

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Diagnóstico Organizacional de la Unidad Económica Comercial
Villa Prospera Investigación
(Tesis de Licenciatura)

Rodolfo Estuardo Alemán Chacón

Guatemala, mayo 2016

Diagnóstico Organizacional de la Unidad Económica Comercial
Villa Prospera Investigación
(Tesis de Licenciatura)

Rodolfo Estuardo Alemán Chacón

Licda. Anabella Cerezo de García, (**Asesora**)
Lic. Oscar Estuardo Navas Bethancourth, (**Revisor**)

Guatemala, mayo 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

Lic. Samuel Aarón Zabalá Vásquez

Coordinador



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.ADMON.A03-PS.013.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 12 DE ABRIL DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciada Anabella Cerezo

Revisor: Licenciado Oscar Estuardo Navas Bethancourth

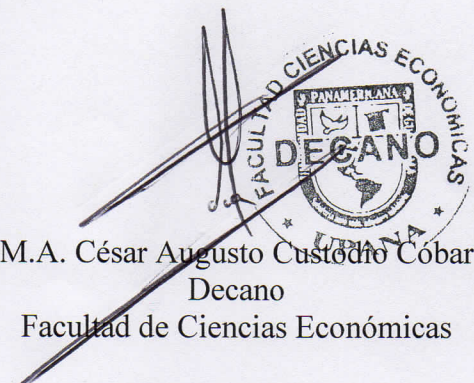
Carrera: ACCA Administración de Empresas

Tesis titulada: “DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD
ECONÓMICA COMERCIAL VILLA PROSPERA INVESTIGACIÓN”

Presentada por: Rodolfo Estuardo Alemán Chacón

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado

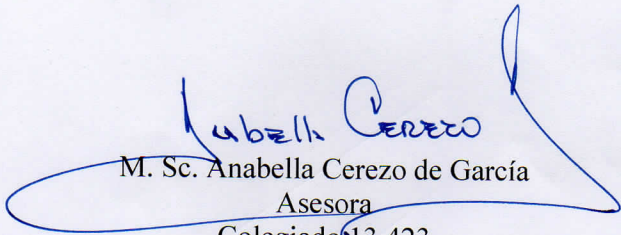

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 5 de noviembre del 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Diagnostico Organización de la Unidad Económica Comercial Villa Prospera Investigación”** presentado por el estudiante: **Rodolfo Estuardo Alemán Chacón**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85 puntos, para que continúe con el proceso correspondiente.


M. Sc. Anabella Cerezo de García
Asesora
Colegiado 13,423

Guatemala 13 de noviembre de 2,015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis del tema **“Diagnostico Organizacional de la Unidad Económica Comercial Villa Prospera Investigación”**, realizado por **Rodolfo Estuardo Alemán Chacón**, estudiante de la carrera de Programa ACA Licenciatura de Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el **Dictamen Favorable de Aprobado** al tema desarrollado en la Tesis.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Oscar Estuardo Navas Bethancourth
Revisor de Estilo

Dedicatoria y Agradecimientos

Mi tesis la dedico con respeto a:

- A Dios: Fuerza y apoyo que en todo momento me impulsa a seguir adelante pensando en el futuro sin olvidar el pasado y viviendo el presente las palabras se quedan cortas para expresar su presencia en mi vida.
- A mi padre: Marco Antonio (+) su ejemplo de rectitud e integridad me permitieron sentirme siempre apoyado y orgulloso por el tiempo que compartimos.
- A mi madre: Vilma Gonzaga, su amor, ternura, protección y ejemplo de fortaleza y determinación engrandece mi vida.
- A mis hijas: Marian Lucia y María Alejandra quienes mantienen viva mi fuerza y esperanza porque cada día será mejor, que este momento les inspire para alcanzar sus metas y aspiraciones.
- A mi esposa: Ruth Abigail por su apoyo, paciencia y comprensión que hoy me permite alcanzar y compartir esta meta.
- A mis catedráticos: Por compartir sus conocimientos y experiencias fuente inagotable de sabiduría.
- A mis amigos: Por el apoyo y experiencias compartidas.

A la Universidad: Fuente de principios y valores para construir un mejor país a través del conocimiento e inspiración.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1: Marco Contextual	
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Datos Generales de la Empresa.	1
1.1.2. Diagnostico (informes)	2
1.1.3 Estructura y Organización	2
1.1.4 Planeación	3
1.1.5 Control	3
1.1.6 Personal	4
1.1.7 Proveedores	5
1.2 FODA, Comercial Villa Prospera	6
1.3 Planteamiento del Problema	6
1.4 Pregunta de Investigación	7
1.5 Justificación del Problema	7
1.6 Objetivos de la Investigación	7
1.6.1 Objetivo General	7
1.6.2 Objetivos Específicos	7
1.7 Alcances y Limites de la Investigación.	8
Capítulo 2: Marco Conceptual	
2.1 La Administración	9
2.2 La Organización	9
2.2.1 Principio de la Unidad de Mando	10
2.2.2 Principio de la Definision de Puestos	10
2.2.3 Departamentalización	10
2.2.4 Jerarquización	11
2.3 Comunicación	12

2.3.1	Bases de la Comunicación	12
2.4	Control	12
2.4.1	¿Porqué es Importante el Control?	13
2.5	Toma de Decisiones	13
2.5.1	Naturaleza de los Grupos	14
2.5.2	Tipos de Grupos	15
2.5.3	Grupos de Mando	15
2.5.4	Grupos de Tarea	15
2.5.5	Grupos Temporales con Planes Definidos	15
2.5.6	Estructura del Grupo	15
2.5.7	Facultamiento en la Toma de Decisiones	16
2.5.8	Bases para la Toma de Decisiones	17
Capítulo 3: Marco Metodológico		
3.1	Tipo de investigación	18
3.2	Sujetos de investigación	18
3.3	Instrumentos de recopilación de datos	19
3.3.1	Entrevista.	19
3.3.2	Cuestionario dirigido.	19
Capítulo 4: Diseño de la investigación		
4.1	Presentación de resultados	20
4.2	Análisis de Resultados	27
4.3	Puestos y Funciones	27
4.4	Comunicación Interna	27
4.5	Toma de Decisiones	28
4.6	Control de Funciones	28
Capítulo 5: Propuesta de Solución a la Problemática		
5.1	Introducción	29
5.2	Justificación	29
5.3	Objetivos de la Propuesta	30

5.4	Objetivos Generales	30
5.5	Objetivos Específicos	30
5.6	Desarrollo de la Propuesta	30-37
5.7	Programa de Implementación	38
5.8	Presupuesto de la Implementación	38
5.9	Conclusiones	38
	Referencias	39
	Anexos	40

Lista de Gráficas

Grafica No. 1	FODA, Comercial Villa Prospera	6
---------------	--------------------------------	---

Lista de Tablas

Tabla No. 1	Quién es su jefe inmediato, a quien reporta	20
Tabla No. 2	Cuántas personas tienen a su cargo	21
Tabla No. 3	Qué medio utiliza para estar en contacto con su Jefe Inmediato	22
Tabla No. 4	Qué reportes elabora, con qué frecuencia	23
Tabla No. 5	Cómo corrige las faltas laborales	24
Tabla No. 6	Cómo controla las entradas, salidas y ausencias	25
Tabla No. 7	Qué hace si se incurre en una falta grave, alcoholismo, hurto, daño a la propiedad de la empresa, riña, otras.	26

Lista de Anexos

Cuestionario Dirigido, Encargado de Sucursal	41-43
--	-------

Resumen

El presente estudio se realizó a la empresa Comercial Villa Prospera, tiene por objeto determinar los resultados del Diagnostico Organizacional, funciones y controles utilizados que permiten su funcionamiento actual.

Inicia con el capítulo uno Marco Contextual, que ubica a la empresa en el mercado luego de más de ocho años experiencia y presencia en cuatro departamentos a través de la comercialización, compra venta de artículos de primera necesidad, para lo cual se efectuó un breve análisis basados en los primeros acercamientos e impresiones lo que permitió ubicar de mejor forma la estructura organizacional de la empresa, su planeación, control y personal así como su entorno a través de los proveedores.

En el capítulo dos Marco Conceptual, se describe todo lo relacionado a la parte puramente conceptual sobre estructura organizacional y temas teóricos de lo que corresponde a la Administración, organización, planeación, dirección, control, el posible modelo aplicable así como la descripción detallada de las de las funciones y procedimientos administrativos, la delimitación de funciones y responsabilidades y diseño de procesos.

El capítulo tres refiere el Marco Metodológico, que enmarca la metodología utilizada definiendo el tipo de investigación a través de la metodología de datos cualitativos y cuantitativos por medio del método no probabilístico de muestreo consecutivo, se definieron los sujetos de investigación y los instrumentos utilizados, básicamente a través de la entrevista y encuesta de las cuales se desprenderán los resultados obtenidos.

Por último en el capítulo cuatro Diseño de la Investigación hablaremos sobre el diseño de la investigación para enmarcarla en la temporalidad a través del diseño de las actividades a desarrollar y los pasos definidos en el cronograma de actividades con las fechas y detalles correspondientes.

En el capítulo cuatro Diseño de la Investigación se habla sobre el diseño de la investigación para enmarcarla en la temporalidad a través del diseño de las actividades a desarrollar y los pasos definidos en el cronograma de actividades con las fechas y detalles correspondientes.

Por último en el capítulo cinco Propuesta de Solución a la Problemática, se hace la propuesta de elaboración de organigrama y manuales de puestos y funciones llegando a la conclusión en que es necesario documentarlos y principalmente divulgarlos a todo el personal.

Introducción

Esta investigación surgió de la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional sobre el funcionamiento, procesos y controles de la empresa Comercial Villa Prospera que luego de varios años en el mercado su nivel de crecimiento no ha sido acorde a las expectativas de sus propietarios, a pesar de tener presencia en cuatro departamentos de la República de Guatemala, lo que conlleva beneficio económico y de desarrollo a las familias que forman parte de la empresa contribuyendo a la economía de dichas regiones.

Como resultado de entrevistas previas y algunos detalles sobre el funcionamiento de la misma se realizó un estudio técnico de tal forma que a través de éste se estableciera con certeza del porque no se obtiene el crecimiento deseado por lo que se acordó el presente trabajo a fin que se aporten las herramientas administrativas necesarias para el mejor manejo posibles.

Para la realización del presente se cuento con el decidido apoyo de los propietarios y se procedió a observar la delimitación de funciones y responsabilidades, la estructura organizacional, los controles necesarios, especialmente en consideración a la descentralización de las actividades que se ven afectadas por las distancias.

Se utilizaron las herramientas e instrumentos de investigación que nos llevaron a establecer por qué el crecimiento de la empresa no ha sido el esperado y así alcanzar los objetivos de evaluación de puestos y funciones, comunicación interna, control de funciones, cumplimiento de tareas y horarios y la toma de decisiones que en esencia busco determinar una estructura organizacional bien establecida con funciones controles acorde a las necesidades actuales de la empresa y especialmente a las expectativas de sus propietarios para lo cual también se apoyaron en el proceso administrativo que conlleva la organización, planeación, dirección y control.

La investigación a realizada es descriptiva y se fundamentará en la información obtenida a través de los instrumentos y herramientas a utilizados así como el análisis e interpretación de datos a fin de poder plantear una solución a la problemática.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1. Antecedentes

1.1.1. Datos Generales de la Empresa

Comercial Villa Prospera es una empresa constituida el 18 de julio del año 2007, cumpliendo con todos los requisitos de ley, dedicada a la compra venta de productos básicos de consumo diario esta por arribar a 8 años en el mercado permitiéndole a la fecha tener presencia en 4 departamentos teniendo su sede central en la ciudad de Guatemala, cuenta con una segunda sucursal ubicada en el centro comercial en la carretera que conduce al puerto de San José su tercera sucursal está ubicada en Chimaltenango y por último la sucursal que tiene el mayor rendimiento ubicada en Mazatenango, Suchitepéquez.

La actividad principal de Comercial Villa Prospera es la comercialización, compra venta de productos de primera necesidad para lo cual cuenta con sus locales en asociación con un empresario propietario de varios centros comerciales que mantiene en reserva un espacio a Villa Prospera.

Además cuenta con proveedores que cuidan la calidad de sus productos lo que permite ofrecer buena calidad a precio accesible y ventajas competitivas, bajo venta mínima de servicio a domicilio, cuenta además con su visión y misión claramente definidas, aunque no divulgadas a pesar de lo cual ha crecido y alcanzado sus objetivos a través de planes y políticas intuitivamente, sin embargo no cuenta con una estructura administrativa plenamente definida mediante la elaboración de un organigrama, tampoco ha desarrollado manuales administrativos, de puestos, atribuciones y procedimientos, así como de control interno lo que puede constituir una limitante para el crecimiento. Además, a pesar de cumplir con los requisitos que establece la ley en cuanto a la normativa contable no cuenta con planes estructurados y supervisión adecuada de sus estados financieros que al igual a lo señalado anteriormente puede constituirse en una limitación a los planes proyectados en el corto, mediano y largo plazo. Al día de hoy la empresa cuenta con un

promedio de entre 4 y 6 personas en cada una de sus puntos de venta o sucursales quienes dan cuenta de sus actividades en forma diaria para lo cual se cuenta con un encargado en cada tienda, sin embargo la mayor parte de decisiones son tomadas por la administradora quien es consultada telefónicamente.

1.1.2. Diagnóstico

1.1.3 Estructura y Organización

Luego de la entrevista realizada a los representantes de la empresa Comercial Villa Prospera se pueden considerar que los aspectos puramente de una organización formal no se cumplen por cuanto en esencia no cuenta con una organigrama que permita representar las funciones de sus distintos habientes funcionales que si bien han permitido al día de hoy la empresa permanezca no cuentan con manuales ni procedimientos formalmente constituidos y expresados en blanco y negro.

La situación planteada no es nueva ni desconocida para los propietarios quienes anhelan formalizar todo lo referente a la estructura y organización por cuanto en algunos aspectos les ha dificultado el buen manejo de algunas actividades y toma de decisiones que quedan relegadas a la presencia o ausencia de quien decida qué es lo mejor en ese momento.

Definitivamente la ausencia del esquema organizativo, procedimientos de control, manuales de funciones y responsabilidades de los puestos, han afectado la coordinación de actividades y la definición clara de las autoridades y niveles jerárquicos dificultando la toma de decisiones para ordenar la medidas que ameriten disciplinar o corregir algunos aspectos aislados de incumplimiento de horarios lo cual también refleja la ausencia de un reglamento interno.

1.1.4 Planeación

Este aspecto según el cuestionario elaborado tiene una respuesta positiva, sin embargo en la práctica no se cumple con los aspectos esenciales como que sea una guía a seguir ni mucho menos con la fijación de plazos que permitan realizar retroalimentación de lo que se está realizando, además por la misma ausencia de una estructura organizacional claramente definida no hay un área especializada a cargo de la planeación y previsión por lo que los planes a corto, mediano y largo plazo son definidos circunstancialmente como expectativas para un próximo año y en ningún momento se plasman ni son parte de la visión a futuro.

Por lo anterior se puede afirmar que no hay una técnica que defina la forma en que se planifica, tampoco planes que tienda a dar cumplimiento de los objetivos que pudiera buscar la empresa por lo que no se adquieren compromisos basados en dichos planes como pudiera ser un préstamo bancario que tuviera como objetivo el crecimiento mediante la apertura de una nueva sucursal o una mayor cobertura del mercado, el posicionamiento de marca o la implementación de un plan de crecimiento sostenido mediante alianzas estratégicas con proveedores o sub-distribuidores de los productos.

1.1.5 Control

Como se señaló anteriormente no existe una estructura organizacional formal ni una planificación plasmada en los aspectos a considerar para un mediano a corto plazo, por lo que el aspecto de control no es una prioridad ni se considera pues todo está en lo que se espera obtener sin ser un objetivo debidamente calendarizado, tampoco se cuenta con proyectos a realizar debidamente definidos.

La ausencia de control permite que algunos aspectos puramente de relaciones laborales sean incumplidos tanto por la parte laboral como por la parte patronal por cuanto que aspectos como el

establecimiento de horarios o reglamentación interna son inexistentes y se incumple con respetar entradas y salidas afectando el clima organizacional.

Los reportes o informes que permitirían reaccionar de una forma planificada son presentados en muchas oportunidades en forma extemporánea lo cual afecta el cumplimiento de compromisos con los clientes y proveedores, por lo que el área de control es un aspecto fundamental para mejorar el funcionamiento de la empresa.

1.1.6 Personal

Reclutamiento, selección y contratación.

Los aspectos formales en cuanto a la contratación de personal se cumplen con la Ley, sin embargo todo lo relacionado al reclutamiento y selección se relega a las recomendaciones y propuestas personales de otros empleados de la empresa por lo que en definitiva no se cuenta con áreas específicas que se encarguen de estos aspectos y tampoco se utiliza los servicios de agencias de empleo.

No se cuenta con un plan de reclutamiento y selección de personal, para decidir la contratación o no, tampoco se realiza mayor investigación de los datos del contratado, ni mucho menos pruebas psicométricas o exámenes médicos que en resumen pudieran circunscribirse a la presentación de una tarjeta de salud pública.

En resumen no existe una política establecida para la contratación y selección de personal por lo que todos los aspectos técnicos de adecuación de la contratación a las funciones que desempeñaran son puramente referenciales.

1.1.7 Proveedores

Este tema es básico por la actividad de compra venta de productos de Comercial Villa Prospera y es la constante para mantenerse en el mercado.

A la fecha la empresa no ha podido consolidar alianzas estratégicas que le garanticen el abastecimiento de productos líderes como el huevo que se ve seriamente afectado por algunas estacionalidades que incrementan la demanda que el productor local no está en la capacidad de cubrir por lo que nuestros clientes se ven afectados al incumplir sus requerimientos.

En este caso específico la fluctuación de precios y la afectación de los márgenes de rentabilidad son constantes por lo que la estrategia de alianzas son necesarias, así como la consideración de incluir en el listado de proveedores a entes fuera del país que entran al mercado cuando el producto escasea y son provenientes especialmente de México y Honduras.

Otros productos resultan más afectados por políticas públicas y la fluctuación del tipo de cambio, especialmente en lo referente a la importación de pollo, sin embargo se ejerce un mejor control por factores como la planificación del ingreso del producto y la prolongación de tiempo de vida al contar con instalaciones de refrigeración que constituye una ventaja competitiva aprovechable en el mercado.

1.2 A continuación se presenta el FODA de la Comercial Villa Prospera

Gráfica No.1
FODA, Comercial Villa Prospera

	Interno	Externo	
	Fortalezas	Oportunidades	
(+)	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el mercado • Excelente ubicación • Personal identificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de consumo • Mano de obra local • Tendencia al crecimiento 	(+)
	Debilidades	Amenazas	
(-)	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional no definida. • Ausencia de Manuales de Procedimientos. • No cuenta con Manuales de funciones específicas. • Sin supervisión y control de estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Precios fluctuantes. • Accesibilidad de productos. • Costo de transporte. • Falta de crecimiento. 	(-)

Fuente: Elaboración propia (2015)

1.3 Planteamiento del Problema

La empresa Comercial Villa Prospera lleva varios años en el mercado guatemalteco impulsada por sus propietarios para brindar productos de consumo diario.

Durante estos años la empresa ha ido creciendo lentamente hasta el punto que al día de hoy cuenta con cuatro sucursales en igual número de departamentos, sin embargo esto no es suficiente pues el crecimiento esperado era mayor por lo que en el camino han quedado planes pendientes de implementar por lo que se considera que algo está fallando.

Con base a entrevistas previas con los propietarios se ha establecido que no existe una estructura organizativa acorde a las necesidades actuales y que muchos de los procedimientos y funciones de los colaboradores se han implementado de forma verbal sin que a la fecha se cuente con manuales de funciones y controles tanto del personal como de los resultados financieros proyectado a reservar recursos para el crecimiento esperado.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Cuál es el resultado de evaluar el diagnóstico organizacional de la empresa Comercial Villa Prospera?

1.5 Justificación

La implementación de una estructura organizacional definida así como funciones y controles adecuados es impostergable para la empresa Comercial Villa Prospera, a fin de alcanzar el crecimiento y rendimientos proyectados.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Evaluar el diagnóstico organizacional de la empresa comercial Villa Prospera

1.6.2 Específicos

- Evaluar los puestos y funciones del personal de la empresa.
- Evaluar cómo se realiza la comunicación interna en la empresa Comercial Villa Prospera.
- Evaluar cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa Comercial Villa Prospera.
- Evaluar cómo se realiza el control de las funciones del personal y el cumplimiento de tareas y horarios.

1.7 Alcances y Limites

El alcance del presente estudio estaba dirigido a cubrir toda la empresa en sus diferentes puntos de venta o sucursales y el límite estará en función principalmente en su implementación y puesta en marcha.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 La Administración

La administración como tal, es utilizada como un aspecto técnico para el manejo de actividades empresariales y hasta se ha llegado a considerar un arte, cabe señalar que la administración en la práctica de una u otra forma se hace presente en todas las actividades humanas desde el ama de casa que maneja los recursos del hogar hasta el más alto ejecutivo de una gran corporación y la gran diferencia existente es en el impacto socio económico que conlleva el administrar de la forma adecuada, bien sea en forma empírica o a través de técnicas estudiadas o una combinación de ambas.

Administración según Reyes Ponce (2007) “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social” (p.14).

2.2 La Organización

Reyes Ponce (2007) “Organización: se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. En la misma definición se advierten claramente las tres etapas: 1. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general. 2. Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización. 3. Puestos. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto una unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (p.28).

Para efectos de la presente investigación y considerando los aspectos evaluados en una entrevista preliminar consideraremos como adecuada la definición de Reyes Ponce (2007) “es el arreglo de

las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. (p. 276).

También se adecua la definición de Petersen y Plowman, (Reyes Ponce 2007): “en un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”. (p. 276).

2.2.1 Principio de la unidad de mando

Reyes Ponce (2007) afirma: “Para cada función debe existir un solo mando”, (p.283) este enunciado en la práctica puede ser ampliable a que debe existir un solo mando para una o varias funciones lo que es claro es la necesidad de que quienes ejercen funciones estén subordinadas a un solo mando tanto en tiempo como en materia a fin de preservar una estructura organizativa ordenada, esto sin contravenir teorías en las que varios jefes ejercen autoridad sobre un grupo pero en distintas funciones.

2.2.2 Principio de la definición de puestos

Reyes Ponce (2007): “Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico” (p 285).

Este enunciado es indispensable cumplirlo a fin de establecer una adecuada estructura organizativa que responda a las funciones y responsabilidades delimitadas en cada puesto de trabajo.

2.2.3 Departamentalización

“Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí. Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, las cuales se definen de la manera siguiente:

- a) Operación. Cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas. División mínima del trabajo.
- b) Actividad. Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad establecida.
- c) Función. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización. Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones con objetivos afines que se orientan hacia el mismo propósito.”

Estos conceptos definen la estructura organizativa de Comercial Villa Prosperá por cuanto sus distintas sucursales constituyen unidades especializadas en su region realizando operaciones, actividades y funciones muy similares separadas geograficamente.

2.2.4 Jerarquización

“Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) 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. La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas.

Línea de mando Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

Unidad de mando Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.”

Es de suma importancia dejar bien establecida la estructura organizacional de una empresa como lo señalan varios autores, basicamente para que cada quien respete su posición y tenga la autoridad y responsabilidad correspondiente.

2.3 Comunicación.

“El factor mas importante que enlaza el nivel gerencial con el operativo es, sin duda, la comunicación. Es necesario reconocer que la comunicación es el motivo de gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporaneas. Pero tambien hay que decir que no es posible trabajar sin ella; su importancia es tal, que sin una comunicación adecuada los procesos administrativos en una organización se tornan deficientes. El personal, sin importar su nivel o función, se vale de la comunicación para transmitir información, órdenes, o documentos valiosos. Así que la comunicación es una función esencial que se debe mantener y mejorar permanentemente en los entornos empresariales.”

2.3.1 Bases de la Comunicación.

“El primer concepto clave es que nos comunicamos *con* una persona, no *a* una persona. El segundo principio es que existe una diferencia entre comunicación e información. La comunicación es un acto; la información es el contenido. El tercer punto clave es que la comunicación nunca se lleva a cabo dos veces de la misma forma. El cuarto punto clave es que debemos pensar el mensaje completo siempre que hablemos.

La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido informacion o ideas, la comunicación no se ha dado. Todo el mundo se comunica siempre, independientemente de dónde esté o cómo viva, pues la comunicación es omnipresente. El ser humano no puede dejar de comunicarse, pues aun el silencio tiene significado; dicho en otras palabras, la comunicación es inevitable. Y una vez que se transmite un mensaje no se puede borrar, lo que le confiere un carácter de irreversible a la comunicación.”

2.4 Control.

Varios autores (2009)“Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se esten desempeñando según lo planeado. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades tienen un desempeño adecuado

sino hasta que evalúan que actividades se han llevado a cabo y comparan el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control es que tanto facilita el logro de los objetivos. Cuanto más ayude a los gerentes a lograr los objetivos de su organización, mejor será el sistema de control.” (p. 340).

2.4.1 ¿por qué es importante el Control?

Varios autores (2009) “La planeación se lleva a cabo, una estructura organizacional se crea para facilitar en forma eficiente el logro de los objetivos y se motiva a los empleados por medio de un liderazgo eficaz. Aún así no existe la seguridad de que las actividades se realicen según lo planeado, ni de que los objetivos que los gerentes desean de hecho se estén logrando. Por lo tanto, el control es importante porque es el vehículo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. El valor de la función control radica en su relación con la planeación, el *empowerment* y la protección de los centros de trabajo.” (p. 341)

2.5 Toma de Decisiones.

Franklin Fincowsky (2009) “El *empowerment* ha sido traducido como “empoderamiento”, una palabra que no aparece en el diccionario, además de que su interpretación literal dista mucho de la connotación técnica del término. En realidad, este vocablo nos remite a un proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto; significa “facultar” a los empleados, es decir, liberar el conocimiento y energía del personal para que comparta información y tome decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización. *Se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan desarrollar su potencial en el trabajo.*” (p. 384).

2.5.1 Naturaleza de los Grupos.

Idalberto Chiavenato (2009) “El concepto de grupo se puede definir de distintas maneras, según la perspectiva que se utilice. Una definición general señala que los miembros de un grupo en una organización:

1. Están motivados para trabajar juntos.
2. Perciben al grupo como una unidad de personas que interactúan entre sí.
3. Contribuyen en distinta medida a los procesos grupales, lo cual significa que algunas personas aportan más tiempo y energía que otras.
4. Asumen distintas formas de interacción que las llevan a tener coincidencias y desacuerdos.

Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas. De ahí la necesidad de comprender el comportamiento del grupo para entender mejor el (CO) Comportamiento Organizacional.”

Aun cuando no existe un concepto universal, se ha dado diversas interpretaciones a los trabajos sobre la dinámica de grupos desarrollados por Kurt Lewin en la década de 1930. Una visión normativa describe la forma en que se debería organizar y dirigir un grupo, y hace hincapié en el liderazgo democrático, la participación y la amplia cooperación entre los miembros.

Otra visión de la dinámica grupal se concentra en un conjunto de técnicas como la dramatización, las lluvias de ideas, los grupos focales, la terapia de grupo, el entrenamiento de la sensibilidad, la construcción de equipos, el análisis transaccional, la ventana de Johari y, más recientemente, la expresión creativa, las cuales se han relacionado tradicionalmente con la dinámica de grupos para crear equipos autodirigidos.

Una tercera visión es más cercana a la concepción original de Lewin: La dinámica de los grupos se analiza desde una perspectiva interna: ¿Cuál es su naturaleza, cómo se forman, cuáles son sus

procesos y su estructura, cómo funcionan y afectan a sus integrantes, a otros grupos y a la organización. Nosotros nos concentraremos en la tercera visión de la dinámica de grupos.

2.5.2 Tipos de Grupos

Idalberto Chiavenato (2009), “Los grupos pueden ser formales o informales. Los formales son conjuntos de trabajo que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas. En los grupos formales se estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización. Los grupos formales pueden ser:

2.5.3 Grupos de Mando.

Son grupos tradicionalmente determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama. En general, incluyen a un gerente y a los subordinados que dependen directamente de él.

2.5.4 Grupos de Tarea

Son grupos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones.

2.5.5 Grupos Temporales con Planes Definidos

Se forma para ejecutar ciertas tareas de la organización y tienen una duración definida.”(p. 272-273),

Gracias a los conceptos aportados se encausa la definición de la estructura de Comercial Villa Prospera y encontramos que cada sucursal forma un grupo y a su vez los encargados de dicha sucursal conforman un grupo de interés gerencial para alcanzar los objetivos de crecimiento.

2.5.6 Estructura del Grupo

Idalberto Chiavenato (2009) “Los grupos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y prever en buena medida el

comportamiento de los individuos, así como el desempeño grupal. Las principales variables estructurales de un grupo son: liderazgo formal, roles, normas, estatus de grupo, tamaño, composición y grado de cohesión.

El liderazgo formal. En general cada grupo tiene un líder, el cual es señalado formalmente por la organización y recibe distintos nombres (gerente, jefe, supervisor, encargado, líder de proyecto o coordinador de comisión). El líder formal desempeña una función muy importante en el grupo.

La Función. Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requiere de la persona que ocupa un puesto determinado en la organización. Muchas funciones son claras y definidas, ya sea por el conocimiento que la persona tiene de una tarea organizacional o proceso técnico, o porque se lo comunica el líder formal u otros miembros de la organización.

El Desempeño del Papel. Cada uno de los miembros del grupo desempeña la función específica que le ha atribuido la organización.”(p. 276-277).

2.5.7 Facultamiento en la Toma de Decisiones.

Idalberto Chiavenato (2009) “La creación de organizaciones de aprendizaje va de la mano de una clara tendencia a delegar facultades a personas de todas las áreas. Además de recurrir a los equipos autodirigidos, adoptar sistemas orgánicos de administración e implantar una cultura participativa y abierta, las organizaciones de hoy tratan de compartir el poder con todos sus miembros.

El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. En un entorno de negocios que se caracteriza por la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías, soltar la rienda del control centralizado parece ser una solución viable que promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización

2.5.8 Bases para la Toma de Decisiones

El facultamiento en la toma de decisiones se funda en cuatro bases:

Poder. Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.

Motivación. Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.

Desarrollo. Proporcionar recurso para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.

Liderazgo. Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.” (p.286-289).

Basado en la forma en que esta distribuidas las sucursales o tiendas de Comercial Villa Prospera es propicio adoptar la estructura de toma de decisiones basadas en el empoderamiento, facultando a sus encargados de tienda en los aspectos concernientes a sus puestos y funciones delegandoles autoridad y responsabilidades administrativas.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El presente estudio es una Investigación con enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y para su realización adecuada es indispensable una investigación preliminar, se busca especificar las características y propiedades que reflejen lo mejor posible el sujeto o fenómeno estudiado.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, citado por Hernández, Fernández y Baptista, p. 60).

A fin de alcanzar los objetivos trazados en la investigación se desarrolló la metodología de datos cualitativos y cuantitativos por medio del método no probabilístico de muestreo consecutivo que intenta incluir a todos los sujetos accesibles como parte de la muestra en virtud que la unidad económica, Comercial Villa Prospera, sujeto de estudio es manejable y se cuenta con el aval de los propietarios para realizar las actividades que sean necesarias como entrevistas o encuestas con todas las personas involucradas.

3.2 Sujetos de investigación

Se realizó entrevista con los siguientes Sujetos:

- a. Encargado Administrativo: En cada sucursal o tienda se encontró un encargado administrativo con cierto grado de decisión y empoderamiento que es el responsable por todas las actividades de la unidad a su cargo y en casos necesarios realiza las consultas a la Gerencia General por la vía telefónica dada la distancia geográfica entre sucursales.

- b. Encargado de Distribución: A cargo de abastecer a las sucursales ya sea de forma local o departamental por lo que debe estar disponible en cualquier momento para cubrir las existencias o pedidos extraordinarios derivados de negociaciones por la temporalidad de algunos de los insumos.

- c. Representante Legal: Dirige y representa legalmente a la empresa haciendo las funciones de gerente general en virtud que es quien toma las decisiones.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

A fin de contar con toda la información necesaria se recurrió a los instrumentos de recolección de datos, entrevista y cuestionario dirigido.

3.3.1 Entrevista

Se realizó entrevista preliminar a los propietarios que tienen funciones administrativas por ser quienes mejor conocen el manejo de la empresa y la dirección que ha tomado.

3.3.2 Cuestionario Dirigido

El cuestionario se utilizó para obtener los datos deseados en forma homogénea, está constituido por una serie de preguntas escritas predeterminadas a fin de ahorrar tiempo y recursos. Se realizó cuestionario dirigido al personal administrativo, los cuatro encargados de tienda o sucursal para conocer de primera mano las dificultades que afrontan a diario y tener otro punto de vista del manejo administrativo.

Capítulo 4

Diseño de la investigación

4.1 Presentación de resultados

Cuestionario dirigido, realizado a los encargados de cada tienda o sucursal de Comercial Villa Prospera.

Tabla 1

¿Quién es su jefe inmediato, a quién reporta?

Jefe inmediato	Sucursales			
	s1	S2	S3	S4
Representante legal	Si	si	si	si
Encargado de Distribución				

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo entrevista en sucursales
Septiembre 2015

Todos los encargados de tienda coincidieron en indicar que su jefe inmediato es la representante legal.

Comentario. Es evidente que existe claridad en los encargados en señalar a la representante legal como su jefe inmediato.

Tabla 2

¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Sucursales				Total	Promedio
S1	S2	S3	S4		
3	1	3	3	10	2.5

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo entrevista en sucursales. Septiembre 2015

Todos los encargados de tienda cuentan con 3 personas a su cargo a excepción de la sucursal de Escuintla que tiene solo uno.

Comentario. La variación encontrada responde al menor movimiento que presenta la sucursal de Escuintla por lo que no amerita mayor personal.

Tabla 3

¿Qué medio utiliza para estar en contacto con su Jefe Inmediato?

Medios utilizados	Sucursales				Frecuencia	
	S1	S2	S3	S4	Diaria	Semanal
Escrito						
Verbal						
Vía telefónica	X	X	X	X	x	
Vía fax						
Correo electrónico						
Otros						

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo entrevista en sucursales. Septiembre 2015

Los encargados mantienen comunicación diaria vía telefónica para reportar o informar contingencias.

Comentario. Debido a la distancia entre las sucursales la comunicación más fluida es vía telefónica, sin embargo se pudo establecer en las visitas que todas las sucursales cuenta con computadora e internet.

Tabla 4

¿Qué reportes elabora, con qué frecuencia?

Reportes	Sucursales				Frecuencia	
	S1	S2	S3	S4	Diaria	Semanal
Ventas	X	x	x	x	x	
Depósitos	X	x	x	x	x	
entradas y salidas de Productos	X	x	x	x	x	
Inventarios	X	x	x	x	x	
Créditos			x		x	
Pago a proveedores				x	x	
Ventas todas las sucursales				x		x

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo entrevista en sucursales. Septiembre 2015

Los encargados elaboran reportes diarios sobre las actividades principales de la sucursal a su cargo.

Comentario. Todas las sucursales elaboran los mismos reportes diarios sin embargo en la sucursal de Chimaltenango se maneja crédito con algunos clientes por lo que adiciona este reporte y en la sucursal de la zona 7 se integra semanalmente las ventas de todas las sucursales.

Tabla 5

¿Cómo corrige las faltas laborales?

Medio utilizado	Sucursales			
	S1	S2	S3	S4
Verbal	X	X	x	x
Escrito				
Otras formas				

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo entrevista en sucursales. Septiembre 2015

Todos los encargados coincidieron en corregir las faltas laborales en forma verbal.

Comentario. Los encargados corrigen de forma verbal las faltas que se pudieran cometer y coincidieron en manejar la concientización y conciliación del personal así como la necesidad de apoyarse para cumplir con sus tareas.

Tabla 6

¿Cómo controla las entradas, salidas y ausencias?

Entradas Salidas				
Control	Sucursales			
	S1	S2	S3	S4
Presencial	X	x	X	x
Otros				

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo entrevista en sucursales. Septiembre 2015

Ausencias				
Control	Sucursales			
	S1	S2	S3	S4
Vía telefónica	X	x	X	x
Otros				

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo entrevista en sucursales. Septiembre 2015

Las entradas, salidas y ausencias del personal son reportadas en forma verbal directamente o bien por vía telefónica.

Comentario. Los encargados no llevan un control de entradas y salidas ya que ante la presencia de todos se disponen a la apertura del local y si alguien no se presenta tienen acordado reportarse vía telefónica, incluso presentado fotografías si se tuvo algún percance, pinchadura del vehículo.

Tabla 7

¿Qué hace si se incurre en una falta grave, alcoholismo, hurto, daño a la propiedad de la empresa, riña, otras?

Faltas graves				
Reporte	Sucursales			
	S1	S2	S3	S4
Vía telefónica	x	x	x	x
Otros				

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo entrevista en sucursales. Septiembre 2015

Las faltas consideradas graves son reportadas vía telefónica al Jefe Inmediato.

Comentario. Los cuatro encargados deben reportar cualquier falta grave como las señaladas vía telefónica al Jefe Inmediato para determinar lo procedente sin embargo señalaron que estas son prácticamente inexistentes pues se trabaja con personal conocido y de confianza.

4.2 Análisis de Resultados

4.3. Puestos y Funciones

Como lo señala Reyes Ponce (2007) “Para cada función debe existir un solo mando”, (p.283) y Reyes Ponce (2007): “Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico” (p 285).

De acuerdo a los hallazgos se determinó que los encargados de sucursal o tienda tienen claramente definido quien es su jefe inmediato, eventualmente existe duda en cuanto a quien dirigirse en cuanto al abastecimiento de existencias, sin embargo no es motivo de conflictos imposibles de enmendar, sin embargo si se estableció que no se cuenta con instrucciones por escrito ya que todo el manejo operativo se realiza por la vía telefónica.

4.4 Comunicación Interna.

Como indica Koontz, Weihrich, Cannice (2012), “En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar el recurso humano, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto eficaz.
4. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.” (p. 456)
Entre otros.

Este es un factor sumamente importante para Comercial Villa Prospera por cuanto las características de sus sucursales las separa geográficamente distancias considerables que no

permiten una comunicación directa por lo que la opción más utilizada ha sido la vía telefónica, situación que podría mejorarse con el uso de otras tecnologías.

4.5 Toma de Decisiones

Idalberto Chiavenato (2009), indica: “Cada organización aplica a su manera el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*). Algunas avanzan con decisión, mientras otras son reacias. La delegación de autoridad puede darse en distintas medidas. Muchas organizaciones. En otras, el facultamiento significa dar a las personas que tienen contacto directo con los clientes un poder casi total para usar su imaginación, tomar la iniciativa y decidir.” (p. 291).

En los hallazgos se estableció que para los encargados de sucursal de Comercial Villa Prospera el facultamiento tiene algunas limitaciones influenciadas por la centralización de la toma de decisiones. Esto puede representar pérdida de negocios, insatisfacción de clientes potenciales y en resumen la oportunidad de negocio.

4.6 Control de Funciones.

Varios autores (2009), “Los gerentes se interesan en el desempeño de la organización, es decir, los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización. Es un concepto complejo, pero importante, y los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen con un desempeño alto de la organización.” (p. 347).

El control de las actividades diarias de las sucursales prácticamente no existe por cuanto se basa en la confianza de lo que reportan los encargados, ejemplo de esto es el cumplimiento de los horarios de trabajo.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

De acuerdo al planteamiento de evaluar el diagnóstico organizacional de la empresa Comercial Villa Prospera utilizando las herramientas de investigación acordes a los principios de administración se confirma que encontramos que no se cuenta con un esquema organizacional estructurado técnicamente.

En la entrevista preliminar se estableció la ausencia de un organigrama, manuales de puestos y funciones lo que causa algunos vacíos principalmente en cuanto a la comunicación y directrices lo cual se agrava por la ausencia y metodología de control utilizada por lo que se propone implementar y documentar todo es esquema organizativo.

El resultado de la investigación pone al descubierto que la empresa es funcional, sin embargo un esquema diseñado técnicamente le permitirá un mayor crecimiento bajo el esquema de control y directrices claramente definidas que responda a las aspiraciones de crecimiento de los propietarios de Comercial Villa Prospera.

5.2 Justificación

La propuesta se enfoca en el propósito que la empresa Comercial Villa Prospera cuente con los puestos y funciones debidamente documentados a efecto de evitar conflictos o situaciones en las que el los encargados no tengan el mecanismo adecuado de comunicación y control especialmente teniendo en cuenta que la distancia es un factor determinante.

5.3 Objetivos de la Propuesta

Asegurar que los encargados de tienda de Comercial Villa Prospera cuenten con la información escrita sobre sus funciones y procedimientos de que deben realizar como parte de sus funciones.

5.4 Objetivo General

Elaborar un manual de puestos y funciones de los encargados de tienda de la empresa Comercial Villa Prospera.

5.5 Objetivos Específicos

- Definir y documentar las funciones específicas de los encargados de tienda, toma de decisiones y controles.
- Elaborar un organigrama en el que se represente gráficamente y con claridad la posición y autoridad establecidos en la empresa Comercial Villa Prospera.

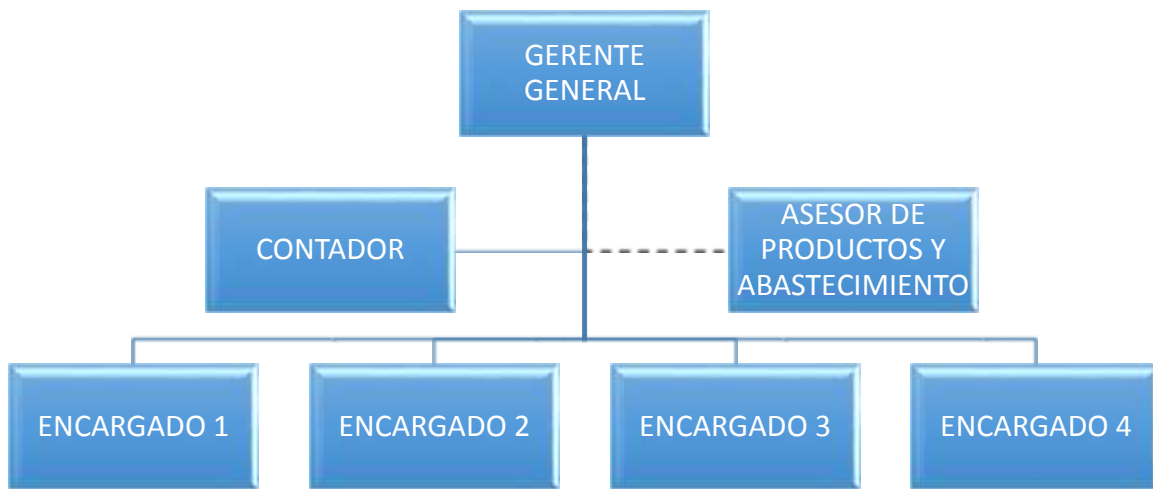
5.6 Desarrollo de la Propuesta

Se plantea la documentación y divulgación de la propuesta dejando constancia mediante una instrucción Gerencial de los puestos, funciones y mecanismos de control.

Organigramas

Son representaciones de los sistemas de organización en forma intuitiva y con objetividad, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto representandose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Organigrama propuesto



Elaboración propia. Octubre 2015.

Manual Administrativo

Que es un manual de Administrativo

Franklin Fincowsky (2009), “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.” (p. 244).

Objetivos

Los manuales tienen como objetivo principal delimitar las funciones administrativas para definir responsabilidades, buscan ordenar y sistematizar la información de la empresa, su funcionamiento.

Elaboración

Los manuales propuestos deben tener continuidad internamente por lo que alguien deberá liderar la utilización de estas formas a efecto que sean técnicamente viables y comprensibles, para ello se debe considerar una redacción que vaya acorde a quien está dirigido el manual con vocabulario claro guardando una secuencia lógica.

Validación

Dichos manuales deben ser presentados a los involucrados en los mismos, es decir a los encargados de sucursal y gerente general a efecto procedan a validar que la información presentada corresponda con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que les corresponder realizar.

Autorización

Posteriormente a su validación se debe formalizar a efecto que la gerencia general de Comercial Villa Prospera proceda a su autorización de tal forma que se puedan reproducir los ejemplares correspondientes para su divulgación y distribución a las unidades administrativas (sucursales).

Revisión

Es importante realizar una revisión a corto plazo a efecto de refrendar la correcta aplicación del manual dejando registro documental de la revisión efectuada y acordando revisiones periódicas a efecto de hacer valer la flexibilidad de los cambios que se produzcan y respondan a necesidades actuales del diario quehacer de la organización.

Propuesta de manual de puestos y funciones

logo	COMERCIAL VILLA PROSPERA		FECHA		
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		PAGINA	1	DE
GERENTE GENERAL					
Identificación y relaciones.					
identificación					
nombre del puesto	Gerente General				
numero de plazas	1				
Ubicación	ciudad				
puesto de carácter	administrativo				
relaciones de autoridad					
jefe inmediato	Propietario				
personal a cargo	todo el personal				
a quien supervisa	encargados de sucursal				
puestos y atribuciones					
funciones generales					
	administrar la empresa				
	representar legalmente la empresa				
funciones específicas					
	responsable de los resultados obtenidos				
	velar por el cumplimiento de los objetivos empresariales				
	presentar informes mensualmente				
	contratar y despedir personal				
	cumplir y hacer cumplir la legislación vigente				
especificaciones del puesto					
estudios	profesional universitario				
conocimientos	manejo financiero y admon. De personal				
experiencia	en ventas, mercadeo y negociaciones				
personalidad	extrovertida, con buenas relaciones personales.				
elaboro	reviso	autorizo	fecha		

Elaboración propia, octubre 2015

logo	COMERCIAL VILLA PROSPERA		FECHA		
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		PAGINA	1	DE
ASESOR DE PRODUCTOS Y ABASTECIMIENTO					
Identificación y relaciones.					
identificación					
nombre del puesto		Asesor de Productos y Abastecimiento			
numero de plazas		1			
Ubicación		departamental			
puesto de carácter		staff			
relaciones de autoridad					
jefe inmediato		Gerente General			
personal a cargo		ninguna			
a quien supervisa		ninguno			
puestos y atribuciones					
funciones generales					
		mantener el inventario de las sucursales			
		negociar con proveedores, mayoristas.			
funciones específicas					
		atender la logista de sucursales			
		atender los pedidos			
		transportar productos			
especificaciones del puesto					
estudios		nivel medio			
conocimientos		negociacion y manejo de inventarios			
experiencia		en ventas, mercadeo y negociaciones			
personalidad		extrovertida, con buenas relaciones personales.			
elaboro		reviso		autorizo	
				fecha	

Elaboración propia, octubre 2015

logo	COMERCIAL VILLA PROSPERA		FECHA	
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		PAGINA	1 DE 2
ENCARGADO DE SUCURSAL				
Identificación y relaciones.				
identificación				
nombre del puesto	encargado de sucursal			
numero de plazas	4			
Ubicación	departamental			
puesto de carácter	administrativo			
relaciones de autoridad				
jefe inmediato	Gerente General			
personal a cargo	hasta 4 personas			
a quien supervisa	auxiliares			
puestos y atribuciones				
funciones generales				
	administrar la sucursal			
	administrar al personal			
funciones específicas				
	apertura y cierre de la sucursal			
	reportar actividades			
	reportar las ventas diarias			
	llevar control de inventarios de productos			
	atencion al cliente			
	realizar depositos			
	control de creditos			
	atencion a proveedores			
especificaciones del puesto				
estudios	nivel medio, de preferencia estudios universitarios			
conocimientos	manejo de inventarios, paquete de microsoft, excel.			
experiencia	en puestos similares, atencion a clientes.			
personalidad	extrovertida, con buenas relaciones personales.			
elaboro	reviso	autorizo	fecha	

Elaboración propia, octubre 2015

logo	COMERCIAL VILLA PROSPERA		FECHA	
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		PAGINA	1 DE 2
AUXILIAR DE SUCURSAL				
Identificación y relaciones.				
identificación				
nombre del puesto	auxiliar de sucursal			
numero de plazas	14			
Ubicación	departamental			
puesto de carácter	operativo			
relaciones de autoridad				
jefe inmediato	Encargado de sucursal			
personal a cargo	ninguna			
a quien supervisa	ninguno			
puestos y atribuciones				
funciones generales				
	recibir y acatar instrucciones			
	cumplir con lo pactado en el contrato de trabajo			
funciones específicas				
	atender clientes			
	atender proveedores			
	transportar productos			
	cargar y descargar productos			
	hacer la limpieza			
	estar presente en la apertura y cierre de la sucursal			
especificaciones del puesto				
estudios	basicos			
conocimientos	manejo de vehiculo liviano (licencia vigente)			
experiencia	en atencion a clientes y proveedores			
personalidad	extrovertida, con buenas relaciones personales.			
elaboro	reviso	autorizo	fecha	

Elaboración propia, octubre 2015

5.7 Programa de Implementación

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
Análisis de la propuesta.	Lunes 2 de noviembre 2015	Gerente General
Divulgación de la propuesta	Lunes 2 de noviembre 2015	Gerente General
Implementación de los procedimientos	Lunes 2 de noviembre 2015	Encargados de Tiendas
Revisión de los procedimientos implementados	La primera semana de enero 2016.	Gerente General/ Encargados de Tiendas
Correcciones y ajustes evaluados	La primera semana de enero 2016	Gerente General

Elaboración propia octubre 2015.

5.8 Presupuesto de la Implementación

La empresa no incurrirá en costos adicionales solamente la disposición de los Encargados de Tienda que deberán de velar porque se cumplan los procedimientos propuestos contando para el efecto con la documentación presentada.

5.9 Conclusiones

De acuerdo al estudio realizado se llega a la conclusión indiscutible que es necesario documentar la estructura administrativa, manuales y funciones de la empresa Comercial Villa Prospera a fin que pueda contar con los elementos administrativos formales que le proporción la oportunidad de manejarse de forma técnica.

Referencias

1. Idalberto Chiavenato (2009), *Comportamiento Organizacional*. México, Mc Graw Hill
2. Franklin Fincowsky (2009), *Organización de Empresas*. México, Mc Graw Hill.
3. Reyes Ponce (2007), *Administración Moderna*. México, Limuza.
4. Robbins, Coulter, Huerta, Rodriguez, Amaru, Varela, Jones (2009), *Administracion, un empresario competitivo*. México, Pearson Educacion.
5. H. Koontz, H. Weihrich, M. Cannice (2012) *Administración*. Perú. Mc. Graw Hill.

ANEXOS



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Actualización Curricular Académica, ACA
Tema: Estructura Organizacional, funciones y Controles, Villa Prospera.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO
ENCARGADO DE SUCURSAL**

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de cómo está organizada la empresa Comercial Villa Prospera para apoyar y mejorar los procesos administrativos, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. Enumere cuáles son sus funciones:

- 1.1 _____
- 1.2 _____
- 1.3 _____
- 1.4 _____
- 1.5 _____
- 1.6 _____
- 1.7 _____
- 1.8 _____

Otras que considere.

2. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

3. ¿Qué actividades realiza el personal a su cargo?

3.1 _____

3.2 _____

3.3 _____

3.4 _____

3.5 _____

3.6 _____

3.7 _____

3.8 _____

4. ¿Quién es su jefe inmediato, a quien reporta?

5. ¿Qué medios utiliza para estar en contacto con su Jefe Inmediato?, por escrito, verbal, vía telefónica, vía fax, correo electrónico, etc., especifique.

6. ¿Qué reportes elabora, con qué frecuencia?

5.1 _____

5.2 _____

5.3 _____

5.4 _____

5.5 _____

7. ¿Cómo corrige las faltas laborales?

Verbal

Escrito

8. ¿Cómo controla las entradas, salidas y ausencias de las personas a su cargo?
9. ¿Escriba qué hace si las personas a su cargo incurren en una falta grave? Alcoholismo, hurto, daño a la propiedad de la empresa, riñas, otras.