.2.1 Análisis estructural	16
1.2.2.2 Análisis funcional	16
1.2.2.3 Análisis procedimental	16
1.2.2.4 Análisis de facultades	17
1.2.2.5 Análisis de relaciones	17
1.2.2.6 Análisis organizacional o administrativo	17
1.2.3 Rediseño organizacional	18

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN,
PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS
CÁRNICOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	20
2.2 Antecedentes	22
2.2.1 Filosofía empresarial	23
2.2.1.1 Misión	23
a. Visión	24
b. Valores	25
2.3 Situación Actual	26
2.3.1 Análisis estructural	26
2.3.1.1 Estructura organizacional	27
2.3.1.2 Diseño organizacional	29
a. División del trabajo	29
b. Departamentalización	30
c. Jerarquización	30
d. Coordinación	31
2.3.2 Análisis funcional	32
2.3.2.1 Funciones	32
a. Gerencia general	33
b. Área administrativa – financiera	33
c. Área de producción	33

Contenido	Página
2.3.3 Análisis procedimental	34
2.3.4 Análisis de facultades	34
2.3.4.1 Gerente general	36
2.3.4.2 Gerente administrativo – financiero	36
2.3.4.3 Supervisor de producción	36
2.3.5 Análisis de relaciones	36
2.3.5.1 Comunicación	37
2.3.6 Análisis organizacional o administrativo (Análisis de resultados)	39

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1 Justificación propuesta	42
3.2 Objetivo propuesto	43
3.3 Rediseño Organizacional Propuesto	43
3.3.1 Filosofía empresarial	44
3.3.1.1 Misión	44
a. Visión	45
b. Valores	46
3.3.2 Diseño organizacional	48
3.3.2.1 División del trabajo	48
3.3.2.2 Jerarquización	49
3.3.2.3 Coordinación	49

Contenido	Página
3.3.2.4 Componentes del diseño organizacional	49
a. Tipo de estructura organizacional	50
b. Dimensión de la estructura organizacional y sus categorías	50
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	50
d. Departamentalización	51
e. Tramo de control administrativo	51
f. Sistema de organización	52
3.3.3 Organigramas	52
3.3.4 Funciones de cada unidad administrativa	56
3.3.4.1 Gerencia general	56
3.3.4.2 Departamento administrativo – financiero	57
3.3.4.3 Departamento de producción	58
3.3.4.4 Sección de calidad	58
3.3.5 Descripción técnica de puestos	59
3.3.6 Descripción de procedimientos	68
3.3.7 Presupuesto para implementar la propuesta	79
3.3.8 Beneficios de la propuesta	82
3.3.9 Plan de acción para implementar la propuesta	85
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	94

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Conocimiento de la misión y visión	23
2	Valores Organiazcionales	25
3	Organigrama nominal actual	28
4	Conocimiento de las facultades para la toma de decisiones	35
5	Tipo de comunicación existente	38
6	Organigrama general propuesto	54
7	Organigrama nominal propuesto	55

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Rótulo institucional misión	45
2	Rótulo institucional visión	46
3	Rótulo institucional valores 1 de 2	47
4	Rótulo institucional valores 2 de 2	48

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Presupuesto para sueldos y prestaciones 1 de 2	79
2	Presupuesto para sueldos y prestaciones 2 de 2	80
3	Presupuesto para implementar la propuesta	81
4	Plan de acción para la implementación del rediseño organizacional	86

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Guía de inducción de la filosofía organizacional	1/5
2	Boleta de encuesta	1/8
3	Guía de entrevista	1/2
4	Guía de observación directa	1/2

INTRODUCCIÓN

Con base en los diversos cambios dentro del competitivo mercado globalizado de la actualidad, se pueden definir los requerimientos de los clientes, en cuanto a rapidez en respuesta y tecnología de punta para garantizar la confiabilidad en los productos o servicios solicitados; por tanto, demandan que la estructura organizacional de la empresa brinde solidez, para que la gestión administrativa sea eficiente, y que por medio de esta permita la adaptabilidad a todos los cambios de factores políticos, económicos y sociales.

La unidad objeto de análisis, se dedica a la producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, desde sus inicios, en lo que a su estructura organizacional se refiere, no posee un desarrollo formal de la misma, y con base en la investigación de campo se pudo determinar que únicamente cuenta con el área administrativa – financiera y el área de producción, conforme al desarrollo de las operaciones surge la idea de ampliar la gama de productos, lo que favoreció para contratar personal operativo e inclusive profesionales para labores netamente administrativas; lo anterior ocasiono que se dificultara el control de las actividades.

Por lo expuesto, se elaboró la presente tesis titulada “REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”. La cual se encuentra estructurada en tres capítulos:

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

En el capítulo II, se detalla el diagnóstico administrativo realizado en la unidad objeto de análisis, dentro de este se describe la metodología utilizada en la investigación, así como los antecedentes generales de la empresa; seguidamente se detallan los elementos de planeación, así como el análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y el organizacional o administrativo.

En el capítulo III, se describe la propuesta de rediseño organizacional, en la cual se incluye la justificación y el objetivo general de la misma, posteriormente se presenta la filosofía organizacional, compuesta por la misión, visión y valores, así mismo el nuevo diseño organizacional, la estructura organizacional con las principales funciones de las unidades administrativas incluyendo los organigramas general y nominal. Posteriormente, se presentan formatos y ejemplos para el desarrollo de descripción técnica de puestos y de procedimientos, además el presupuesto, beneficios cualitativos y el plan de acción para la implementación de la propuesta.

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

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrolla el marco teórico que incluye conceptos y definiciones que se relacionan con el tema central de investigación:

1.1 Empresa

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

Se refiere a todo esfuerzo organizado para producir bienes o servicios que se emprende con el propósito de generar un beneficio. Es necesario para este tipo de instituciones contar con un representante para el desarrollo de las actividades jurídicas de la misma. Las empresas se dividen en públicas, en las cuales el estado administra el capital y privadas, en donde el dinero es controlado por personas particulares.

1.1.1 Empresa privada

“Organización de la producción en la que el negocio pertenece y es administrado por personas que asumen riesgos y están motivadas por el deseo de conseguir beneficios”. (8:161)

Una empresa de carácter privado se refiere a los esfuerzos organizados para producir bienes o servicios, a cambio de los cuales se obtiene un lucro o rentabilidad. Dentro de este tipo de empresa se prioriza la relación existente entre el beneficio y los riesgos para producir los bienes o servicios. La empresa privada conforma su capital por medio de las aportaciones de cada uno de los socios.

1.2 Administración

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos “. (6:3)

Por medio de la administración es posible aplicar los conocimientos técnicos y científicos que permiten alcanzar los objetivos trazados, optimizar la utilización de los recursos y adecuar el funcionamiento de las empresas con el fin de obtener una ventaja competitiva.

1.2.1 Proceso Administrativo

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (6:26)

El proceso administrativo se refiere a ejecutar las fases de planeación, organización, integración, dirección y control, mismas que se enfocan de manera global para lograr la consecución de los objetivos. De igual forma realizar y relacionar las distintas fases de forma dinámica y de constantes cambios para adaptarse a las necesidades de las organizaciones. En la presente investigación se desarrollan las fases de planeación y organización.

1.2.1.1 Planeación

“Determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito”. (6:41)

Se refiere a un proceso para fijar un curso alternativo de acción, establecer objetivos tanto organizacionales como departamentales, así como determinar los medios para alcanzar el fin deseado. A su vez, permiten que la organización logre una mejor adaptación en el medio en que se desenvuelve, por lo que es de vital importancia desarrollar el proceso sin ningún tipo de subjetividad, para facilitar el alcance de objetivos institucionales.

a. Elementos de planeación

Dentro de los elementos de la planeación se encuentran: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, normas, procedimientos, presupuestos y programas. Para fines de la presente investigación se desarrollan los siguientes:

- **Misión**

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente”. (6:42)

Es la razón de ser o existir de la empresa, lo que la distingue de otras similares, en términos de lo que es y a quién sirve; delimita de tal manera la actividad a desarrollar. Para definir de manera correcta la misión se formula con base en las siguientes preguntas: ¿Quién es la organización?, ¿Cuál es la naturaleza del negocio?, ¿Cuál es el producto o servicio que ofrece? y ¿Quiénes serán los clientes de la organización?

- **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”. (6:42)

La visión es el conjunto de ideas generales, que provee el marco de referencia de lo que una organización quiere ser en el futuro. Por tal motivo, es una representación de cómo se espera que sea el futuro para la organización y como será percibida por los clientes, proveedores, empleados y propietarios.

- **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”. (6:43)

Son actitudes o creencias que guían el comportamiento y desempeño de los colaboradores en sus actividades diarias. Los valores se describen de manera clara y sencilla para ser comprendidos y aceptados por los colaboradores.

- **Objetivos**

“Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico”. (6:44)

Por medio de estos es factible dirigir las actividades o lo que se pretende alcanzar en las organizaciones. Los objetivos son planteados con la finalidad de ser factibles, medibles, cuantificables y retadores; sin llegar a ser imposibles de alcanzar. Estos pueden ser de carácter general y específico.

- **Metas**

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización, las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección”. (2:45)

Las metas son los distintos pasos que se deben seguir para alcanzar un objetivo plenamente identificado, siendo su principal característica su esencia de corto plazo. Son un punto de referencia para la organización, dinamizan y guían las actividades de los colaboradores.

- **Presupuestos**

“Es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico”. (6:47)

Permiten valorar en términos monetarios y de forma anticipada los ingresos y egresos de la organización; indica unidades, cantidades, costos y los pronósticos en los que estos descansan. Establece de manera formal y cuantitativamente los recursos asignados para un plazo determinado en términos financieros.

- **Normas**

“Son los criterios que se aplican para evaluar las características cualitativas y cuantitativas y es preciso establecerlas para cada una de las características que se medirán.” (4:331)

Creencias compartidas sobre la forma en que las personas deben pensar y comportarse, de igual forma, es la declaración específica orientada a regular la conducta de estas.

b. Instrumentos de planeación

Entre los instrumentos de planeación están: planes de trabajo, programas y planes de acción, para efectos de investigación se define el siguiente:

- **Plan de acción**

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales”. (9:7)

El plan de acción es un instrumento administrativo para la ejecución de las actividades, el cual es formulado por los responsables de las unidades administrativas. El plan de acción permite establecer qué, cómo, cuándo y con quién se realizan las acciones. Dentro de este se describe la actividad a realizar, meta que se pretende alcanzar, responsable de ejecución, tiempo de inicio y finalización, recursos y costos.

1.2.1.2 Organización

“Es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional”. (4:4)

En esta fase del proceso administrativo se diseña la estructura formal de la organización para usar efectivamente sus recursos humanos, físicos, materiales y financieros. Se representan los órganos que la componen, permite definir las funciones, jerarquías y puestos existentes.

a. Elementos de organización

A continuación, se describen los elementos que componen la fase de organización:

- **Funciones**

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización”. (4:251)

Conjunto de actividades afines, por medio de las cuales se definen las unidades administrativas de la organización y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades diarias.

- **Jerarquías**

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad”. (4:372)

Las jerarquías se establecen por niveles organizacionales, de forma descendente para indicar que la toma de decisión la tiene el nivel de mayor jerarquía. Por medio de estas se delimita la responsabilidad de cada colaborador ante un solo superior. Las organizaciones fijan estructuras que responden a filosofía, por lo que es importante que los niveles jerárquicos sean acordes con la responsabilidad y autoridad competente.

- **Puestos**

“Definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo, delineando los deberes y las condiciones relacionados. Por tal motivo se hace necesario el conocimiento de las responsabilidades, condiciones en que se efectuarán las actividades, características físicas, psicológicas y específicas”. (1:166)

Identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un colaborador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo desempeña en una unidad de trabajo.

b. Estructura organizacional

“Una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias”. (4:124)

Descripción del sistema de comunicación y autoridad utilizado en la organización, dicha estructura se configura con base en su grado de complejidad, formalidad y centralización. De tal manera que las actividades de la organización se dividen, agrupan y coordinan en lo referente a relaciones existentes en las funciones diarias.

c. Diseño organizacional

“Se refiere a la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento”. (2:205)

El diseño organizacional define la estructura existente dentro de la organización la cual permite el correcto desarrollo de la estrategia, recurso humano, tecnología,

tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros realizan las actividades.

- **División del trabajo**

“Delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo”. (6:61)

La división del trabajo permite identificar los procesos o funciones principales, clasificándolos para establecer líneas de comunicación, interrelación y dependencia, para ordenar las funciones o procesos secundarios o específicos de cada unidad de la organización.

- **Departamentalización**

“Se refiere a una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen”. (6:62)

Es agrupar las funciones y actividades que sean asignadas bajo una secuencia ordenada para optimizar el desarrollo de las operaciones. Esta división de unidades específicas es de vital importancia en la organización dado que permite fraccionar en pequeñas tareas la carga laboral que desempeñan los colaboradores de acuerdo con las unidades administrativas.

- **Tipos de departamentalización**

“Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa”. (6:65)

Para determinar el tipo de departamentalización viable para la organización se toman en cuenta los factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de departamentalización más comunes son: lineal o militar, lineo – funcional, staff, comités, multidivisional, holding y matricial. Para efectos de investigación se define el tipo de departamentalización lineo - funcional.

- **Departamentalización lineo – funcional**

“Es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: ventas, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas”. (6:65)

Este tipo de departamentalización permite reunir a los colaboradores que se dedican a una actividad o varias relacionadas, facilita la supervisión pues cada gerente es experto en una gama de habilidades.

- **Jerarquización**

“Implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión, generando una disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando”. (6:62)

Establecer dependencias dentro de la organización, define autoridades y responsabilidades correspondientes. El conocer la jerarquía dentro de la

organización permite un mejor desempeño de las actividades de los colaboradores y determinar la cadena de mando.

- **Coordinación**

“Es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas. La cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad”. (6:65)

La coordinación permite sincronizar y comunicar los esfuerzos realizados por los colaboradores, por medio de establecer líneas de comunicación y autoridad fluidas con el fin de optimizar el desarrollo de las actividades diarias.

d. Instrumentos de organización

Entre los instrumentos generalmente utilizados en las organizaciones se encuentran, los organigramas, manuales administrativos, diagramas de procesos y cuadros de distribución del trabajo o actividades. Para fines de la presente investigación se definen los siguientes:

- **Organigramas**

“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (6:69)

Son esquemas orgánicos de la organización, de una de sus áreas o unidades administrativas, por medio de estos es posible comprender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las

áreas funcionales que conforman a la organización. Por tal motivo, son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir de forma gráfica y objetiva la estructura de la organización.

- **Descripción técnica de puestos**

“La descripción técnica de puestos clasifica pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña”. (6:75)

La descripción técnica de puestos ayuda a especificar el contenido de cada puesto, los métodos de trabajo y las relaciones que guardara con los demás puestos. De este modo, cada puesto requiere ciertas competencias específicas, mismas que pueden variar por puesto dependiendo del nivel jerárquico, área a la que pertenece, esto con el fin de que la persona que lo ocupe pueda desempeñarlo de la mejor manera posible. Así mismo, exige que el colaborador pueda optimizar el uso de los recursos de la empresa, manejo de relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnologías con diferentes grados de compromiso.

Con base en lo anterior es posible definir algunas condiciones básicas sobre las cuales se puede llevar a cabo la descripción técnica de los puestos:

- Contenido del puesto: referente a las tareas o atribuciones que desempeñará el colaborador.
- Requisitos del puesto: educación, experiencia, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar las labores.
- Responsabilidad: con quien se debe reportar y quien es su inmediato superior.
- Autoridad: quienes son los subordinados del puesto o los puestos que depende de él para trabajar.

La especificación de contenidos, requisitos, responsabilidad y autoridad, se efectúa con la finalidad de poder satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de cada uno de los colaboradores. Por tanto, una correcta descripción de puestos permitirá la proyección de los puestos individuales y la interrelación que los mismos tendrán en unidades, departamentos u organizaciones.

- **Descripción de procedimientos**

“Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades”. (6:97)

La descripción de procedimientos es una representación gráfica del conjunto de pasos para realizar una actividad, por medio de este se puede simplificar el trabajo, mejorar los procesos y eliminar demoras o tiempos ociosos con el fin de optimizar los recursos de la organización.

1.2.2 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 intuyen que afectan a la empresa, con el objetivo de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (9:14)

El diagnóstico administrativo, es una guía sistemática que permite identificar problemas administrativos, para lo cual es necesario un análisis de causa – efecto,

con el fin de plantear propuestas de solución que permitan un correcto funcionamiento dentro de la organización. El diagnóstico administrativo analiza una serie de aspectos, los cuales se abordan a continuación:

1.2.2.1 Análisis estructural

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

El análisis estructural permite verificar si los elementos que la integran están respondiendo a las unidades administrativas y niveles jerárquicos de la organización, de manera que puedan ser detectadas debilidades existentes y que estén en discordancia con los objetivos.

1.2.2.2 Análisis funcional

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

El análisis funcional permite detectar inconvenientes comunes que se dan en las unidades administrativas, tales como: duplicidad de funciones, evasión de responsabilidad u omisión de tareas. La revisión de las funciones de la organización permite identificar posibles factores que representen obstáculos en el cumplimiento de los objetivos trazados.

1.2.2.3 Análisis procedimental

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

Este análisis permite identificar y analizar los diferentes procedimientos que se realizan en las distintas unidades administrativas; si se encuentran definidos de manera formal, si la secuencia de actividades se encuentra acorde a cada órgano administrativo y con ello identificar si se desarrollan de la manera adecuada.

1.2.2.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo”. (9:24)

El análisis de facultades determina las capacidades que le fueron otorgadas a cada puesto, detalla los derechos atribuidos a cada colaborador. Es preciso realizar este análisis para verificar si las facultades son asignadas correctamente y la existencia de algún documento que respalde la delegación de estas.

1.2.2.5 Análisis de relaciones

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

Por medio de este análisis se determina si la comunicación entre los órganos o puestos de trabajo responde al nivel jerárquico correspondiente, así mismo permite corroborar existencia de duplicidad u omisión de relaciones entre las unidades administrativas. De igual forma, permite identificar de que manera se realiza la comunicación, involucrados, existencia de deficiencias y qué impide cumplir con las tareas.

1.2.2.6 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". (9:25)

Se determina la situación general que se presenta en la organización, por medio de este es posible identificar deficiencias y dar a conocer debilidades a superar. Dentro de la organización, el diagnóstico administrativo permite obtener información que describe la situación imperante en la misma, analiza no solo a las unidades administrativas, sino a toda la organización.

1.2.3 Rediseño organizacional

"Implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos. Siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia". (4:398)

Para emprender un proceso de rediseño organizacional se hace necesario evaluar detenidamente muchos factores antes de ponerlo en marcha, al respecto, se debe tener claro que se revisará a fondo la filosofía, forma de operar, comportamiento organizacional, estrategias, estructura, puestos, salarios, procesos, programas, proyectos prioritarios y la relación que guarde con los grupos de interés, por consiguiente, esto significa un arduo y complejo trabajo, así como un sacrificio de recursos significativos.

Así pues, cuando una organización toma la decisión de llevar a cabo un rediseño organizacional, debe comprender que será afectada en forma directa toda su composición ya que sus efectos se verán reflejados por completo en el organigrama; debido a ello, la formulación de una propuesta de rediseño debe estar fundamentada sobre las causas que la originan y las áreas de influencia que tendrán, siendo algunas de las mas comunes las siguientes:

Internas	Externas
Incremento en la rapidez de respuesta	Situación del mercado
Aumento en el flujo de recursos económicos	Situación económica – política imperante en el país
Cambio de estrategias	Competencia y clientes.
Detección de problemas operativos	Marco legislativo vigente
Expansión de la organización	Demanda de los grupos de interés

De igual forma al ejecutar un rediseño organizacional es necesario tomar en cuenta los componentes que lo integran:

Componente	Tipos
Tipo de Estructura Organizacional	Funcional, por producto, por mercado, matricial.
Dimensión de la Estructura Organizacional y categorías	Vertical, horizontal y mixta.
Modelo del diseño organizacional y sus características	Mecánico y orgánico.
Departamentalización	Funcional, por producto, geográfica, por clientes, por proceso.
Tramo de control	Estrecho y amplio.
Sistema de organización	Lineal, funcional y lineal-staff.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN
PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS
CÁRNICOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA

El capítulo incluye el análisis de la situación actual de la empresa de producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos en relación con el diseño organizacional. Se inicia con la metodología de la investigación, antecedentes, actividad económica, análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional o administrativo.

2.1 Metodología de la investigación

A continuación, se definen los métodos, técnicas e instrumentos que se emplearán en el proceso de investigación:

Se utilizó el método científico, tomando en cuenta sus 3 fases: la fase indagadora, permitió detectar la existencia de un problema, por medio de la recolección de datos en la unidad de análisis a través de los colaboradores como fuente primaria, así como consulta de libros, revistas y publicaciones como fuente secundaria. La fase demostrativa, se aplicó para clasificar la información obtenida en el trabajo de campo y posteriormente analizar e interpretar los resultados del diseño organizacional actual; con base en lo anterior se pudo efectuar el trabajo de campo necesario para comprobar la primera hipótesis. En la fase expositiva, se incluyen los resultados obtenidos por medio del informe final.

Así mismo, el método deductivo fue fundamentado en el razonamiento necesario para elaborar las conclusiones lógicas que serán presentadas al final de la presente investigación, mismas que fueron enlazadas con una serie de premisas

o principios plasmados dentro del marco teórico; cumpliendo de esta forma con la característica del método de partir de lo general hacia lo particular.

Las técnicas utilizadas durante la investigación de campo, mismas que fueron tomadas en cuenta partiendo de la premisa que la cantidad de colaboradores que integran la empresa es reducida y que actualmente se encuentran distribuidos los puestos de la siguiente manera: 2 pertenecen al nivel estratégico, 3 al nivel táctico y 9 al nivel técnico; es necesario mencionar que de los 9 puesto del nivel táctico existe uno que esta siendo cubierto de manera rotativa y no se cuenta con un colaborador contratado para dicho cargo.

Estas técnicas fueron: censo, para la presente investigación se tomo en cuenta al total de la población del nivel técnico conformado por los 9 puestos de trabajo los cuales son: asistente administrativo, encargado de mantenimiento, encargado de inventarios, encargado de hornos, encargado de pesaje y formulación, carnicero, limpieza y sanitización, embutidor y encargado de empaque; a los 2 socios fundadores de la empresa y 3 colaboradores pertenecientes al nivel táctico; observación directa, se examino el diseño organizacional de la empresa, recolectando información de manera directa en la unidad de análisis. Por medio de esta técnica se pudo realizar una comparación de los resultados obtenidos con las técnicas de investigación mencionadas anteriormente, de igual forma se realizo una investigación bibliográfica como base teórica.

Para el desarrollo de la investigación de campo en la unidad objeto de análisis fue necesario desarrollar los siguientes instrumentos: cuestionario, fundamentada en un formato de preguntas de manera estructurada y codificada, cuenta con 27 interrogantes el cual permitió recabar, tabular, sintetizar y analizar la información necesaria para la elaboración de este informe; guía de entrevista, cuenta con 15 interrogantes y consignó temas en torno a los cuales se realizaron cuestionamientos abiertos y con base en ellos determinar la situación actual de la empresa y su diseño organizacional; por último, la guía de observación, que se

utilizo para describir y anotar la información recabada del tema rediseño organizacional. Permitió verificar la información obtenida en el censo, con base en esto registrar la descripción detallada de las funciones, jerarquías y puestos existentes en la unidad de análisis; de igual forma las fichas bibliográficas para resumir los datos extraídos de las diferentes fuentes.

2.2 Antecedentes

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala, surge de una visión de emprendimiento por parte de los socios que, contando con una propiedad de gran dimensión en el sector, deciden utilizarla para iniciar una fábrica de producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.

En el año 2014 inician los trámites necesarios para establecer de manera formal la empresa, por medio de 4 socios capitalistas se emprendieron negociaciones para adquirir equipo y maquinaria necesarios, así como la construcción de la fábrica; inicia funciones formalmente en el año 2016, existiendo únicamente las áreas de producción y distribución, para lo cual contaban con un jefe para cada área y 4 colaboradores del nivel operativo, los cuales cumplían funciones varias.

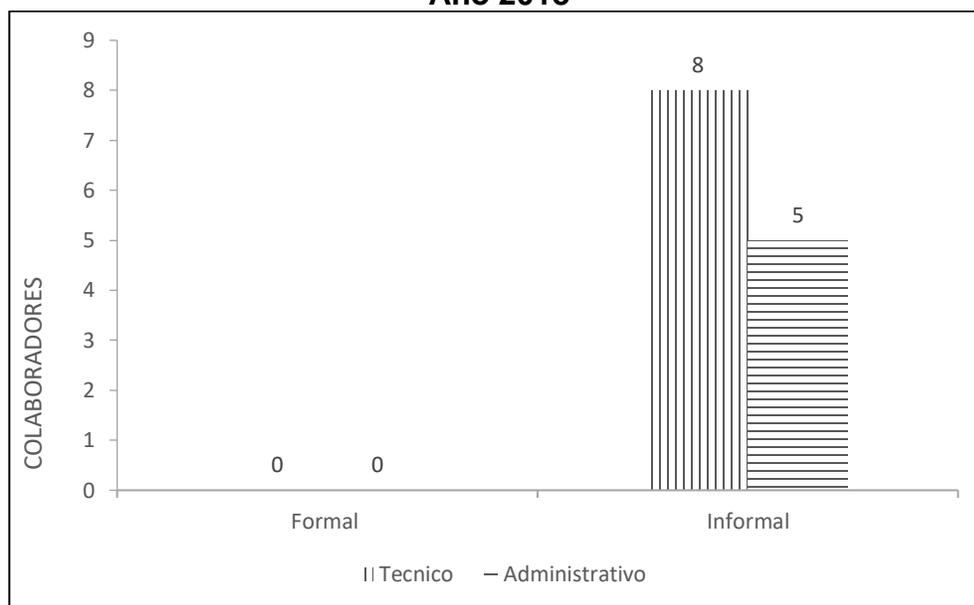
Actualmente se dedica a la producción y comercialización de embutidos y jamones de tipo premium, como: chorizo tipo uruguayo, chorizo cervecero, salchicha Frankfurt, salchicha Múnich, jamón Virginia, jamón Westfalia, entre otros. La empresa actualmente distribuye sus productos en la ciudad capital y algunos departamentos, posicionándose en la preferencia de los consumidores y con esto lograr que los mismos adquieran el producto por su calidad y sabor.

2.2.1 Filosofía empresarial

A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto a la filosofía empresarial analizada en el proceso de investigación.

Se cuestionó acerca del conocimiento de la misión y visión de la empresa tanto a colaboradores como socios y con base en ello determinar si se encuentra formalmente establecida, los resultados obtenidos se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 1
Conocimiento de la misión y visión
Empresa de producción, procesamiento y conservación de carne
y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

2.2.1.1 Misión

Con base en los datos obtenidos se pudo confirmar que no existe una misión formalmente definida, como se puede observar en la gráfica los colaboradores del nivel técnico respondieron no conocerla debido a que la misma no ha sido

comunicada y desconocen la razón por la cual no se ha socializado, así mismo al solicitarles describirla brindaron diferentes versiones o una percepción propia.

En el caso del nivel administrativo, indicaron que la misión no se encuentra definida de manera formal y aunque la consideran necesaria, no han logrado un consenso para su formulación. De igual forma se constato que no existe ningún documento que muestre a los colaboradores y clientes la razón de ser de la empresa y no se encuentra visible en ningún área de esta.

a. Visión

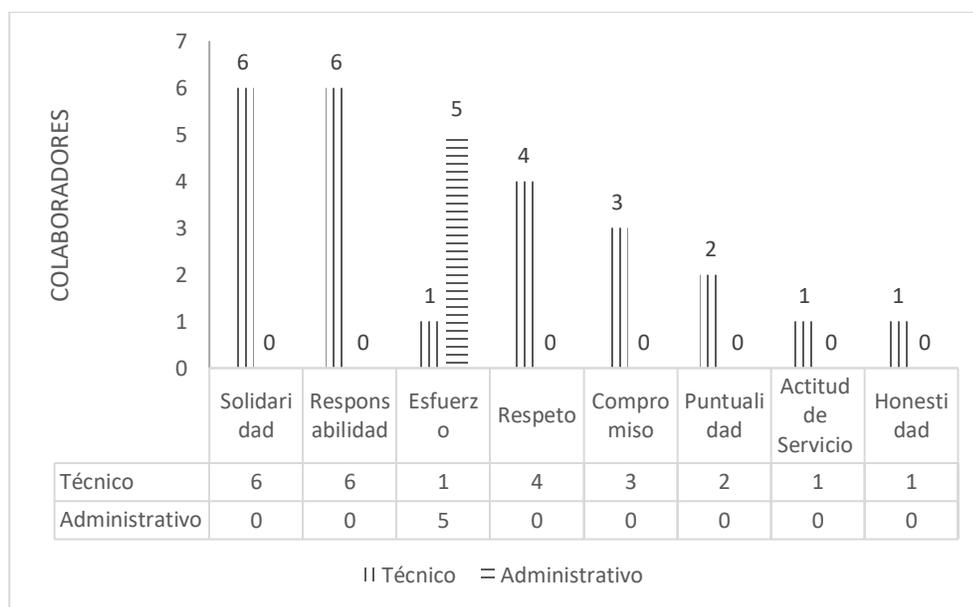
Dos colaboradores del nivel técnico indicaron tener una idea de cual es la visión de la empresa a largo plazo, sin embargo, comentaron que en ningún momento se les ha comunicado de manera clara. Al cuestionar acerca de este punto a los integrantes del nivel administrativo señalaron que no se encuentra establecida claramente, no obstante, comentan que su aspiración es aumentar la participación de mercado a nivel nacional e incursionar en el mercado centroamericano, al ofrecer embutidos y jamones premium, basados en la calidad y el sabor de estos, para alcanzar una diferenciación de sus competidores. Así mismo mencionaron que es necesario contar con este valioso elemento de planeación para definir de manera precisa el camino hacia el cual encaminar sus esfuerzos en el largo plazo para el crecimiento de la empresa.

Durante el trabajo de campo se verificó que no existe ningún documento que respalde la formulación de la visión y no se encuentra de manera visible en las instalaciones de la empresa para que los colaboradores se identifiquen con ella.

b. Valores

Se indagó sobre los valores que se consideran de mayor importancia para los colaboradores en la realización de sus labores, para lo cual se les brindo una lista de valores sobre los cuales pudieron elegir 3 opciones dentro de la misma, las respuestas obtenidas se reflejan a continuación:

Gráfica 2
Valores organizacionales
Empresa de producción, procesamiento y conservación de carne
y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala
Año 2,018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

La solidaridad y responsabilidad son los valores con mayor ponderación por los colaboradores para el desempeño diario de sus labores, indicaron que es necesario tener la colaboración del grupo para alcanzar un crecimiento de la organización y ser responsables en cada uno de los distintos procesos para garantizar la calidad de los productos.

El respeto es un valor fundamental para la convivencia en la empresa por parte del personal; por último, el compromiso que es percibido en doble sentido de los colaboradores hacia la empresa con el fin de garantizar la calidad de los productos y ayudar al crecimiento de esta, y de la empresa hacia los colaboradores al brindarles condiciones óptimas para el desarrollo de sus actividades y el equipo y herramientas necesarias en el desempeño de los procesos diarios.

Por parte del nivel administrativo el esfuerzo fue el valor que destaco en la entrevista, debido a que la energía y trabajo involucrado en alcanzar los objetivos, es uno de los pilares sobre los cuales se construye la marca, existen controles estrictos y procedimientos para mantener la calidad de cada uno de los productos, aunque estos no se encuentran plasmados en algún documento para respaldarlos. Así mismo se constato que la solidaridad y el apoyo mutuo es clave para cumplir con los procedimientos diarios.

2.3 Situación Actual

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la visita de campo, dichos resultados se encuentran estructurados en cinco análisis específicos que permitirán comprender a profundidad la situación actual del diseño organizacional, estructura, procesos, funciones, entre otros.

2.3.1 Análisis estructural

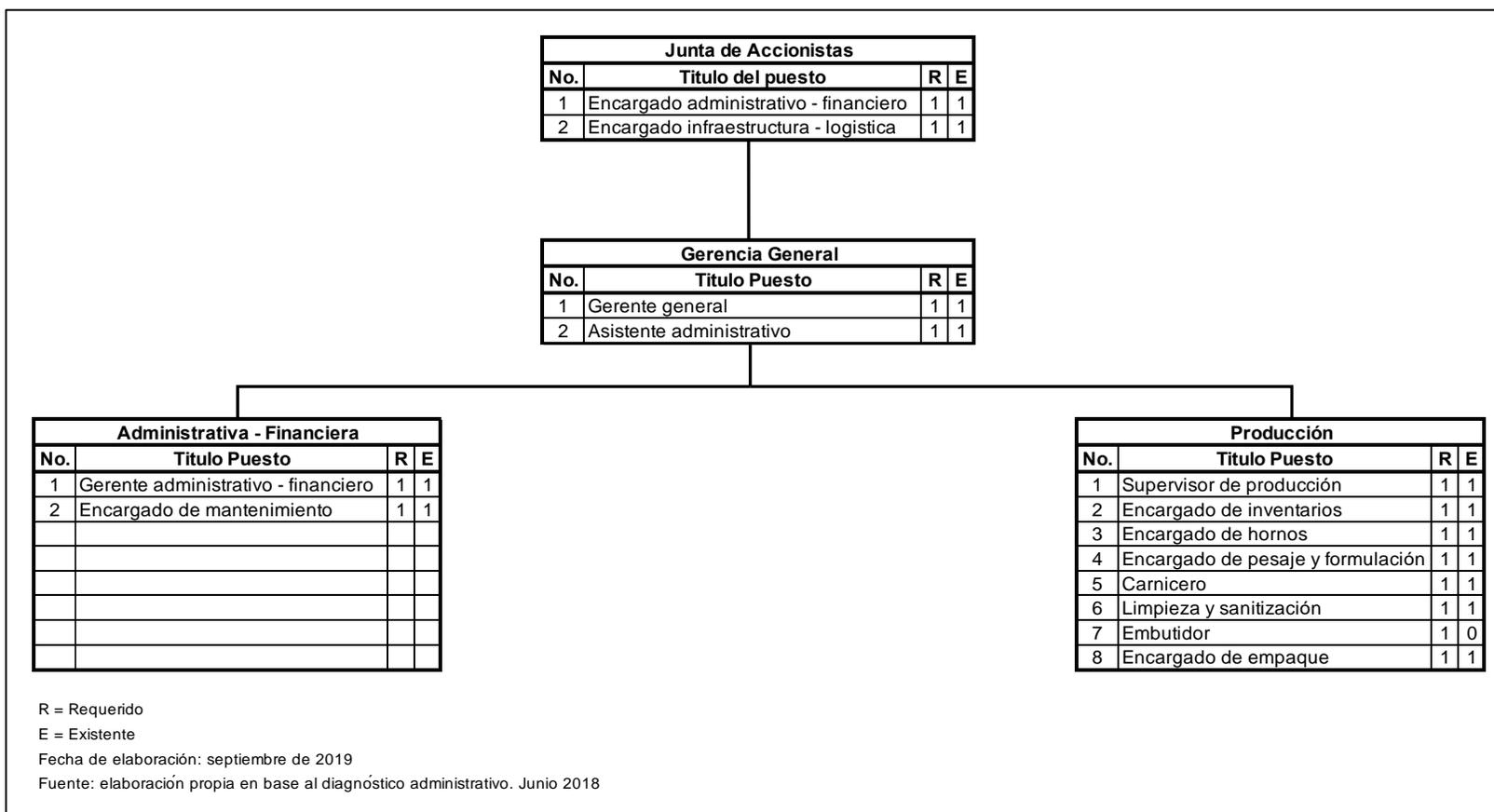
Con base al diagnóstico realizado, a continuación, se describe la estructura organizacional actual de la empresa:

2.3.1.1 Estructura organizacional

Se constato que la empresa no posee en la actualidad ningún documento donde se detalle de manera formal la estructura organizacional, lo que provoca que los colaboradores desconozcan las actividades específicas a realizar y quienes son los encargados de estas; la carencia de una estructura formalmente definida ha dificultado la integración y coordinación de las actividades de los colaboradores, esto provoca que se desaprovechen los recursos disponibles.

Luego de realizar las entrevistas y encuestas, se determinó que, para su funcionamiento, la empresa se encuentra conformada por una junta de accionistas, gerencia general, área administrativa - financiera y área de producción, las cuales se detallan a continuación:

Gráfica 3
Organigrama nominal actual
Empresa de producción, procesamiento y conservación de carne
y productos cárnicos ubicada en el municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala
Año 2,018



2.3.1.2 Diseño organizacional

Para conocer la manera en que se encuentra estructurada una organización es necesario recurrir a los organigramas; por tal motivo al no encontrarse formalmente establecidos en la empresa, no permite que exista una visualización de las áreas de la misma, lo que impide que tanto colaboradores, clientes y otras personas – supervisores de entidades como Superintendencia de Administración Tributaria, Ministerio de Salud, etc. – identifiquen las unidades administrativas que la conforman, líneas de comunicación y jerarquías.

No se cuenta con un documento que incluya la descripción técnica de puestos en la cual se identifiquen las atribuciones, autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada uno de los puestos, lo que ocasiona que los colaboradores de la empresa no conozcan su ubicación jerárquica, de igual forma existe duplicidad de atribuciones y conflicto entre los colaboradores al no conocer con exactitud a quien deben responder por las actividades que realizan. Se ha generado un desaprovechamiento de los recursos disponibles, inducido por el desconocimiento de las funciones y responsabilidades en la toma de decisiones.

Se observa que dentro del organigrama se indica el puesto de embutidor pero este no se encuentra formalmente cubierto por algún colaborador, en la actualidad dicho puesto lo desempeña principalmente el supervisor de producción, hecho que le ha generado sobre carga en su labor diaria y atraso en el proceso productivo. También se identifico que el asistente administrativo desarrolla las asignaciones administrativas correspondientes al gerente administrativo – financiero, por lo que es un puesto no desarrollado de manera adecuada.

a. División del trabajo

Con base en el análisis realizado se establece que en la empresa los colaboradores no realizan una tarea determinada en la cual se puedan

especializar, la falta de un documento formal donde se encuentren plasmadas las funciones de las distintas unidades administrativas ha generado duplicidad en la ejecución de las mismas, actualmente aunque los operarios del área de producción poseen un espacio físico del cual son responsables, desempeñan atribuciones complementarias de otras unidades administrativas, esto genera que se cometan errores o atrasos en los procesos productivos, dado que no realizan estas actividades de manera continua.

b. Departamentalización

La empresa no cuenta con una departamentalización formalmente definida, las tareas se encuentran establecidas de manera empírica, por lo que carecen de orden lógico; fundamentalmente esto se debe a que no existe un diseño formal de cada uno de los puestos, situación que genera que actualmente desempeñen actividades variadas, lo que ha impedido una división de tareas constante que permita desarrollarlas de manera eficiente y que contribuya al desarrollo de la organización.

Consecuencia de lo anterior, en la empresa actualmente se practica la administración centralizada, debido a que existe escasa delegación en la toma de decisiones, esta facultad generalmente recae en los socios de la empresa, lo que provoca lentitud en procesos de compra y mantenimientos mayores a la maquinaria de la planta, así como pérdida de oportunidades de negocio y crecimiento.

c. Jerarquización

En la actualidad la empresa no cuenta con una cadena formal de mando, aunque algunos trabajadores reportan las tareas a su jefe inmediato, también reciben ordenes de otros superiores, con lo que existe duplicidad en la autoridad que se

ejerce sobre ellos, de igual forma existen conflictos en la organización y evasión de responsabilidad por parte de los colaboradores al no conocer con exactitud quien es el responsable directo de cada una de las actividades, esto genera confusión sobre los responsables de cada área de trabajo.

Por consiguiente, predomina un tipo amplio de control, mismo que ha recaído principalmente en el gerente general, debido a que es el encargado de velar por la correcta ejecución de las distintas actividades que se desempeñan en la misma, por este motivo no se logra una supervisión adecuada a los colaboradores y ha dificultado en algunos momentos la comunicación interna.

d. Coordinación

Actualmente la empresa trabaja con un grado de coordinación bajo, debido a que no existe documentación formal que delimiten puestos, funciones y procedimientos para el desarrollo ordenado de las actividades. A consecuencia de lo anterior, en la empresa han existido leves conflictos en las inspecciones de las distintas entidades gubernamentales (Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación) encargadas de la supervisión de este sector industrial, debido a que los colaboradores realizan sus actividades de manera empírica y desconocen los lineamientos técnicos que deben seguir para desarrollar las actividades.

Se constato que predomina la comunicación descendente y la toma de decisiones centralizada en la junta de socios. Sin embargo, los colaboradores no tienen conocimiento de dichos puntos por lo que no se desarrollan de manera eficiente.

2.3.2 Análisis funcional

Con los datos obtenidos en la investigación de campo se constató que la empresa no posee ningún documento formalmente establecido, en el cuál se describan las actividades que se deben desempeñar en cada una de las unidades administrativas. Por tal motivo, no se encuentra con un orden preestablecido para desempeñar las labores y estas son realizadas únicamente por hábito. Dicho desconocimiento ocasiona duplicidad en las funciones, traslape y evasión de responsabilidad, así como pérdida en el control de la línea de autoridad.

Tanto el gerente general, asistente administrativo y gerente administrativo–financiero realizan tareas similares y procuran distribuir las según sea la necesidad y la importancia de la misma. De igual forma se pudo observar que en algunos momentos existe duplicidad de mando, lo que provoca confusión en los colaboradores al recibir para una tarea ordenes de más de una persona, de esta manera se desaprovechan los recursos al repetir las actividades.

Así mismo los colaboradores del área de producción han tenido conflictos dado que desconocen a cabalidad las actividades y responsabilidades que le corresponden a cada uno. Se ha generado confusiones en el despacho de producto terminado y en la recepción de las distintas materias primas.

El gerente general no realiza la supervisión necesaria debido a que la sobrecarga de tareas operativas y administrativas le limitan, no se coordina de manera adecuada las distintas actividades de la empresa y carecen de planeación que ayude a la optimización de los recursos y a un crecimiento constante.

2.3.2.1 Funciones

A continuación, se detallan las principales funciones de las unidades administrativas que conforman la empresa, las cuales fueron definidas de acuerdo con las respuestas obtenidas durante el trabajo de campo:

a. Gerencia general

- Planificar la producción
- Supervisar al personal
- Cotizar con proveedores
- Coordinar mantenimientos
- Autorizar recepción de pedidos
- Velar por la seguridad de la empresa
- Coordinar capacitaciones para el personal
- Verificar la inocuidad de la planta

b. Área administrativa – financiera

- Coordinar las actividades del personal
- Verificar insumos de oficina
- Coordinar mantenimientos preventivos de maquinaria
- Costear productos
- Establecer parámetros financieros de la empresa
- Mantenimiento del sistema contable de computo

c. Área de producción

- Recibir materias primas
- Chequear niveles de temperatura y Ph en materia prima cárnica
- Manejar cadena de frío en productos
- Destazar y embutir los distintos productos
- Pesar y clasificar los distintos productos

2.3.3 Análisis procedimental

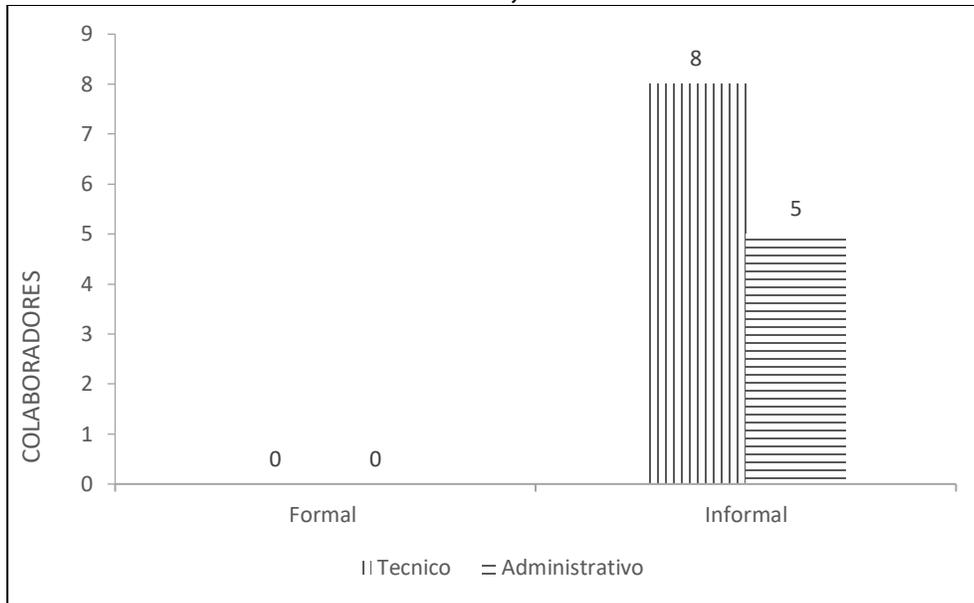
Al ser una empresa de naturaleza industrial se identificó que su principal procedimiento es el de la producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, el cual inicia con la compra de materia prima cárnica hasta el empaque del producto terminado, fundamentalmente de productos procesados de carne de cerdo la cual representa el principal giro de negocio. Así también son importantes las actividades que se llevan a cabo para el posicionamiento del producto en nuevos mercados y la apertura de relaciones comerciales.

Con base en la investigación realizada, se establece que la empresa no cuenta con una descripción de procesos, en la cual se encuentran registradas las principales actividades; razón por la cual no existen parámetros para la medición, así como lineamientos para la ejecución de las actividades en cada área de trabajo. No se encuentra establecida de manera formal la secuencia y los responsables para realizar las distintas actividades en las unidades administrativas, la falta de este documento provoca que las labores sean ejecutadas por costumbre o en algunos casos por experiencia previa de los colaboradores, esto ocasiona que no se conozcan con claridad los pasos a seguir para realizar eficientemente las actividades para lograr el máximo desempeño, lo que genera un desaprovechamiento de los recursos de la empresa.

2.3.4 Análisis de facultades

El personal de la empresa no conoce con claridad sus obligaciones y responsabilidades, así como las facultades que tienen en su puesto de trabajo, con base en la encuesta realizada se determina que la facultad para la toma de decisiones es concedida solamente a algunos puestos de trabajo.

Gráfica 4
Conocimiento de las facultades para la toma de decisiones
en los puestos de trabajo
Empresa de producción, procesamiento y conservación de carne
y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala
Año 2,018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Como se observa en la gráfica anterior los 8 colaboradores del nivel técnico indican que la toma de decisiones no se encuentra definida de manera formal, razón por la cual prefieren preguntar a su jefe inmediato antes de realizar cualquier actividad; cabe resaltar que algunos mencionan conocer de manera informal las situaciones en las cuales pueden tomar decisiones en beneficio de la organización.

En el nivel administrativo los cinco entrevistados mencionan que la toma de decisiones de los puestos de trabajo solo ha sido definida de manera informal y que esto ocasiona atrasos y lentitud en la operación, dado que los colaboradores desconocen a cabalidad las facultades que tienen en su puesto de trabajo, así mismo se constató que en la empresa no existe documentación formal que respalde las facultades inherentes a cada puesto de trabajo

A continuación, se describen las principales facultades de los puestos de trabajo, las cuales fueron establecidas con base en las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevistas realizadas:

2.3.4.1 Gerente general

Tiene la facultad de toma de decisiones en temas como: contratar servicios externos de mantenimiento de maquinaria, cambiar proveedores en caso de obtener mejores condiciones, manejo de los recursos de la empresa, y gastos e imprevistos menores.

2.3.4.2 Gerente administrativo – financiero

Cuenta con la facultad para toma de decisiones referente al control de inventarios, facturación de producto de manera interna con los colaboradores y además, trabaja conjuntamente con el gerente general, mantiene en esencia las mismas funciones cuando es necesario.

2.3.4.3 Supervisor de producción

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

2.3.5 Análisis de relaciones

Las líneas de comunicación existentes en la empresa no se encuentran descritas ni reguladas de manera formal, carecen de algún tipo de documento administrativo que permita potencializar la comunicación.

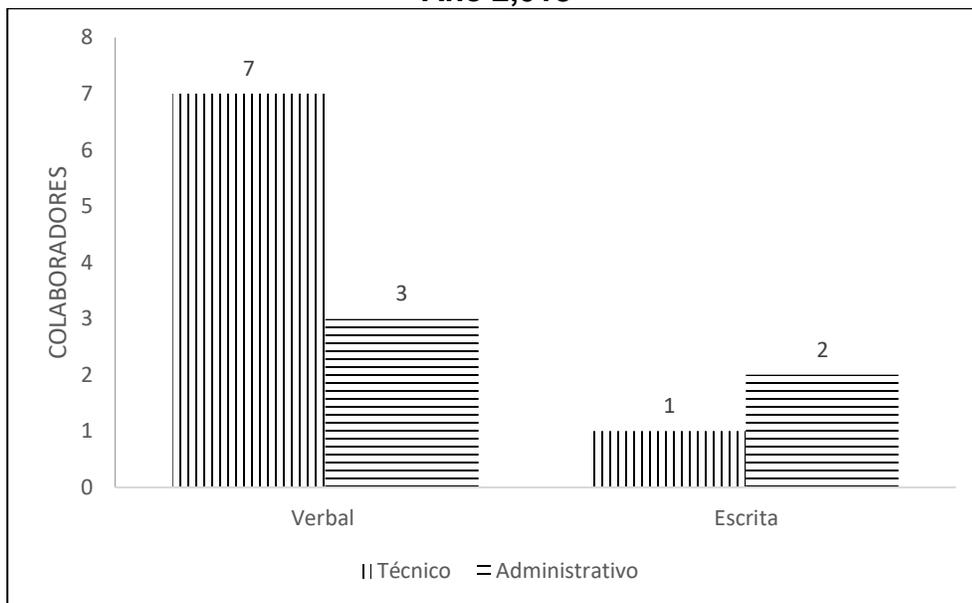
La gerente general mantiene una estrecha relación con el área administrativa – financiera debido a que es en conjunto que toma las decisiones de la organización permitiendo de esta manera que sean mas fluidas y constantes, a su vez mantiene relación con el área de producción de la cual recibe reportes directamente de los resultados de las operaciones, estos informes se dan de manera informal; aunque existe una buena comunicación y relación entre estas 3 áreas, el no planificar reuniones para tratar temas de la empresa, impide conocer a profundidad los resultados y resolver problemas de las unidades administrativas de manera oportuna.

Los colaboradores de la organización mencionan que las relaciones laborales son adecuadas y que están dentro de los procesos establecidos, aunque estos no se encuentren definidos formalmente, pero con base en la constatado por medio de la observación directa se evidencio la existencia de traslape de relaciones laborales entre el gerente general y el gerente administrativo financiero, así como entre los puestos del área de producción. Por tanto, la correspondencia de las relaciones laborales que se dan internamente no es la adecuada debido a que no existen los procesos formalmente establecidos y esto no permite que las actividades se realicen en el tiempo establecido.

2.3.5.1 Comunicación

Se consultó a los colaboradores acerca del tipo de comunicación existente en la empresa y los resultados obtenidos se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 5
Tipo de comunicación existente
Empresa de producción, procesamiento y conservación de carne
y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala
Año 2,018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Como se observa en la gráfica el tipo de comunicación que predomina en la empresa es de forma verbal, en el nivel técnico solo el supervisor de producción indicó recibir algunas ordenes de manera escrita, por el contrario, el resto de los colaboradores menciona que toda la información y ordenes la reciben de manera verbal. En el nivel administrativo el gerente general y el gerente administrativo – financiero indicaron si utilizar comunicación de tipo escrita, siendo principalmente el correo electrónico que se utiliza como medio de respaldo para las conversaciones sostenidas, mientras que los otros 3 integrantes de dicho nivel mencionaron utilizar solo comunicación verbal.

En la visita realizada a la empresa se constató que la comunicación verbal se utiliza con mayor frecuencia para informar a los colaboradores de sus tareas, se emplea de manera escrita en forma escasa y es utilizada principalmente para la

elaboración de los lotes de producción.

2.3.6 Análisis organizacional o administrativo (Análisis de resultados)

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

La empresa en la actualidad trabaja de manera empírica, no poseen una planeación que les permita formular de manera formal la misión, visión y valores; la falta de estos elementos les impide definir un camino claro hacia el cual se deben dirigir los esfuerzos de los colaboradores, así mismo no permite crear una identidad empresarial con la cuál estar motivados para desempeñar las actividades con mayor eficiencia, lo que dificulta a la empresa conservar sus clientes actuales y lograr un crecimiento sostenido.

La estructura organizacional no se encuentra definida de manera formal, no se cuenta con una departamentalización adecuada que permita optimizar el recurso humano, las atribuciones no se encuentran agrupadas de una manera ordenada, que permita realizarlas con mayor eficiencia, no cuentan con organigramas, que indiquen las unidades existentes en la empresa, así como su nivel jerárquico.

Los colaboradores realizan actividades que no son específicas del puesto que ocupan y descuidan las propias, lo que genera desperdicio de recursos, duplicidad de funciones y sobrecarga para algunos puestos. Lo anterior se debe a la falta de instrumentos administrativos, tales como: la descripción de puestos, donde se detallan las atribuciones, autoridad y responsabilidad que recae en los mismos, así como una descripción de procedimientos en la que se informe paso a paso de las actividades a realizar por los colaboradores y que sirva de apoyo para eliminar las deficiencias en las mismas.

Tanto el gerente general como el gerente administrativo – financiero poseen la

misma autoridad y no tienen definidas formalmente las tareas específicas que les corresponden, lo que provoca desorganización, duplicidad de funciones y desorden al realizar algunas actividades, esto afecta a los demás puestos de trabajo al no saber a quién dirigirse para tomar una decisión o reportar avances en actividades específicas.

Las actividades no se encuentran divididas de manera correcta para que se realicen con mayor eficiencia, por el contrario, existen puestos donde se realizan actividades de diversa índole que impide que las mismas sean ejecutadas en el tiempo debido. De igual forma el no definir claramente la línea de autoridad, provoca confusión en los colaboradores al indicar que reciben órdenes de varias personas. Lo que genera conflictos al no saber qué ordenes ejecutar o a quién responder por las actividades que se realizan.

La empresa posee una baja formalización debido a que no cuenta con procedimientos establecidos formalmente para que el personal los conozca claramente y así poder aplicarlos y cumplirlos en su totalidad para que estos guíen el comportamiento de los trabajadores y exista un orden de las actividades que realizan.

En los puestos se ejerce una autoridad centralizada puesto que la junta de socios es la única que tiene facultades de decidir en temas de importancia en la empresa, lo que limita a los demás puestos, principalmente al gerente general y gerente administrativo–financiero, razón por la cual existen demoras, incumplimiento en pedidos de algunos clientes y pérdida de negocios para la empresa.

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

Con base en lo anterior en el capítulo III se desarrolla la propuesta de Rediseño Organizacional que incluye la justificación y objetivo de la propuesta que servirá para orientar y delimitar el desarrollo de esta, la filosofía empresarial con sus

componentes misión, visión y valores. De igual forma se incluirá el diseño organizacional por medio del cual se actualizará la división del trabajo, departamentalización, jerarquización y coordinación de las necesidades de la organización y con base en ello optimizar la estructura orgánica de la empresa y su funcionamiento, para lo cual se incluirán organigramas, funciones de cada unidad administrativa, descripción técnica de puestos y descripción de procedimientos, y un plan de acción para la implementación de la propuesta.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y
PRODUCTOS CÁRNICOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

El presente capítulo incluye el rediseño organizacional propuesto para la unidad objeto de análisis, mismo que fue desarrollado con el propósito de garantizar la optimización de recursos disponibles y con ello lograr los objetivos organizacionales que encaminan el desarrollo y posicionamiento de la organización dentro del giro comercial al cual se dedica; esta propuesta es elaborada con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo realizado en el trabajo de campo.

3.1 Justificación propuesta

Es importante determinar que toda empresa debe estar fundamentada sobre una filosofía y estructura organizacional que permita responder a las necesidades de los clientes y la actuar ante las exigencias que el mercado actual presenta, esto abre la posibilidad de que la empresa pueda perdurar durante mas tiempo, siendo proactiva ante eventuales amenazas de tipo económico, político y social.

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo II se determino que no existe una filosofía organizacional formalmente definida, debido a que los altos mandos de la empresa no han logrado un consenso para su formulación, por ello es de vital importancia presentar una propuesta de esta, la cual tendrá como fin servir de guía y punto de referencia para que los colaboradores se sientan parte integral de la empresa y se comprometan con su labor y objetivos trazados.

De igual forma la carencia de un diseño organizacional formalmente definido,

sustenta el desarrollo de la reorganización propuesta, misma que debe permitir una interrelación entre la estructura y filosofía organizacional, por medio de esto generar sinergia dentro de la empresa y proporcionar una dirección clara hacia la cual dirigir los esfuerzos, donde la mejora continua sea flexible y las evaluaciones de los indicadores de gestión retroalimenten la ruta estratégica con respuesta inmediata.

Otro aspecto que tomar en cuenta es el desarrollo de instrumentos administrativos que permitan dar el seguimiento adecuado a la propuesta, tales como: organigramas, descripción técnica de puestos, descripción técnica de procedimientos, con los cuales se podrá dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas de forma lógica, oportuna y flexible; agrupar a los colaboradores según las tareas que desarrollen; vincular las unidades administrativas para especificar relaciones de dependencia.

3.2 Objetivo propuesto

Proponer el diseño organizacional que se adapte a las necesidades actuales de la unidad de análisis, proporcionando los elementos que potencie el crecimiento deseado de la empresa y que permita optimizar el uso de los recursos disponibles, para el año 2020.

3.3 Rediseño Organizacional Propuesto

El rediseño organizacional que se presenta a continuación pretende conformar una estructura que ayude a la organización en la consecución de sus objetivos, esto por medio de un diseño eficiente que facilite convertir cada unidad administrativa en un socio estratégico que ayude a cumplir con los objetivos estratégicos propuestos permitiendo con ello la creación de valor a la organización.

3.3.1 Filosofía empresarial

A continuación, se presenta filosofía organizacional, la cual incorpora los elementos necesarios para la organización cabe mencionar que se propuso con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo. Se hace la sugerencia que para la socialización se utilicen los formatos que se presentaran a continuación, así como también se efectuó la actualización de la filosofía dentro de las plataformas digitales de la empresa dado que esta no representa ningún costo para la misma.

3.3.1.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca comprometida en la producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos que proporciona soluciones a las necesidades de consumo de nuestros clientes por medio de la innovación, mano de obra calificada, recurso humano e infraestructura de alta calidad.

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

Se presenta el siguiente formato para que pueda ser utilizado para la elaboración de rótulos acrílicos y publicaciones en las diferentes plataformas digitales de la institución; es de mencionar que la empresa cuenta con colores institucionales y fuentes predefinidas mismas que por motivos de confidencialidad no fueron proporcionados.

Formato 1
Rótulo institucional misión
Empresa de producción, procesamiento y conservación
de carne y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala



Fecha de elaboración: septiembre 2019

a. Visión

Ser de las empresas líderes en el área de producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, reconocida por la alta calidad en el mercado guatemalteco.

La visión, se define con claridad como se espera que la empresa sea en el futuro, proveyendo motivación para que los colaboradores se identifiquen con ella y puedan coordinar los esfuerzos hacia un fin común, optimizando esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Se presenta el siguiente formato para que pueda ser utilizado para la elaboración de rótulos acrílicos y publicaciones en las diferentes plataformas digitales de la institución; es de mencionar que la empresa cuenta con colores institucionales y

fuentes predefinidas mismas que por motivos de confidencialidad no fueron proporcionados.

Formato 2
Rótulo institucional visión
Empresa de producción, procesamiento y conservación
de carne y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala



Fecha de elaboración: septiembre 2019

b. Valores

Los valores que a continuación se presentan, buscan orientar a los colaboradores en la forma de actuar dentro de la organización:

- **Esfuerzo:** Damos todo de nosotros para garantizar la calidad y el sabor de los productos por medio de la verificación del proceso productivo, iniciando por la elección de los ingredientes hasta tener el producto terminado.
- **Respeto:** Incentivamos el respeto entre los colaboradores y hacia nuestros clientes, para garantizar un ambiente agradable, con el fin de crear lazos de confiabilidad con base a nuestro trabajo.

- **Responsabilidad:** Promovemos la responsabilidad otorgando facultades a cada colaborador de manera justa y adecuada a sus capacidades, orientando nuestra conducta hacia los clientes, colaboradores y proveedores para fortalecer las relaciones en nuestro trabajo.
- **Solidaridad:** Creemos y valoramos el compromiso adquirido con los clientes para alcanzar el éxito, por medio de actividades cooperantes y con integridad para propiciar un clima laboral auto sustentado que permita satisfacer las demandas del mercado.

Se presenta el siguiente formato para que pueda ser utilizado para la elaboración de rótulos acrílicos y publicaciones en las diferentes plataformas digitales de la institución; es de mencionar que la empresa cuenta con colores institucionales y fuentes predefinidas mismas que por motivos de confidencialidad no fueron proporcionados.

Formato 3
Rótulo institucional valores 1 de 2
Empresa de producción, procesamiento y conservación
de carne y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala



Fecha de elaboración: septiembre 2019

Formato 4
Rótulo institucional valores 2 de 2
Empresa de producción, procesamiento y conservación
de carne y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala



Fecha de elaboración: septiembre 2019

3.3.2 Diseño organizacional

A continuación, se definen los elementos aplicados en el diseño organizacional propuesto, el cual permitirá proporcionar orden y claridad, así como establecer los diferentes departamentos, las líneas de autoridad, funciones, atribuciones y puestos.

3.3.2.1 División del trabajo

Permitirá la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización. Por tanto, se distribuyen las actividades de la empresa, para segmentar la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y oportuna, a su vez, permite que cada colaborador se especialice en sus atribuciones específicas. En este apartado se

tiene la finalidad de equilibrar la carga laboral de los colaboradores, de tal manera que facilite el desempeño de estos y se obtenga la mayor eficiencia. Para ello se presentan los descriptores de puestos, que detallan las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo.

3.3.2.2 Jerarquización

Definirá la estructura de la empresa y establecimiento de autoridad, así como rangos de poder. Permite disponer las funciones de la empresa por orden de rango, grado o importancia, con base en ello especificar líneas de dependencia y responsabilidad. Ayudará a administrar de mejor manera el recurso humano y estos sabrán con claridad a quién reportarle sus actividades, para evitar con ello confusiones y duplicidad de mando.

3.3.2.3 Coordinación

Permitirá unificar esfuerzos para ejecutarlas funciones y los resultados se desarrollarán sin duplicidad para eliminar la evasión de responsabilidad o pérdida de tiempo. Por medio de este punto se optimizará la sincronización de los recursos y los esfuerzos de la empresa, con el fin de lograr unidad, armonía y rapidez en el desarrollo de los objetivos. El gerente general cumple la función de ente coordinador, sin embargo, los jefes de departamento coordinarán las actividades con base en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.3.2.4 Componentes del diseño organizacional

A continuación, se detallan los componentes del diseño organizacional.

a. Tipo de estructura organizacional

Se establece una estructura organizacional de tipo funcional, por medio de esta se segmentaron las actividades de la empresa, las cuales se agruparon de manera lógica y eficiente para formar departamentos, con base en estos determinarlas funciones, líneas de autoridad, comunicación y coordinación que a cada uno le corresponde.

b. Dimensión de la estructura organizacional y sus categorías

Se presenta una dimensión de la estructura vertical, con tres niveles jerárquicos, siendo el primer nivel el estratégico donde figura la gerencia general, quien funge como máxima autoridad, seguidamente el nivel táctico el cual está conformado por el jefe administrativo-financiero y el jefe de producción, quienes reportaran directamente al gerente general, por último el nivel operativo, encargado de ventas, encargado recursos humanos, encargado compras, encargado bodega, encargado calidad, así como también supervisor de producción, operarios y técnicos especialistas.

Cabe mencionar que se incluye en la estructura propuesta el comité ejecutivo, mismo que se integra por los dos socios accionistas, estos participan activamente en las operaciones diarias de la empresa, principalmente en lo referente a erogaciones de dinero como compra de materia prima, compra de maquinaria, reparaciones mayores a las instalaciones o maquinaria de la planta, etc.; así mismo, en la eventual ausencia del gerente general, fungirán en dicho puesto para agilizar los procesos y la toma de decisiones, dicho comité fue incluido por requerimiento de la empresa.

c. Modelo del diseño organizacional y sus características

Se presenta un modelo mecánico, dado que refleja seriedad y formalización. Por

medio de este, se definen las atribuciones para cada puesto de trabajo incluidas en los descriptores de puestos. Dicho modelo permitirá separar las actividades de la empresa en tareas especializadas, así mismo, fundamentado en los organigramas se estructura la cadena de mando y canales de comunicación, para centralizar la autoridad en los jefes de departamento.

d. Departamentalización

Optimizará la división orgánica de la empresa para el desempeño de actividades. Por medio de este apartado se concentrarán las funciones y actividades en grupos similares, para evitar con ello duplicidad y esfuerzo innecesario, que optimicen el uso de los recursos. Se fundamenta en dividir y agrupar las funciones y actividades de forma lógica y eficiente, en unidades administrativas específicas, con base en su similitud.

e. Tramo de control administrativo

Se propone un tramo de control estrecho para los diferentes departamentos, la cantidad de colaboradores que tendrán a su cargo permitirá una mejor supervisión de las tareas, el jefe de producción el que mas colaboradores tendrá a su cargo, siendo cinco personas distribuidas en 3 puestos de trabajo. Se puede mencionar que, con la incorporación de la sección de ventas y calidad, se reduce el tramo de control para los jefes del departamento debido a que ya no supervisará al personal de dichas secciones.

f. Sistema de organización

Se adoptará el funcional por su practicidad, en el cual la autoridad y responsabilidad se trasmite a través de un solo jefe y donde se separan las actividades según su especialidad. Con base en lo anterior, se descentralizará la autoridad del gerente general, establecerán los canales de comunicación para cada uno de los departamentos, para trasladar la autoridad y responsabilidad al nivel táctico, quienes tendrán la facultad de ejercer el mando sobre el personal a su cargo.

3.3.3 Organigramas

Para una mejor comprensión de lo expuesto, a continuación, se presenta el organigrama general propuesto para la empresa, se incluyen dos departamentos, donde cada uno se encargará de dirigir y supervisar las actividades del personal a su cargo, asimismo los colaboradores sabrán con exactitud a quien reportarle, se podrá descentralizar la autoridad del gerente general y evitar que exista duplicidad de atribuciones y sobrecarga de tareas.

De igual forma se presenta el organigrama nominal, que indica los puestos y el número de plazas que se requieren y las existentes para cada unidad administrativa de la empresa.

Como se observa, se propone la creación de 4 nuevos puestos, una secretaria que dependerá directamente del gerente general, un encargado de ventas que reportará al jefe administrativo-financiero, un encargado de calidad al cual supervisará el jefe de producción y por último un operario para el departamento de producción.

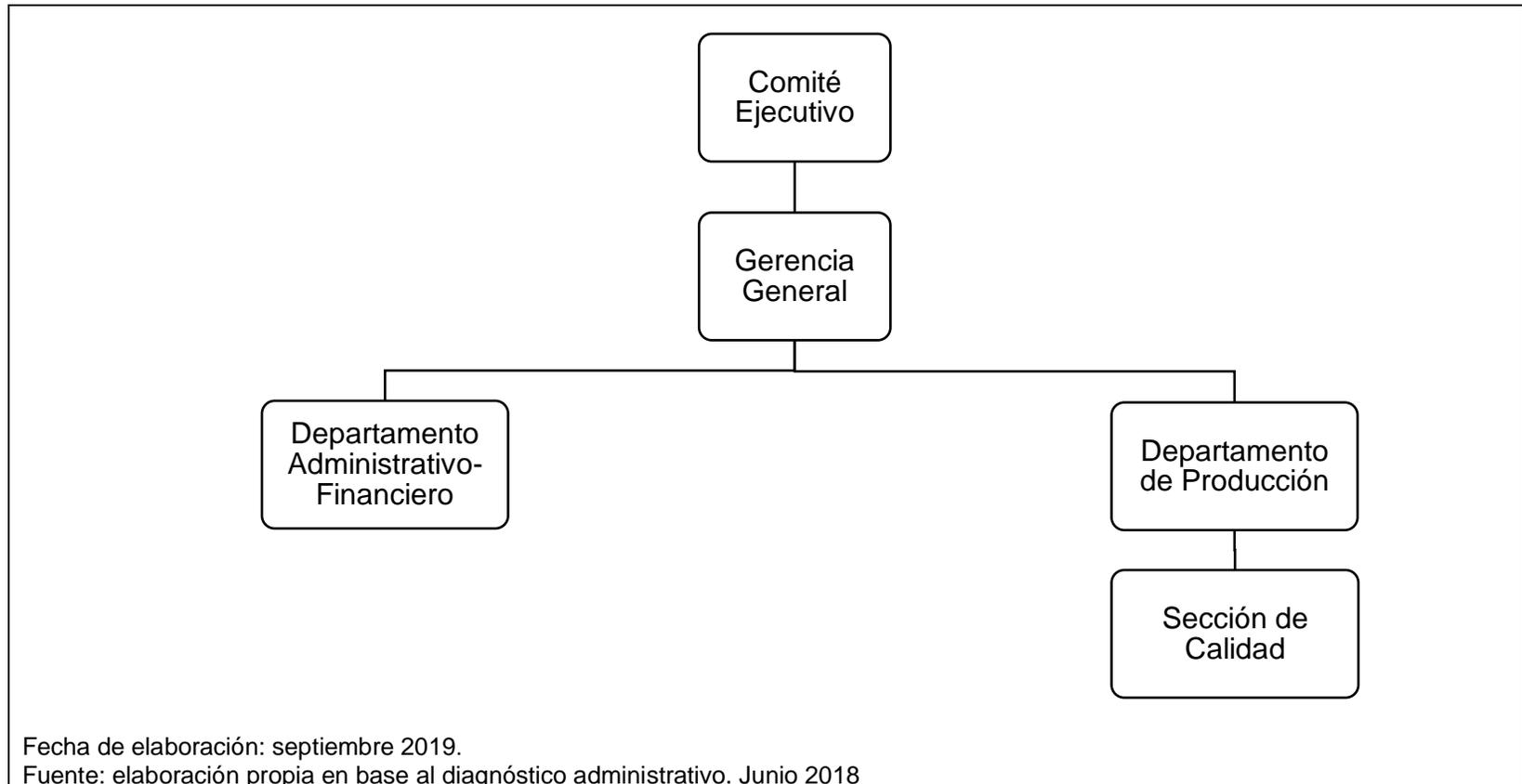
- Con la contratación del encargado de ventas y de calidad, se espera trasladar las atribuciones que actualmente realizan los jefes de cada departamento respectivamente y que no les corresponde, a la vez permitirá descentralizar la

autoridad del gerente general, reduciendo los tramos de control en ambos departamentos. En el caso específico del encargado de ventas este no cumplirá las funciones de un vendedor rutero, por el contrario, se desempeñará únicamente en clientes mayoristas.

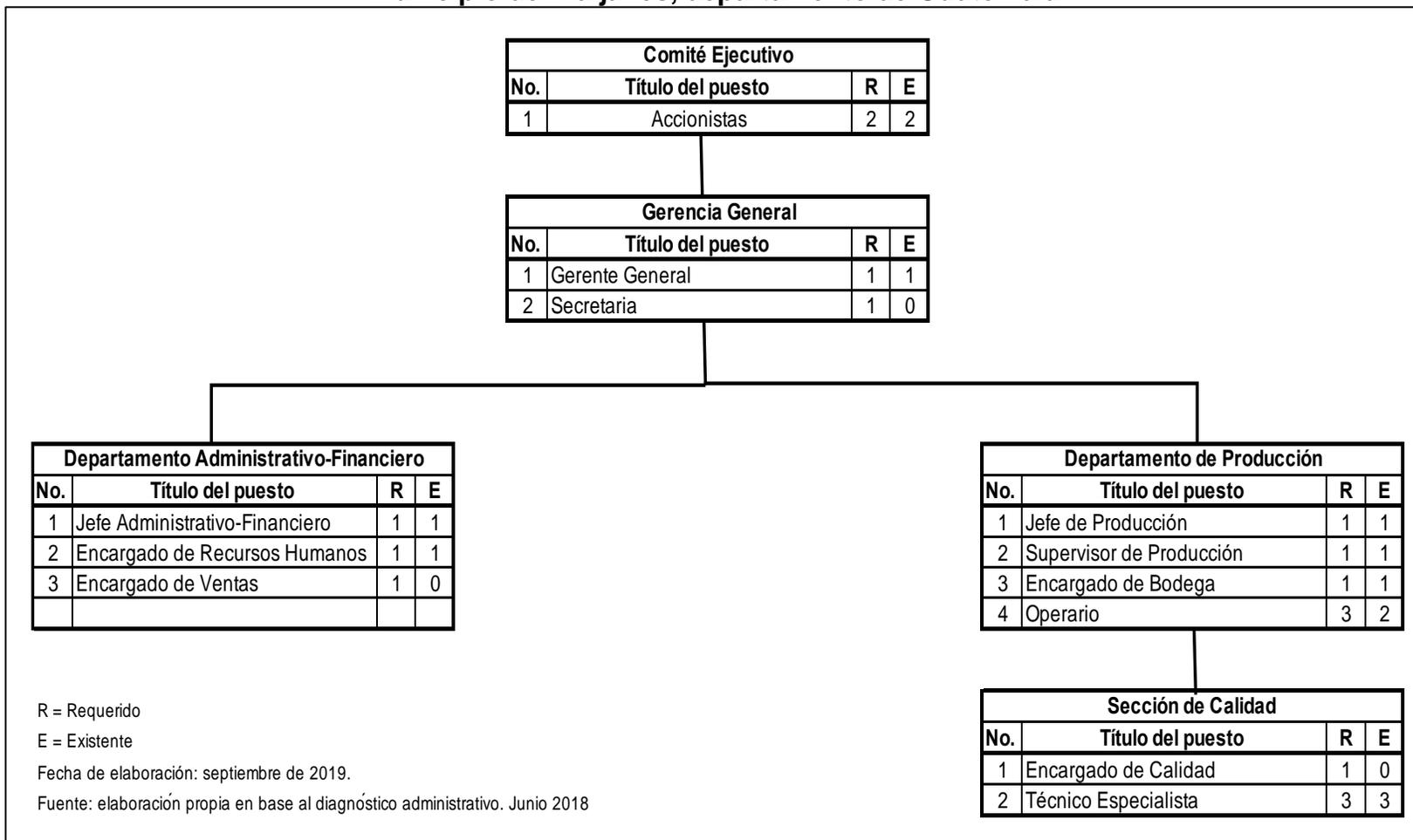
- La contratación de la secretaria y el operario permitirá un apoyo en las tareas de carácter operativo; en el caso de la secretaria descargará de actividades al gerente general y en el caso del operario aportará ayuda en el proceso productivo.

Para la presente propuesta fue necesario formular la creación de los nuevos puestos dentro de la empresa dado que los que existen en la actualidad no son lo suficientemente especializados para ejecutar las funciones que han surgido con la operación y ampliación de controles dentro del proceso productivo. Así mismo, se identificaron necesidades en áreas administrativas específicas, como es el caso de gerencia general y la secretaria sugerida y el departamento administrativo – financiero y el encargado de ventas. De igual forma, es posible mencionar que la especialización de cada uno de los puestos sugeridos permitirá conseguir un ahorro en tiempo, reducción en el traslape de funciones y evasión de responsabilidades, optimizando así la ejecución de los procesos. Por último, se la sugerencia de los puestos es realizada para mejorar la carga de trabajo existente en algunos de los puestos actuales, dado que las funciones que cumplirán los puestos sugeridos ya existen, pero no se están cumpliendo a cabalidad por no contar con un responsable específico para ejecutarlas y asignar de manera aleatoria al personal para cubrirlas.

Gráfica 6
Organigrama general propuesto
Empresa de producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala



Gráfica 7
Organigrama nominal propuesto
Empresa de producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala



3.3.4 Funciones de cada unidad administrativa

A continuación, se detallan las funciones de cada unidad administrativa, es importante destacar que la asignación de estas se realizó con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo realizado en la unidad de análisis:

3.3.4.1 Gerencia general

Funciones propuestas

- Definir planes con base en un marco de trabajo, acciones y procesos que deberán ponerse en marcha para concretar los planes de la empresa.
- Optimizar el uso de los recursos disponibles – humanos, físicos y financieros –,
- Realizar una correcta distribución de trabajo, para evitar sobrecarga de tareas.
- Determinar controles y plazos de actualización para la estructura de la empresa, así como las funciones y cargos.
- Controlar y brindar retroalimentación que permita hacer los ajustes necesarios para mantener la alineación con los objetivos fijados.
- Establecer programas para contribuir a impulsar el crecimiento de los colaboradores.
- Potenciar el talento y sentar las bases para asegurar que la empresa contará con los activos de conocimiento y habilidades necesarios.
- Liderar la empresa y representarla legalmente.
- Establecer estrategias y controles que permitan minimizar problemas y solucionar conflictos entre los colaboradores.
- Crear política y normas para la toma de decisiones de inversión y funcionamiento.

3.3.4.2 Departamento administrativo – financiero

Funciones propuestas

- Administrar las compras de bienes y servicios, así como los gastos generados en la ejecución de los diferentes proyectos.
- Definir lineamientos para el plan financiero institucional.
- Coordinar los pagos que correspondan a los empleados, proveedores y acreedores.
- Diseñar las estrategias financieras de la empresa.
- Establecer parámetros de control para las estrategias financieras de la empresa.
- Establecer las estrategias de financiamiento y las regulaciones para el mismo a corto y largo plazo.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Crear parámetros de medición para inversiones futuras que puedan ser de beneficio para la empresa.
- Definir los mecanismos de evaluación en las etapas de preinversión y postinversión.
- Establecer medios de supervisión para el desarrollo de los proyectos de inversiones de la empresa.
- Administrar el recurso humano.
- Desarrollar programas de capacitación anuales.
- Establecer cronogramas para la socialización y evaluación de la filosofía institucional.
- Administrar la cartera de clientes.
- Crear planes de medición para la aceptación del producto.
- Controlar la distribución de productos y la disponibilidad de estos.

3.3.4.3 Departamento de producción

Funciones propuestas

- Definir técnicas a utilizar, tecnología, distribución de espacios, flujos de procesos para una producción mas eficiente.
- Elaborares planes de producción para el debido funcionamiento de la planta.
- Crear controles para el abastecimiento de materia prima para los procesos productivos.
- Implementar los controles de Buenas Practicas de Manufactura – BPM – y del programa de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control – HACCP –.
- Controlar la labor de los supervisores de áreas y del operario en general.
- Definir planes de mantenimiento preventivo y correctivo para maquinarias y equipos.

3.3.4.4 Sección de calidad

Funciones propuestas

- Supervisar el proceso de producción y los controles que se aplican durante este.
- Definir criterios para aprobar el producto final.
- Promover actividades para la formación de los colaboradores, en temas técnicos y de producción.
- Proponer mejoras que se puedan realizar en los procesos y equipos que se estén utilizando.
- Supervisar las Buenas Practicas de Manufactura – BPM – para garantizar la obtención de un alimento inocuo.
- Controlar el programa de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control – HACCP –.

3.3.5 Descripción técnica de puestos

A continuación, se presentan las descripciones técnicas de los puestos las cuales permitirán que los colaboradores conozcan sus atribuciones y obligaciones, además se evitará la duplicidad de mando y de atribuciones, así como conocer con certeza a quién reportarle sus actividades.

Para efecto de la presente propuesta se desarrollarán a manera de ejemplo 4 descriptores de puesto, los cuales fueron consensuados con el comité ejecutivo y gerente general de la empresa.

- Gerente general
- Jefe administrativo-financiero
- Encargado de calidad
- Operario

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación	
Nombre del puesto	Gerente General
Código del puesto	GG – A – 001
Unidad administrativa	Gerencia General
Le reporta a	Comité Ejecutivo
Le reportan	Jefe Administrativo-Financiero, Jefe de Producción
Fecha de elaboración	Septiembre 2019
2. Objetivo	
Administrar las actividades de las diferentes áreas de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención, de acuerdo con la filosofía organizacional y objetivos planteados.	
3. Atribuciones	
Principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. • Elaborar la planificación anual de la empresa, con base en los datos proporcionados por los departamentos y secciones de esta. • Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado. • Detectar las desviaciones o diferencias entre la planificación y la ejecución real. • Supervisar las actividades de los departamentos que integran la empresa. • Representar a la empresa ante los entes fiscalizadores y judiciales. 	
Secundarias	
<ul style="list-style-type: none"> • Prever el financiamiento de la empresa. • Evaluar los elementos de la imagen de la empresa. • Aprobar la elaboración de acrílicos, diseños, entre otros para la socialización de la imagen de la empresa. • Fomentar el trabajo en equipo y la aplicación de los valores de la empresa. • Mantener un clima laboral adecuado 	
Ocasionales	
<ul style="list-style-type: none"> • Mediar en conflictos que puedan surgir entre colaboradores. • Velar por el buen uso de la maquinaria y las instalaciones de la planta. 	
4. Especificación	
Requisitos de educación formal	
Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera a fin.	
Requisitos de experiencia	
5 años de experiencia en puesto similar, de preferencia en industria de alimentos.	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer liderazgo en el manejo de grupos orientado a resultados. • Capacidad de análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones. • Relaciones interpersonales. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Capacidad de trabajar bajo presión y trabajar en equipo. • Conocimiento avanzado del sistema operativo Windows y paquete informático de Office. • Inglés Avanzado. 	

Destrezas	
Uso de maquinaria de producción de producción y procesamiento de productos cárnicos. (Handtmann, embutidora manual, molino, horno, entre otros.)	
5. Responsabilidad:	
Errores	
En la toma de decisiones por su impacto en la empresa.	
Equipo	
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: Jefe administrativo – financiero y jefe de producción. • Externa: Clientes, proveedores, entidades bancarias y financieras. 	
Información confidencial	
Total discreción de toda la información financiera y administrativa relacionada con la empresa, así como documentos legales y formulas de los productos.	
Dinero / valores	
Firma de cheques y autoriza transferencias bancarias.	
Supervisión	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar al Jefe Administrativo-Financiero, Jefe de Producción 	
6. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
90%	10%
Captación, procesamiento y utilización de información	Manipulación eventual de maquinaria de planta
7. Condiciones ambientales	
Aire acondicionado adecuado, características de higiene adaptadas a BPM y/o HACCP, iluminación apta e instalaciones apropiadas.	
8. Riesgos	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo en oficinas, al entrar a planta, es necesaria la utilización del siguiente equipo de seguridad: casco, cofia, cubre boca, bata y guantes. • Incremento en nivel de estrés. 	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación	
Nombre del puesto	Jefe Administrativo-Financiero
Código del puesto	JAF – A – 004
Unidad administrativa	Departamento Administrativo-Financiero
Le reporta a	Gerente General
Le reportan	Encargado de Recursos Humanos y Encargado de Ventas
Fecha de elaboración	Septiembre 2019
2. Objetivo	
Administrar correctamente los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, asegurar la correcta aplicación de los procesos administrativos y brindando el apoyo necesario al personal de la empresa.	
3. Atribuciones	
Principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar estados financieros de forma mensual. • Realizar cierres parciales para la gerencia general que colaboren con la toma de decisiones. • Establecer estrategias fiscales para el aprovechamiento del pago de impuestos. • Coordinar los pagos que correspondan a la nómina de sueldos, así como de prestaciones laborales. • Presentar proyecciones de los estados financieros. • Administrar el suministro de combustible, compras de activo fijo, viáticos y gastos de representación. 	
Secundarias	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos financieros. • Fomentar el trabajo en equipo y la aplicación de los valores de la empresa. • Mantener un clima laboral adecuado. 	
Ocasionales	
<ul style="list-style-type: none"> • Mediar en conflictos entre los colaboradores 	
4. Especificación	
Requisitos de educación formal	
Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carrera a fin.	
3 años de experiencia en puesto similar.	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • 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 trabajo en equipo. • Conocimiento avanzado del paquete informático de Office. • Habilidad para analizar información financiera. • Inglés intermedio. 	

Destrezas	
Manejo de equipo de oficina. (Computadora, sumadora, escáner, fotocopidora, etc.).	
5. Responsabilidad:	
Errores	
En redacción y presentación de informes administrativos y/o financieros por su impacto en la empresa.	
Equipo	
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: Gerente general, encargado de recursos humanos y encargado de ventas. • Externa: Clientes, proveedores, entidades bancarias y financieras. 	
Información confidencial	
Total discreción de toda la información financiera y administrativa relacionada con la empresa, así como documentos legales.	
Dinero / valores	
Responsable de la caja chica por un valor de Q.3,000.00	
Supervisión	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida del gerente general. • Supervisa a encargado de recursos humanos y encargado de ventas. 	
6. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
90%	10%
Captación, procesamiento y utilización de información	Manipulación eventual de materia prima, producto en proceso y producto terminado
7. Condiciones ambientales	
Aire acondicionado adecuado, características de higiene adaptadas a BPM y/o HACCP, iluminación apta e instalaciones apropiadas.	
8. Riesgos	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo en oficinas. • Incremento en nivel de estrés. 	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación	
Nombre del puesto	Encargado de Calidad
Código del puesto	EC – T – 011
Unidad administrativa	Sección de Calidad
Le reporta a	Jefe de Producción
Le reportan	Técnicos Especialistas
Fecha de elaboración	Septiembre 2019
2. Objetivo	
Velar por el cumplimiento de las normas legales de gestión de calidad, adaptando e implementando las mejoras necesarias para alcanzar las certificaciones para cada línea de producto.	
3. Atribuciones	
Principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar estados de cumplimiento en los procesos de producción mensual. • Realizar análisis de BMP y/o HACCP para la toma de decisiones en conjunto con gerencia general. • Establecer estrategias de formación para la mejora continua. • Coordinar análisis para la supervisión y aprobación del producto final. • Verificar proceso de empaque y embalaje. 	
Secundarias	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre los puntos de mejora. • Fomentar el trabajo en equipo y la aplicación de los valores de la empresa. 	
Ocasionales	
<ul style="list-style-type: none"> • Mediar en conflictos entre los colaboradores 	
4. Especificación	
Requisitos de educación formal	
Pensum Cerrado o Licenciatura en Ingeniería Industrial o Alimentos.	
3 años de experiencia en puesto similar.	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en el manejo de grupos orientado a resultados. • Capacidad de análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones. • Relaciones interpersonales. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Capacidad de trabajar bajo presión y trabajar en equipo. • Conocimiento avanzado del sistema operativo Windows y paquete informático de Office. • Inglés intermedio. • Conocimiento de BMP y/o HACCP 	

Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de oficina. (Computadora, sumadora, escáner, fotocopidora, etc.). • Manejo de equipo de laboratorio. (Pipetas, probetas, pinzas, vasos de precipitado, etc.). 	
5. Responsabilidad:	
Errores	
En redacción y presentación de informes por su impacto en la empresa.	
Equipo	
Debe velar por la correcta utilización del mobiliario y equipo de oficina y laboratorio asignados, para el desarrollo de sus labores.	
Relaciones con otros	
<ul style="list-style-type: none"> • Interna: Con el jefe de producción, supervisor de producción y técnicos especialistas. • Externa: Clientes, proveedores, entidades bancarias y financieras. 	
Información confidencial	
Total discreción de toda la información relacionada con los procesos de producción de la empresa, así como de las formulas de los productos.	
Dinero / valores	
Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.	
Supervisión	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida del jefe de producción. • Supervisa a técnicos especialistas. 	
6. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
60%	40%
Captación, procesamiento y utilización de información	Manipulación de maquinaria y productos de forma esporádica.
7. Condiciones ambientales	
Aire acondicionado adecuado, características de higiene adaptadas a BPM y/o HACCP, iluminación apta e instalaciones apropiadas.	
8. Riesgos	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo en oficinas, al entrar a planta, es necesaria la utilización del siguiente equipo de seguridad: casco, cofia, cubre boca, bata y guantes. • Incremento en nivel de estrés. 	

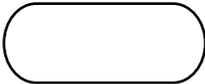
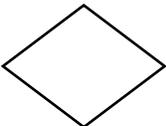
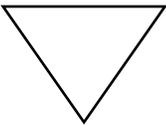
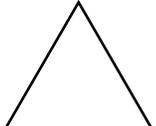
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

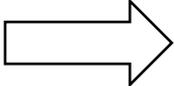
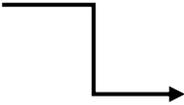
1. Identificación	
Nombre del puesto	Operario
Código del puesto	OP – T – 010
Unidad administrativa	Departamento de Producción
Le reporta a	Jefe de Producción
Le reportan	Ninguno
Fecha de elaboración	Septiembre 2019
2. Objetivo	
Ejecutar trabajos de carnicería, embutido y empaque a fin de elaborar de manera confiable y oportuna el proceso de producción.	
3. Atribuciones	
Principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestiones con el jefe de bodega para el almacenamiento de la materia prima cárnica. • Realizar gestiones con el jefe de bodega para el almacenamiento de los materiales para envasado. • Verificar el producto, con los elementos de: cortes de res, MDF de pollo, inocuidad o limpieza, temperatura, PH, calidad de la carne y HACCP. • Coordinar la materia prima cárnica y materiales para iniciar el proceso de manufactura. 	
Secundarias	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos. • Cumplir con los procedimientos en materia de seguridad. 	
Ocasionales	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en las áreas que sea requerido. 	
4. Especificación	
Requisitos de educación formal	
Bachiller o carrera técnica en grado de diversificado.	
1 año en puestos similares.	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Capacidad de trabajar bajo presión y trabajar en equipo. • Conocimiento básico del sistema operativo Windows y paquete informático de Office. • Inglés básico • Conocimiento de BPM y/o HACCP 	

Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de uso de maquinaria de producción y procesamiento de productos cárnicos. 	
5. Responsabilidad:	
Errores	
En los procesos productivos y puntos de control establecidos por su impacto en la empresa.	
Maquinaria / Equipo	
Debe velar por la correcta utilización de la maquinaria, herramientas, equipo de protección y las instalaciones de planta, para el desarrollo de sus labores.	
Relaciones con otros	
<ul style="list-style-type: none"> • Interna: Con el jefe de producción, supervisor de producción, encargado de bodega, encargado de calidad y técnicos especialistas. 	
Información confidencial	
Total discreción de toda la información relacionada con los procesos de producción de la empresa, así como de las formulas de los productos.	
Dinero / valores	
Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.	
Supervisión	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida del jefe de producción. • Supervisa: Ninguno 	
6. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
20%	80%
En el manejo de formulas y recetas de los diferentes productos.	Manipulación de maquinaria, equipo y producto.
7. Condiciones ambientales	
Condiciones de planta de producción, con puntos de control para higiene, aire acondicionado alto para la conservación de la materia prima y estandarización de la temperatura en los procesos productivos.	
8. Riesgos	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo en oficinas, al entrar a planta, es necesaria la utilización del siguiente equipo de seguridad: casco, cofia, cubre boca, bata y guantes. • Incremento en nivel de estrés. 	

3.3.6 Descripción de procedimientos

A continuación, se describe la simbología utilizada en los flujogramas de cada uno de los procedimientos, con base en la norma - ANSI- (American National Standard Institute) por sus siglas en inglés y su sugerencia para diagramación administrativa.

Símbolo	Nombre/Descripción
	Inicio o Final: Indica el principio o fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo Permanente: Indica que se guarde un documento en forma permanente.
	Archivo Temporal: Indica que se guarde un documento en forma temporal.

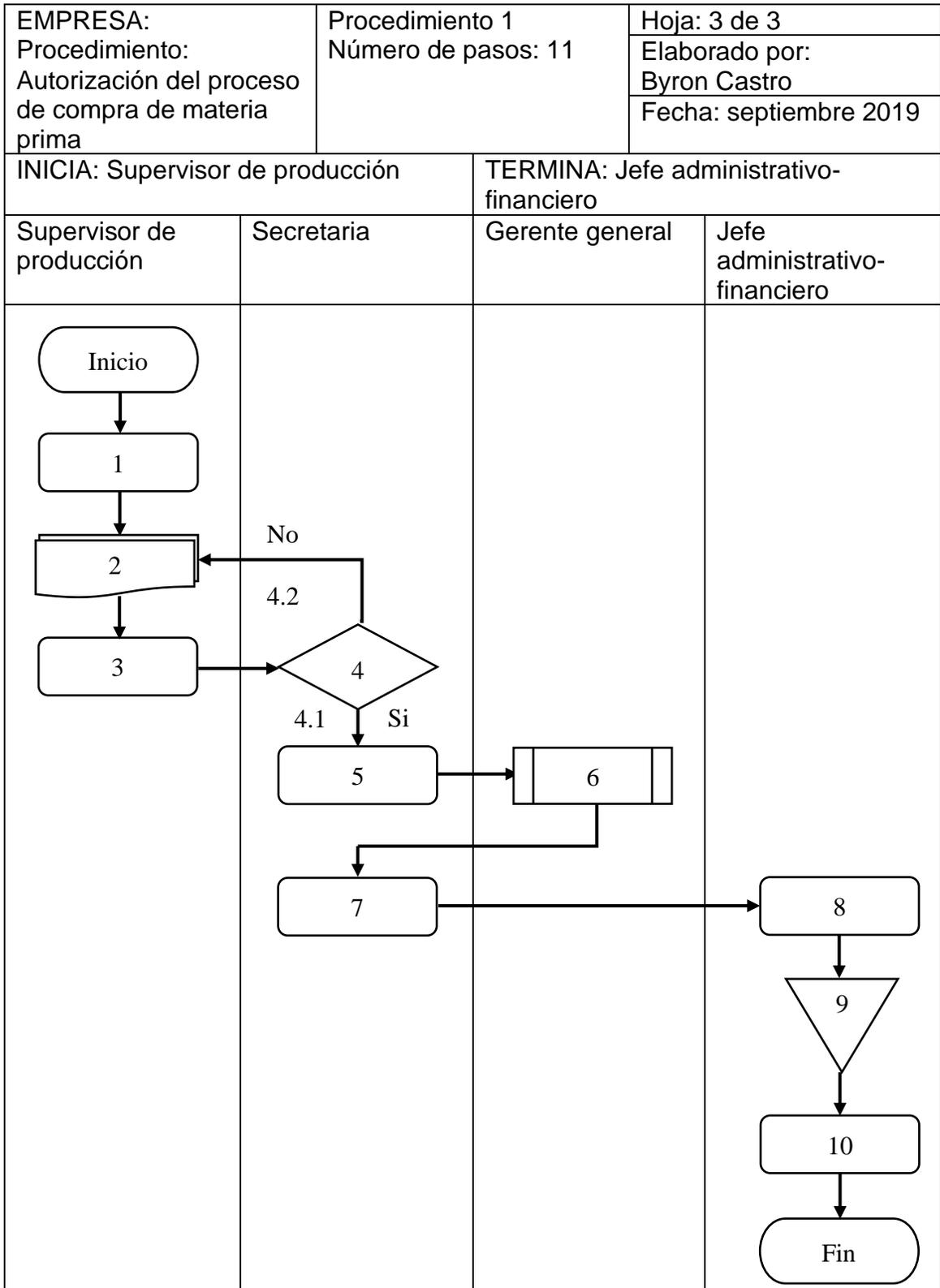
	<p>Proceso Predefinido: Hace referencia a otro procedimiento preestablecido.</p>
	<p>Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector de actividad: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte de este.</p>
	<p>Transporte o Desplazamiento: Indica el movimiento de los colaboradores, material y equipo de un lugar a otro.</p>
	<p>Conector Dinámico: Establece de forma automática la ruta entre las formas.</p>
	<p>Conector de Línea: Conecta los procesos en el diagrama mediante líneas rectas.</p>

Con base en las sugerencias del Comité Ejecutivo y el gerente general se desarrollan los siguientes procesos:

- Autorización del proceso de compra de materia prima
- Recepción de materia prima
- Salida de materia prima de bodega

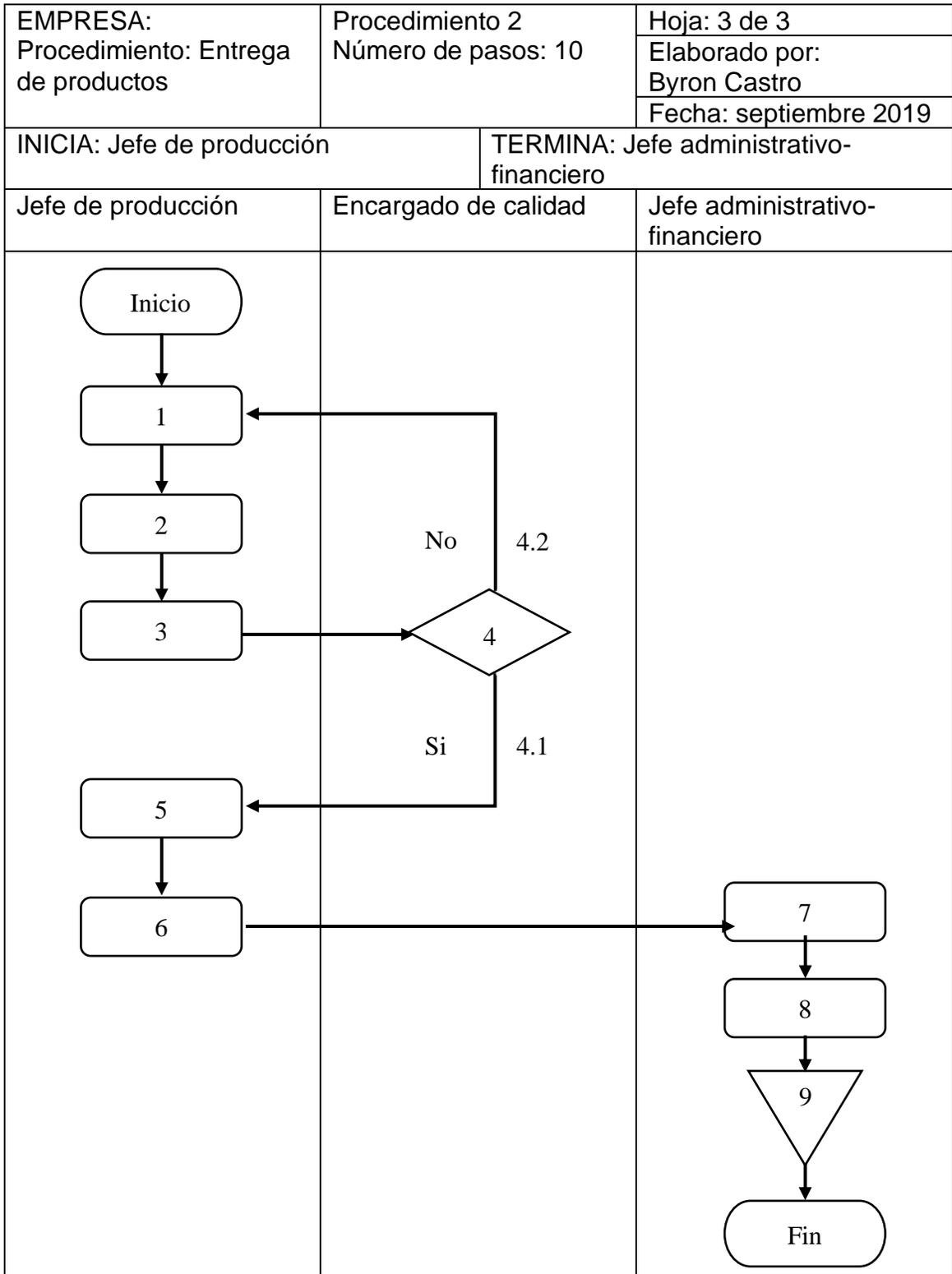
EMPRESA: Procedimiento: Autorización del proceso de compra de materia prima	Procedimiento 1 Número de pasos: 11	Hoja: 1 de 3
		Elaborado por: Byron Castro
		Fecha: septiembre 2019
INICIA: Supervisor de producción		TERMINA: Jefe administrativo- financiero
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Es un procedimiento que permite establecer los pasos a seguir para la compra de materia prima, con la finalidad de mantener un stock adecuado en el inventario.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Informar a los colaboradores los pasos a seguir y documentos necesarios para la compra de materia prima, con el fin de determinar quién interviene en el proceso y llevar el control de este.</p> <p>Establecer tiempos óptimos para el proceso de compra, con la finalidad que esto no genere retrasos en la entrega de producto y poder brindar un servicio oportuno al cliente.</p> <p>Agilizar el proceso de compra de materia prima, para optimizar el uso de la planta.</p> <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <p>Se debe verificar existencia de materia prima de acuerdo con el nivel de inventario óptimo todas las semanas.</p> <p>La solicitud de compra debe ser entregada el mismo día de la verificación de carencia de insumo.</p> <p>Se debe cumplir con la elaboración de la solicitud de compra para respaldo del proceso.</p> <p>Dar el seguimiento oportuno, después de entregada la solicitud de compra, con el fin de acelerar el proceso.</p>		

EMPRESA: Procedimiento: Autorización del proceso de compra de materia prima	Procedimiento 1 Número de pasos: 11	Hoja: 2 de 3
		Elaborado por: Byron Castro
		Fecha: septiembre 2019
INICIA: Supervisor de producción		TERMINA: Jefe administrativo- financiero
Puesto	No. Paso	Actividad
Supervisor de producción	1	Recopilar información de necesidad de materia prima, características generales, técnicas y específicas para la compra.
	2	Llena la solicitud de compra en original y 2 copias, indicar características generales, técnicas y específicas.
	3	Entrega la solicitud de compra a secretaria.
Secretaria	4	Revisa la solicitud de compra.
	4.1	Si los datos están correctos, acepta solicitud de compra. (Continúa paso 5)
	4.2	No es correcta la información, solicita cambios en solicitud de compra. (Regresa al paso 2)
	5	Coloca sello de recibido al reverso de la solicitud de compra y entrega al gerente general.
Gerente general	6	Ejecuta gestiones para autorización de la solicitud de compra con Comité Ejecutivo y entrega a secretaria para continuar con el proceso.
Secretaria	7	Entrega la solicitud de compra al Jefe Administrativo-Financiero
Jefe administrativo-financiero	8	Recibe la solicitud de compra, establece costo estimado, define método de compra (crédito o contado).
	9	Archiva documentos de forma definitiva.
	10	Efectúa el método de compra seleccionado (crédito o contado).
	11	Fin del proceso



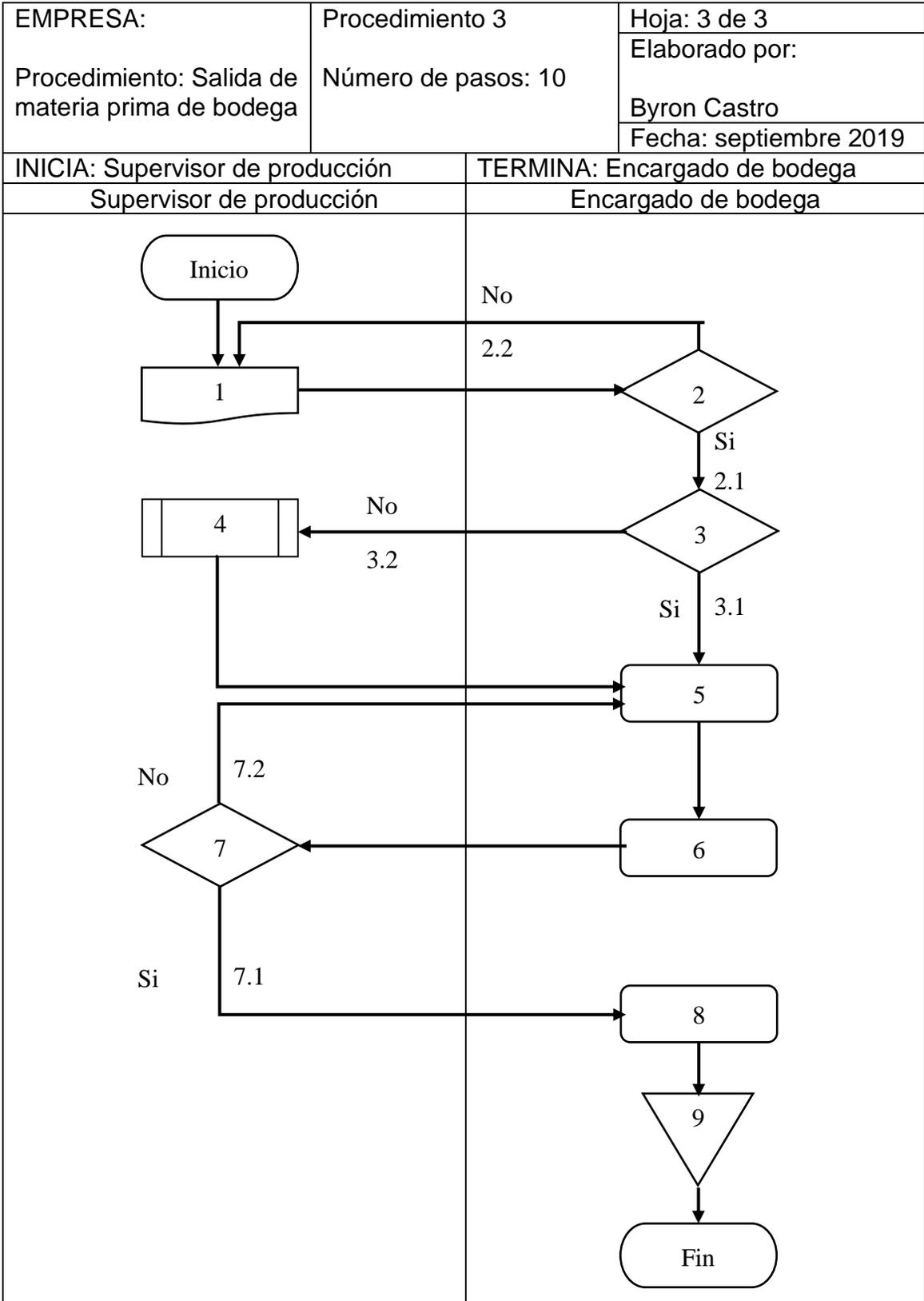
EMPRESA: Procedimiento: Recepción de materia prima	Procedimiento 2 Número de pasos: 10	Hoja: 1 de 3
		Elaborado por: Byron Castro
		Fecha: septiembre 2019
INICIA: Jefe de producción		TERMINA: Jefe administrativo-financiero
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Es un procedimiento que permite establecer los pasos a seguir para la recepción de materia prima y su ingreso a planta, con la finalidad de mantener un stock adecuado en el inventario.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Informar a los colaboradores el procedimiento a seguir para la recepción de materia prima y los controles previos a su ingreso a planta, con el fin de determinar quién interviene en el proceso y llevar el control de este.</p> <p>Cumplir con las verificaciones de calidad, con la finalidad de estandarizar la calidad de materia prima a utilizar y garantizar los productos finales a los clientes.</p> <p>Agilizar el proceso de recepción de materia prima, para alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <p>Se debe verificar calidad y cantidad de materia prima de acuerdo con BPM y/o HACCP.</p> <p>La verificación del insumo debe ejecutarse el mismo día de su recepción.</p> <p>Se debe verificar la calidad y cantidad de los insumos para estandarizar el proceso de producción.</p> <p>Dar el seguimiento oportuno, después de recibida la materia prima, con el fin de cumplir el proceso de pago.</p>		

EMPRESA: Procedimiento: Recepción de materia prima	Procedimiento 2 Número de pasos: 10	Hoja: 2 de 3
		Elaborado por: Byron Castro
		Fecha: septiembre 2019
INICIA: Jefe de producción		TERMINA: Jefe administrativo-financiero
Puesto	No. Paso	Actividad
Jefe de producción	1	Recibe original de factura en área de recepción de materia prima.
	2	Recibe insumos en área de recepción de materia prima.
	3	Requiere la presencia del encargado de calidad para revisar factura, producto y condiciones.
Encargado de calidad	4	Verifica que los productos estén en buen estado, que cumplan con las especificaciones requeridas y se aplican puntos de control según sea el caso (BPM y/o HACCP)
	4.1	Si las cantidades y los controles son correctos, se acepta el producto (Continúa paso 5)
	4.2	No cumple con los requisitos en calidad y/o cantidad, no se acepta y se devuelve los productos al proveedor (Regresa al paso 1)
Jefe de producción	5	Ingresa los productos a planta, sella y firma la factura.
	6	Entrega la factura al Jefe Administrativo-Financiero.
Jefe administrativo-financiero	7	Ejecuta las gestiones para procedimiento de pago a proveedores según sea el caso (crédito o contado) con el Comité Ejecutivo.
	8	Entrega copia de factura a Encargado de Bodega para registro de materia prima a inventario.
	9	Archiva documentos de forma definitiva.
	10	Fin del Procedimiento



EMPRESA: Procedimiento: Salida de materia prima de bodega	Procedimiento 3 Número de pasos: 10	Hoja: 1 de 3
		Elaborado por: Byron Castro
		Fecha: septiembre 2019
INICIA: Supervisor de producción		TERMINA: Encargado de bodega
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Es un procedimiento que permite establecer los pasos a seguir para la entrega de materia prima, con la finalidad de mantener un orden en el uso para los procesos productivos.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Informar a los colaboradores el procedimiento a seguir para la salida y uso de materia prima en bodega, con el fin de determinar quién interviene en el proceso y llevar el control de este.</p> <p>Cumplir con las cantidades y tiempos de entrega de materia prima, con la finalidad de optimizar el uso de la planta.</p> <p>Agilizar el proceso de entrega de materia prima, para mantener una producción constante.</p> <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <p>Se debe verificar cantidad y fecha de solicitud de materia prima para evitar retrasos en producción.</p> <p>La verificación del pedido de producto debe ejecutarse el mismo día de su recepción.</p> <p>Se debe cumplir con las fechas de entrega de materia prima para optimizar el proceso de producción.</p> <p>Operar cada salida de producto en el inventario para evitar errores en la información del inventario.</p>		

EMPRESA: Procedimiento: Salida de materia prima de bodega	Procedimiento 3 Número de pasos: 10	Hoja: 2 de 3
		Elaborado por: Byron Castro
		Fecha: septiembre 2019
INICIA: Supervisor de producción		TERMINA: Encargado de bodega
Puesto	No. Paso	Actividad
Supervisor de producción	1	Llena pedido de materia prima, indicando cantidades y fecha en que se requiere.
Encargado de bodega	2	Verifica todos los requisitos del pedido.
	2.1	Si los datos están correctos, acepta pedido de materia prima. (Continua paso 3)
	2.2	No es correcta la información, solicita cambios en el pedido de materia prima. (Regresa paso 1)
	3	Verifica las cantidades en bodega.
	3.1	Si cuenta con existencia y disponibilidad (Continua con paso 5)
	3.2	No cuenta con existencia y disponibilidad, remite a supervisor de producción para ejecutar autorización del proceso de compra de materia prima. (Continuar con paso 4)
Supervisor de producción	4	Ejecuta gestiones para autorización del proceso de compra de materia prima.
Encargado de bodega	5	Prepara los productos para su despacho e informa a supervisor de producción para que retire su pedido.
	6	Entrega los productos a supervisor de producción y anota fecha de entrega y firma en el pedido.
Supervisor de producción	7	Verifica la materia prima recibida.
	7.1	Si cumple los requisitos, recoge materia prima y firma de recibido. (Continua con paso 8)
	7.2	No cumple con los requisitos. (Regresa paso 5)
Encargado de bodega	8	Opera la salida del producto en inventario.
	9	Archiva documentos de forma definitiva.
	10	Fin del procedimiento.



3.3.7 Presupuesto para implementar la propuesta

Se presenta el presupuesto total para la implementación del rediseño organizacional, el cual incluye todo el personal de la empresa destacando los 4 puestos que se propone contratar los cuales son: secretaria, encargado de ventas, encargado de calidad y un operario. Es necesario mencionar que el calculo anual de salarios y reserva para prestaciones fue solicitado por el Comité Ejecutivo para tener un panorama de cual sería la planilla para el año de aplicación de la propuesta. Así mismo se hace mención que los sueldos fueron establecidos con base en la información proporcionada por la empresa y los sueldos para puestos similares que se encuentran en el mercado.

Cuadro 1
Presupuesto para sueldos y prestaciones 1 de 2
Empresa de producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala

No.	Puesto	Cantidad de personal	Salario Mensual por persona	Bonificación	Salario + Bono (1 persona)	Salario Anual por persona	Salario Anual Total
1	Gerente General	1	Q 7,000.00	Q 250.00	Q 7,250.00	Q 87,000.00	Q 87,000.00
2	Secretaria	1	Q 3,500.00	Q 250.00	Q 3,750.00	Q 45,000.00	Q 45,000.00
3	Jefe Administrativo-Financiero	1	Q 5,500.00	Q 250.00	Q 5,750.00	Q 69,000.00	Q 69,000.00
4	Encargado de Recursos Humanos	1	Q 5,000.00	Q 250.00	Q 5,250.00	Q 63,000.00	Q 63,000.00
5	Encargado de Ventas	1	Q 5,000.00	Q 250.00	Q 5,250.00	Q 63,000.00	Q 63,000.00
6	Jefe de Producción	1	Q 5,500.00	Q 250.00	Q 5,750.00	Q 69,000.00	Q 69,000.00
7	Supervisor de Producción	1	Q 5,000.00	Q 250.00	Q 5,250.00	Q 63,000.00	Q 63,000.00
8	Encargado de Bodega	1	Q 4,500.00	Q 250.00	Q 4,750.00	Q 57,000.00	Q 57,000.00
9	Operario	3	Q 3,500.00	Q 250.00	Q 3,750.00	Q 45,000.00	Q 135,000.00
10	Encargado de Calidad	1	Q 5,000.00	Q 250.00	Q 5,250.00	Q 63,000.00	Q 63,000.00
11	Técnicos especialistas	3	Q 4,000.00	Q 250.00	Q 4,250.00	Q 51,000.00	Q 153,000.00
Sub Totales		15	Q 53,500.00	Q 2,750.00	Q 56,250.00	Q 675,000.00	Q 867,000.00
Total Anual		Q1,131,916.67					
Total de Puestos		11					

Cuadro 2
Presupuesto para sueldos y prestaciones 2 de 2
Empresa de producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala

No.	Puesto	Cantidad de personal	Salario Mensual por persona	Vacaciones (15 días) por persona	Bono 14 por persona	Aguinaldo por persona	Indemnización Anual por persona	Total por persona	Total
1	Gerente General	1	Q 7,000.00	Q 3,625.00	Q 7,250.00	Q 7,250.00	Q 8,458.33	Q113,583.33	Q113,583.33
2	Secretaria	1	Q 3,500.00	Q 1,875.00	Q 3,750.00	Q 3,750.00	Q 4,375.00	Q58,750.00	Q58,750.00
3	Jefe Administrativo-Financiero	1	Q 5,500.00	Q 2,875.00	Q 5,750.00	Q 5,750.00	Q 6,708.33	Q90,083.33	Q90,083.33
4	Encargado de Recursos Humanos	1	Q 5,000.00	Q 2,625.00	Q 5,250.00	Q 5,250.00	Q 6,125.00	Q82,250.00	Q82,250.00
5	Encargado de Ventas	1	Q 5,000.00	Q 2,625.00	Q 5,250.00	Q 5,250.00	Q 6,125.00	Q82,250.00	Q82,250.00
6	Jefe de Producción	1	Q 5,500.00	Q 2,875.00	Q 5,750.00	Q 5,750.00	Q 6,708.33	Q90,083.33	Q90,083.33
7	Supervisor de Producción	1	Q 5,000.00	Q 2,625.00	Q 5,250.00	Q 5,250.00	Q 6,125.00	Q82,250.00	Q82,250.00
8	Encargado de Bodega	1	Q 4,500.00	Q 2,375.00	Q 4,750.00	Q 4,750.00	Q 5,541.67	Q74,416.67	Q74,416.67
9	Operario	3	Q 3,500.00	Q 1,875.00	Q 3,750.00	Q 3,750.00	Q 4,375.00	Q58,750.00	Q176,250.00
10	Encargado de Calidad	1	Q 5,000.00	Q 2,625.00	Q 5,250.00	Q 5,250.00	Q 6,125.00	Q82,250.00	Q82,250.00
11	Técnicos especialistas	3	Q 4,000.00	Q 2,125.00	Q 4,250.00	Q 4,250.00	Q 4,958.33	Q66,583.33	Q199,750.00
Sub Totales		15	Q 53,500.00	Q 28,125.00	Q 56,250.00	Q 56,250.00	Q 65,625.00	Q881,250.00	Q1,131,916.67
Total Anual		Q1,131,916.67							
Total de Puestos		11							

Cuadro 3
Presupuesto para implementar la propuesta
Empresa de producción, procesamiento y conservación
de carne y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala
Año 2019

No.	Descripción	Cantidad	Costo Unitario en Q	Costo Total Anual en Q
1	Presentación del Rediseño Organizacional			
1.1	Pasos descritos en el plan de acción.	1	Q2,000.00	Q900.00
2	Contratación de Nuevo Personal			
2.1	Proceso de reclutamiento y selección (Datos proporcionados por la empresa)	4	Q350.00	Q1,400.00
2.2	Sueldo y prestaciones laborales	4	Q17,000.00	Q204,000.00
3	Compra de mobiliario y equipo			
3.1	Se cuenta con el suficiente mobiliario y equipo dentro de la institución motivo por el cual no será necesario incurrir en gastos en este rubro.	0	Q0.00	Q0.00
4	Actividades de seguimiento y revisión del rediseño organizacional			
4.1	Cuantificar y cualificar los resultados del nuevo rediseño organizacional	1	Q1,500.00	Q1,500.00
Presupuesto total del rediseño organizacional				Q207,800.00

Los costos que deben considerarse para la implementación del rediseño organizacional son: la contratación de una secretaria para Gerencia General, Encargado de Ventas, Encargado de Calidad, y un Operario; de estas contrataciones el único puesto que ya existía dentro de la empresa era el de operario, pero se hace necesario aumentar un colaborador, para completar el equipo de trabajo. Para lo anterior, se calculó la inversión a un año que incluye las prestaciones laborales como aguinaldo, bono 14, vacaciones e indemnización, se hace mención que no será necesario la inversión en mobiliario y equipo dado que

la empresa cuenta con escritorios, sillas, computadoras que fueron adquiridas desde la inversión inicial de la planta y a la fecha se encuentran sub utilizados, siendo principalmente empleado en casos eventuales por mantenimiento o similares, por lo que no será necesario incurrir en gastos para este rubro.

3.3.8 Beneficios de la propuesta

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

Elemento	Beneficio	%
Filosofía organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Al actualizar la filosofía organizacional, es posible que los colaboradores se identifiquen plenamente con la empresa, además se cuenta con una carta de presentación para sus clientes actuales y potenciales. • De igual forma permitirá coordinar los esfuerzos hacia un mismo fin y lograr el cumplimiento de los objetivos y con ello alcanzar el crecimiento que se desea a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de 100% de la filosofía organizacional propuesta • 75% de integración y adaptación a la filosofía organizacional.

<p style="text-align: center;">Diseño organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al implementar el nuevo diseño organizacional se optimizará el uso de los recursos humanos, físicos y financieros en cada una de las unidades administrativas, esto debido a que tendrán definidas claramente sus funciones, facultades, líneas de autoridad y comunicación. • Dicha implementación permitirá dar una imagen seria ante los colaboradores y clientes, para que se sientan motivados, confiados y seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de un 40% de los recursos de la empresa.
<p style="text-align: center;">Organigramas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permitirá dar una imagen clara y formal de la estructura de la empresa, define las líneas de autoridad y de comunicación que deben seguir para reportar sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de 50% de traslape de funciones.

<p style="text-align: center;">Descripción técnica de puestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la administración de la empresa potenciando su adecuada organización, de igual forma los colaboradores tendrán claramente definidas sus atribuciones y obligaciones. • Se evitará la duplicidad de mando y de atribuciones • Se conocerá con certeza a quién reportarle sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de evasión de responsabilidades en 40%. • Eliminación en 100% de duplicidad de mando.
<p style="text-align: center;">Descripción Técnica de Procedimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Permitirá una mayor adaptabilidad a los cambios en el mercado y reducción de errores en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de 30% en los tiempos de los procesos actuales. • Reducción de 25% de errores no voluntarios en la ejecución de los procesos.

3.3.9 Plan de acción para implementar la propuesta

A continuación, se presenta el plan de acción propuesto para la implementación del rediseño organizacional para la empresa cárnica ubicada en el Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala.

Cuadro 4
Plan de acción para la implementación del rediseño organizacional
Empresa de producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
Municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala

OBJETIVO: Definir las actividades que se llevarán a cabo para la implementación del rediseño organizacional propuesto en 100% a corto y mediano plazo.							
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Costo
				Inicia	Finaliza		
1	Presentar la propuesta del rediseño organizacional al Generante General de la empresa cárnica.	Dar a conocer el 100% de la propuesta y el objetivo del rediseño organizacional, en una sesión.	Estudiante	03/01/2020	03/01/2020	Documentación que contenga la propuesta.	Q0.00
2	Discusión de la propuesta con el Comité Ejecutivo.	Aprobar el 100% para su implementación en una sesión.	Gerente General.	06/01/2020	06/01/2020	A definir por la empresa.	Q0.00
3	Reunión con los colaboradores de la empresa.	Dar a conocer en un 100% los cambios que se realizarán con la implementación del rediseño organizacional, en una sesión.	Gerente General	09/01/2020	09/01/2020	Papelería Q300.00 Refacción Q400	Q700.00
4	Elaboración de rótulos acrílicos donde se plasmará la filosofía de la empresa y colocarla en lugares visibles dentro de la misma.	Implementar la filosofía organizacional en un 100%, socializándola con los colaboradores, para lo cual se contará con una semana.	Jefe Administrativo-Financiero	13/01/2020	17/01/2020	Tinta impresora de acrílico Q100 Acrílico Q100.00	Q200.00

5	Actualizar la filosofía organizacional en página web y redes sociales.	Dar a conocer el 100% de la filosofía organizacional a los clientes actuales y potenciales para lo cual se contará con una semana.	Jefe Administrativo-Financiero	13/01/2020	17/01/2020	Actualización en todas las plataformas digitales.	Q0.00
6	Contratación de secretaria, Encargado de Ventas, Encargado de Calidad y Operario.	Incorporar a los nuevos colaboradores a la estructura organizacional.	Encargado de Recursos Humanos	13/01/2020	31/01/2020	Definidos por la Empresa Q350.00	Q1,400.00
7	Dar a conocer descriptores de puestos y descripción de procedimientos al personal.	Implementar propuesta y formatos proporcionados en un 100% durante el año 2020.	Jefe Administrativo-Financiero	13/01/2020	31/01/2020	Socialización por medio de captos compartidas de la red interna.	Q0.00
8	Evaluar la implementación de la propuesta, con base en la división de trabajo, departamentalización, jerarquización y coordinación.	Verificar el 100% de implementación de la propuesta cada trimestre, cuantificando los beneficios alcanzados.	Gerente General, Jefe Administrativo-Financiero y Jefe de Producción	09/03/2020	31/12/2020	A definir por la empresa.	Q1,500.00
TOTAL							Q3,800.00

CONCLUSIONES

1. Las deficiencias en la formulación del diseño organizacional en la unidad de análisis son ocasionadas por la falta de delimitación en las funciones, división orgánica de las unidades administrativas y definición de autoridad. Por lo cual se comprueba la hipótesis 1.
2. La filosofía organizacional de la unidad objeto de análisis no se ha establecido, debido a que los altos mandos de la empresa no han logrado un consenso para su formulación, por lo tanto, no cuentan con una base que les permita definir el rumbo y las directrices generales que deba regir a la empresa, además no permite que los colaboradores se constituyan como una parte integral de esta y se comprometan con su labor y objetivos trazados.
3. El nivel jerárquico y la cadena de mando no se cumplen, esto debido a que los colaboradores no saben con certeza a quién deben reportar sus actividades, de igual forma reciben ordenes de varias personas, lo que ocasiona duplicidad de mando e incertidumbre en la toma de decisiones.
4. La autoridad se encuentra centralizada en la junta de accionista y el gerente general, lo cual casusa demoras en toma de decisiones, atraso en el proceso de producción e incumplimiento en los pedidos de los clientes.

5. Las funciones de los diferentes departamentos no se encuentran por escrito, ocasionando con ello duplicidad en las actividades, traslape y evasión de responsabilidad en el área de producción, así como pérdida en el control de la línea de autoridad.

6. Se estableció que la falta de organigramas y descriptores de puestos no ha permitido 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, por lo que se genera incertidumbre por parte de los colaboradores, sobrecarga de trabajo en algunos puestos y duplicidad en las tareas asignadas.

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

RECOMENDACIONES

1. Implementar el rediseño organizacional, con el fin de ajustar la división del trabajo, departamentalización, jerarquización y coordinación a las necesidades de la unidad de análisis y evitar que estas reincidan.
2. Instaurar la filosofía organizacional y darla a conocer a todos los colaboradores de la empresa, para permitir que se identifiquen con la razón de ser de esta y lograr una coordinación entre todas las partes que la integran.
3. Poner en práctica el diseño organizacional, en el cual se describe la división de trabajo, departamentalización, jerarquización y coordinación, necesarios para optimizar el funcionamiento de la empresa.
4. Brindar todas las herramientas y elementos necesarios para que los colaboradores desarrollen la confianza y participación necesarias, de tal forma que les sea delegada autoridad y a su vez posean facultad en la toma de decisiones, optimizando de esta forma la administración de los recursos de la empresa.
5. Asentar la estructura organizacional, la cual está fundamentada en la delimitación de funciones y la especialización del trabajo de acuerdo con la naturaleza de cada unidad administrativa, con ello se establecen las actividades que a cada una le corresponde realizar.

6. Hacer uso de los formatos propuestos de descriptores de puestos y posteriormente dar a conocer estos a los colaboradores, los cuales establecen con claridad las atribuciones y obligaciones, las relaciones con otros puestos y a quién deberán reportar sus actividades. Por medio de ellos se evitará la duplicidad y omisión de responsabilidad, así como dualidad de mando.

7. Aplicar los formatos de descripción de procedimientos con la finalidad de dar a conocer a los colaboradores las principales actividades que realiza la empresa, para efectuar la estandarización de los procesos y evitar con ello retrasos, duplicidad u omisión en los diferentes procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo. 2004. **Administración**. 1ª. ed. español. México. McGraw Hill. 354p.
2. Chiavenato, Idalberto. 2001. **Administración teoría, proceso y práctica**. 3ª. ed. Colombia. McGraw Hill. 415p.
3. Daft. L. Richard 2015. Teoría y Diseño Organizacional. 11ª. ed. México D.F. Cengage Learning. 669p.
4. Fincowsky, Franklin y Benjamín, Enrique. 2014. **Organización de Empresas**. 4ª. ed. México D.F. McGraw Hill, 399p.
5. Hellirigel, Don. Jackson, Susan. Slocum Jhon. Franklin, Enrique. 2017. Administración un Enfoque Basado en Competencias. 12ª. ed. México D.F. Cengage Learning. 627p.
6. Münch, Lourdes. 2010. **Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1ª. ed. México. Pearson. 303p.

7. Nadler A. David y Tushman L. Michael. 1999. El Diseño de la Organización Como Arma Competitiva. El Poder de la Arquitectura Organizacional. 1ª. ed. México D.F. Oxford. 240p.

8. Rosenberg, Jerry. **Diccionario de administración y finanzas.** Barcelona, España. Grupo Editorial Océano. 641p.

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.** Documento de apoyo a la docencia. 154p.

ANEXOS

Anexo 1

GUÍA DE INDUCCIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Introducción

La presente guía de inducción fue elaborada para dar a conocer la nueva filosofía organizacional de la empresa de producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, ubicada en el municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala

El contenido de la guía incluye justificación, objetivo general y específico, campo de aplicación, puesto de los participantes, normas de aplicación general y de aplicación específica, así como la agenda a seguir el día de la inducción.

Justificación

La empresa se desempeña en la industria de los productos cárnicos, por medio de un diagnóstico se consideró la necesidad de elaborar un rediseño organizacional en donde el personal conociera la filosofía organizacional y que para ello se implemente una inducción que permitiera tener una mejor visión de esta.

Para la implementación de la inducción, se considera necesario se efectuó con los colaboradores permanentes, así como con los colaboradores que se incorporen; esto permitirá que estén informados y empoderados de la filosofía de la organización. Para facilitar a la gerencia general sobre la inducción de la filosofía organizacional, es necesario plasmar en un documento las actividades a seguir, por lo que la guía de inducción será el instrumento que ayude a orientar el proceso.

Objetivo general

Diseñar una guía de inducción que facilite el proceso de información a los colaboradores respecto a la nueva filosofía organizacional que se propone en el rediseño organizacional.

Objetivos específicos

- Brindar a los colaboradores actuales y de nuevo ingreso la información de la filosofía organizacional para su adaptación, integración e identificación.
- Fortalecer los valores y trabajo en equipo en la organización.

Puesto de trabajo de participantes

Los participantes serán el personal del nivel técnico y administrativo, incluyendo de esta forma a todos los puestos de la organización.

Normas de aplicación general

El personal operativo y administrativo sin excepción participaran en la inducción.

Normas de aplicación específica

- El encargado de recursos humanos en coordinación con el jefe administrativo-financiero serán los encargados de la implementación de la guía de inducción sobre la filosofía organizacional y velará por el desarrollo de esta.

- El proceso de inducción de la filosofía organizacional se realizará con una duración de ocho horas.
- La inducción deberá realizarse cuando se haya contratado el personal de nuevo ingreso.
- Al finalizar la inducción, los colaboradores podrán compartir con el director su opinión sobre la filosofía organizacional.

Agenda

1. Preparación

No.	Actividad	Responsable
1	Decidir lugar y día para la inducción de la filosofía organizacional.	Jefe Administrativo-financiero
2	Preparar presentación sobre la información que se desea transmitir, equipo a utilizar y materiales necesarios	Encargado de RRHH
3	Decidir si hacer la inducción por unidad administrativa o en asamblea de colaboradores.	Jefe Administrativo-Financiero y Encargado de RRHH

2. Inducción

No.	Actividad	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> BIENVENIDA 		
1	Recibir de los colaboradores a la actividad de inducción y acomodamiento de estos en lugar específico.	Encargado de RRHH
<ul style="list-style-type: none"> DESARROLLO 		
2	Palabras de bienvenida, así como una breve reseña histórica sobre la organización y los principales productos de la organización.	Gerente General
3	Comunicar a los colaboradores de por qué surge la propuesta de filosofía organizacional, que la integra y como se estará implementando.	Jefe Administrativo-Financiero
4	Presentar generalidades de cada uno de los elementos de la filosofía.	Encargado de RRHH
5	Presentar misión y visión de la organización.	Jefe Administrativo-Financiero
6	<p>Ejercicio individual:</p> <p>En formularios previamente impresos cada colaborador deberá responder lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué significa para mi la misión de la empresa? ¿Qué significa para mi la visión de la empresa? ¿Cómo relaciono la misión con la visión de la empresa? 	Jefe Administrativo-Financiero
7	Almuerzo y convivencia entre los colaboradores de la organización.	Jefe Administrativo-Financiero

8	Presentación de valores organizacionales.	Encargado de RRHH
9	<p>Ejercicio grupal:</p> <p>Finalizada la presentación de la filosofía organizacional, se forman grupos de 3 a 5 integrantes, enumerándose cada uno de los participantes y posterior integrando el grupo de los “uno”, grupo de los “dos”, sucesivamente.</p> <p>Cada grupo forma un círculo y reflexiona sobre la importancia de conocer y comprender la filosofía organizacional, posteriormente en forma escrita en pliegos de cartulina responderán a las preguntas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Me identifico con la filosofía organizacional? • ¿Cómo contribuyo con la filosofía organizacional? <p>En forma voluntaria los participantes compartirán en plenaria lo más relevante sobre la reflexión en grupo.</p>	Encargado de RRHH
<p>• CIERRE</p>		
10	Palabras de despedida y agradecimiento a los colaboradores por su asistencia y su compromiso hacia la organización.	Gerente General
<p>• RETROALIMENTACIÓN</p>		
11	Se recomienda que el jefe administrativo – financiero en coordinación con el encargado de recursos humanos, realice actividades de retroalimentación para continuar fortaleciendo las capacidades de los colaboradores y los objetivos de la organización, en periodos de seis meses.	Jefe Administrativo-Financiero y Encargado de RRHH

Anexo 2

BOLETA DE ENCUESTA

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencia Económicas
Escuela de Administración de Empresas



No.: _____

Fecha: _____

Objetivo: Realizar una investigación de campo que permita recabar información sobre el tema de investigación, y con base en ella plantear una propuesta de solución que se oriente al cumplimiento de los objetivos de la unidad objeto de análisis.

Instrucciones: Por favor, contestar las preguntas en los espacios en blanco y marcar con una X donde corresponda, justifique su respuesta donde le sea solicitado. La información obtenida será exclusivamente para fines académicos.

i. Datos generales

Nivel académico	Primaria		Secundaria		Diversificado		Universitario	
Edad		Puesto						
Jefe Inmediato				Departamento				
Tiempo de laborar en la organización			Menos de 1 año		1 a 3 años		3 o más años	
Tiempo de laborar en el puesto actual			Menos de 1 año		1 a 3 años		3 o más años	
Personal a su cargo								

1. ¿Conoce cuál es el proposito general o el giro al que se dedica la organización?

Si No

Cuál es: _____

2. ¿Sabé cómo se visualiza la organización dentro de 3 años?

Si No

Especifique: _____

3. De la lista sugerida a continuación, seleccione 3 valores que aplique a su puesto

Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input type="checkbox"/>	Eficiencia	<input type="checkbox"/>
Actitud de Servicio	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>
Solidaridad	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>	Esfuerzo	<input type="checkbox"/>

Otro: _____

ii. Análisis estructural

4. ¿Conoce el organigrama de la organización?

Si No

Especifique por que medio se lo dieron a conocer: _____

5. ¿Sabe cómo se encuentra conformada la unidad administrativa (departamento) a la cual pertenece?

Si No

Especifique: _____

6. ¿Cuáles son los puestos con los que tiene relación directa su puesto de trabajo y por qué?

7. ¿Cree que los puestos con los que se relaciona son los adecuados para que su trabajo sea eficiente?

Si No

Porqué: _____

iii. Análisis funcional

8. ¿Las funciones que realiza en su unidad administrativa (departamento) se encuentran definidas formalmente (por escrito)?

Si No

Porqué: _____

9. ¿Conoce las atribuciones y obligaciones que debe cumplir en el desempeño de su trabajo?

Si No

Especifique por que medio se lo dieron a conocer: _____

10. ¿Considera que las atribuciones que desempeña en su puesto de trabajo contribuyen de manera significativa en la sostenibilidad de la empresa?

Si No

Porqué: _____

11. ¿Para desempeñar las atribuciones que le corresponden en su puesto de trabajo, es necesario apoyo de algún otro puesto?

Si No

Porqué: _____

iv. Análisis procedimental

12. ¿Conoce cuales son las actividades principales que se desarrollan en su unidad de trabajo (departamento)?

Si No

Especifique: _____

13. ¿Considera que las atribuciones que realiza en su puesto de trabajo contribuyen al desarrollo de las actividades y procesos generales de la empresa?

Si No

Porqué: _____

14. ¿Conoce en que procesos de la organización participa de manera directa?

Si No

Especifique: _____

15. ¿Están los procesos identificados, definidos y documentados en su puesto de trabajo? Si la respuesta es afirmativa, describalos brevemente:

Si No

Especifique: _____

16. ¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso?

Si No

Especifique de que manera se encuentran descritas: _____

v. Análisis de facultades

17. ¿Conoce cuáles son las facultades de su puesto de trabajo para la toma de decisiones?

Si No

¿Cuáles son?: _____

18. ¿Las facultades para toma de decisiones se encuentran descritas formalmente (por escrito)?

Si No

Especifique en que medio se encuentran descritas: _____

19. ¿Conoce quién, cómo y cuándo fueron delegadas esas facultades?

Si No

Explique: _____

20. ¿Conoce cuáles son los derechos que posee en su puesto de trabajo?

Si No

¿Cuáles son?: _____

21. ¿A través de que medio recibe ordenes de su superior?

Verbal Escrita

¿Cuáles son?: _____

vi. Análisis de relaciones

22. ¿Conoce los canales de comunicación existentes entre las unidades administrativas de la empresa (departamentos)?

Si No

¿Cuáles son?: _____

23. ¿Podría definir las relaciones existentes entre su unidad administrativa (departamento) y las demas unidades de la empresa (departamentos)?

Si No

Explique: _____

24. ¿Considera que existe duplicidad, traslape u omisiones en la ejecución de las actividades?

Si No

Especifique _____

25. ¿Se encuentran identificadas y definidas las relaciones entre procesos con otras unidades administrativas (departamentos)?

Si No

Explique: _____

26. ¿Cómo calificaría la comunicación que se da entre su puesto de trabajo y los demás puestos de la empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

27. Observaciones y comentarios

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

GUÍA DE ENTREVISTA

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencia Económicas
Escuela de Administración de Empresas



No.: _____

Fecha: _____

Objetivo: Realizar una investigación de campo que permita recabar información sobre el tema de investigación, y con base en ella plantear una propuesta de solución que se oriente al cumplimiento de los objetivos de la unidad objeto de análisis.

		EI-01	EI-02	EI-03	EI-04	EI-05
I	Planeación					
1	Misión					
2	Visión					
3	Valores					
4	Objetivos					
II	Organización					
a	Elementos de organización					
1	Funciones					
2	Jerarquización					
3	Puestos					
b	Estructura organizacional / Diseño Organizacional					

4	División del trabajo					
5	Departmentalización					
6	Jerarquización					
7	Coordinación					
7.1	Comunicación					
c	Instrumentos administrativos de organización					
8	Organigramas					
9	Descripción técnica de puestos					
10	Descripción de procedimientos					
Observaciones o comentarios						

Anexo 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencia Económicas
Escuela de Administración de Empresas



No.: _____

Fecha: _____

Objetivo: Realizar una investigación de campo que permita recabar información sobre el tema de investigación, y con base en ella plantear una propuesta de solución que se oriente al cumplimiento de los objetivos de la unidad objeto de análisis.

		EI-01
I	Planeación	
1	Misión	
2	Visión	
3	Valores	
4	Objetivos	
II	Organización	
a	Elementos de organización	
1	Funciones	
2	Jerarquización	
3	Puestos	

b	Estructura organizacional / Diseño Organizacional	
4	División del trabajo	
5	Departmentalización	
6	Jerarquización	
7	Coordinación	
c	Instrumentos administrativos de organización	
8	Organigramas	
9	Descripción técnica de puestos	
10	Descripción de procedimientos	
Observaciones o comentarios		