

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa



**Diagnóstico organizacional realizado en una empresa  
familiar dedicada a la estética y cuidado de la mujer  
guatemalteca**

(Tesis de Maestría)

Gloria Carolina Ortiz Palomo

Guatemala, abril 2013

**Diagnóstico organizacional realizado en una empresa familiar dedicada a la estética y cuidado de la mujer guatemalteca**

(Tesis de Maestría)

Gloria Carolina Ortiz Palomo

M. Sc. Anabella Cerezo de García (**Asesora**)

Lic. Samuel Caal Klarks (**Revisor**)

Guatemala, abril 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

**Coordinadora**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0005-2013-MSc.AC.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 18 DE FEBRERO DEL 2,013

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Anabella Cerezo de García, asesora y Lic. Samuel Caal Klarks, revisor de la Tesis, titulada: "DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL REALIZADO EN UNA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA A LA ESTÉTICA Y CUIDADO DE LA MUJER GUATEMALTECA", elaborada por la licenciada Gloria Carolina Ortiz Palomo, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.

  
Lic. César Augusto Custodio Góbal  
Decano Facultad de Ciencias Económicas



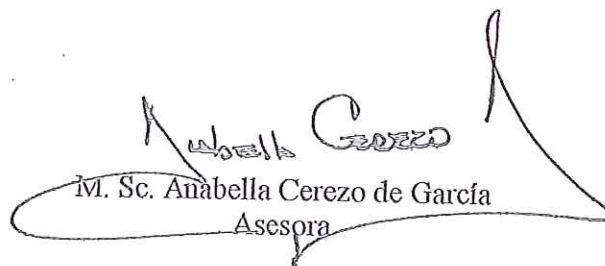
Guatemala, 24 de enero de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema "Diagnóstico organizacional realizado en una empresa familiar dedicada a la estética y cuidado de la mujer guatemalteca", presentado por el estudiante: Gloria Carolina Ortiz Palomo de Vleeming, previo a optar al grado Académico de "Maestría en Administración Corporativa" cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

  
M. Sc. Anabella Cerezo de García  
Asesora

*M.Sc Anabella Cerezo de García*  
Colegiada No 13,423

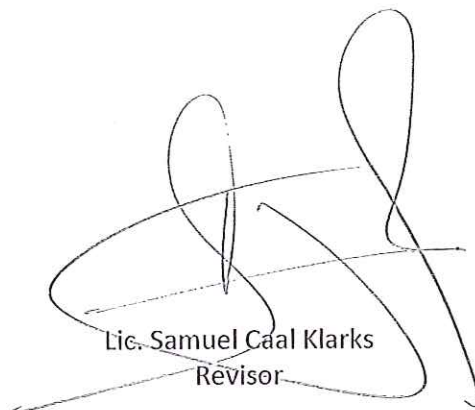
Guatemala, 16 de febrero de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“Diagnostico organizacional realizado en una empresa familiar dedicada a la estética y cuidado de la mujer guatemalteca”** presentado por el estudiante: **Gloria Carolina Ortiz Palomo de Vleeming**, previo a optar el grado académico de **“Maestría en Administración Corporativa”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Samuel Caal Klarks  
Revisor

## Contenido

Introducción	i
Resumen	iii
Capítulo 1	1
1. Antecedentes	1
<b>1.2 Marco Teórico</b>	10
1.3 Planteamiento del Problema	20
1.4. Objetivos	21
1.5. Alcance y límites de la investigación	22
Capítulo 2	23
<b>2. Metodología Aplicada</b>	23
2.1 Método de investigación	23
2.3 Población y Muestra	24
2.4 Instrumentos	25
2.5 Procedimiento	25
Capítulo 3	26
3. Resultados de la investigación	26
Capítulo 4	50
4. Análisis de Resultados	50
Conclusiones	54
Propuesta	55
Antecedentes	56
Alcance del Proyecto	56
Objetivos	56
Desarrollo de la propuesta	57
Manual de Funciones de Puestos	61
Programas de inducción y capacitación	110
Costos de Implementación	111
Costos de funcionamiento del departamento	112
Referencias Bibliográficas	113
<b>Anexos</b>	114

## **Introducción**

Las empresas familiares dominan la vida comercial en los diferentes mercados del mundo, sobre todo en las economías emergentes y desempeñan un papel importante en el desarrollo de los países, ya que contribuyen al empleo, a la producción y a través de ellas se desarrollan diferentes servicios de beneficio y de alcance de la población. Con frecuencia al hablar de empresas familiares, se tiende a creer en negocios que fueron creados por un empresario con una idea o visión específica, que pone todo su empeño y esfuerzo por sacarlo adelante y heredarlo a sus hijos y cuando estos se involucren en aquello que les fue dado por su padre, luchan para innovarlo, hacerlo más grande y productivo y procurar llevarlo a un crecimiento más grande.

Es natural que las empresas familiares, tengan un ciclo de vida, donde los líderes o socios fundadores, se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. La mayoría de estos negocios familiares han subsistido de generación en generación, pero muchos otros no sobreviven a causa de la falta de conocimiento, ordenamiento, planificación de todo el proceso de sucesión y traspaso de poder a la generación que le corresponde tomar el control y liderazgo de la empresa, para seguir sosteniéndola en el tiempo y legarla a las próximas generaciones.

Actualmente la supervivencia y el progreso de una empresa familiar dependerá de la forma en que esté organizada, haciendo esfuerzos en conjunto de todas las áreas de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos y metas fijadas por los socios fundadores y procurar la optimización de sus recursos tanto humanos, materiales y tecnológicos y por medio de la comunicación permear a todos los niveles jerárquicos la visión, misión y valores elaborados por los socios fundadores, con el fin que el negocio siga con los objetivos fijados.



Una empresa como la que se está analizando, debe contar con mecanismos que le permitan el buen desempeño de sus actividades y en forma diligente y proactiva, deben estar preparados para reaccionar ante cambios inminentes tanto internos como en su entorno, para ellos es necesario conocer las partes que componen la organización y las funciones que cumplen cada una de ellas, la forma en que se interrelacionan, para poder tener una comunicación fluida y que todos los departamentos puedan desarrollarse en forma exitosa en el mercado en que se desenvuelven

La empresa en cuestión es una empresa familiar que fue fundada hace más de treinta años y sus socios fundadores desean que siga a la siguiente generación y sea tomada por sus hijos y así sucesivamente, su actividad principal es al cuidado y estética femenina y por esa razón este trabajo se enfocó en el diagnóstico de la estructura organizacional y determinar cuáles eran sus áreas débiles que debían fortalecerse para seguir creciendo y expandiéndose tanto a nivel nacional, como en el internacional.

Es importante mencionar que una empresa jamás será perfecta, sin embargo no debe de terminar la búsqueda de elementos organizacionales que ayuden a mejorar la empresa y poder cada día alinearse y poder estar más cerca de alcanzar la, misión, visión que se hayan trazado los socios fundadores, a través de la práctica de los valores que la empresa se fijó, para la realización de sus actividades diarias.

## **Resumen**

El objetivo de este estudio, consistió en realizar una propuesta a la empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de estética y cuidado femenino, que le ayude a diagnosticar los problemas en su estructura de la organización, fortalecer sus áreas de liderazgo a través de la determinación de los canales de comunicación, de autoridad y responsabilidad y establecer las necesidades que existe en que una empresa cuente con manuales y descriptores de puestos, que ayuden al personal a realizar en forma eficiente sus actividades y evitar así la rotación de los colaboradores, estableciendo programas de capacitación continua y planificada, todo ello con el propósito que la empresa tenga sus estructuras bien establecidas y pueda realizar su sucesión del negocio a la segunda generación y pueda seguir operando a pesar de esta transición.

Por lo antes expuesto, el desarrollo del presente trabajo de investigación consistió en realizar un detalle cronológico de los antecedentes de la empresa, estableciendo sus inicios e indicando los motivos por los cuales surgió la idea de la creación de la empresa. Se describieron sus bases fundamentales como son la misión, visión, valores y objetivos, así como su estructura organizacional, además se realizó un estudio de sus fortalezas y debilidades entrevistando a sus principales directivos, determinando que sus puntos a enfocarse son la parte del personal de la empresa, relacionando con su capacitación y planes de desarrollo, el de establecer canales de comunicación claro y definidos, para que las directrices puedan ser transmitidas en forma correcta y oportuna, para alcanzar sus planes fijados, y a pesar que cuentan con manuales y descriptores de puestos, se determinó que estos se encuentran desactualizados.

Posteriormente a ellos, se documentó toda la parte del marco teórico, tomando en cuenta libros de autores reconocidos, trabajos de tesis de diferentes universidades tanto locales como extranjeras, revistas y toda información que pudiera ser útiles para el desarrollo de la investigación, seleccionado aquella bibliografía que pudiera adaptarse a las necesidades que el trabajo requería, además se seleccionó los instrumentos que fueran los más adecuados para la obtención de la información que determinara las debilidades y necesidades que tiene la empresa.

El trabajo se realizó conforme al modelo de investigación descriptiva, el cual consiste en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su alcance no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que puedan existir entre las variables. El instrumento que se seleccionó fue el cuestionario con preguntas directas con el fin de obtener los resultados oportunos y claros, adicional a eso, de acuerdo al universo de colaboradores con que cuenta la empresa, se escogió la muestra de acuerdo a la aplicación de la fórmula para determinación de la muestra y seleccionó del universo los colaboradores que iban ser sujetos a estudio con el fin que los resultados dieran una respuesta de acuerdo a la realidad de la empresa y evitar sesgos que pudieran tomar una dirección que no fuera la idónea.

Los resultados del trabajo de campo, el cual se dividió en tres secciones, en donde la primera se analizó la estructura organizacional evaluando la misión, visión, valores, políticas y objetivos que tiene la empresa, utilizando cuestionario dirigido a todo el personal. En la segunda sección, se abordaron temas cuyo objetivo era determinar el grado de conocimiento que tienen los empleados de sus funciones que realizan dentro de la empresa y la tercera sección, las preguntas estaban dirigidas a determinar, la capacitación que los colaboradores tienen para realizar sus actividades en sus diferentes puestos de trabajo.

Los datos fueron tabulados y se graficaron en barras, para una mejor apreciación de los resultados, esto permitió determinar cuál es la situación de la empresa comparándola con el marco teórico que se investigó, y con base a ello se pudieron sacar las conclusiones donde se detallan las deficiencias con las que cuenta la empresa y ya con eso establecido se elaboró la propuesta de mejora que pudieran optar para fortalecer sus estructuras.

Esta propuesta de mejora consistió en proponer a los socios fundadores la necesidad de establecer una jefatura dentro del departamento Administrativo, que se encargue del tema de Recursos Humanos y que apoye toda la gestión relacionada con el personal de la empresa y para ellos se determinó las funciones principales de esta jefatura, se definió la forma en que se iba a fortalecer el tema de la visión, misión y valores de la empresa, se estableció las guías para la elaboración de manuales de puestos y la comunicación entre los departamentos y diseñar los programas de inducción y capacitación al personal.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes

### 1.1. Antecedentes de la empresa de estudio “Adelgace, S.A”

#### 1.1.1 Reseña Histórica

La idea inició cuando la socia fundadora, sufría de problemas de obesidad y buscaba en Guatemala opciones para poder reducir su peso, en esa tiempo no existían lugares confiables y profesionales, que ayudaran a la mujer a poder tener un régimen asistido donde se le dieran dietas de acuerdo a su metabolismo y sus hábitos alimenticios y por esa razón su esposo, socio fundador, por la necesidad que tenía su esposa y el siendo médico cirujano, estudió nutrición y problemas de la obesidad, y ya con esa preparación decidieron, fundar una empresa en el año 1978, dedicada a la estética femenina, donde sus principal objetivo, era brindarle a la mujer una alternativa para reducir de peso, a base de dietas balanceadas, masajes reductores, y otros tratamientos que ayudaran a motivar a la mujer a conservar su figura.

La primera clínica que fundaron, estaba ubicada en la zona 1, entre la 6ta av. y 9a calle, de la ciudad de Guatemala, allí se establecieron y comenzaron a elaborar tratamientos diversos, de acuerdo a cada tipo de necesidades que presentaban las mujeres guatemaltecas. Elaboraron dietas de acuerdo a regímenes de calorías, establecieron tablas de reducción y tratamientos de reducción de medidas. Se dieron cuenta, que a la mujer se le dificultaba bajar en las primeras semanas, y buscaron alternativas que ayudaran a agilizar la reducción de medidas corporales, como son masajes reductores, tratamientos de vendas con aditamentos reductores, de algas y también de electrodos con cremas, con el propósito que las pacientes, pudieran ver resultados a corto plazo, motivándose a seguir con las rutinas semanalmente donde le motivara seguir comprando paquetes reductores y poder continuar con el régimen establecido.

Todo este tipo de estrategias, ayudaron a seguir creciendo, en el año 1995, después de todo este esfuerzo, pudieron comprar unos locales en un edificio de clínicas medicas ubicados en la zona 10, este lugar propició a alcanzar un mercado con un mejor poder adquisitivo, logrando con ello seguir expandiéndose. En el año 2000, abrieron dos clínicas más, ubicadas en un centro comercial de la zona 7, de la Quinta Samayoa, y posteriormente en Ciudad San Cristóbal. En el año 2006, abrieron en el sector de Majadas y carretera a El Salvador, donde esta última por los trabajos de los pasos a desnivel de San José Pinula y Fraijanes, tuvieron que cerrarla en el año 2009.

A principios del año 2011, abrieron en zona 14, e incluyeron servicios de relajamiento y cuidados faciales. Además a mediados del mismo año, se enfocaron a incursionar en los Estados Unidos de Norteamérica y después de varios trámites legales, abrieron su primera clínica en Santa Mónica California. Derivado de la expansión del negocio, involucraron a varios familiares que están atendiendo áreas administrativas de las clínicas, esta decisión la tomaron por tenerles confianza y por ser personas que han tenido experiencia en ventas y mercadeo y a partir del año pasado, sus dos hijos ya solicitud de sus padres, comenzaron a involucrarse en las clínicas de reducción de peso. Los dos jóvenes estudiaron Administración de empresas, siendo ambos alumnos destacados y graduados con honores. Además ambos, antes de iniciarse en la empresa familiar trabajaron en diferentes empresas multinacionales, desempeñando cargos de jefe de marcas y de logística.

Los socios fundadores, ya se dieron cuenta que tienen carencias internas; en la parte legal, no tienen una estructura accionaria definida, en su estructura organizacional tienen deficiencias en su definición de puestos y de la delegación de la autoridad y responsabilidad, en la parte administrativa, les falta implementar procedimientos de control y segregación de funciones y la parte financiera, falta de liquidez para cubrir gastos importantes y poder seguir expandiéndose. Además el socio fundador tiene planificado jubilarse dentro de 5 años y necesita dejar el negocio en buenas manos, para que siga creciendo y permaneciendo en el transcurso del tiempo.

Para lograr con esta transición, tienen que establecer un proceso de sucesión, que logre mantener vigente la empresa que lleva más de 30 años en el mercado para que siga creciendo y expandiéndose, fuera de las fronteras de Guatemala.

### 1.1.2. Situación actual de la empresa

Adelgace, S. A. es una empresa familiar formada por sus socios en junio de 1978, y que se dedica principalmente a la prestación de servicios a nivel nacional para el cuidado y estética femenina, utilizando métodos de masajes reductores, aplicación de cremas y otros aditamentos, para la reducción de peso y medidas, también tiene servicios adicionales como son los masajes relajantes, así como la venta de productos naturales, que ayudan a las mujeres en el proceso de adelgazamiento y cuidado de piel.

Adelgace, S.A. se encuentra posicionada entre las clínicas que se dedican a la reducción de peso con un 33% del mercado de mujeres que desean reducir de medidas, y esto se debe al cumplimiento de sus promesas de mercado y de brindar servicios accesibles y económicos. Además está incursionando en vender franquicias a diferentes partes de la país, como el de poder abrir negocios en el extranjero, tratando siempre de guardar la imagen y calidad del servicio.

### 1.1.3. Misión, Visión y Valores:

Las empresas que cuentan con una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores pueden orientar mejor sus acciones y hacer frente a las adversidades porque su equipo gerencial y el personal tienen claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.

- Misión:

Ser una empresa familiar líder en el área del cuidado personal femenino de reconocido prestigio, que genera valor de manera sostenida para sus accionistas, clientes, colaboradores y la comunidad.

- Visión:

Ser la empresa familiar en el área del cuidado femenino más reconocida y exitosa en Guatemala, ampliando sus operaciones fuera de las fronteras de Guatemala y teniendo siempre servicios de calidad y manteniéndose actualizada y vigente para futuras generaciones.

- Valores

Los valores que tiene la empresa “ADELGACE, S. A.”, fueron desarrollados por los miembros de la familia, manteniendo los principios que los fundadores quieren legar a sus generaciones.

Y se detallan de la siguiente forma:

#### Valores Profesionales

- Espíritu de innovación y liderazgo
- Excelencia y rigor profesional
- Madurez y objetividad en la toma de decisiones

#### Valores Personales

- Entusiasmo y orgullo de pertenencia
- Integridad
- Honradez
- Excelencia
- Respeto y confianza total
- Orden, limpieza y puntualidad



## Valores de relación

- Voluntad de servicio y satisfacción al cliente
- Comunicación y dialogo permanente
- Ética

### 1.1.4. Constitución

La empresa “ADELGACE, S. A.”, fue constituida, como sociedad anónima, en el año 1978, registrada ante el Registro Mercantil como consta en las Patentes de comercio de Empresa y de Sociedad, así como en su escritura de constitución, también se encuentra debidamente inscrita ante la Superintendencia de Administradora Tributaria (SAT), existe un Representante Legal y Gerente General. La empresa cumple con todos los requisitos fiscales y legales necesarios para una Sociedad Anónima, y en sus registros contables y cumplimientos legales, se encuentra perfectamente al día.

### 1.1.5. Giro del negocio

La actividad principal de “ADELGACE, S. A.”, es proporcionar alternativas de reducción de peso y del cuidado personal a la mujer guatemalteca. Actualmente incorporó tratamientos de relajación, dando servicios de faciales y masajes corporales, para el cuidado femenino. En los 30 años de existencia, han atendido más de medio millones de mujeres, dando resultados positivos y confiables, para el buen cuidado de la imagen de la mujer, manteniéndose en el mercado en una buena posición y reconocimiento a nivel nacional.

En los últimos diez años, cuentan con 6 clínicas establecidas en distintos puntos importantes de la ciudad de Guatemala, y desde septiembre del año 2011, comenzaron a incursionar y a establecer una clínica ubicada en Santa Mónica, Estados Unidos, y están evaluando la posibilidad de abrir otra clínica cerca del lugar ya establecido, debido a la gran clientela que están teniendo.

### 1.1.6. Productos que Ofrece

La empresa ADELGACE, S.A, actualmente ofrece los siguientes productos.

1. Reducción de peso, Utilizando métodos tecnológicos, como son el lumisel, cavitación, electrodos, masajes reductores.
2. Tratamientos alternativos de terapia de relajación a base de agua, así como tratamientos para la cara y piel.

Actualmente la empresa cuenta con 70 colaboradores, distribuidos en los distintos departamentos que posee la empresa.

### 1.1.7. Estructura Organizacional

Esta se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los otros colaboradores. La relación que existe entre los departamentos, las áreas de apoyo y de consultoría tanto internas como externas. Esta estructura, se representa a través del organigrama, que es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización u empresa.

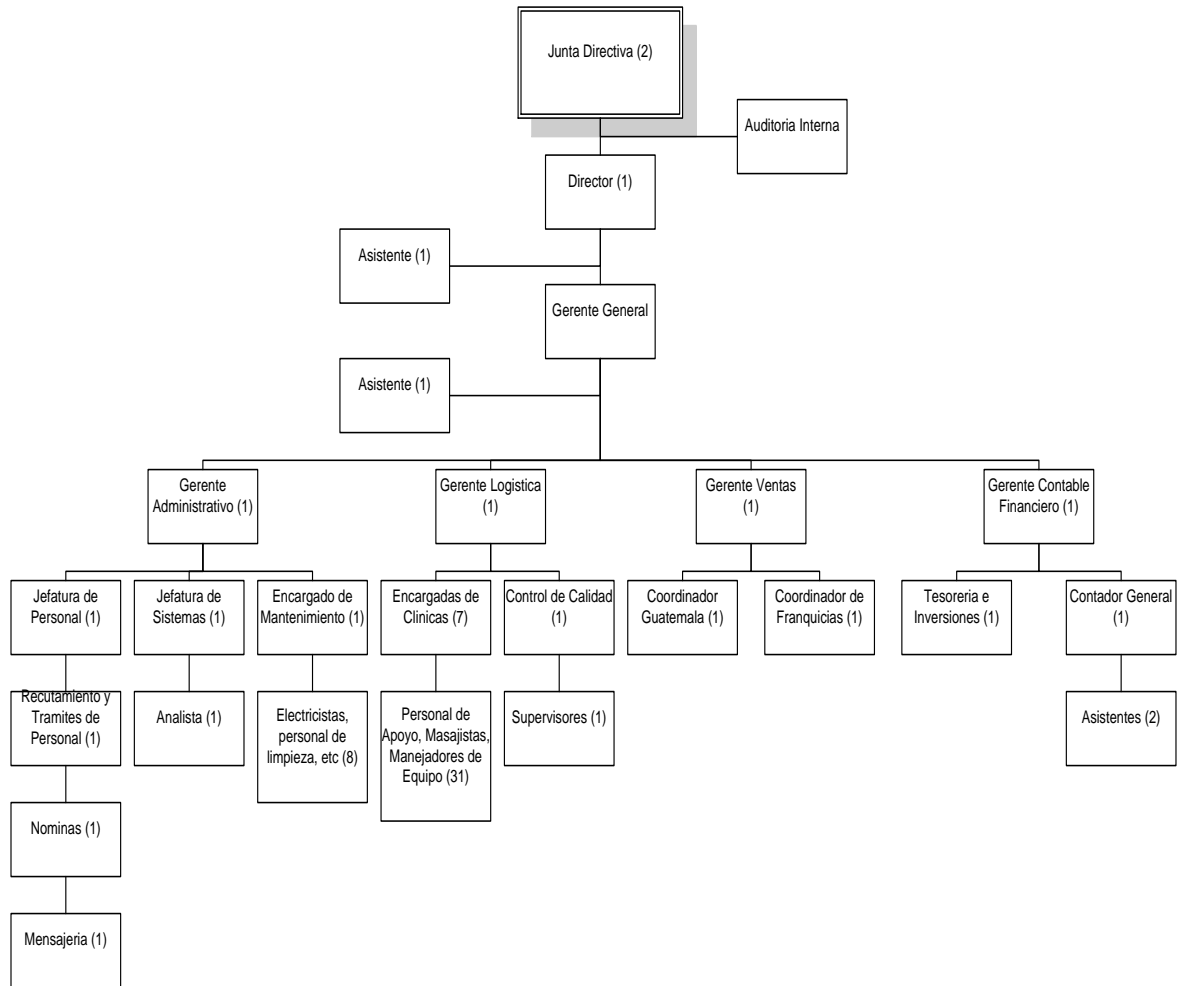
El organigrama de la empresa ADELGACE, S.A es de tipo mixto donde está representado con niveles jerárquicos horizontales y verticales. Y está conformado por

- Junta Directiva
- Director
- Gerente General
- Departamento Administrativo
- Departamento de logística
- Departamento de Ventas
- Departamento Contable y financiero.

La empresa Adelgace, S.A., tiene como organigrama el que a continuación se presenta.

### Ilustración No. 1

Organigrama de la Empresa Adelgace, S.A.



Fuente: Diseño propio, basado en la información proporcionada, por el director ejecutivo de la empresa. (Junio, 2012)

### 1.1.8. Análisis FODA de la Empresa:

El análisis FODA: Es una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útiles para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis permite examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este participa y compete.

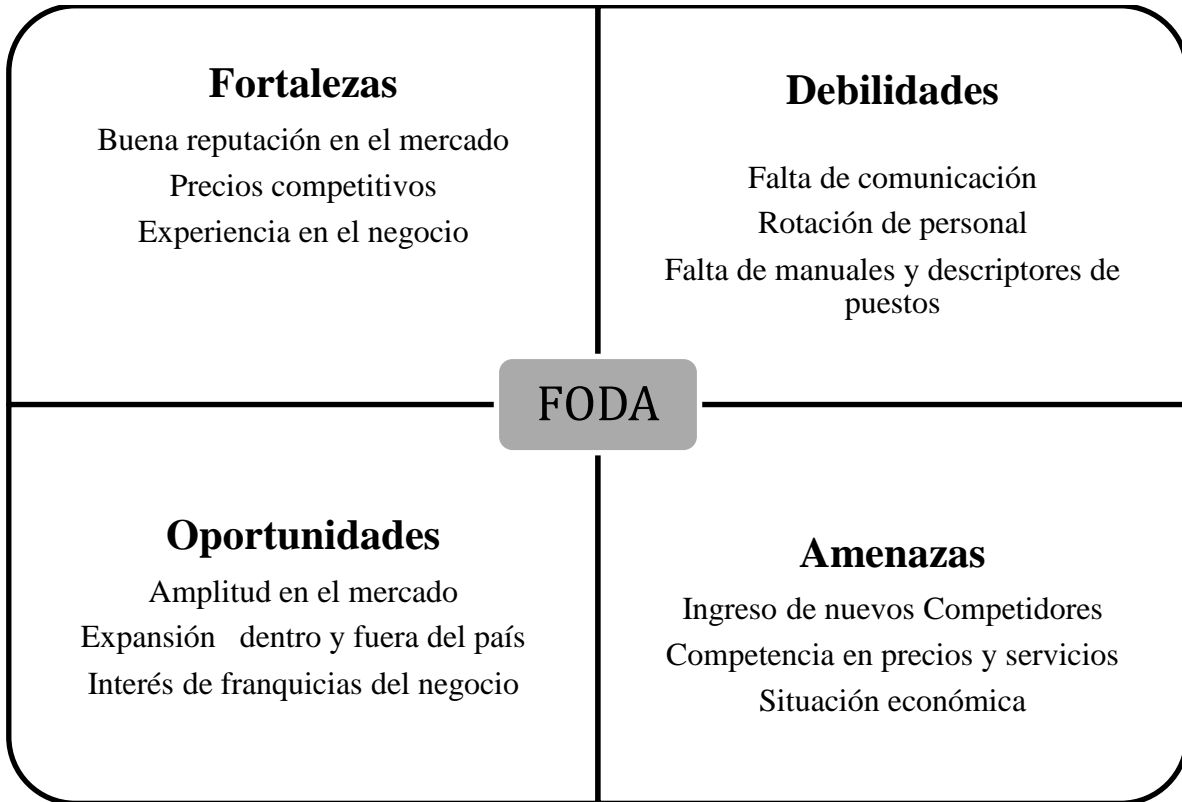
Para obtener el análisis FODA, la empresa Adalgace, S. A. hace dos años, contrato un estudio de mercado, con el propósito de tener un mejor conocimiento de las condiciones, tendencias y oportunidades que existen dentro del mercado del cuidado y estética femenina, además de obtener información que le ayudara a profundizar, en el conocimiento sobre sus competidores, sus fortalezas, debilidades, estrategias claves, errores y factores de éxito. Los resultados que obtuvieron, les ayudó a tener una mejor visión sobre el negocio y poder tomar decisiones acertadas, que han colaborado a que pudieran expandirse y establecerse una clínica en los estados unidos de América.

Otra fuente de información, fue obtenida a través de entrevistar, a los socios fundadores, directivos y personal gerencial.

Con todos estos datos, se elaboró el Análisis FODA, siendo los siguientes:

## Ilustración No. 2

Análisis FODA de la Empresa ADELGACE, S. A.



Fuente: Diseño propio, basado en la información proporcionada, por el director ejecutivo de la empresa. (Junio, 2012)

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1. Reseña Histórica de las Empresas Familiares**

La empresa familiar, es un sistema social de gran complejidad, ya que en ella, convive la empresa y la familia, dos organizaciones sociales complejas, cada una de ellas, en forma independiente, y está compuesta por un grupo de personas con roles diferentes, que generan un complejo sistema de relaciones. La empresa es una organización con fines económicos, integrada por personas con roles diversos (directivos, trabajadores, accionistas, etc.), que interactúan con otras organizaciones sociales (clientes, proveedores, etc.) y que también posee un conjunto de valores particulares. Su estructura debe estar preparada, para cambiar de acuerdo a las oportunidades que se presenten.

Estos dos sistemas actúan en forma independiente en la mayoría de las organizaciones, pero en las empresas familiares no solo se superponen sino que son interdependientes. (John L. Ward 2002). Asimismo, Kaplún (2007) comenta, que generalmente se asocia el concepto de empresa familiar con el de pequeñas firmas, administradas con poca profesionalidad, pero vemos que muchas empresas familiares son líderes en diferentes sectores de la economía mundial y su respectivo protagonismo en todos los sectores de la actividad comercial, suelen obtener un mejor desempeño en actividades donde el propietario, juega un rol importante.

### **1.2.2. Estudios anteriores relacionados con el tema**

Según comenta Amat, J. (2004), “La existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia empresaria, así como el involucramiento de ésta en la gestión y el gobierno de la empresa familiar, dos de sus principales características, contribuyen al desarrollo de una cultura, unas creencias y valores compartidos por todos los familiares”. Esta aseveración, es muy importante para entender y comprender a la cultura de las empresas familiares y hay que tratarlas de esa forma, para enfocar las estrategias y la planificación del proceso de sucesión.

En su investigación, titulada “La sucesión en las Empresas familiares Guatemaltecas” Lic. Alonzo Aceituno, E. (2007) sobre el ordenamiento de la estructura organizacional y los pasos a seguir para la sucesión del mando. Y explica las ventajas principales en este tipo de empresas y el compromiso, conocimiento, flexibilidad, planeación a largo plazo, confiabilidad y orgullo, que les sirva para valorar las estrategias para prolongar el éxito de la empresa familiar. Las conclusiones a la que llegó el estudio, que el proceso de sucesión familiar se basa en cuatro ámbitos: Familia, propiedad, negocio y gestión y cualquier deficiencia en estos puntos, repercute en el proceso efectivo de sucesión.

Entre los diferentes tipos de empresa familiares están; Primero tipo Dueño-Gerente y son las que está el control en manos de una o dos personas, y si hay mas dueños, no tienen suficiente autoridad dentro de la empresa, el segundo tipo de propiedad, es conformada por el equipo de hermanos, donde dos o más hermanos controlan la propiedad de la empresa y el control de la propiedad está centralizado en la generación de uno de los hermanos y por último el otro tipo de propiedad es la sociedad de primos, cuyas acciones están en manos de muchos primos y hay una mezcla de propietarios que son empleados y no empleados y concluye que la sucesión de la empresa familiar, no debe iniciarse con la enfermedad o muerte del fundador de la empresa, sino debe ser planificada y organizada para que sea en forma paulatina y gradual y con ello pueda lograr la continuidad esperada.

Estos planteamientos proporcionados en este estudio, servirán para enfocar la parte estructural – legal para tomar en cuenta en el proceso de sucesión y los fundamentos que se deben de tomar para esta transición. Nos comenta, Acevedo, R. (2012) En su estudio “Empresas familiares ¿Cómo hacer un buen relevo? afirma que uno de los mayores desafíos es hacer un traspaso del mando en una forma donde el sucesor se prepare con conocimientos, habilidades y competencias antes de tomar el nuevo cargo, y así podrá evitar lo que ocurre en muchas empresas que fracasan

en el momento que se está pasando el mando a la segunda generación o más. En esta etapa de transición es donde están susceptibles a morir.

La relación de este trabajo de investigación con el que se está elaborando, es fundamental, en vista que se conoce que las empresas familiares en su proceso de sucesión están susceptibles al fracaso, por lo que la planificación de los procesos, los pasos a seguir que se estarán definiendo, harán que este relevo o traspaso del poder se haga de la mejor manera, tomando en cuenta todos los factores que convergen, para garantizar el éxito de esta sucesión y la continuidad de sus operaciones.

Arias (2011) describe el diagnóstico organizacional como un análisis procesal, donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma. Para que se realice con éxito un buen diagnóstico, debe cumplir con ciertas condiciones para que se lleve a cabo con satisfacción. Lo principal es que el cliente en este caso (el dueño o gerente de la empresa), asuma con responsabilidad el compromiso que conlleva este estudio y depende totalmente de él, de las informaciones que pueda aportar para la solución y obtención de prácticas favorables para la empresa.(Arias, 2011).

Existen tres factores importantes en un Diagnóstico Organizacional:

- ✓ La situación de la organización respecto a la rama económica productiva donde se desarrolla.
- ✓ La etapa del ciclo de vida de la organización por la que transita.
- ✓ El estilo organizacional que prevalece en la organización.



Estos factores son importantes tanto para determinar la problemática como para aportar soluciones.

El principal objetivo de un Diagnóstico Organizacional es someter a la organización a un autoanálisis, mediante exámenes periódicos que permitan identificar los problemas que presenta, y las acciones para resolverlos.

### 1.2.3. Empresas Familiares

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable, según datos en Estados Unidos, estas empresas colaboran con el 50% del PIB y en Latinoamérica se podría esperar que estos índices sean superiores hasta considerar un 80% del PIB, pero no existen datos estadísticos que puedan corroborar este porcentaje.

Dentro del marco general de empresas de negocios están las empresas familiares que es una organización cuya peculiaridad se da en el sentido de que en ella se constituyen dos realidades distintas, la familia y la empresa. Cada una con fines propios y diferenciados y de cuya interacción se genera una serie de situaciones particulares donde se conjugan los aspectos emocionales que rigen a la vida familiar, con la naturaleza objetiva de la gestión empresarial.

### 1.2.4. La familia

La familia se define como dos o más personas que comparten recursos, responsabilidades de las decisiones, es una organización social, que se integra no por voluntad sino por cuestiones de tipo genético. Y su finalidad es formar personas capaces que puedan servir mejor a la sociedad. Estos grupos se fundamentan con el amor, la tolerancia, el apoyo y la generosidad que permiten reforzar el cuidado y la formación de cada uno de sus miembros.(Esteinou, 2006)

### 1.2.5. La empresa

La empresa es una organización formal que se constituye con un propósito definido. Contempla la presencia de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos fijados. Está diseñada para ofrecer al mercado diversos bienes o servicios con los cuales busca ser competitiva y lograr alcanzar mayor rentabilidad a través del uso eficiente de los recursos. La empresa es una realidad que abarca diferentes ámbitos y que puede ser estudiada desde la perspectiva económica, jurídica y política. (Millán, 2002).

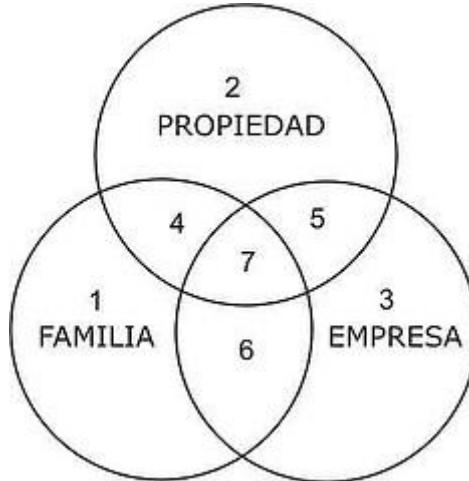
### 1.2.6. Familia, Empresa y Propiedad

Casillas Bueno (2005), explica que el enfoque del sistema, permite visualizar la dinámica particular que genera la interacción de los tres subsistemas que conforman a la empresa familiar:

- Familia
- Empresa
- Propiedad

### Ilustración No. 3

Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Casillas Bueno (2005)

El modelo de los tres círculos, Bueno (2005), explica que visualización a través de círculos, permite comprender el rol que juega cada miembro de la familia empresaria según sea el lugar que ocupa en los subsistemas o en las interacciones.

#### 1.2.7. Diagnóstico Organizacional

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las estructuras no pueden ser vistas como entes aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la

capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen

Puede entenderse el diagnóstico organizacional, como un proceso de medición orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus o las personas que en ella trabajan. Los estudios de diagnóstico organizacional buscan describir y/o establecer relaciones entre las variables de la organización y de su medio ambiente. El propósito de esta búsqueda de información es el de generar conocimientos que permitan entender, administrar y/o cambiar las organizaciones en función de dos grandes objetivos: por una parte, para mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones y, por otra, para mejorar la calidad, justicia y condiciones de vida laboral de sus trabajadores (Raineri y Fuchs 2005)

### 1.2.8. Estructura Organizacional

De acuerdo a Mintzberg (2003), las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, dentro de una organización orientándolo al logro de los objetivos.

### 1.2.9. Organización

#### 1.2.9.1 Definición de Misión

Ser una empresa familiar líder en el área del cuidado personal femenino de reconocido prestigio, que genera valor de manera sostenida para sus accionistas, clientes, colaboradores y la comunidad.

#### 1.2.9.2 Definición de Visión

La visión es el estado futuro que se desea para la organización, y esta visión por lo general es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su

análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión debe proporcionar respuesta a la pregunta ¿Qué queremos crear? Esta visión recoge las aspiraciones de los socios fundadores y o del director general de la empresa y es hacia esas aspiraciones que deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

### 1.2.9.3 Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

### 1.2.9.4 Ventajas que tiene el tener una visión clara

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando inseguridad y descontrol en las actividades de la empresa. Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando inseguridad y descontrol en las actividades de la empresa.

### 1.2.10 Políticas empresariales

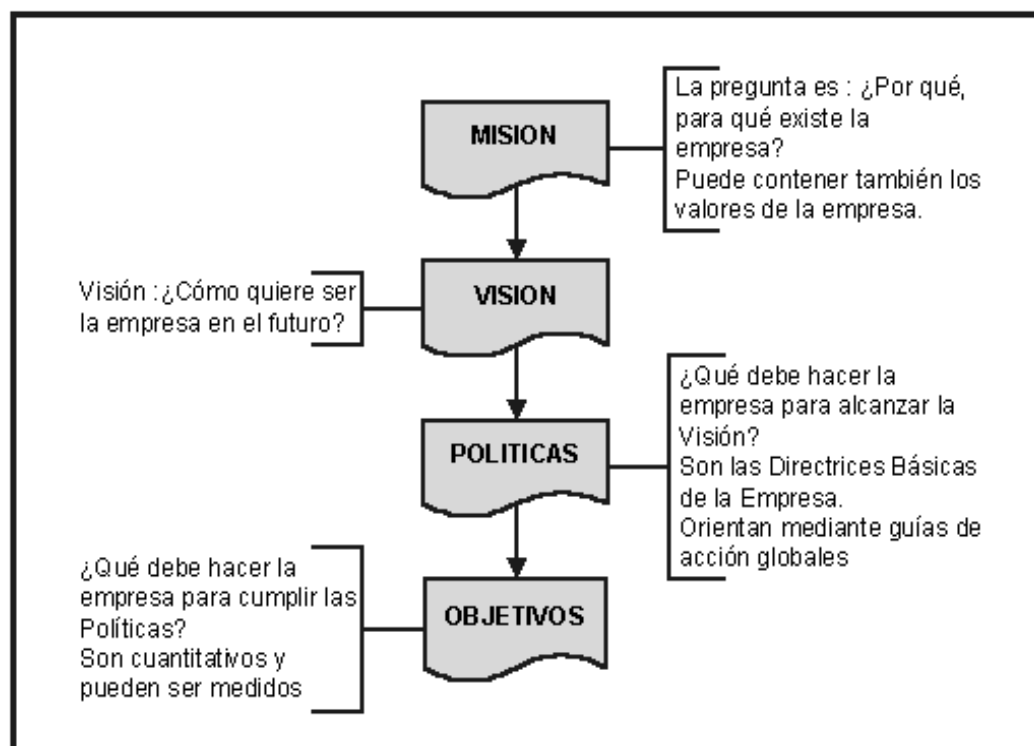
La definición de política empresarial, son las ideas generales, que guía el pensamiento del administrador para la toma de decisiones, también es una vía para hacer operativa la estrategia y proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos

Las características de las políticas son:

- Que deben ser claras y precisas
- Deben comunicarse a todos los colaboradores de la empresa.
- Nacen de los niveles operativos
- Deben estar alineadas con la visión de la empresa
- Permiten la participación de los diferentes niveles jerárquicos de la organización
- Deben generar confianza entre todos los colaboradores
- Deben ser de aplicación general
- Deben actualizarse de acuerdo a la circunstancia y el desarrollo de la empresa.

Lo anteriormente expuesto, se puede resumir en una gráfica de flujo donde se visualice lo que la empresa quiere alcanzar.

#### Ilustración No. 4



Fuente: Licda. Vásquez (2011)

### 1.2.11 Manuales y funciones de los puestos de trabajo

Los manuales son un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.

Los colaboradores podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (Rodríguez 2002).

### 1.3 Planteamiento del Problema:

El origen de las empresas familiares, surgen cuando el control está en un miembro o varios miembros de la familia, tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para manejarla y cuya visión estratégica, incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. Las empresa, según percepción de algunos colaboradores, no cuenta con una administración formal debido a la falta de conocimientos profesionales y es dirigida de una forma empírica y en base a las experiencias de su dueño o socio fundador quien ejerce el control de las actividades de forma personal que limita la participación de los empleados en forma activa en el desarrollo de las actividades de la empresa.



La empresa no cuenta con una estructura bien definida, ni con descripción de puestos, lo que le dificulta la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos, y esta deficiencia hace que los empleados, desconozcan quiénes son sus superiores, a quienes hay que rendirles cuentas y no saben hacia donde se dirigen sus esfuerzos al realizar sus tareas diarias, ni cuales son obligaciones como empleados. Estas situaciones hacen que los clientes perciban el desorden y descontrol en el servicio que reciben y descontento en el personal que los atiende.

Por lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es el diagnostico organizacional de la empresa Adelgace, S. A.?

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1 Objetivo General

Determinar cuál es el diagnostico organizacional de la empresa Adelgace, S.A.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- 1 Evaluar la estructura organizacional de la empresa: Misión, Visión
- 2 Evaluar la existencia de políticas dentro de la empresa.
- 3 Determinar la existencia de manuales y funciones de los puestos de trabajo.
- 4 Evaluar la comunicación entre los diferentes niveles en la empresa.
- 5 En base a los resultados de la investigación, elaborar una propuesta de mejora

### 1.4.3 Variables de estudio

- Estructura Organizacional
- Descripción de puestos de trabajo
- Organigrama

## 1.5. Alcance y límites de la investigación

### 1.5.1 Alcances:

Este trabajo abarcó a todo el personal en los diferentes niveles jerárquicos que tiene la empresa, incluyendo oficinas centrales y sus cinco, sucursales ubicadas en la ciudad capital.

### 1.5.2 Límites:

La muestra se realizó con el personal que estaba laborando en el año, 2012.

## Capítulo 2

### 2. Metodología Aplicada

#### 2.1 Método de investigación

El trabajo se realizó conforme al modelo de investigación descriptiva, el cual consiste en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su alcance no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que puedan existir entre las variables. “Estrategia de la investigación descriptiva” de Deobold B. Van Dalan y Wilia J. Meyer. Hernández, Fernández y Baptista, (2003) hace referencia que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

#### 2.2 Sujetos de estudio

Como el estudio se dirigió a la empresa familiar, nuestro enfoque se desarrolló en contactar y entrevistar a todos los niveles jerárquicos que tiene la empresa, empezando por los socios fundadores, directivos, personal administrativo y operativo.

La empresa cuenta con los siguientes niveles jerárquicos.

- Personal Directivo
  - Junta Directiva: 2 personas
  - Director: 1 persona
  - Gerente General: 1 persona
  - Auditor Interno: 1 persona

- Asistentes: 2 personas
- Departamento Administrativo: 16 personas
- Departamento Logística: 38 personas
- Departamento de Ventas: 4 personas
- Departamento Financiero: 5 personas

### 2.3 Población y Muestra

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), La muestra es un subconjunto de la población, donde se ha establecido características específicas y con frecuencia se eligen a los encuestados porque se ubican en el lugar preciso, en el momento oportuno.

Actualmente la empresa ADELGACE, S. A., cuenta con un personal de 70 colaboradores, como el estudio estará dirigido a todos los niveles jerárquicos, el cuestionario se dividirá en tres partes

Utilizando la fórmula para determinar la muestra se determinó que serán de 59 colaboradores y representa el 84% de la población trabajadora de la empresa.

Fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + K^2 * p * q}$$

## 2.4 Instrumentos:

Córdoba (2005) indica que “el Cuestionario, en su sentido estricto, es un sistema de preguntas, ordenadas de forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde la persona por escrito, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador”. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) “una entrevista consiste en un cuestionario en donde el entrevistador anota las respuestas a las preguntas realizadas al entrevistado”. Las técnicas a utilizar en la investigación consistirán en: cuestionario estructurado.

## 2.5 Procedimiento

Para la elaboración del estudio se siguieron los siguientes pasos:

- Lectura de varios documentos de interés
- Selección del tema a investigar
- Desarrollo de antecedentes
- Lectura y extracción de objetivos y conclusiones de estudios relacionados con el tema.
- Investigación del análisis FODA
- Redacción del Marco Teórico
- Selección y diseño del método de investigación
- Diseño de los instrumentos preliminares
- Validación de los instrumentos
- Ajuste de los instrumentos sobre la base de los resultados obtenidos
- Aplicación de los instrumentos a los sujetos seleccionados para hacer la investigación.
- Tabulación de resultados
- Análisis de los resultados
- Conclusiones
- Diseño de Propuesta de mejora
- Referencias Bibliográficas.

## **Capítulo 3**

### **3. Resultados de la investigación**

Este capítulo, se divide en tres secciones, en donde la primera se analizó la estructura organizacional evaluando la misión, visión, valores, políticas y objetivos que tiene la empresa, utilizando cuestionario dirigido a todos los niveles jerárquicos.

En la segunda sección se enfocó en determinar el conocimiento que los colaboradores tienen acerca de sus funciones que realiza dentro de la empresa.

Y la tercera sección fue dirigida a todo el personal para conocer cómo realizan sus actividades y si tienen la preparación técnica para efectuarlas eficientemente.

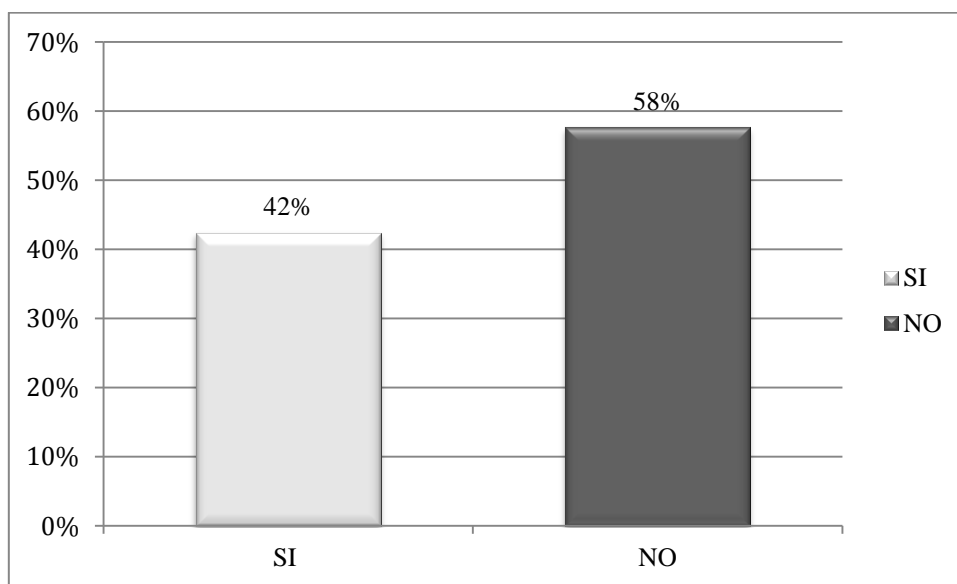
A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, según los instrumentos de recolección de datos de este estudio, se optó por presentar los resultados gráficamente para su mejor comprensión.

Resultados del cuestionario dirigido a todo el personal en sus diferentes niveles jerárquicos.

Evaluar la estructura organizacional de la empresa: Misión, visión, valores, políticas y objetivos.

### Ilustración No. 5

Gráfica: La empresa cuenta con una misión ya establecida

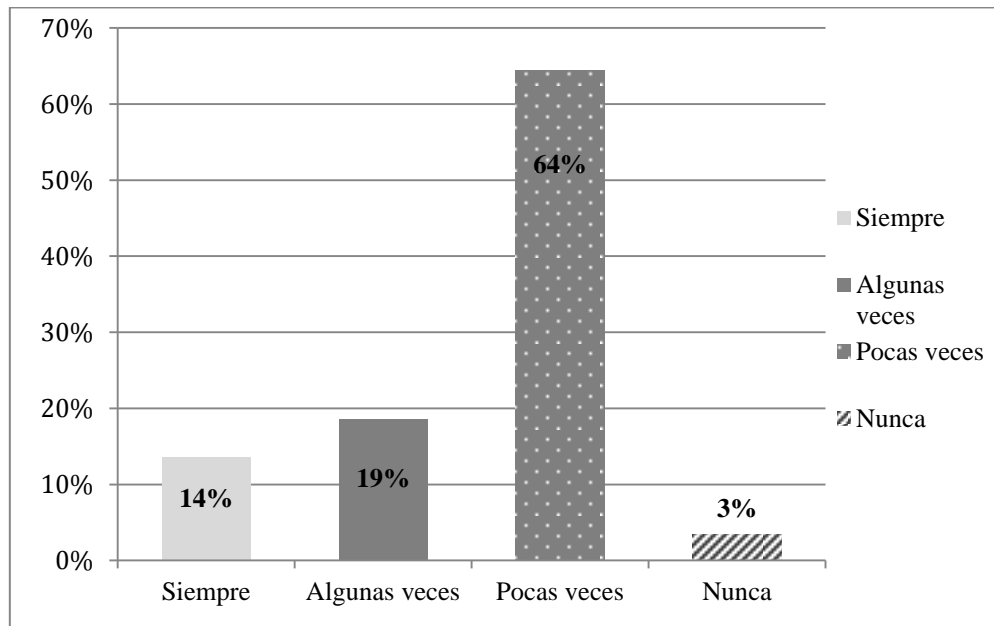


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

A pesar que la empresa cuenta con una misión desde el inicio de sus operaciones, solo 24 colaboradores respondieron que si la conocen y los 34 restantes respondieron que no sabe si la empresa cuenta con una misión establecida.

## Ilustración No. 6

Gráfica: Sus actividades contribuyen a la Misión de la empresa.



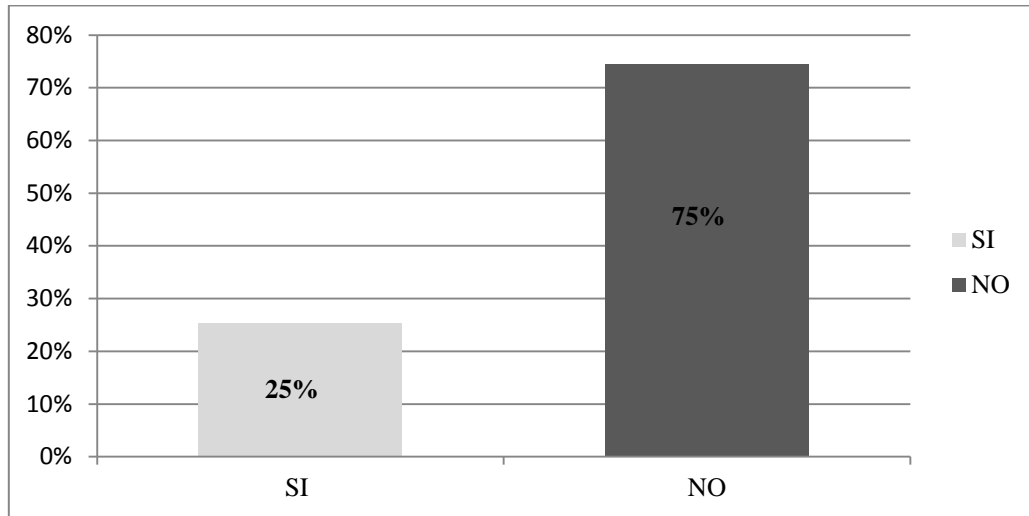
Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Por el mismo desconocimiento que los colaboradores entrevistados tienen de la misión de la empresa, solo 8 colaboradores manifestaron que sus actividades siempre están realizadas bajo la misión de la empresa, 11 de ellos, dijeron que algunas veces, 38 personas respondieron que pocas veces sus actividades están encaminadas a la misión de la empresa y dos contestaron que nunca están dirigidas a la misión que la empresa tiene definida.



## Ilustración No. 7

Gráfica: La empresa cuenta con una visión ya establecida

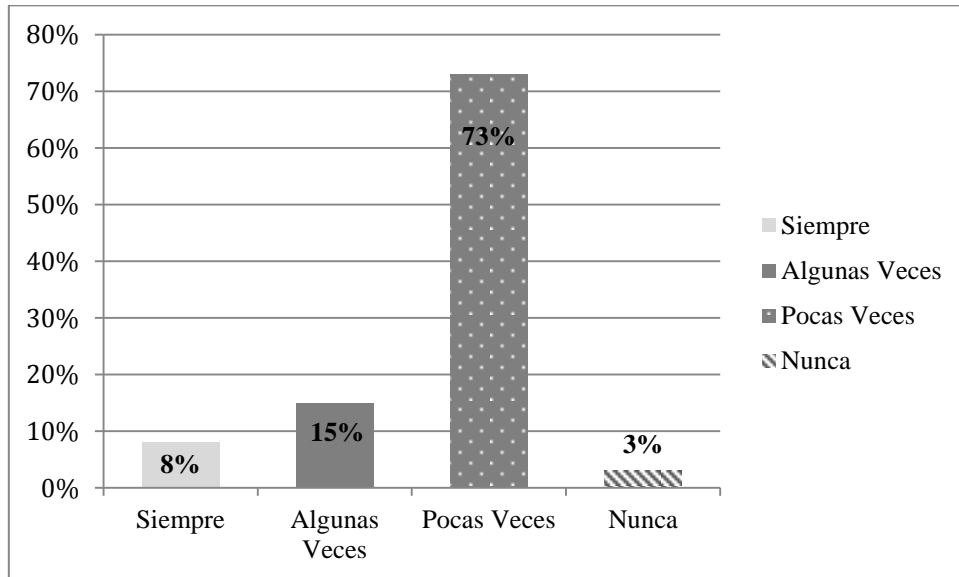


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

La visión de la empresa, fue elaborada, desde que la empresa inicio con sus actividades, pero no le han dado seguimiento a la divulgación y promoción de ella, sobre todo con las nuevas contrataciones y a consecuencia de ello solo 15 colaboradores, respondieron que la conocen y el resto, es decir 44 de ellos, dicen que desconocen que exista una visión que la empresa tenga para la realización de sus actividades diarias.

## Ilustración No. 8

Gráfica: Sus actividades contribuyen a la visión de la empresa

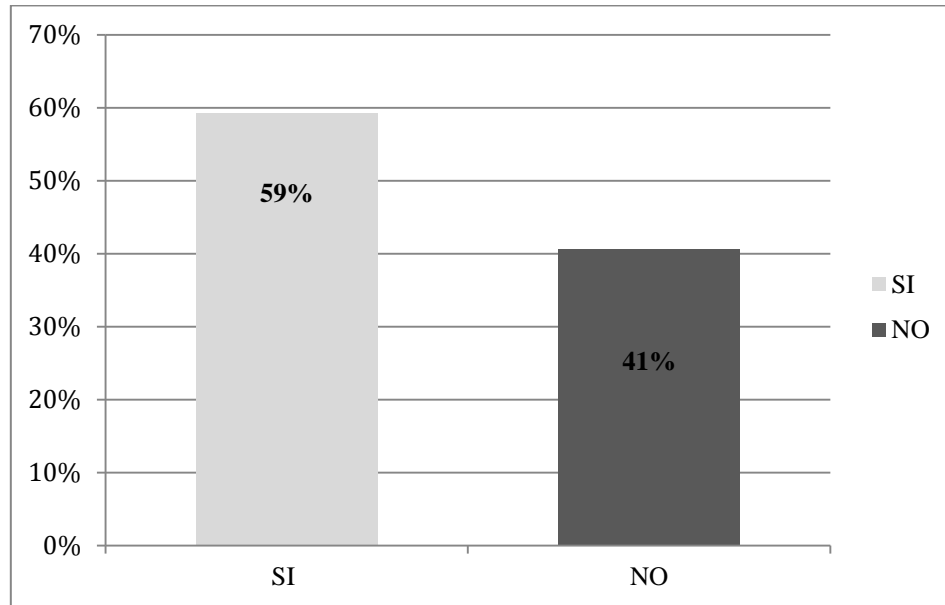


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Por la misma falta de divulgación de la visión de la empresa los resultados son que solo 5 entrevistados, dicen que siempre sus actividades, contribuyen a alcanzar la visión de la empresa, por otro lado 9 dicen que algunas veces y 59 de los colaboradores que representan el 76% de la población entrevistada, respondieron que pocas veces y nunca sus actividades contribuyen a que la empresa logre alcanzar la visión establecida.

## Ilustración No. 9

Gráfica: La empresa cuenta con políticas ya establecidas

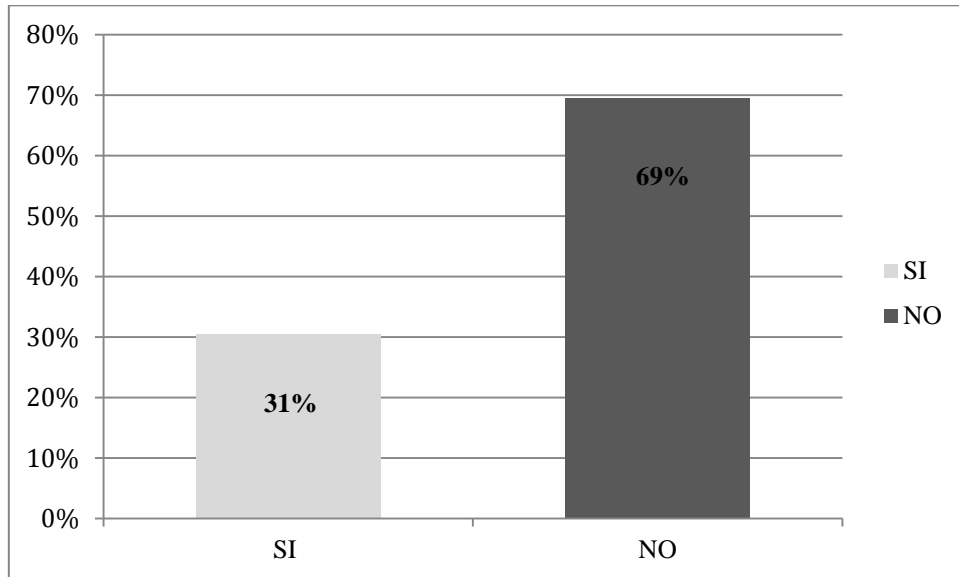


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Del total de entrevistados, 35 respondieron que la empresa si cuenta con políticas y los 24 restantes manifestaron que no conocen que la empresa tenga políticas para la realización de sus actividades dentro de la empresa.

## Ilustración No. 10

Gráfica: La empresa cuenta con valores ya establecidos

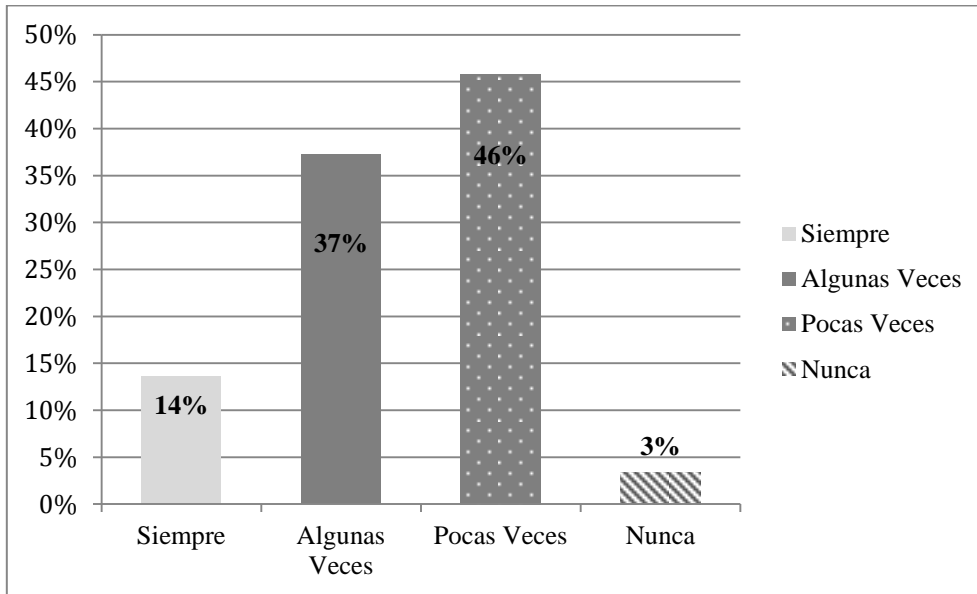


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

La empresa desde su fundación, estableció valores en distintas áreas que son en temas relacionados con el área personal, la profesional y la de relaciones, con el propósito de fundamentar sus actividades en valores que son apreciados por sus socios fundadores, pero a pesar de esta situación, solo 18 de los entrevistados respondieron que si los conocen y los 41 restantes dijeron que no sabe cuáles son los valores que la empresa tiene definidos y en los cuales están enmarcados sus actividades diarias.

### Ilustración No. 11

Gráfica: Los valores de la empresa se practican a todo nivel jerárquico.

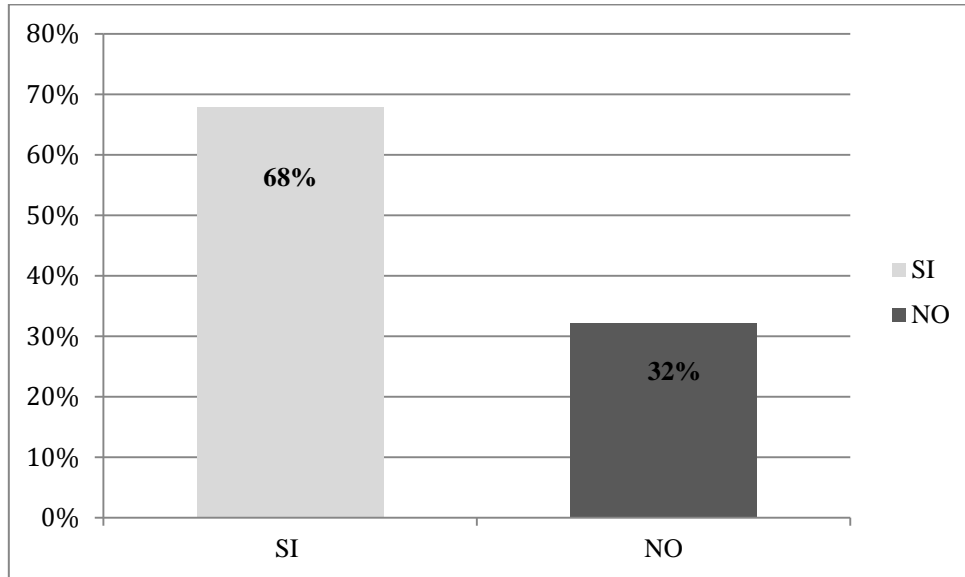


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

La empresa mantiene vigentes sus valores y al preguntarles si estos son practicados a todo nivel jerárquico, 8 respondieron que siempre los practican, 22 personas respondieron que algunas veces y 27 entrevistados dicen que pocas veces y únicamente 2 empleados manifestaron que nunca los practican.

## Ilustración No. 12

Gráfica: La empresa cuenta con objetivos ya establecidos

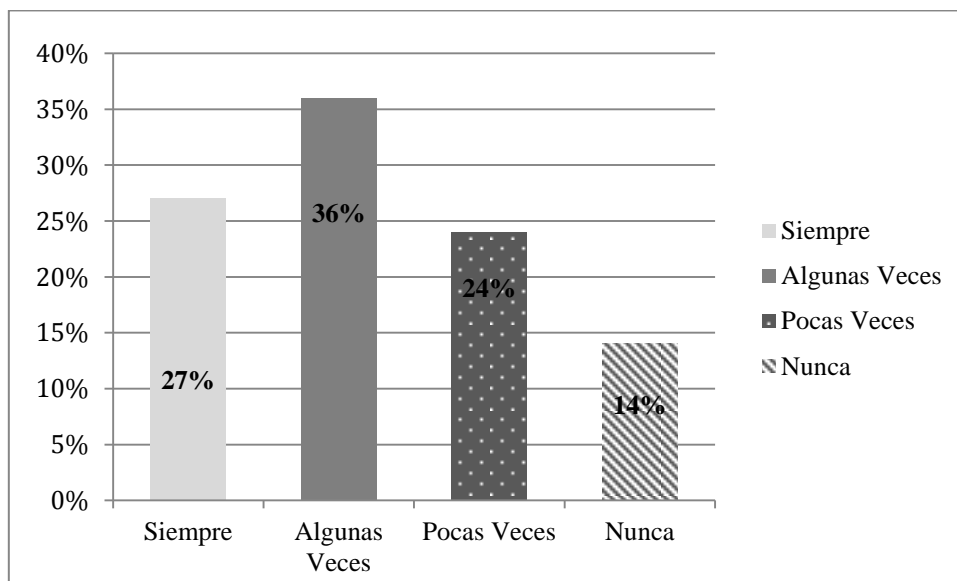


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

La empresa se ha fijado objetivos para alcanzar sus metas y al preguntarles si cuentan con ellos para la realización de sus actividades, 40 dijeron que si los conocen y se basan en ellos para realizar su trabajo y poder colaborar en alcanzarlos y los 19 entrevistados restantes manifestaron que no sabe sobre estos objetivos.

### Ilustración No. 13

Gráfica: Conocimiento del personal los objetivos que tiene la empresa

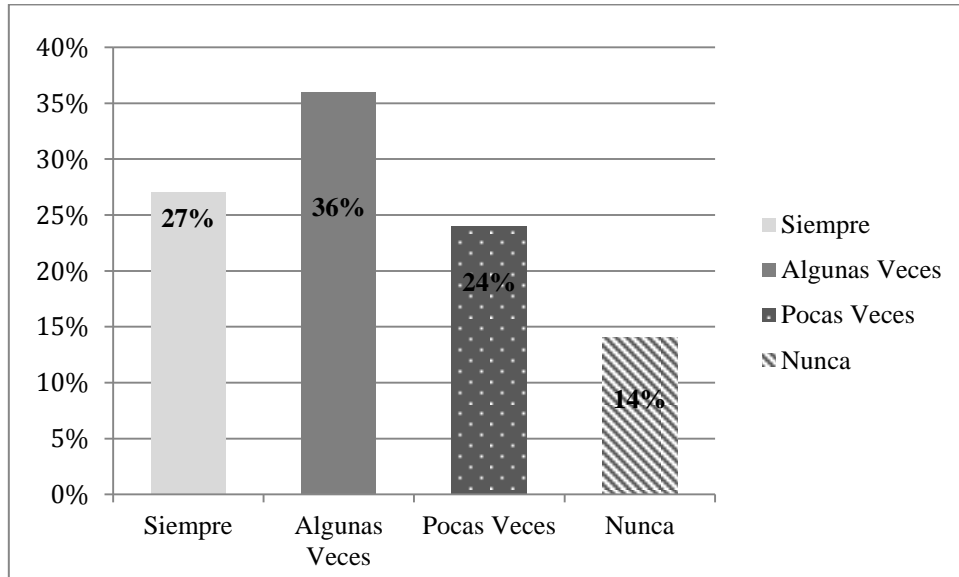


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Del total de los entrevistados, 12 colaboradores comentaron que si los conocen, 19 manifestaron que algunas veces están enterados de los objetivos y sus actividades las realizan basados en ellos, 10 de ellos, dijeron que pocas veces saben de los objetivos trazados por los directos de la empresa y el resto o sea 19 colaboradores dijeron que no saben de ellos.

## Ilustración No. 14

Gráfica: Se revisan los objetivos periódicamente y se les da seguimiento.



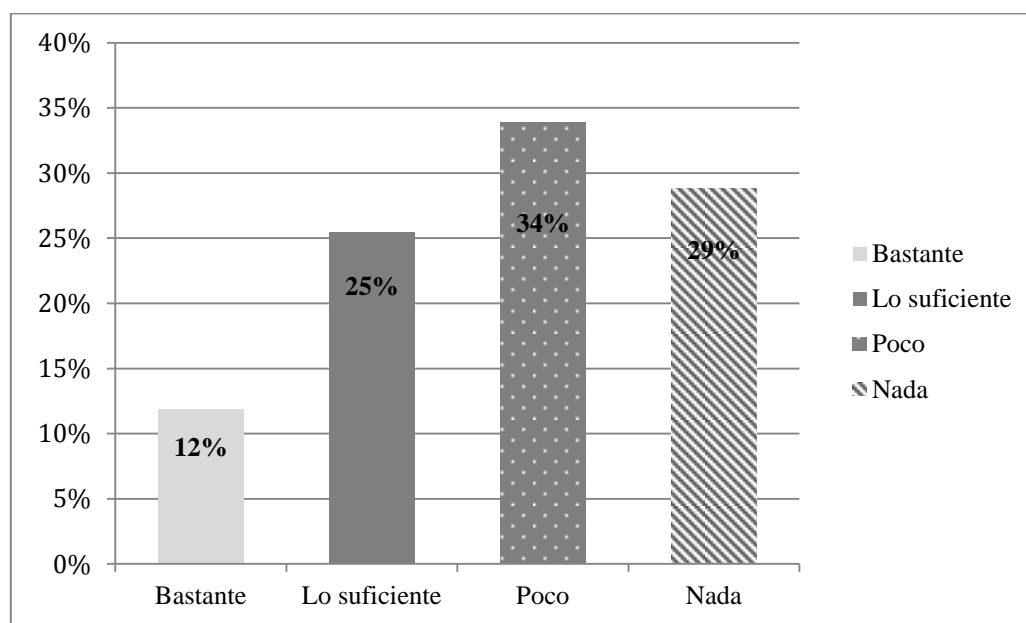
Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Al revisar los resultados 29 entrevistados, comentaron que pocas veces la empresa revisa sus objetivos 6 colaboradores manifestaron que la empresa nunca los revisa y 24 respondieron que siempre y algunas veces, la empresa revisa los objetivos y le da seguimiento a los resultados.



## Ilustración No. 15

Gráfica: Conoce usted quien es su jefe inmediato

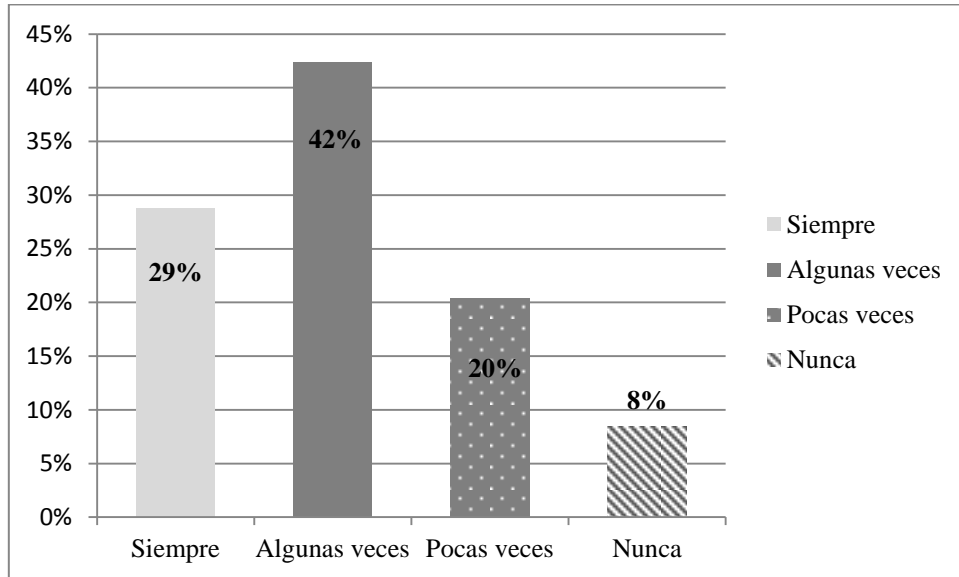


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Sobre el conocimiento que el personal tiene sobre sus jefes inmediatos, respondieron 7 de ellos que consideran que si los conocen, 15 manifestaron que los conocen lo suficiente y se sienten bien en este aspecto para la realización de sus actividades, 20 respondieron que los conocen poco y 17 comentaron que les parece que no los conocen.

## Ilustración No. 16

Gráfica: Sabe usted a quien le debe reportar sus tareas diarias

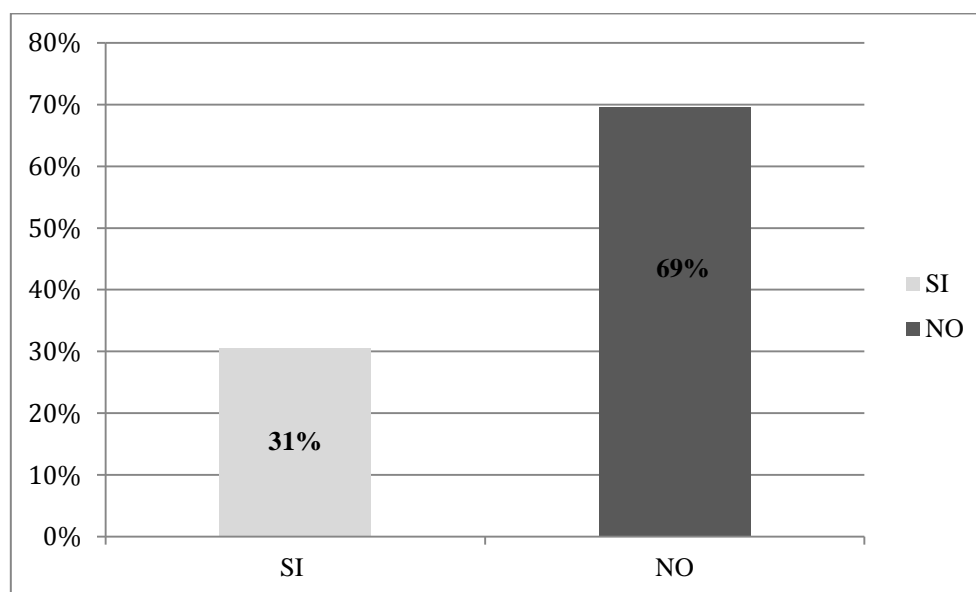


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Los canales de mando a pesar que la empresa tiene definidos los departamentos con sus estructuras, solo 17 de los encuestados dicen que siempre sabe a quien reportar y el resto, manifiesta que algunas, pocas y nunca sabe a quien reportar sus actividades diarias.

## Ilustración No. 17

Gráfica: Conoce en donde ubica dentro de la estructura de la empresa.

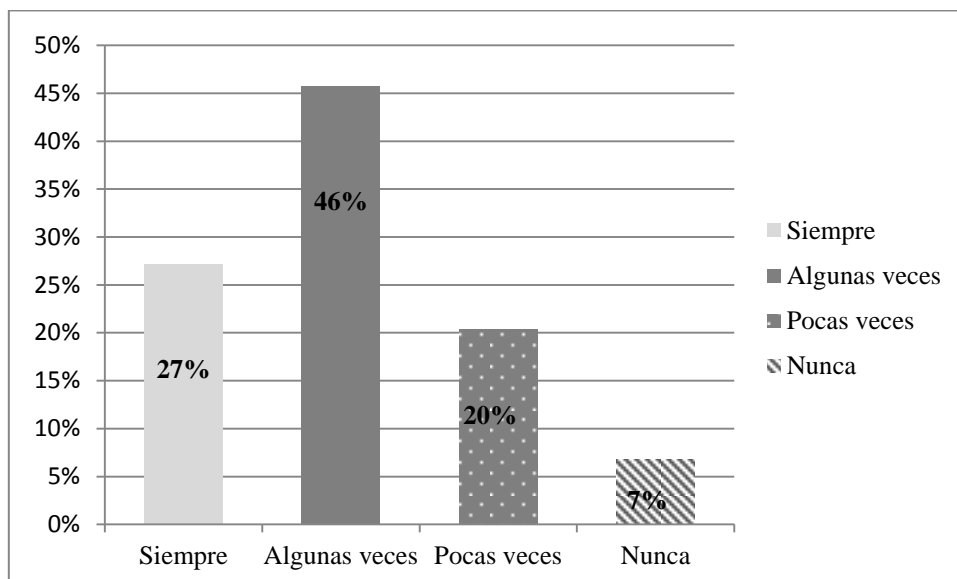


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

La empresa cuenta con un organigrama, pero solo 18 de los entrevistados dice que si sabe el lugar que le corresponden dentro de la empresa, el resto 41 de los colaboradores dicen desconocerlo.

## Ilustración No. 18

Gráfica: Si tiene algún problema, sabe a dónde dirigirse y con quien.

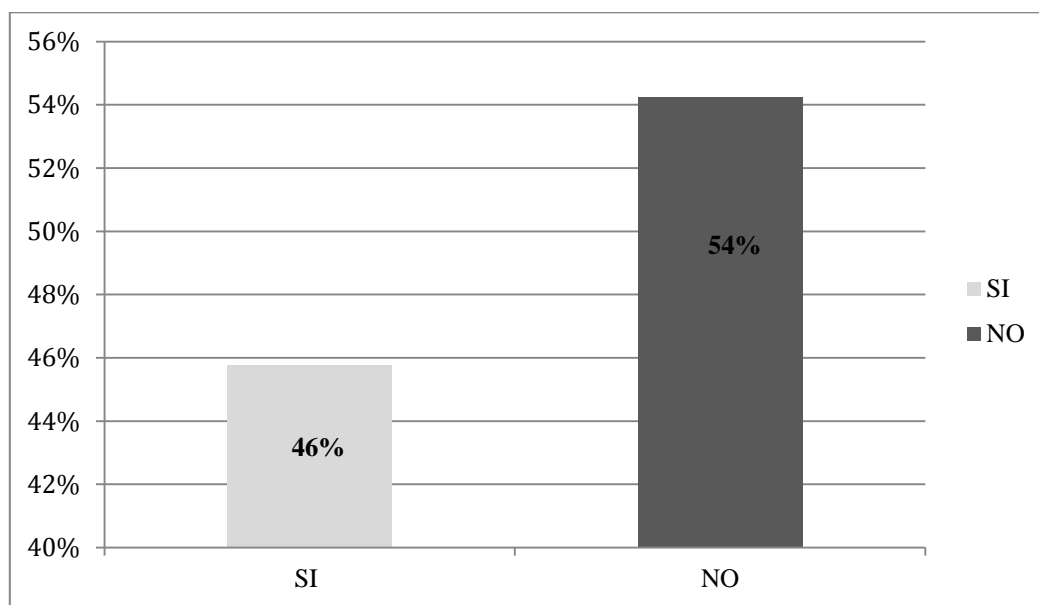


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Al preguntarles a los encuestados sobre si saben a dónde acudir al momento que tengan alguna dificultad con sus pagos, 16 de ellos respondieron que si saben a dónde dirigirse, 27 colaboradores algunas veces, 12 pocas veces y 4 de ellos no saben a dónde dirigirse.

## Ilustración No. 19

Gráfica: Conoce los nombres de los socios fundadores

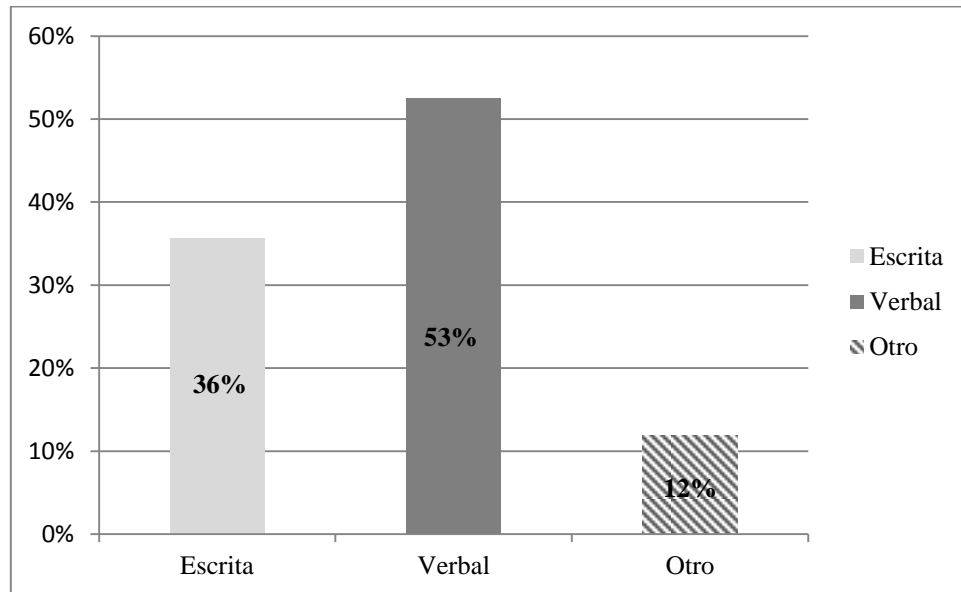


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Del total de colaboradores, 27 dicen que si puede decir los nombres de los socios fundadores, en el momento que algún cliente le preguntara mientras que 32 de los entrevistados respondieron que no pueden hacerlo.

## Ilustración No. 20

Gráfica: Canales de comunicación con que cuenta la empresa

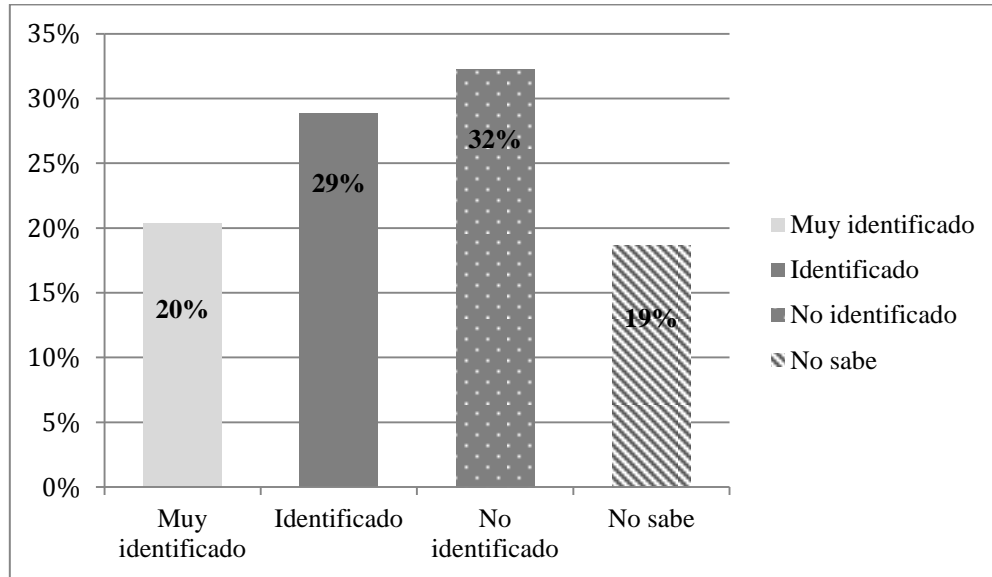


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

La empresa mantiene principalmente canales escritos con su personal, (Circulares, boletines, etc) pero a pesar de ello, 31 de los encuestados, dicen que la comunicación que recibe de sus jefes inmediatos es en forma verbal.

## Ilustración No. 21

Gráfica: Identificación con la empresa

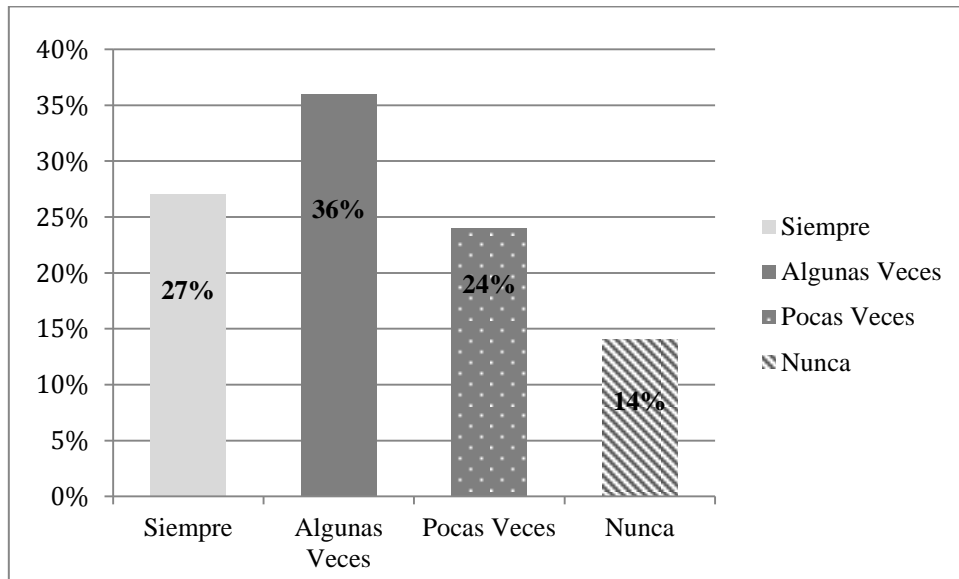


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

De acuerdo a los resultados obtenidos, la identificación que la empresa tiene esta muy equilibrada, en vista que la mitad de los colaboradores de la empresa, manifiesta que se siente muy identificado e identificado y la otra mitad de la empresa responde que no se identifica con la empresa y el 11 de los colaborades, no sabe que contestar con su identificación con la empresa.

## Ilustración No.22

Gráfica: Los colaboradores saben cómo comportarse dentro de la empresa



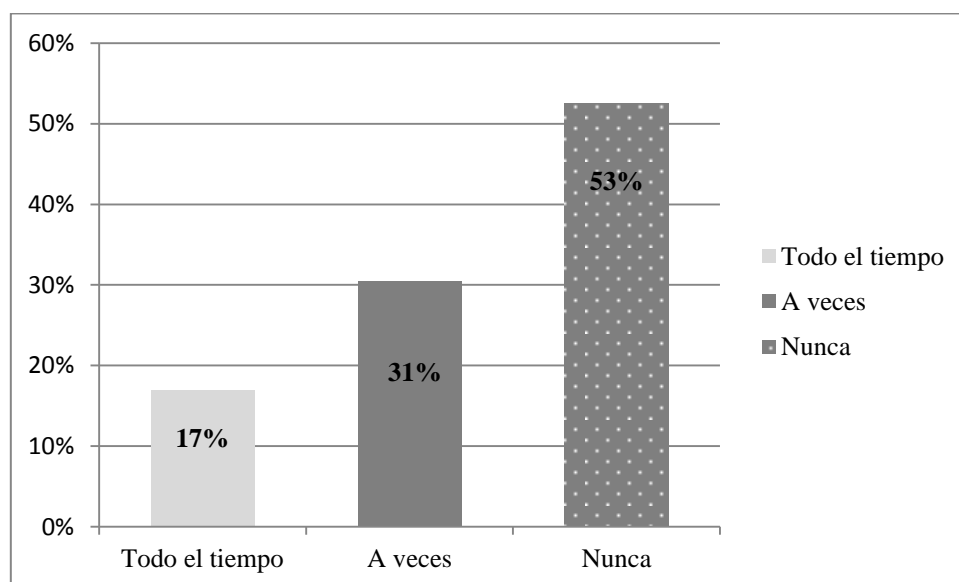
Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

En esta respuesta, 16 de los colaboradores, se sienten cómodos de su comportamiento dentro de la empresa, 21 de los entrevistados, dice que algunas veces sabe como comportar dentro de la organización y 22 de ellos, dice que pocas veces y nunca sabe como hacerlo.



### Ilustración No. 23

Gráfica: Desarrolla sus funciones con algún manual de guía

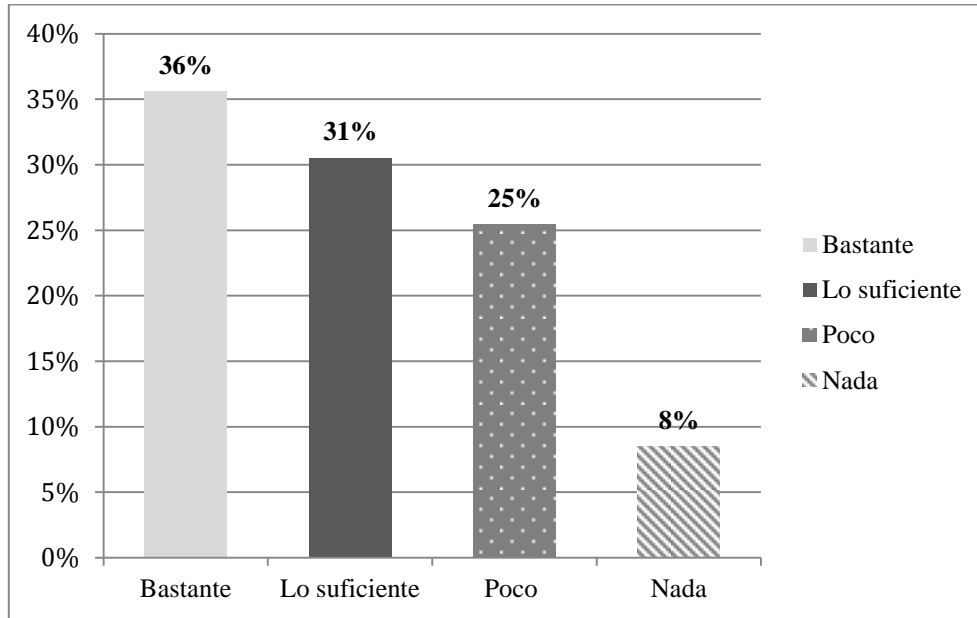


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Como se interpreta estos resultados, es que la empresa no cuenta con manuales de guía de trabajos y que algunas tareas si se realizan con instructivos que hacen que pueda trabajar en forma más eficiente el colaborador.

## Ilustración No. 24

Gráfica: Al ingresar a la empresa, contaba con conocimiento técnico

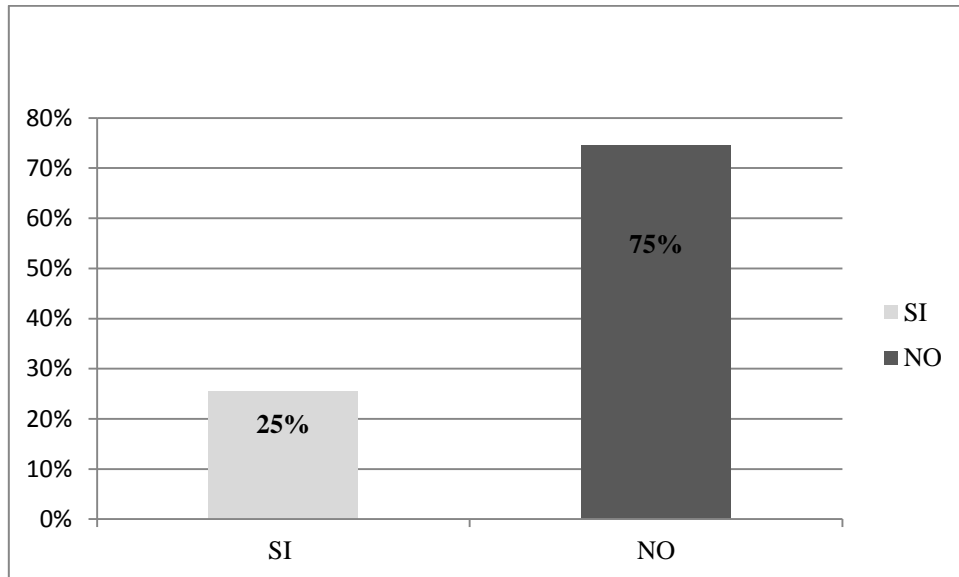


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Con respecto al conocimiento que los colaboradores ingresan a la empresa, 21 de ellos respondieron que tenían bastante conocimiento para las actividades a las que fueron contratadas, 18 manifestaron que tenían lo suficiente para realizar sus tareas y 20 respondieron que fueron contratados con poco o nada de conocimiento técnico para la realización de sus actividades diarias.

## Ilustración No. 25

Gráfica: Existe una planificación anual de la capacitación que recibirá en el año.

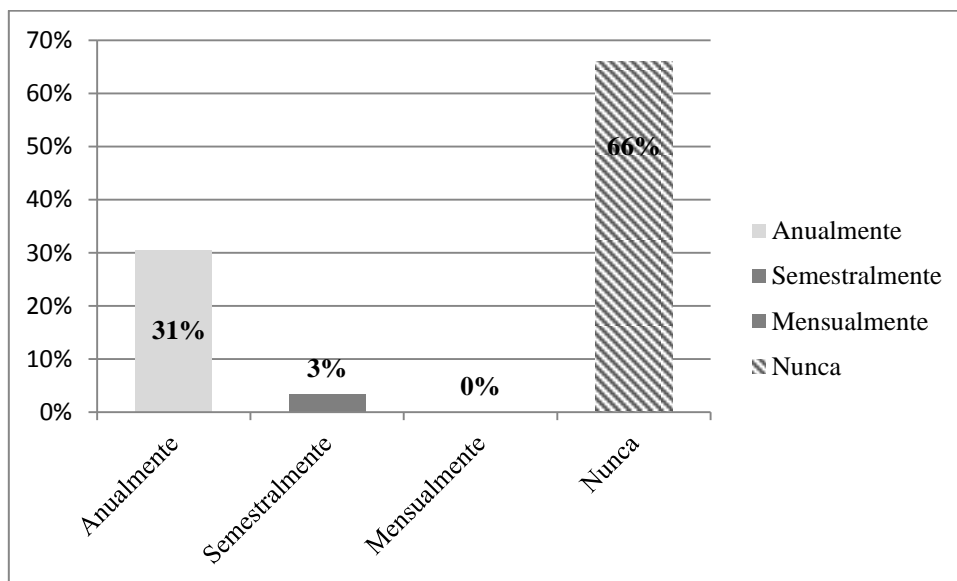


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

La empresa no cuenta con una planificación de capacitación anual, para todas las áreas de la empresa, y por esa razón se interpreta en la gráfica ya que solo 15 de los colaboradores entrevistados comentaron que si sabían de una planificación anual y el resto se manifestó que no sabe si existe.

## Ilustración No. 26

Gráfica: Frecuencia de capacitación

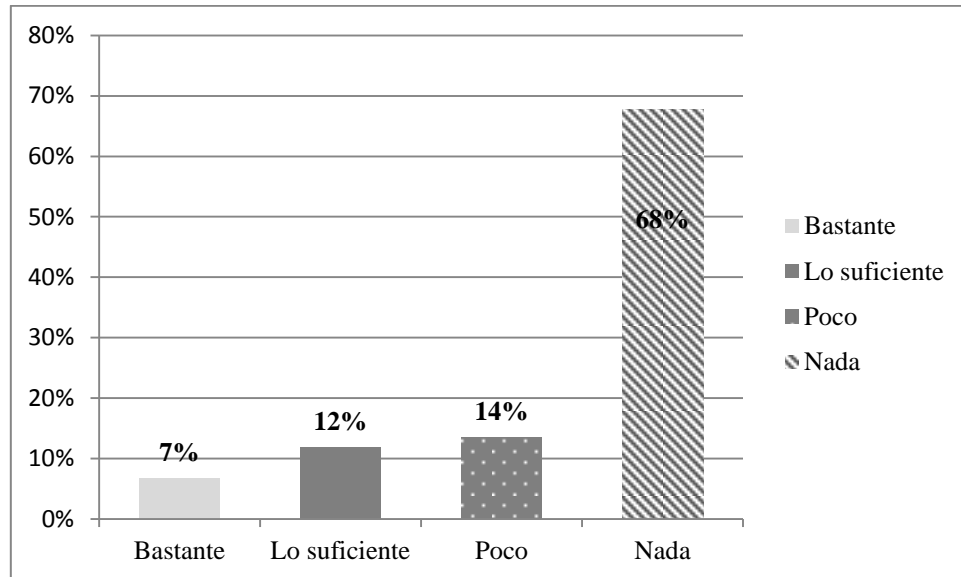


Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Según los resultados de la encuesta, solo 18 de los colaboradores entrevistados reciben capacitación una vez al año, 2 una vez cada 6 meses y el resto de los empleados respondieron que no reciben ninguna capacitación en el transcurso del año.

## Ilustración No. 27

Gráfica: La capacitación le ayuda a mejorar su desempeño



Fuente: Elaboración propia (diciembre, 2012).

Como consecuencia que es poco el personal que recibe capacitación, 4 de los entrevistados comentan que la capacitación que recibe anualmente es bastante, 7 de ellos considera que es suficiente, 8 de los empleados dice que es muy poco lo que ellos reciben como una capacitación, para mejorar sus actividades, y 40 de los colaboradores no están siendo tomados en cuenta para mejorar su desempeño, a través de capacitaciones técnicas que ayuden a mejorar su conocimiento sobre las actividades que realizan diariamente.

## Capítulo 4

### 4. Análisis de Resultados

El objetivo principal del diagnóstico de la empresa, fue determinar sus puntos débiles, con el propósito de fortalecerla y poder proporcionarle lineamientos importantes, para que pueda seguir en el negocio y que la sucesión a las siguientes generaciones, se haga de manera exitosa. De acuerdo con los objetivos específicos, se plantearon diferentes preguntas, para determinar el grado de conocimiento que los colaboradores tienen acerca de ellos.

La teoría indica que la estructura organizacional, es dividir las tareas, agruparlas, coordinarlas y controlarlas, dentro de una organización, y todas orientadas a alcanzar los objetivos trazados por la empresa. De acuerdo a esta definición y al análisis efectuado, la empresa, si cuenta con una estructura organizacional definida, sus actividades las dividen en diferentes áreas de trabajo, que son la administrativa, logística, ventas y la parte contable – financiera. Lo que los encuestados manifiestan es que desconocen aspectos importantes que la estructura debe de tener como base fundamental y es el de saber acerca de la Misión, visión, valores y objetivos, y con esto se puede deducir, que la divulgación de estos temas, no se le ha dado el énfasis necesario, para que todo el personal que labora dentro de la empresa, los conozcan.

Las preguntas que se formularon a los colaboradores en todos los niveles jerárquicos, se comenzaron por el nivel de conocimiento que tienen sobre la misión y visión y los porcentajes obtenidos fueron de 42%, 25% respectivamente y si las actividades que realizan van alineadas para llegar a alcanzarlos, los porcentajes fueron de 33%, 23% en los incisos de siempre y algunas veces, por lo que se deduce que la divulgación de estos temas, no se le ha dado la importancia necesaria, para que todo el personal que labore dentro de la empresa, los conozcan.

Otro de los temas analizados, se refiere a las políticas que la empresa tiene y según los libros las políticas son “una vía para hacer operativa la estrategia y proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos “De acuerdo con este objetivo, se plantearon diferentes preguntas, para determinar el grado de conocimiento que los colaboradores tienen sobre la estructura organizacional de la empresa y poder determinar los puntos que debe reforzar la organización sobre estos temas, que para toda entidad son fundamentales, porque marca su identidad.

Los colaboradores conocían las políticas y objetivos que tienen establecidas la empresa y el porcentaje que contestó afirmativamente fue de un 59% y un 68% respectivamente, aunque se puede determinar que si están siendo transmitidas, todavía falta un esfuerzo adicional de los directivos y gerentes, para que pueda ser trasladadas a todo el personal de la empresa. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Con la pregunta acerca de los valores, el 31% contestaron que si conocen los que la empresa tiene establecidos y al cuestionarlos si creen que están siendo practicados a todo nivel jerárquico, las respuestas que dieron fue que solo el 14% siempre los practica y el 37% algunas veces, el resto manifestaron que poco o nunca, con estos resultados se puede analizar que falta una buena comunicación acerca de la divulgación de los temas estructurales que tiene definidos la empresa y que su personal no tiene el suficiente conocimiento sobre ellos.

Con la serie de preguntas que se elaboraron para determinar el conocimiento que el personal de la empresa tiene con respecto a las funciones de sus puestos de trabajo, se puede determinar que falta reforzar los canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y en los propios departamentos.

Otra de las preguntas realizadas se le pidió al colaborador que respondiera, si se siente identificado con la empresa y el 20% de ellos respondió que está muy identificado, el 29% dice que se siente identificado, 32%, contestó que no se identifica y el 19% no pudo contestar, y se puede analizar que falta canales de divulgación que hagan que el personal, conozca más de la empresa, sus logros, sus objetivos, y que los directivos y jefaturas se acerquen mas al trabajador, para lograr una mejor convivencia y comunicación con ellos.

Otro tema importante de resaltar es los canales que la empresa utiliza para comunicarse con sus colaboradores y los resultados indica que el canal verbal es el que predomina con un 53%, esto nos indica que esta forma no es la más conveniente, ya que las persona pueden interpretar las instrucciones y comunicados como más les convenga y al no utilizar el canal escrito como la mejor forma de transmitir la información, hace que no quede evidencia acerca de ellas y no existan instrumentos de control, seguimiento y cumplimiento de los temas establecidos.

Actualmente los colaboradores manifiestan que cuentan con manuales pero que fueron elaborados hace vario tiempo y que no están actualizados a lo que cada empleado realiza en su rutina diaria, también los empleados dijeron que aplican en el área contable, lo que la ley les dice, para el registro de sus operaciones contables, para la presentación de sus resultados y para la realización de los pagos de sus obligaciones y según el texto de definición es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos,



sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas. Es importante hacer ver que no se están transmitiendo efectivamente, la información, para que el colaborador realice con efectividad sus actividades, en vista que los porcentajes obtenidos en las escalas superiores, no sobrepasan el 50% de la población entrevistada, por lo que se analiza que no están siendo lo suficientemente efectivos los medios que están usando para que todo el personal este sabido de quienes son sus jefes, a quien deben reportarles, que hacer en casos tengan problemas.

Otro tema importante que se abordó, fue el tema de la capacitación, de acuerdo a los resultados, la empresa está contratando personal que ya trae un conocimiento previo y eso hace que la empresa no tenga planes de capacitación y no esté invirtiendo en cursos técnicos, para reforzar al colaborar en sus áreas de trabajo. El personal que respondió que sí está siendo capacitado se encuentra laborando, en el área financiera contable, que por los cambios de leyes y nuevas herramientas que la SAT, la gerencia se ve obligada a mandar por lo menos una vez al año al personal actualizarse y así evitar que se den errores que puedan repercutir en los resultados de la empresa.

Otro de los puntos que se evaluaron, fue el de determinar cómo realizan sus actividades y si tienen la preparación técnica para efectuarlas eficientemente. Los colaboradores conocen la existencia de manuales de guía, para realizar sus actividades, pero solo el 17% respondió que la utiliza todo el tiempo y el 31% dice que algunas veces, estas personas en su mayoría son del área financiera contable, que tienen que seguir instrucciones y lineamientos que les dicta la ley, para el registro de sus operaciones, la presentación de los resultados, y pagos de sus obligaciones, el resto del personal entrevistado, dice que nunca utiliza guías para la realización de su trabajo, esto evidencia que la empresa necesita tener manuales y descriptores de puestos, que ayude a que los cambios de personal, no afecte las actividades de la empresa y pueda seguir trabajando efectivamente en el transcurso del tiempo.

## **Conclusiones**

Basadas en el objetivo general y los objetivos específicos se presentan las siguientes conclusiones:

La empresa cuenta con una estructura organizacional establecida, ya que tiene definidos su misión, visión, valores, políticas y objetivos, pero se pudo establecer que las personas que los conocen son empleados con mayor tiempo de estar dentro de la empresa, sin embargo, los colaboradores de reciente ingreso, no los conocen.

La empresa cuenta con políticas, pero no están siendo actualizadas de acuerdo a las actividades que realizan en forma periódica y tampoco son de observancia general.

La empresa no cuenta con manuales actualizados y descriptores de puestos, que haga que el empleado pueda realizar sus actividades y pueda interactuar con los otros departamentos y aérea del negocio. Tampoco se cuenta con políticas de actualización.

La empresa no cuenta con una comunicación y planificación de capacitación a todas las aéreas para que el personal se mantenga actualizado y pueda realizar sus actividades eficientemente.

## **Propuesta**

### **Fortalecimiento de la Estructura Organizacional De la Empresa Adalgace, S.A.**

## **Antecedentes**

El presente proyecto será aplicado en el sector privado a una empresa dedicada a brindar servicios del cuidado y estética de la mujer guatemalteca, regulada de acuerdo a las leyes guatemaltecas, y cuya razón social se denominada Adelgace, S. A.

Sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en la zona 10, y tiene varias sucursales de atención en diferentes zonas de la capital. Los departamentos en que está dividida la empresa son: 1) área administrativa 2) área de logística 3) área de ventas y 4) Contable – Financiera.

Para el desarrollo de la presente propuesta, se estableció la necesidad de tener un departamento de Recursos humanos que apoye a la gestión de la empresa y pueda dedicarse a establecer los canales de comunicación, elaboración de manuales y establecimiento de programas de capacitación para el personal de la empresa.

## **Alcance del Proyecto**

La propuesta del presente proyecto a la empresa Adelgace, S. A., tiene el siguiente alcance: Y es el de proponer a los socios fundadores la necesidad de establecer una jefatura dentro del departamento Administrativo, que se encargue del tema de Recursos Humanos y que apoye toda la gestión relacionada con el personal de la empresa.

## **Objetivos**

### **3.1. Objetivo General**

Fortalecer la Estructura organizacional de la empresa a través de implementar una jefatura de Recursos Humanos.

## 1.2. Objetivos Específicos

- Definir las funciones de la jefatura de Recursos humanos.
- Fortalecer la visión, misión y valores de la empresa.
- Establecer guías para la elaboración de manuales de puestos y la comunicación entre los departamentos.
- Establecer programas de inducción y capacitación al personal.

## **Desarrollo de la propuesta**

### 2. Jefatura de Recursos Humanos

#### 4.1. Creación del departamento:

Se propone la contratación de una persona especializada en tema de recursos humanos, para que establezca las funciones que son necesarias para que la empresa, mejore en sus sistemas de comunicación y dote al personal de herramientas necesarias para el mejor desempeño de sus actividades.

#### 4.2. Misión del departamento de RRHH.

Brindar apoyo y acompañamiento a todos los departamentos de la empresa en el aspecto de comunicación y todo lo referente al recurso humano, de manera que se aproveche al máximo las habilidades de las personas y se les motive para un mejor desempeño y se puedan alcanzar los objetivos que la empresa se trace, a través del reforzamiento de la estructura organizacional establecida.

### 4.3. Visión del departamento de RRHH.

Lograr en cada persona, un sentido de identificación con la empresa, por medio de constantes motivadores que ayuden al desarrollo de los colaboradores dentro de la misma, de manera que sus actividades las realice dando su mejor esfuerzo y contribuya a su desarrollo personal y de la empresa.

### 4.4. Objetivos del departamento de RRHH:

- Establecer canales formales de comunicación entre las diferentes áreas y de los departamentos.
- Mantener informado al personal, de las políticas, objetivos y disposiciones que emanen de la gerencia.
- Elaborar un procedimiento de inducción para el personal de reciente ingreso, donde se le informe de la historia de la empresa, de su estructura organizacional y brindarle toda la información que necesita de su puesto de trabajo, para una mejor realización de sus actividades.
- Diseñar y definir cada puesto dentro de la organización de área que contribuya a las metas y objetivos de la organización
- Establecer programas de capacitación para el personal.
- Atraer, retener y desarrollar al personal idóneo para la empresa.
- Velar por todos los temas de beneficios del empleado.

### 4.5. Políticas

- El departamento de recursos humanos será administrado, por un Licenciado en Psicología o un administrador de empresa, cuya experiencia sea comprobable en el área de recursos humanos.
- Tendrá a su cargo las funciones de: análisis de puestos, comunicación, capacitación, evaluación de desempeño.

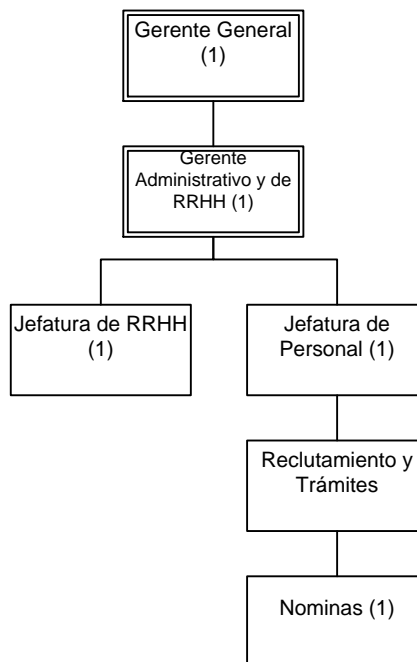
- Procurará el mejoramiento de la productividad del colaborador.
- Atenderá al personal, en todo lo referente a sus prestaciones, beneficios y desarrollo profesional y técnico.

#### 4.6. Organización

- El departamento de RRHH, se ubicará en forma lineal y no en una función de staff, para que las funciones se lleven de manera conjunta con los otros gerentes de departamento y dependerá de la gerencia administrativo en vista que no se vio la necesidad de crearlo a nivel de gerencia, por ser el personal más operativo.
- El departamento será un apoyo y una fuente de asesoría para cada uno de los departamentos de la empresa en asuntos de personal, para que de manera conjunta se contribuya al mejoramiento de la productividad de la empresa.

#### 4.7. Organigrama del departamento Administrativo en la parte que cubre el área de Recursos humanos

**Ilustración No. 1**



Fuente: Diseño Propio (Enero 2013)

## **4.8. Funciones:**


Las funciones propuestas para el departamento de Recursos humanos son:

- Descripción de las funciones de los puestos de trabajo: Este proceso permitirá que cada puesto cuente con información relevante del puesto, detallando propósitos de la plaza, además de proporcionar el perfil de la persona que debe ocupar el mismo.
- Definición y actualización del organigrama funcional de la empresa, esta actividad es bien importante para el personal, para que se mantenga informado en donde se encuentra ubicado dentro de la organización y cuáles son las líneas de mando que se tienen.
- Establecer canales formales de comunicación a toda la organización
- Aprovisionamiento: Este proceso implicará dotar a la empresa de personas, idóneas en cada puesto de trabajo, y comprende actividades como contactar candidatos, seleccionar, contratar y la inducción.
- Capacitación: Este proceso abarcará la inducción específica del empleado al puesto de trabajo, el adiestramiento del personal para el manejo del equipo y las herramientas de trabajo, la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo personal.
- Administración de compensaciones y beneficios; este proceso involucrará el manejo de salarios, incentivos, prestaciones y bonificaciones que reciban los empleados, además de velar, para que el colaborador reciba los beneficios que establece la ley y establecer la comunicación necesaria, para que el trabajador tenga el conocimiento de lo que recibe por el trabajo efectuado.
- Diseño de reglamentos.
- Diseño de políticas de Recursos humanos
- Mejoras al entorno laboral.



## Manual de Funciones de Puestos

Se elaboró el manual de funciones de todos los puestos que tiene la empresa, partiendo de la gerencia general.

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	07/01/2013
Fecha de modificación	
Código	01-2013

### Manual de funciones de Gerente General

#### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente General
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

#### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Director
<b>Subordinados directos</b>	Cinco (5)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Gerente Administrativo Gerente Logística Gerente de Ventas Gerente Contable-Financiero Asistente

#### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del Gerente General, la representación legal de la sociedad, es el responsable de la dirección y administración del negocio, así como establecer las estrategias para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, deberá asistir al director y los socios fundaciones y ser parte del consejo de administración.

#### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Representante Legal


- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa.
- ✓ Crear una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- ✓ Controlar y autorizar el presupuesto e inversiones de la empresa.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo, optimizando los recursos.
- ✓ Realizar reuniones de trabajo.
- ✓ Formar parte del consejo de administración

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Profesional de las Ciencias Económicas
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimiento de Estratégicas y negociación
  - ✓ Conocimiento de Recursos Humanos.
  - ✓ Conocimiento del mercado del cuidado y estética femenina.
  - ✓ Manejo de reuniones
- **Experiencia**
  - ✓ Experiencia en posiciones similares.
- **Personalidad**
  - ✓ Liderazgo
  - ✓ Destreza en comunicaciones verbales y escritas.
  - ✓ Excelentes relaciones personales

Elaborado Por: _____ Revisado Por: _____ Autorizado Por: _____
--

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	07/01/2013
Fecha de modificación	
Código	02-2013

## Manual de funciones de Asistente de Gerencia General

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Asistente del Gerente General
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de la Asistente del Gerente General, atender todos los asuntos relacionados al manejo de la gerencia general y a asistir todos los asuntos relacionados con las funciones del gerente general.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Asistirlo en el manejo de su agenda
- ✓ Hacer las minutas de las reuniones en donde asiste el Gerente General.
- ✓ Coordinarle reuniones
- ✓ Atender personalmente y telefónicamente las visitas del Gerente General
- ✓ Llevar una caja chica.
- ✓ Archivar todos los documentos que maneja el departamento

### 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**

- ✓ Secretaria Ejecutiva Bilingüe, preferiblemente con estudios de en Administración de empresas.

- **Conocimientos**

- ✓ Inglés – Español
- ✓ Conocimientos de Office (Word, Excel, power point)
- ✓ Tener buena redacción y ortografía.


- **Experiencia**

- ✓ Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**

- ✓ Destreza en comunicaciones verbales y escritas.
- ✓ Excelente imagen personal
- ✓ Excelentes relaciones personales
- ✓ Responsabilidad y confidencialidad
- ✓ Ordenada y colaboradora

Elaborado Por:\_\_\_\_\_ Revisado Por:\_\_\_\_\_ Autorizado Por:\_\_\_\_\_

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	07/01/2013
Fecha de modificación	
Código	03-2013

## Manual de funciones de Gerente Administrativo

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente Administrativo y de Recursos humanos
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subordinados directos</b>	Tres (3)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Jefatura de Recursos humanos Jefatura de IT Jefatura de Mantenimiento

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de Gerente Administrativo y de recursos humanos, velar por la custodia, control y administración de los activos de la empresa y es el responsable del Recurso Humano en lo referente a contratación, inducción, capacitación, pagos, prestaciones y beneficios, así como la desvinculación del personal.

### 4. Funciones generales del puesto


- ✓ Responsable de la contratación del personal, inducción, capacitación y desvinculación
- ✓ Responsable de lo referente a pagos mensuales, prestaciones y beneficios.
- ✓ Responsable del mantenimiento de las oficinas
- ✓ Responsable de proporcionar los equipos y herramientas para cada colaborador.
- ✓ Responsable del área de sistemas.
- ✓ Es el encargado de elaborar y ejecutar su presupuesto anual.
- ✓ Responsable del tema de seguridad física de la empresa.

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Profesional de las Ciencias Económicas, preferiblemente licenciado en Administración de empresas.
  
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimiento Administrativos y de control
  - ✓ Conocimiento de Recursos Humanos.
  - ✓ Conocimientos básicos en Sistemas de computación
  
- **Experiencia**
  - ✓ Experiencia en posiciones similares.
  
- **Personalidad**
  - ✓ Destreza en comunicaciones verbales y escritas.
  - ✓ Habilidad para el manejo de conflictos
  - ✓ Excelentes relaciones personales
  - ✓ Liderazgo

Elaborado Por:_____ Revisado Por:_____ Autorizado Por:_____
---

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	07/01/2013
Fecha de modificación	
Código	04-2013

## Manual de funciones de Jefatura de Personal

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefatura de Personal
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente Administrativo y de Recursos Humanos
<b>Subordinados directos</b>	Dos (2)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Reclutamiento y Trámites de Personal Nomina

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de la jefatura de Personal, atender todo lo relaciones con el recurso humano, referente a pago de nóminas, prestaciones y beneficios otorgados al personal, trámites ante las instituciones de gobierno relacionadas con el tema laboral y control del cumplimiento de las leyes laborales

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Supervisión y coordinación del departamento
- ✓ Aprobación de los perfiles de puestos
- ✓ Entrevistar candidatos a nuevas plazas
- ✓ Supervisar la contratación de nuevo personal
- ✓ Velar por el cumplimiento de los beneficios
- ✓ Velar por el cumplimiento de las leyes laborales
- ✓ Control de pagos de nóminas y prestaciones laborales


## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Licenciado en Psicología Industrial.
  
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimientos de las leyes laborales
  - ✓ Manejo de personal y de conflictos
  - ✓ Manejo de paquetes de computación (Word, Excel, power point)
  - ✓ Habilidad en cálculos numéricos.
  
- **Experiencia**
  - ✓ Experiencia en posiciones similares.
  
- **Personalidad**
  - ✓ Excelentes relaciones interpersonales
  - ✓ Habilidad de expresión verbal

Elaborado Por: _____ Revisado Por: _____ Autorizado Por: _____
--



 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	07/01/2013
Fecha de modificación	
Código	05-2013

## Manual de funciones de Asistente de Reclutamiento y trámites

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Asistente de Reclutamiento y Trámites
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefatura de Personal
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de la asistente de Reclutamiento y de trámites, hacer las gestiones, para contratación de personal, trámites ante las instituciones de gobierno relacionadas con el tema laboral, control del cumplimiento de las leyes laborales

### 4. Funciones generales del puesto


- ✓ Recibir requerimientos de personal de todas las áreas de la empresa.
- ✓ Revisar el perfil del puesto proporcionado por la jefatura de RRHH.
- ✓ Seguimiento y contratación
- ✓ Tramitar ante la empresa externa de reclutamiento de personal, los requerimientos que se tienen.
- ✓ Encargado de dar seguimiento a trámites ante el IGSS, IRTRA, Intecap,
- ✓ Tramitar ante el abogado externo de la empresa, los contratos de trabajo.
- ✓ Control de los permisos, y de vacaciones.
- ✓ Velar que los trabajadores en el área de clínicas, cuenten con sus certificados de salud.

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Con estudios en Psicología Industrial o en la carrera de administración de empresas
  
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimientos de las leyes laborales
  - ✓ Manejo de paquetes de computación (Word, Excel, power point)
  - ✓ Habilidad en cálculos numéricos.
  
- **Experiencia**
  - ✓ Experiencia en posiciones similares.
  
- **Personalidad**
  - ✓ Excelentes relaciones interpersonales
  - ✓ Habilidad de expresión verbal
  - ✓ Ordenado y metódico.

Elaborado Por:_____ Revisado Por:_____ Autorizado Por:_____
---

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	08/01/2013
Fecha de modificación	
Código	06-2013

## Manual de funciones del Encargado de Nóminas

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Encargado de Nóminas
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefatura de Personal
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del encargado de nóminas, el realizar oportunamente y en forma exacta los pagos de los salarios, bonificaciones, horas extras, así como el pago de sus prestaciones y descuentos de ley, como otras deducciones que surjan por el ejercicio de las funciones de cada trabajador.

### 4. Funciones generales del puesto


- ✓ Hacer planillas quincenales, de acuerdo a reportes de cada gerente de área.
- ✓ Calcular horas extras
- ✓ Calcular bonos por premios a metas alcanzadas.
- ✓ Calcular deducciones de ley.
- ✓ Emitir anticipos de salarios y llevar el control de los mismos en su recuperación.
- ✓ Emitir cheques quincenales y mensuales, por el pago de salarios
- ✓ Emitir cheques por los pagos al IGSS, IRTRA e Intecap

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Ser Perito Contador y con estudios en las carreras de administración de empresas o en Contaduría Pública y Auditoría.
  
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimientos de las leyes laborales
  - ✓ Manejo de paquetes de computación (Word, Excel, power point)
  - ✓ Habilidad en cálculos numéricos.
  
- **Experiencia**
  - ✓ Experiencia en posiciones similares.
  
- **Personalidad**
  - ✓ Excelentes relaciones interpersonales
  - ✓ Habilidad de expresión verbal
  - ✓ Ordenado y metódico.

Elaborado Por: _____ Revisado Por: _____ Autorizado Por: _____
--

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	09/01/2013
Fecha de modificación	
Código	07-2013

## Manual de funciones de Jefatura de Recursos humanos

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefatura de Recursos Humanos
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente Administrativo y de Recursos Humanos
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de la jefatura de Recursos Humanos, Brindar apoyo y acompañamiento a todos los departamentos de la empresa en el aspecto de comunicación y todo lo referente al recurso humano, de manera que se aproveche al máximo las habilidades de las personas y se les motive para un mejor desempeño y se puedan alcanzar los objetivos que la empresa se trace, a través del reforzamiento de la estructura organizacional establecida.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Elaboración y actualización del manual de funciones.
- ✓ Proporcionar perfil del puesto a la jefatura de personal de acuerdo a requerimientos de los departamentos.
- ✓ Definición y actualización del organigrama funcional de la empresa.
- ✓ Establecer canales formales de comunicación a toda la organización
- ✓ Capacitación.


- ✓ Administración de compensaciones y beneficios.
- ✓ Diseño de reglamentos.
- ✓ Diseño de políticas de Recursos humanos
- ✓ Mejoras al entorno laboral.

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Licenciado en Psicología Industrial.
  
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimientos en la elaboración de manuales de funciones.
  - ✓ Conocimientos en estructuras organizacionales.
  - ✓ Conocimientos en compensaciones y beneficios.
  - ✓ Manejo de paquetes de computación (Word, Excel, power point, Visio)
  
- **Experiencia**
  - ✓ Experiencia en posiciones similares.
  
- **Personalidad**
  - ✓ Habilidad para Excelente imagen personal
  - ✓ Excelentes relaciones interpersonales
  - ✓ Habilidad de expresión verbal

Elaborado Por: _____ Revisado Por: _____ Autorizado Por: _____
--

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	09/01/2013
Fecha de modificación	
Código	08-2013

## Manual de funciones de Mensajería

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Mensajero
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefatura de Personal
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del mensajero, la entrega oportuna y adecuada de los documentos generados por todas las áreas de la empresa

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Cuidar de los documentos que se envían de la empresa.
- ✓ Cerciorarse que se entreguen al destinatario correcto.
- ✓ Efectuar trámites legales
- ✓ Informar oportunamente al jefe inmediato sobre problemas en la entrega de documentos.
- ✓ Hacer compras menores.
- ✓ Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.


- **Estudios**
  - ✓ Estudios a nivel medio.
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimiento de la ciudad.
  - ✓ Saber manejar
- **Experiencia**

Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**
  - ✓ Orientado
  - ✓ Ordenado
  - ✓ Respetuoso
  - ✓ Buena presentación.

Elaborado Por:_____ Revisado Por:_____ Autorizado Por:_____
---



 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	10/01/2013
Fecha de modificación	
Código	09-2013

## Manual de funciones de Jefatura de Sistemas

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefatura de Sistemas
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente Administrativo y de Recursos Humanos
<b>Subordinados directos</b>	Uno (1)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Analista

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de la jefatura de Sistema, velar por el buen funcionamiento del Software y Hardware, así como mantenerlo actualizado de acuerdo a los requerimientos que la empresa necesita para su buen desempeño y es el responsable que la información que proporcionen sea oportuna, veraz y confiable.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del área de sistemas
- ✓ Determinar normas y procedimientos del uso de hardware y software
- ✓ Propone, elabora e implementa nuevos sistemas necesarios en la empresa.
- ✓ Mantener la seguridad de la información, así como tener copias de resguardo de la información de la empresa.
- ✓ Encargado de la actualización del equipo.
- ✓ Encargado de mantener actualizada las licencias para el uso de software.
- ✓ Supervisa el trabajo del personal a su cargo
- ✓ Administrar las claves de todos los usuarios


- ✓ Administración de los servicios a los usuarios (Correos e Internet)

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Ingeniero en Sistemas y con estudios de maestría en fiabilidad de la información
- **Conocimientos**
  - ✓ Instalaciones de redes.
  - ✓ Mantenimiento de las computadoras
  - ✓ Programación
  - ✓ Elaboración de manuales para la empresa.
- **Experiencia**
  - ✓ Experiencia en posiciones similares.
- **Personalidad**
  - ✓ Habilidad para comunicarse con el cliente interno.
  - ✓ Habilidad de comprensión.
  - ✓ Habilidad de expresión verbal
  - ✓ Organizado
  - ✓ Capacidad de investigación
  - ✓ Habilidad en la solución de problemas.
  - ✓ Saber escuchar.
  - ✓ Ético y valores morales

Elaborado Por: \_\_\_\_\_ Revisado Por: \_\_\_\_\_ Autorizado Por: \_\_\_\_\_

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	10/01/2013
Fecha de modificación	
Código	10-2013

## Manual de funciones de Analista de Sistemas

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Analista de Sistemas
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefatura de Sistemas
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del analista apoyar a la jefatura de Sistema, para mantener una constante desarrollo de los programas informáticos y detectar áreas de mejoras en los procesos existentes, para una mayor efectividad en el desempeño de las actividades de los colaboradores.

### 4. Funciones generales del puesto


- ✓ Determinar las herramientas de análisis y diseño a utilizar en el desarrollo del sistema.
- ✓ Revelar, analizar, desarrollar e implementar sistemas de información computarizados.
- ✓ Efectuar diagnósticos acerca de los sistemas de información.
- ✓ Evaluar y recomendar software de base y hardware necesarios, en base al relevamiento de las necesidades de una organización.
- ✓ Realizar auditorías de los sistemas de información, emitiendo la opinión técnica correspondiente.
- ✓ Evaluar y recomendar las condiciones necesarias para asegurar la confiabilidad en el procesamiento de la información.

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Estudios en Ingeniería en Sistemas y técnico en computación
  
- **Conocimientos**
  - ✓ Instalaciones de redes.
  - ✓ Conocimiento en paquetes de computación
  - ✓ Mantenimiento de las computadoras
  - ✓ Nociones básicas de programación
  
- **Experiencia**
  - ✓ Experiencia en posiciones similares.
  
- **Personalidad**
  - ✓ Habilidad para comunicarse con el cliente interno.
  - ✓ Creativo
  - ✓ Habilidad de comprensión.
  - ✓ Habilidad de expresión verbal
  - ✓ Organizado
  - ✓ Ordenado
  - ✓ Metódico.

Elaborado Por:_____ Revisado Por:_____ Autorizado Por:_____
---

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	11/01/2013
Fecha de modificación	
Código	11-2013

## Manual de funciones de Jefatura de Mantenimiento

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefatura de mantenimiento y Compras
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente Administrativo y de Recursos Humanos
<b>Subordinados directos</b>	Ocho (8)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Electricistas Mantenimiento Limpieza

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de la Jefatura de mantenimiento en organizar y controlar la programación de las actividades de mantenimiento y reparaciones para la oficina central, así como las sucursales ubicadas en la ciudad de Guatemala, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles de la empresa, además este departamento centraliza las compras de las necesidades de la empresa.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Planifica las actividades del personal a su cargo.
- ✓ Asigna las actividades al personal a su cargo.
- ✓ Coordina y supervisa los trabajos de instalación de mantenimiento y limpieza.
- ✓ Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.
- ✓ Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.

- ✓ Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas.
- ✓ Rinde información al Gerente Administrativo, del mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- ✓ Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones.
- ✓ Controla las horas extras de los trabajadores.
- ✓ Estima el costo de las reparaciones necesarias.
- ✓ Adiestra al personal a su cargo sobre los trabajos a realizar.
- ✓ Atiende las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones, e imparte las correspondientes órdenes para la solución de éstos problemas.
- ✓ Elabora y presenta los reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia.
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- ✓ Comprar todo los artículos que la empresa necesita para su funcionamiento

## **5. Especificaciones del puesto**


El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Estudios Técnicos en Mantenimiento Industrial
  
- **Conocimientos**
  - ✓ Electricidad
  - ✓ Albañilería
  - ✓ Plomería.
  - ✓ En herramientas industrial
  - ✓ Trabajo en equipo
  - ✓ Manejo de personal
  
- **Experiencia**
  - ✓ Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**

- ✓ Planificado y organizado
- ✓ Capacidad para dirigir a personal
- ✓ Creativo
- ✓ Metódico.

Elaborado Por: \_\_\_\_\_ Revisado Por: \_\_\_\_\_ Autorizado Por: \_\_\_\_\_

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	11/01/2013
Fecha de modificación	
Código	12-2013

## Manual de funciones de Encargado de Mantenimiento y Limpieza

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Encargado de mantenimiento y Limpieza
<b>Número de plazas</b>	Ocho (8)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala y sucursales ubicadas en la ciudad de Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefatura de Mantenimiento y Limpieza
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del Encargado de mantenimiento y limpieza, ejecutar la programación de trabajo elaborada por la jefatura de Mantenimiento, con el propósito de mantener en buenas condiciones las oficinas centrales, así como las sucursales ubicadas en diferentes zonas de la Ciudad de Guatemala.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Realizar mantenimientos preventivos de los equipos y de las instalaciones.
- ✓ Ejecuta trabajos correctivos de acuerdo a las emergencias que vayan presentándose.
- ✓ Da un informe de las actividades ejecutadas.
- ✓ Da un informe de los materiales usados en las actividades de mantenimiento.

### 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.



- **Estudios**

- ✓ Preferiblemente con estudios técnicos en el área de electricidad.

- **Conocimientos**

- ✓ Electricidad
- ✓ Albañilería
- ✓ Plomería.
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Elaboración de informes de trabajo


- **Experiencia**

- ✓ Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**

- ✓ Honrado
- ✓ Seguir instrucciones.

Elaborado Por: \_\_\_\_\_ Revisado Por: \_\_\_\_\_ Autorizado Por: \_\_\_\_\_

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>11/01/2013</b>
<b>Fecha de modificación</b>	
<b>Código</b>	<b>13-2013</b>

Manual de funciones de Gerente de Logística

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente Logística
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subordinados directos</b>	Siete (7)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Encargadas de clínicas (7) Una encargada de cada clínica y una rotativa para cubrir vacaciones o ausencias. Encargado de control de calidad

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de Gerente de logística, Diseñar juntamente con el encargado de control de calidad, las dietas que conforman cada uno de los paquetes disponibles, además coordinar al personal de las clínicas para que proporcionen los diferentes opciones que están a la venta, tanto reductores como relajantes y que el servicio se brinde de acuerdo a la metodología y calidad que están definidos,

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Es el responsable de que las clínicas o sucursales de la empresa funcionen de acuerdo a lo establecido.
- ✓ Diseñar las dietas reductoras, tomando aspectos nutricionales.
- ✓ Dotar a las clínicas de los recursos tanto humanos como físicos para que la empresa brinde el servicio ofrecido.
- ✓ Velar que el personal de las clínicas den los servicios adecuados y en la forma establecida.
- ✓ Supervisar que los paquetes vendidos se den de acuerdo a lo establecidos.

- ✓ Y que los servicios estén con la calidad establecida.

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**

Doctor con especialización en nutrición y de sexo femenino.

- **Conocimientos**

- ✓ Conocimientos Nutricionales
- ✓ Conocimientos de Masajes reductivos y relajantes
- ✓ Conocimientos del Cuerpo humano


- **Experiencia**

Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**

- ✓ Manejo del personal
- ✓ Capacidad organizativa
- ✓ Con excelentes relaciones humanas
- ✓ Buena apariencia

Elaborado Por: _____ Revisado Por: _____ Autorizado Por: _____
--

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>11/01/2013</b>
<b>Fecha de modificación</b>	
<b>Código</b>	<b>14-2013</b>

Manual de funciones de Encargadas de Clínicas

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Encargadas de Clínicas
<b>Número de plazas</b>	Seis (7)
<b>Ubicación</b>	Sucursales ubicadas en diferentes zonas de la Ciudad de Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Logística
<b>Subordinados directos</b>	Treinta (30) cada clínica contará con cinco personas de apoyo (Masajistas y encargados de manejo del equipo y una rotativa, para cubrir vacaciones o ausencias)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Personal de apoyo ( Masajistas y encargados de manejo de equipo)

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de las Encargadas de las clínicas, dirigir, supervisar y organizar al personal de apoyo para que puedan brindar el servicio de reducción de peso a los clientes, además de mantener limpio y presentable las instalaciones.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Dirigir y supervisar al personal de apoyo.
- ✓ Capacitar al personal de apoyo que ingrese a las clínicas.
- ✓ Promover la venta de los paquetes reductores de peso y de los medicamentos relacionados con la reducción de peso.
- ✓ Evaluar a cada paciente para determinar sus necesidades de reducción de peso
- ✓ Llevar el control de peso de los pacientes.
- ✓ Facturar los paquetes y los medicamentos.
- ✓ Reportar las ventas diariamente.

- ✓ Mantener el control de los medicamentos y solicitar a oficinas centrales los productos.
- ✓ Cumplir con las metas establecidas.
- ✓ Velar que las clínicas se mantengan limpias.
- ✓ Y hacer reportes semanales de las actividades de la clínica.

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**

A nivel diversificado, preferiblemente con estudios técnicos relacionados con nutrición y ventas.

- **Conocimientos**

- ✓ Conocimientos Nutricionales
- ✓ Conocimientos de Masajes reductivos y relajantes
- ✓ Manejo de Personal
- ✓ Habilidad numérica


- **Experiencia**

Por la especialidad del negocio preferiblemente si tuviera experiencia en nutrición y ventas, pero siempre se le dará capacitación al ingresar.

- **Personalidad**

- ✓ Buena apariencia.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales

Elaborado Por:_____ Revisado Por:_____ Autorizado Por:_____
---

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	12/01/2013
Fecha de modificación	
Código	15-2013

Manual de funciones del Personal de apoyo

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Personal de apoyo
<b>Número de plazas</b>	Treinta (31)
<b>Ubicación</b>	Sucursales ubicadas en diferentes zonas de la Ciudad de Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Encargadas de clínicas
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del personal de apoyo, en ejecutar los servicios que brinda las clínicas.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Dar masajes reductores y relajantes
- ✓ Aplicación de aditamentos reductores.
- ✓ Tratamientos de algas y electrodos.
- ✓ Cumplir con las metas establecidas
- ✓ Reportar diariamente el trabajo efectuado.

### 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**

Estudios a nivel primario (6to grado) y preferiblemente con estudios diversificados.

- **Conocimientos**

- ✓ Leer y escribir.
- ✓ Poder hacer reportes de trabajo.
- ✓ Conocimientos de Masajes reductivos y relajantes


- **Experiencia**

No se requiere experiencia y se le capacitará al ingresar.

- **Personalidad**

- ✓ Buena apariencia.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales

Elaborado Por:_____ Revisado Por:_____ Autorizado Por:_____
---

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>13/01/2013</b>
<b>Fecha de modificación</b>	
<b>Código</b>	<b>16-2013</b>

Manual de funciones de Control de Calidad

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Control de Calidad
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Sucursales ubicadas en diferentes zonas de la Ciudad de Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Logística
<b>Subordinados directos</b>	Una (1)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Supervisor

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del Encargado de control de calidad, diseñar las dietas que se ofrecen en las clínicas tomando en cuenta niveles de calorías y algunos aspectos particulares de los clientes. Además de coordinar que todas las clínicas den el mismo servicio y que todas tengan los productos aprobados por la gerencia de Logística, con el propósito de mantener la calidad del servicio.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Diseñar y probar las dietas reductoras.
- ✓ Coordinar que las clínicas den el mismo servicio.
- ✓ Avalar los productos que se venden y se usan para los tratamientos.
- ✓ Capacitar al personal de apoyo que ingrese a las clínicas.
- ✓ Y hacer reportes semanales de las actividades de la clínica.



## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**

Licenciado en nutrición y de alimentos, preferiblemente con experiencia en control de calidad.

- **Conocimientos**

- ✓ Conocimientos Nutricionales
- ✓ Conocimientos de control de calidad.
- ✓ Que se mantenga actualizada y con habilidad de investigación.


- **Experiencia**

Por la especialidad del negocio preferiblemente si tuviera experiencia en nutrición y en control de calidad y se le dará capacitación al ingresar.

- **Personalidad**

- ✓ Buena apariencia.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales

Elaborado Por:_____	Revisado Por:_____	Autorizado Por:_____
---------------------	--------------------	----------------------

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>14/01/2013</b>
<b>Fecha de modificación</b>	
<b>Código</b>	<b>17-2013</b>

Manual de funciones Supervisor de Control de Calidad

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Supervisor de Control de Calidad
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Sucursales ubicadas en diferentes zonas de la Ciudad de Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Encargado de Control de Calidad
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del Supervisor de control de calidad, verificar que todas las clínicas estén proporcionando los mismos servicios, productos y que estén atendiendo al clientes de la forma en que está establecida.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Supervisar todas las clínicas de la Ciudad de Guatemala
- ✓ Verificar que los paquetes que se vendan estén aprobados por el departamento de Logística.
- ✓ Verificar que los productos que se vendan estén aprobados.
- ✓ Verificar que el personal este debidamente identificado y uniformado.
- ✓ Verificar que las clínicas estén limpias y con los carteles informativos de acuerdo a lo aprobado por el departamento de ventas.
- ✓ Y hacer reportes semanales de las actividades de la clínica.

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**

Estudios técnicos de nutrición y de alimentos, preferiblemente con experiencia en control de calidad.

- **Conocimientos**

- ✓ Conocimientos Nutricionales
- ✓ Conocimientos de control de calidad.


- **Experiencia**

Por la especialidad del negocio preferiblemente si tuviera experiencia en nutrición y en control de calidad y se le dará capacitación al ingresar.

- **Personalidad**

- ✓ Buena apariencia.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales

Elaborado Por: _____ Revisado Por: _____ Autorizado Por: _____
--

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>14/01/2013</b>
<b>Fecha de modificación</b>	
<b>Código</b>	<b>18-2013</b>

Manual de funciones de Gerente de Ventas

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente Ventas
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subordinados directos</b>	Dos (2)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Coordinador Guatemala Coordinador Franquicias

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de Gerente de Ventas, el de coordinar las clínicas ubicadas en la ciudad de Guatemala, donde su responsabilidad es que las clínicas funcionan de acuerdo a los estándares establecidos, innovar nuevos productos y que sean de la calidad que se ofrece al mercado objetivo, además de buscar nuevas opciones de crecimiento en lugares estratégicos tanto internamente como promover la venta de franquicias a nivel departamental y en el extranjero.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Innovar y probar nuevos productos para introducirlos al negocio.
- ✓ Promover las ventas en las clínicas.
- ✓ Fijar metas de ventas.
- ✓ Costear los paquetes y productos que se venden.
- ✓ Buscar nuevas lugares estratégicos, para posibles expansiones.
- ✓ Atender a inversionistas que quieran adquirir franquicias.

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**

Licenciatura en Mercadeo preferiblemente con conocimiento de nutrición y ventas.

- **Conocimientos**

- ✓ Conocimientos Estrategias de negocios.
- ✓ Conocimientos en temas de franquicia
- ✓ Conocimientos en nutrición.
- ✓ Capacidad negociadora.
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Habilidad numérica


- **Experiencia**

Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**

- ✓ Manejo del personal
- ✓ Capacidad organizativa
- ✓ Con excelentes relaciones humanas
- ✓ Buena apariencia

Elaborado Por: _____ Revisado Por: _____ Autorizado Por: _____
--

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	14/01/2013
Fecha de modificación	
Código	19-2013

Manual de funciones de Coordinador de Ventas para Guatemala

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Coordinador de ventas para Guatemala
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Ventas
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del coordinador de ventas para Guatemala, verificar que las clínicas alcancen sus niveles de ventas establecidos y promover los nuevos paquetes que el Gerente de Ventas, diseña incrementar las ventas locales.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Promover los nuevos productos que sacan al mercado.
- ✓ Llevar el control de las ventas por clínicas
- ✓ Buscar nuevas lugares estratégicos, para posibles expansiones.
- ✓ Contactar a inversionistas que quieran adquirir franquicias.

### 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**

Licenciatura en Mercadeo preferiblemente con conocimiento de ventas.

- **Conocimientos**

- ✓ Habilidad para negociar
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo


- **Experiencia**

Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**

- ✓ Manejo del personal
- ✓ Capacidad organizativa
- ✓ Con excelentes relaciones humanas
- ✓ Buena apariencia

Elaborado Por:\_\_\_\_\_ Revisado Por:\_\_\_\_\_ Autorizado Por:\_\_\_\_\_

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	15/01/2013
Fecha de modificación	
Código	20-2013

Manual de funciones de Coordinador de Franquicias

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Coordinador de Franquicias
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Ventas
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del coordinador de ventas de Franquicias, contactar, promover y brindar información a inversionistas interesados en adquirir una franquicia interna para el área departamental y para el exterior.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Promover el negocio para poder realizar franquicias
- ✓ Atender a los posibles inversionistas brindándoles información veraz y adecuada para incentivar la venta de franquicias.
- ✓ Investigar a los posibles inversionistas
- ✓ Para informe de los inversionistas para que el gerente de ventas lo evalúe.
- ✓ Buscar nuevas lugares estratégicos, para posibles expansiones.



## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**

Licenciatura en Mercadeo preferiblemente con conocimiento de ventas y franquicias.

- **Conocimientos**

- ✓ Habilidad para negociar
- ✓ Liderazgo


- **Experiencia**

Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**

- ✓ Con excelentes relaciones humanas
- ✓ Buena apariencia

Elaborado Por: _____	Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
----------------------	---------------------	-----------------------

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	16/01/2013
Fecha de modificación	
Código	21-2013

## Manual de funciones de Gerente Contable - Financiero

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente Contable - Financiero
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subordinados directos</b>	Dos (2)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Jefatura de Tesorería e Inversiones Jefatura de contabilidad

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de Gerente Contable – Financiero Administrativo, responder ante la gerencia general y los directores por las adecuadas prácticas contables de la empresa, controles internos, impuestos, costos, elaboración y análisis de los estados financieros y proponer alternativas de mejoramiento en todos los aspectos del negocio.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Analizar e interpretar y certificar los estados financieros de la empresa.
- ✓ Proponer e implementar los controles necesarios para administrar los recursos de la empresa.
- ✓ Aprobar los cierres contables mensuales, y anuales.
- ✓ Aprobar el pago de impuestos
- ✓ Revisión y firma de cheques para pago de las obligaciones de la empresa.
- ✓ Ser el responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa.
- ✓ Atender los requerimientos de la auditoría interna y externa.

- ✓ Es el responsable máximo de las áreas de recursos humanos, mantenimiento e IT.
- ✓ Supervisa las funciones de las áreas de su competencia.
- ✓ Es el encargado de elaborar y ejecutar su presupuesto anual.

## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**

- ✓ Profesional de las Ciencias Económicas, preferiblemente Contador Público y Auditor

- **Conocimientos**

- ✓ Conocimiento en las áreas administrativas y tributarias.
- ✓ Conocimiento de las leyes de Guatemala


- **Experiencia**

Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**

- ✓ Habilidad numérica
- ✓ Destreza en comunicaciones verbales y escritas.
- ✓ Ético y con valores morales

Elaborado Por: _____	Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
----------------------	---------------------	-----------------------

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	17/01/2013
Fecha de modificación	
Código	22-2013

## Manual de funciones del Contador General

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Contador General
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente Contable – Financiero
<b>Subordinados directos</b>	Dos (2)
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	Asistentes (2)

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del contador general, responder del manejo adecuado de toda la contabilidad de la empresa y del personal de su dependencia.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Debe elaborar, analizar e interpretar y certificar los estados financieros de la empresa.
- ✓ Debe organizar y dirigir los servicios de contabilidad de la empresa y del personal de su área.
- ✓ Verificar el trabajo de los asistentes.
- ✓ Revisar el pago de los impuestos.
- ✓ Revisión de todos los documentos contables que se originan de las transacciones de la empresa.
- ✓ Debe verificar el cierre contable mensual
- ✓ Proporcionar información financiera confiable y oportuna.
- ✓ Debe elaborar declaraciones fiscales. (Mensuales, trimestrales y anuales )

## 5. Especificaciones del puesto


El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Profesional de las Ciencias Económicas, preferiblemente con estudios de Contador Público y Auditor
  
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimiento en las áreas administrativas y tributarias.
  - ✓ Conocimiento de las leyes de Guatemala
  
- **Experiencia**

Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**
  - ✓ Habilidad numérica
  - ✓ Destreza en comunicaciones verbales y escritas.
  - ✓ Ético y con valores morales

Elaborado Por: _____ Revisado Por: _____ Autorizado Por: _____
--

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	18/01/2013
Fecha de modificación	
Código	23-2013

## Manual de funciones de los Asistentes

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Asistentes
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Contador General
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal de los asistentes, la correcta ejecución de los trabajos contables.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Revisar, clasificar y controlar documentos, datos y elementos relacionados con las transacciones diarias de la empresa.
- ✓ Recopilar, organizar, digitalizar y generar informes de toda la información contables.
- ✓ Organizar, analizar y codificar toda la información contables.
- ✓ Emisión de cheques
- ✓ Llevar los libros contables.
- ✓ Elaborar y revisar las partidas contables.
- ✓ Elaborar conciliaciones bancarias
- ✓ Elaborar integración de cuentas.

- ✓ Mantener en perfecto orden y archivo todos los documentos del área.
- ✓ Preparar mensualmente los anexos para el balance general y confrontarlos con los saldos del libro mayor.
- ✓ Preparar formularios de impuestos.

## 5. Especificaciones del puesto


El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Ser Perito Contador registrado y con estudios de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría.
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimiento de las leyes de Guatemala
  - ✓ Conocimientos en programas de computación.
- **Experiencia**

Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**
  - ✓ Habilidad numérica
  - ✓ Ordenado
  - ✓ Ético y con valores morales

Elaborado Por:_____ Revisado Por:_____ Autorizado Por:_____
---

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	20/01/2013
Fecha de modificación	
Código	24-2013

## Manual de funciones del Tesorería

### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	Tesorería
<b>Número de plazas</b>	Una (1)
<b>Ubicación</b>	Oficina Centrales Guatemala
<b>Tipo de contratación</b>	Indefinida

### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente Contable – Financiero
<b>Subordinados directos</b>	N/A
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	N/A

### 3. Puestos y Atribuciones

Es función principal del contador general, responder del manejo adecuado de los ingresos y egresos de la empresa.

### 4. Funciones generales del puesto

- ✓ Revisar las facturas generadas por las clínicas.
- ✓ Revisar y cuadrar los informes generados de las clínicas.
- ✓ Generar reportes diariamente de los ingresos y egresos de la empresa.
- ✓ Hacer arqueos de cajas chicas.
- ✓ Elaborar un flujo de efectivo semanal y mensual de los recursos de la empresa.
- ✓ Proponer alternativas para el buen uso del disponible de la empresa.
- ✓ Responsable de pagar en tiempo las obligaciones de la empresa.



## 5. Especificaciones del puesto

El titular de este puesto deberá contar, por lo menos con las siguientes cualidades.

- **Estudios**
  - ✓ Perito contador con estudios de Contador Público y Auditor
  
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimiento de las leyes de Guatemala
  - ✓ Conocimiento de programas de computación
  
- **Experiencia**

Experiencia en posiciones similares.

- **Personalidad**
  - ✓ Habilidad numérica
  - ✓ Ético y con valores morales

Elaborado Por: _____ Revisado Por: _____ Autorizado Por: _____
--

## Programas de inducción y capacitación

**Ilustración No. 2**

Descripción	Contenido	Tiempos	Responsable	Frecuencia	Instrumentos y medios a utilizar
<b>Etapa 1</b>					
Nuevos Ingresos	Historia de la empresa	2 horas al mes	Jefe de Recursos Humanos	1 vez al mes	Presentación con material didáctico y material impreso de la información de la empresa
	Misión, Visión y principios				
	Valores de la empresa				
	Estructura organizacional				
	Políticas de la empresa				
Objetivos de la empresa					
Personal existente	Historia de la empresa	2 horas al mes	Jefe de Recursos Humanos	1 vez al mes	Presentación con material didáctico y material impreso de la información de la empresa
	Misión, Visión y principios				
	Valores de la empresa				
	Estructura organizacional				
	Políticas de la empresa				
Objetivos de la empresa					
<b>Etapa 2</b>					
Nuevos Ingresos	Presentación con los directivos	1 hora al mes	Jefe de Recursos Humanos	Cuando exista un alta de personal	Ninguno
	Presentación con el jefe inmediato				
	Presentación con los compañeros de trabajo				
	Recorrido por las instalaciones de la empresa				
<b>Etapa 3</b>					
Inducción al puesto de trabajo	Entrega de las herramientas de trabajo y de equipo	5 horas al mes	Jefe inmediato o persona asignada para esta atribución	Cuando exista un alta de personal	Manual de procedimientos y material impreso por la empresa para reforzar algunos temas de interés del puesto
	Explicación del sistema que utiliza el puesto				
	Entrega del manual de funciones de acuerdo al puesto				
	Entrenamiento de las áreas				
	Procedimientos de trabajo				
Objetivos del puesto					
<b>Etapa 4</b>					
Capacitación dentro de la empresa	Charlas Motivacionales	2 horas al mes	Contratación de personal especialista	1 vez al mes	Material del instructor
	Charlas de Valores	1 hora al mes	Jefe de Recursos Humanos		Material didáctico elaborado por RRHH
	Charlas de mejoramiento de trabajo	2 horas al mes	Jefe inmediato o persona asignada para esta atribución		De acuerdo al área el material necesario para reforzar los temas de mejora
Capacitación fuera de la empresa	Cursos técnicos que mejoren el desempeño del personal	5 horas al mes	Empresas especialistas en el tema	1 vez al mes	Material del instructor

Fuente: Elaboración propia (Enero 2013)

## Costos de Implementación

Se elaboró un presupuesto de lo que costaría la implementación de la jefatura del departamento de Recursos humanos tomando en cuenta:

- La contratación de la personal que se le contratará para reforzar el área y
- El equipo mínimo que necesita para poder funcionar el departamento

### Ilustración No. 3

<b>Matriz de costos de Inversión</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Encargada del Departamento	Salario Mensual	5,800.00	81,200.00
Cuota Patronal y seguro de vida	Mensual	725.00	8,700.00
<b>Equipo</b>			
Escritorio	Una sola compra	1,850.00	1,850.00
Computadora de escritorio	Una sola compra	5,200.00	5,200.00
UPS	Una sola compra	500.00	500.00
Silla secretarial	Una sola compra	1,200.00	1,200.00
			<b>98,650.00</b>

Fuente: Elaboración propia (Enero 2013)

## Costos de funcionamiento del departamento

Se elaboró un presupuesto mensual proyectado anualmente, sobre los costos de la capacitación del nuevo personal, así como el ya existente, también el valor que costaría la actualización de los manuales de puestos, mantenerlos actualizados y sobre todo el tema de divulgación, situación que la empresa necesita reforzar en todo el tema de su estructura organizacional.

**Ilustración No. 4**

<b>Matriz de costos de Inducción y Capacitación</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor al año</b>
<b>Capacitación</b>	Horas Hombre		
<b>Nuevo Ingreso</b>			
Inducción	8 horas al mes	Q 1,000.00	Q 12,000.00
Programa de capacitación	5 horas al mes	Q 1,800.00	Q 21,600.00
<b>Personal existente</b>			
Re inducción	2 horas al mes	Q 250.00	Q 3,000.00
Programa de capacitación	5 horas al mes	Q 1,800.00	Q 21,600.00
<b>Elaboración de manuales</b>			
Elaboración	6 horas al mes	Q 2,000.00	Q 24,000.00
Revisión	3 horas al mes	Q 800.00	Q 9,600.00
Impresión	Al mes	Q 300.00	Q 3,600.00
<b>Comunicación</b>			
Divulgación	2 horas al mes	Q 700.00	Q 8,400.00
			<b>Q 103,800.00</b>

Fuente: Elaboración propia (Enero 2013)

## Referencias Bibliográficas

- APA Normas (2012) (American Psychological Association)
- Acevedo, R (2012) Estudio Empresas familiares ¿Cómo hacer un buen relevo?[www.globedia.com](http://www.globedia.com).
- Aceituno Alonzo, E (2007) *La sucesión en las Empresas familiares Guatemaltecas*. Universidad Mariano Galvez. Guatemala
- Amat Salas, J (2006), *La Continuidad de la empresa familiar*. 3ra Edición. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Amat Salas, J (2005), *La sucesión en la empresa familiar: Casos reales narrados por sus protagonistas*. 1ra. Edición. Barcelona, Ediciones Deusto.
- Bermejo, M (2007) ¿Cómo dirigir una empresa familiar, sin fracasar en el intento?[www.materiabiz.com](http://www.materiabiz.com)
- Casillas Bueno, J (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Conceptos, casos y soluciones. Madrid, Thomson Editores.
- Esteinou, Rosario (2006). *Fortaleza y desafíos de las Familias*. Publicaciones La Casa Chata.
- Hernández, Fernández y Baptista, (2010). *Metodología de la Investigación*, 5ta Edición, México, McGraw Hill
- Kaplún, C (2007) *Gestión en empresas de familia*. Revista Mercado No. 1073. [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar). Buenos Aires.
- Mintzberg, Henry (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*, 1ra. Edición. Argentina, Editorial Casa del Ateneo
- Randel S. Carlock (2002) *La planificación estratégica de la Familia Empresaria*.
- Universidad Panamericana (2006). Instituto de investigaciones sociales. *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala
- Rodríguez Valencia, Joaquín, (2002) 3ra. Edición. México “*Cómo elaborar y usar los manuales Administrativos*” Internacional Thomson Editores, S.A.
- [www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/GUIA\\_ENTREVISTA.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/GUIA_ENTREVISTA.pdf)

## **Anexos**

## Anexo 1

### Cuadro de diagnóstico del problema

No.	SINTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
1	Deficiencia en su estructura organizacional	La empresa fue adaptando su estructura organizacional de acuerdo a las características de los colaboradores	La empresa debe de considerar la revisión de su estructura organización y velar que las jerarquías y puestos estén bien clarificados y delimitados	Diseñar una estructura adecuada al negocio, definiendo niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad y la relación entre las diferentes áreas de trabajo.
2	Personal no calificado y sin experiencia a ocupar las posiciones directivas	La empresa en su afán de seguir creciendo, ha puesto a personal no calificado y sin experiencia en puestos directivos y gerenciales	La empresa por estar dirigida por los socios fundadores y no querer delegar algunas actividades como son; toma de decisiones, autoridad y responsabilidad, a puesto a personal no capacitado y sin experiencia a ocupar posiciones directivas y gerenciales	Diseñar un manual de puestos y definir el perfil de los cargos directivos y gerenciales, tomando en cuenta el giro del negocio y sus planes a futuro, con el propósito de ubicar a personal idóneo en cada uno de los departamentos de la empresa.
3	Personal que no tiene una descripción de puestos	Falta de manuales y descriptores de puestos	Crea duplicidad de funciones, carencia de controles internos y desperdicio de recursos	Elaboración de manuales y descriptores de puestos

## Anexo 2

### Cuadro de Medición de variables e indicadores

<b>Problemática</b>	<b>Variable de Estudio de la Tesis</b>	<b>Indicadores de la variable de estudio</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos específicos</b>
Los empleados no saben hacia donde se dirigen sus esfuerzos al realizar sus tareas diarias, ni sus obligaciones como empleados	Diagnóstico Organizacional	Misión, Visión, Políticas y Objetivos de la empresa	¿Cuál es el diagnóstico organizacional de la empresa Adalgace S.A.?	Determinar cuál es el diagnóstico organizacional de la empresa Adalgace, S.A.	Evaluar la estructura organizacional de la empresa: misión, visión, políticas y objetivos
Los empleados realizan de manera empírica sus tareas diarias, y en ocasiones se realizan tareas de mas o con duplicidad de funciones		Manuales de Puestos y Funciones			Determinar el conocimiento del personal de la empresa Adalgace S.A., respecto a las funciones de los puestos de trabajo
En ocasiones los empleados, no saben a quién deben rendirle cuentas, ni quiénes son sus jefes inmediatos		Organigrama			Identificar la relación que existe entre los distintos niveles de autoridad, responsabilidad y puestos de trabajo





### Anexo 3

#### Instrumentos de recolección de datos

Objetivo: La presente guía de entrevista, estará dirigido al personal con el propósito de evaluar la estructura organizacional de la empresa: Misión, visión, políticas y objetivos.

No.	Pregunta
1	¿La empresa cuenta con una Misión ya establecida? Si _____ No _____
2	¿Considera usted que sus actividades contribuye a la Misión de la empresa? Siempre ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____ Nunca ____
3	¿La empresa cuenta con una Visión ya establecida? Si _____ No _____
4	¿Considera usted que sus actividades contribuye a la Visión de la empresa? Siempre ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____ Nunca ____
5	¿La empresa cuenta con unas políticas ya establecida? Si _____ No _____
6	¿La empresa cuenta con valores ya establecidas? Si _____ No _____
7	¿Considera usted que los valores de la empresa se practican a todo nivel jerárquico? Siempre ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____ Nunca ____
8	¿La empresa cuenta con objetivos ya establecidas? Si _____ No _____
9	¿Son del conocimiento de todo el personal los objetivos que tiene la empresa Siempre ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____ Nunca ____
10	¿Se revisan los objetivos periódicamente y se les de seguimiento? Siempre ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____ Nunca ____



## Instrumentos de recolección de datos

Objetivo:

La presente guía de entrevista, estará dirigido a todos los colaboradores con el propósito de determinar el conocimiento del personal con respecto a las funciones de los puestos de trabajo.

No.	Pregunta
1	¿Conoce usted quien es su jefe inmediato? Bastante ___ Lo suficiente ___ Poco ___ Nada ___
2	¿Sabe usted a quien le debe reportar sus tareas diarias? Siempre ___ Algunas veces ___ Pocas veces ___ Nunca ___
3	¿Conoce usted en qué posición se ubica dentro de la estructura organizacional de la empresa? Si ___ No ___
4	¿Cuándo tiene un problema con su pago, sabe a dónde dirigirse y con quién? Siempre ___ Algunas veces ___ Pocas veces ___ Nunca ___
5	¿Conoce los nombres de los socios fundadores? Si ___ No ___
6	¿Cuáles son los canales de comunicación con que cuenta la empresa? Escrita ___ Verbal ___ Otro ___
7	¿Cómo cree usted que el personal está identificado con la empresa? Muy identificado ___ Identificado ___ No Identificado ___ No sabe
8	¿Los empleados saben cómo comportarse dentro de la empresa Siempre ___ Algunas veces ___ Pocas veces ___ Nunca ___



## Instrumentos de recolección de datos


Objetivo:

La presente guía de entrevista, estará dirigido a todo el personal para determinar cómo realizan sus actividades y si tienen la preparación técnica para efectuarlas eficientemente.

No.	Pregunta
1	¿Desarrolla sus funciones con algún manual de guía? Todo el tiempo _____ A veces _____ Nunca _____
2	¿Qué conocimiento técnico tenía usted al momento de ingresar a la empresa de las tareas que desempeña en su puesto? Bastante _____ Lo suficiente _____ Poco _____ Nada _____
3	¿Existe una planificación anual de la capacitación que recibirá en el año? SI _____ NO _____
4	¿Cada cuánto recibe usted capacitación? Anualmente _____ Semestralmente _____ Mensualmente _____ Nunca _____
5	¿Considera que esa capacitación le ayuda a mejorar su desempeño de sus actividades diarias? Bastante _____ Lo suficiente _____ Poco _____ Nada _____

## Anexo 4

### Formato de Manual de Funciones

 <b>Adelgace, S.A.</b>	<b>Manual de Funciones y Puestos</b>
Fecha de Elaboración	Día/Mes/Año
Fecha de modificación	
Código	Correlativo y año de elaboración

#### Manual de funciones:

##### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del Puesto:</b>	
<b>Número de plazas</b>	
<b>Ubicación</b>	
<b>Tipo de contratación</b>	

##### 2. Relación de autoridad

<b>Jefe Inmediato:</b>	
<b>Subordinados directos</b>	
<b>Puestos que supervisa directamente</b>	

##### 3. Puestos y Atribuciones

##### 4. Funciones generales del puesto

##### 5. Especificaciones del puesto

- Estudios
- Conocimientos
- Experiencia
- Personalidad

Elaborado Por: _____	Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____	Página xx deXX
----------------------	---------------------	-----------------------	----------------