

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis de la estructura organizacional para la empresa  
Servicios Agroindustriales CGL, ubicada en Colonia San Andrés,  
aldea Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ericka Janeth Alvarenga Alfaro

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

**“Análisis de la estructura organizacional para la empresa  
Servicios Agroindustriales CGL, ubicada en Colonia San Andrés,  
aldea Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ericka Janeth Alvarenga Alfaro

Lic. Marco Tulio Osorio López, (**Tutor**)  
Lic. Heber Chinchilla Guzmán, (**Revisor**)

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

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

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón**

Vicedecano

**Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez**

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. José Roberto Zabala Vázquez

**Examinador**

Lic. Ilymy Leny Méndez Conde

**Examinador**

Lic. Luis Alfredo Chub Chub

**Examinador**

Lic. Marco Tulio Osorio López

**Tutor**

Lic. Heber Chinchilla Guzmán

**Revisor**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0124-2015**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**GUATEMALA, 09 DE JUNIO DEL 2015**

**SEDE PUERTO BARRIOS**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Marco Osorio López, tutor y Licenciado Heber Chinchilla Guzmán, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Análisis de la estructura organizacional para la empresa Servicios Agroindustriales CGL, ubicada en Colonia San Andrés, aldea Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal”, Presentado por él (la) estudiante Ericka Janeth Alvarenga Alfaro, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1268, de fecha 27 de marzo del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 16,640

caribepuerto@yahoo.com

Teléfono: 5825-9590

Puerto Barrios, 29 de noviembre del 2014


Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Análisis de la estructura organizacional para la empresa Servicios Agroindustriales CGL, ubicada en Colonia San Andrés, Aldea Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal”**, realizada por **Ericka Janeth Alvarenga Alfaro** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta (80) puntos de 100.

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



**Lic. Marco Tulio Osorio López**  
Administración de Empresas  
Colegiado No. 16,640

Licenciado en Administración Educativa

Colegiado: 14,504

[hebertt2008@hotmail.com](mailto:hebertt2008@hotmail.com)

Teléfono: 4212-3374

Guatemala, 18 de febrero de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad Guatemala

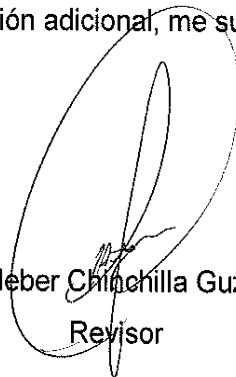
Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **"Análisis de la estructura organizacional para la empresa Servicios Agroindustriales CGL ubicada en colonia San Andrés, Aldea Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal"** realizado por: **Ericka Janeth Alvarenga Alfaro**, carné No. 201407011, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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

Lic. Heber Chinchilla Guzmán

Revisor





UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 809.2015**

*El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Ericka Janeth Alvarenga Alfaro** con número de carné 201407011, aprobó con **77 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de marzo del año dos mil quince.*

*Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de mayo del año dos mil quince.*

Atentamente,

  
  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**

  
  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**

Pamela R.  
cc. Archivo.



## **Acto que dedico**

- A Dios: Supremo creador, te doy infinitamente gracias porque me permitiste culminar este sueño anhelado, gracias por todas las bendiciones que me has regalado y por la oportunidad de estar con vida y en pie para seguir luchando por mis sueños, sin ti, este triunfo no hubiera sido posible.
- A mis Padres: Alvaro Alvarenga y Juana Alfaro, gracias por la vida, por todo el amor, apoyo, consejos y paciencia que me han brindado, gracias por estar conmigo en los momentos que más los he necesitado. Por sus oraciones hacia mi persona, por ellos este triunfo. Los quiero con todo mi corazón.
- A mi Hijo: David Alexander, él ha sido mi motorcito de arranque, mi motivación y sacrificio para salir adelante y que este triunfo sea un ejemplo para su futuro y que los sueños valen la pena luchar para poder lograrlos, te AMO hijo.
- Al padre de mi Hijo: Gracias por estar siempre presente en los momentos que más lo he necesitado, por la paciencia, su apoyo, por los sabios consejos, por inculcarme a seguir adelante, a él con dedicatoria especial.

A mis Hermanos:

Alvaro, Elder Alvarenga y Nisselyn Peña, gracias por estar presentes en este logro, gracias por su amistad, su apoyo y cariño y decirles que nunca es tarde para poder lograr los objetivos que nos planteamos.

A mis Sobrinos:

Jefferson, Alvaro, Elder, Carlos y Andrea Alvarenga, que los quiero mucho, y que este ejemplo les sirva para seguir luchando por lo que quieren lograr con dedicación y perseverancia todo se puede.

A la Empresa CGL:

Agradecerles por la oportunidad y confianza que me permitieron realizar la práctica empresarial. Que Dios les bendiga.

A la Universidad:

Por permitirme dar por finalizado este triunfo esperado.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	2
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	8
3.2 Objetivos	10
3.2.1 Objetivo general	10
3.2.2 Objetivo específicos	10
3.3 Alcances y límites	10
3.4 Metodología	11
3.4.1 Sujetos	11
3.4.2 Instrumentos	12
3.4.3 Procedimientos	12
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	14
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	26
<b>Conclusiones</b>	29
<b>Referencias</b>	30
Propuesta (Costo beneficio)	32
Ejecución de la propuesta	35
<b>Anexos</b>	92
<b>Anexo 1</b> Evaluación integral	93
<b>Anexo 2</b> Diagnóstico	106

<b>Anexo 3</b> Guía de entrevista dirigida a los gerentes de la empresa Servicios Agroindustriales CGL	112
<b>Anexo 4</b> Entrevista dirigida a los empleados de la empresa Servicios Agroindustriales CGL	115
<b>Anexo 5</b> Cronograma de trabajo	117

## **Resumen**

Se propone un modelo de estructura organizacional y manual con descripción de puestos y funciones para la empresa Servicios Agroindustriales CGL, se evaluó desde el punto de partida la descripción de la empresa, sus antecedentes y objetivos, valores, con el fin de diagnosticar el motivo por el cual no cuentan con un diseño sobre la estructura.

Dentro de la empresa Servicios Agroindustriales CGL, nace la necesidad de la elaboración del presente estudio, contribuyendo a la mejora de la empresa para que esta conozca la importancia de contar con una estructura organizacional y un manual de descripción de puestos y funciones, lo que ayudará que cada empleado sea capaz de desarrollarse de una manera eficiente en sus funciones asignadas.

Una estructura organizacional es la que define las líneas de autoridad y las relaciones que existen dentro de la empresa, debe contar con factores muy importantes que sirven para lograr el éxito, incluyendo la cultura de las personas y de la empresa. Por lo que se concluye que una estructura efectiva diseñada es importante para lograr la productividad en cualquier tipo de empresa.

En el presente estudio, en el capítulo 1, se describe inicialmente los antecedentes de la empresa, seguidamente en el capítulo 2 se hace el marco teórico y en el capítulo 3 se formulan los objetivos tanto generales como específicos, sus alcances, límites y la metodología de la investigación.

Seguidamente se ejecuta una propuesta para la empresa sobre el costo beneficio que tendrán, los respectivos anexos. En los capítulos 4 y 5 aparecen los resultados de la investigación y el análisis de los resultados.

En el informe final se encuentra el capítulo 6 en donde se dan las conclusiones del estudio y por último se ejecuto la propuesta con sus enfoques respectivos.

Este es un estudio tipo descriptivo, ya que se tomaron como sujetos de estudio a los gerentes en funciones y a los veintiséis (26) empleados de la empresa Servicios Agroindustriales CGL, asimismo se aplicó una guía de entrevista y un cuestionario como instrumentos para ejecutar la investigación.

Como propuesta final se presenta la implementación de una estructura organizacional y un manual de descripción de puestos y funciones con el fin de participar al logro de sus objetivos deseados a corto, mediano y largo plazo, ya que esta es una herramienta técnica para el talento humano por los cargos que se ejecutan dentro de la empresa.

Lo que ayudará a establecer de una forma clara y precisa para que cada empleado se sienta comprometido al formar parte en la empresa al momento de ejecutar sus actividades administrativas.

## **Introducción**

La empresa CGL se encuentra ubicada en la colonia San Andrés, Aldea Santo Tomas de Castilla, departamento de Izabal, se dedica a brindar servicios de construcción de viviendas, infraestructura vial, escuelas y a la agricultura, cumpliendo con normas generales de construcción asegurando la inversión de cada uno de los clientes que eligen los servicios de la empresa, asimismo contrata mano de obra calificada para el ramo agrícola con el propósito de obtener los mejores cultivos.

Derivado de la creciente demanda en infraestructura, especialmente en carreteras, construcción de viviendas, caminos, edificación de oficinas en el muelle de Puerto Barrios y requerimientos de las municipalidades de Izabal con construcciones de calles, mantenimiento en las carreteras, así como reparaciones requeridas por empresas privadas, ha sido necesario la contratación de personal dedicado al ramo, sin embargo a pesar del desarrollo de la empresa no se han diseñado instrumentos administrativos que definan las líneas jerárquicas dentro de la organización.

En todas las empresas una estructura organizacional debe ser elaborada de manera que sea clara para todos los trabajadores, tanto para quien deba realizar determinada función o quién sea responsable de obtener determinados resultados, eliminando así las dificultades que ocasiona la ambigüedad en la asignación de responsabilidades, por tal motivo es importante que la empresa CGL cuente con una organización estructural que le permita implementar la división del trabajo de una manera adecuada.

Por lo anteriormente expresado, y derivado del creciente número de actividades a las que se encuentra sometida la empresa el presente estudio pretende a través de procedimientos técnicos y científicos administrativos, diseñar la estructura organizacional adecuada para la empresa CGL, de modo que las actividades y diversas tareas individuales y la agrupación de estas se conformen en una serie de unidades que luego de denominen departamentos, divisiones o áreas funcionales.

Asimismo lograr el propósito de alcanzar los objetivos planteados y estudiar la problemática de la empresa, la investigación propuesta se desarrolló con la siguiente estructura:

El primer capítulo está orientado a los antecedentes del tema en estudio, así como lo actuado por la empresa en la implementación de una estructura organizacional.

Para dar fundamento a los conceptos vertidos en el presente documento se elaboró el capítulo segundo que se encuentra orientado como un marco teórico tomando en cuenta autores que han planteado diferentes definiciones aplicadas al objeto del estudio.

Así mismo para dar validez al tema en el capítulo tres se encuentra el planteamiento del problema, el cual basado en el diagnóstico realizado se mencionan las debilidades encontradas en la empresa con el fin de accionar a través de una propuesta que permita resolver la situación encontrada.



# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Desde tiempos antiguos el hombre ha creado pequeños o grandes grupos de organizaciones para lograr sus fines que, individualmente no podría alcanzar; en la medida que la sociedad ha estado cambiando y con el que hacer de la administración ha aumentado en importancia el establecer estructuras organizacionales en todas las empresas, hogares, instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, entre otros. El ser humano ha identificado que el diseñar e implementar estructuras organizacionales le permitiría delimitar las jerarquías con la agrupación de las diferentes actividades, teniendo como principal el propósito de simplificar las tareas y sus funciones dentro del grupo social.

A medida que se ha ido profundizando en el estudio de la administración, se ha hecho evidente que una buena estructura organizacional fundamentada en la cooperación de esfuerzos individuales puede ser más productiva o menos costosa para la empresa, logrando que todo el personal se encuentre comprometido con sus funciones sin importar el nivel jerárquico, para así lograr los objetivos establecidos por la organización; por lo que la utilización de los recursos será eficiente y los administradores serán eficaces.

En este caso la empresa de Servicios CGL, se dedica a brindar los servicios de construcción de carreteras, viviendas, piscinas, y otros servicios más, de acuerdo a la investigación realizada a la empresa, ellos no cuentan con una estructura organizacional definida, ni manual de descripción de puestos y funciones, por tal motivo les ha dado desorden administrativo ya que se desconocen las funciones que cada empleado debe ejecutar dentro de la empresa.

Razón por la cual se hace necesario realizar un análisis e implementar la estructura organizacional, objetivos, políticas, misión, visión y valores establecidos formalmente, fortaleciendo así su cultura organizacional.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

### 2.2 Organización

C.A. Gutiérrez: (2004-82) “Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales (y colectivas) necesarias en un organismo social para su mayor eficacia, es agrupar las actividades necesarias para lograr un objetivo común. “

### 2.3 Qué es organizar

- “Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
- Agrupamos estas actividades.
- A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
- Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante”. Recuperado: 14-07-2014.<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional>.

### 2.4 Organización formal

Según Koontz y Weihrich (1994-245). “Significa casi siempre intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como “formal” no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella. Si el administrador organiza bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas”.

### 2.5 Organización informal

Según Koontz y Weihrich (1994-246) describen: “Como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí”.

## 2.6 Definición de estructura organizacional

Según Strategor: (1988) “Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.” Mientras que: Mintzberg: (1984) indica que “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”.

El autor continua diciendo: “La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”.

## 2.7 Principios de la estructura organizacional

Para H. Porter (2006-230) dice: “Se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.

El autor continua diciendo: “Por su parte el diseño organizacional, es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Que son la organización grafica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión”.

## 2.8 Estructura organizativa

Hernández (1994-190) dice: “Es como el esqueleto de la misma, como el substrato que hace posible que la empresa funcione. Toda empresa pretende conseguir unos objetivos y para ello debe equiparse de una estructura, que le permita un mejor funcionamiento, al tiempo que consiga coordinar e integrar una serie de tareas entre los miembros de la organización”.

## 2.9 Estructura y el proceso organizacional

Los autores Koontz y Weihrich (1994-257) “Contemplar la organización como un proceso requiere que se consideren varios factores fundamentales, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio; como tal, está sujeto a cambio. Puesto que la organización se integra de personas, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas”.

## 2.10 Organización jerárquica

“Una organización jerárquica es una estructura organizativa donde cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única. Este acuerdo es una forma de una jerarquía. En una organización, la jerarquía está formada normalmente por un grupo singular y de poder en la parte superior con los niveles posteriores por debajo de ellos”.

Recuperado: 15-07-2014. <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>

## 2.11 Estructura formal

“La estructura formal se refiere principalmente a la relación entre autoridad y subordinados. Un organigrama típico ilustra la estructura formal en el trabajo de una empresa o parte de ella. La organización jerárquica comienza en la parte superior con el líder de más alto rango y luego cae en cascada a los gerentes subordinados y entonces los empleados subordinados por debajo de los gerentes. Hay títulos de trabajo, obligaciones financieras y líneas claras de autoridad de cada cuadro del organigrama”. Recuperado: 15-07-2014 <http://pyme.lavoztx.com/tipos-bsicos-de-estructura-organizativa-formal-e-informal-4221.html>

## 2.12 Estructura informal

“Las estructuras informales se desarrollan típicamente en torno a grupos sociales o de proyectos. Dado que las estructuras informales se basan en camaradería a menudo hay una respuesta más inmediata de los individuos. Esto ahorra tiempo y esfuerzo de las personas, por lo que es más fácil trabajar en estas estructuras. Las personas también dependen de la estructura informal si la formal ha dejado de ser efectiva, lo que a menudo sucede a medida que la empresa crece o cambia, pero no reevalúa su jerarquía o grupos de trabajo”. Recuperado: 15-07-2014 <http://pyme.lavoztx.com/tipos-bsicos-de-estructura-organizativa-formal-e-informal-4221.html>

## 2.13 Definición proceso administrativo

Según los autores Stoner, Gilbert y Freeman, (1996-11): “Se acostumbra a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes, la planificación, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

## 2.14 Dirección

Según los autores Stoner, Gilbert y Freeman, (1996-11):“Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a los empleados a hacer su mejor esfuerzo”.

## 2.15 Control

Reyes Ponce (2004-63) “Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes”.

Mientras que para Robbins (1996-654) “el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

## 2.16 Que es una constructora

“Se entiende por construcción a la técnica o arte de fabricar edificios e infraestructuras y también a las labores de rehabilitación y restauración. Para llevar a cabo todo lo que conlleva a esta labor se requieren de empresas para su dirección y coordinación, por medio de proyectos y planificación; esta es la labor de la empresa de construcción”.

Recuperado: 15-07-2014. <http://www.quiminet.com/empresas/empresas-constructoras-2736024.htm>

“Las empresas constructoras cuentan con la infraestructura y mano de obra necesaria para edificar cualquier tipo o forma de construcción, sin importar mucho el tipo de suelo que se tenga (es decir si es fino o grueso, pedregoso, húmedo, arenoso, mixto, arcilloso o calizo cuando es abundante en sales) además del manejo de los materiales para construcción como cemento, varillas, tabiques entre otros”.

Recuperado: 15-07-2014. <http://www.quiminet.com/empresas/empresas-constructoras-2736024.htm>

## 2.17 Elementos de una constructora

Para C. Suárez Salazar (2005-58) “La empresa constructora al igual que toda empresa productiva, debe reunir 4 elementos, sin los cuales sería imposible su desarrollo”.

1. Clientes: Sin los cuales sería inútil el producto o servicio.
2. Recurso de capital: Sin los cuales también, sería imposible la realización del producto o servicio.

3. Recursos Humanos: Sin los cuales sería imposible la fabricación o integración del producto o servicio.
4. Conocimiento del proceso: Sin el cual sería antieconómica la realización del servicio”.

## 2.18 Proyección empresarial

“Se denomina visión empresarial a aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello”. Recuperado: 15-07-2014. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional>

## 2.19 Importancia de la misión, visión

Rarick y Vitton: (David, 2003) “Descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio del capital de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal”. Mientras que Koontz y Weihrich (1994-122) “Identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión”.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

Al igual que muchas de las empresas que subsisten en la ciudad de Guatemala especialmente aquellas que se dedican a la construcción e infraestructura no cuentan con una administración formal debido al escaso conocimiento, rigiéndose empíricamente y con base a experiencias del propietario, quien es la persona que ejerce el control de cada una de las actividades de forma personal, limitando así la participación de los trabajadores.

La empresa CGL no cuenta con una estructura definida y formal, así como no posee descripciones de los puestos; dificultando su coordinación y aprovechamiento eficiente de los recursos económicos, humanos y de capital.

Derivado de los constantes cambios en los que se encuentran las empresas por la diversidad de demanda existente, es necesario tener bien definida una estructura organizacional, de lo contrario enfrentaría problemas relacionados con la delegación y control de las actividades, así como deficiencias en el flujo de la información y los recursos; ocasionando la existencia de duplicidad de tareas, que los colaboradores no cuentan con información precisa sobre cada una de las actividades y responsabilidades que debe asumir.

Los factores externos, tales como: la competencia con las diferentes constructoras. La competencia que existe entre los comercializadores de materiales de construcción que ofrecen diferentes tipos, así como empresas que se encuentran ofreciendo en el ramo de la construcción e infraestructura, todo esto hace pensar en la necesidad de contar con una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa CGL, que permita el buen manejo de las operaciones mediante la organización, coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de ser más productiva, ya que en la actualidad, las empresas son cada día más exigentes en la realización de sus obras y en el servicio que ofrecen.



Con la presente investigación se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la importancia de definir la estructura organizacional en una empresa? ¿Qué necesidades presenta la empresa de Servicios Agrícolas CGL que puedan determinar la importancia de contar con un organigrama?

- **Título de la investigación**

Análisis de la estructura organizacional para la empresa **Servicios Agroindustriales CGL, ubicada en colonia San Andrés, Aldea Santo Tomas de Castilla, Puerto Barrios Izabal.**

- **Justificación**

El contar con una estructura organizacional adecuada es importante para el buen funcionamiento de las empresas, pues es la base que permite el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo (Bueno, 1997).

La propuesta de realizar una estructuración organizacional en la empresa de Servicios Agroindustriales CGL, se sustenta en la importancia que tiene la estructura administrativa funcional, que le permita superar aquellas dificultades que se derivan de la falta de una organización formal y efectiva, tales como: falta de comunicación, coordinación en la centralización de actividades, desconocimiento por parte de los trabajadores de las responsabilidades que conllevan su trabajo realizándolo de una manera informal ocasionando duplicidad y retraso en sus actividades.

Las mejoras continuas en la estructura organizacional ayudará al crecimiento de la empresa, fortaleciendo los canales administrativos, llevando valor agregado al definir una estructura adecuada de sus departamentos, secciones y unidades y por consiguiente llegando a la división del trabajo, logrando que los empleados cumplan a cabalidad con las funciones asignadas y reconociendo a sus autoridades inmediatas, cumpliendo con las instrucciones vertidas desde los diferentes niveles jerárquicos.

## 3.2. Objetivos

### 3.2.1 Objetivo general

Determinar una propuesta de estructura organizacional para la empresa de Servicios Agroindustriales CGL, ubicada en Colonia San Andrés, Aldea Santo Tomas de Castilla, Puerto Barrios, Izabal.

### 3.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar la importancia que tiene la empresa Servicios Agroindustriales CGL de una estructura organizacional.
- ✓ Proponer un organigrama organizacional.
- ✓ Establecer una estructura organizacional dentro de la empresa con definición de puestos y funciones.
- ✓ Diseñar estrategias para que los empleados de la empresa conozcan y empleen la estructura organizacional.

## 3.3. Alcances y límites

- Alcances

- ✓ Espacial

El estudio se realizó en la empresa de Servicios Agroindustriales CGL, con domicilio en Colonia San Andrés, calle principal de Quebrada Seca, Aldea Santo Tomas de Castilla, Puerto Barrios, Izabal

- ✓ Temporal

El proyecto de estudio se desarrolló del 17 de mayo al 09 de agosto del 2014.

- ✓ Teórica

Para el soporte respectivo de este estudio se tomaron en cuenta entrevistas, cuestionarios, material de apoyo de algunos escritores y fuentes de la página de internet.

## ✓ Límites

En la presente investigación el gerente general no permitió que se tocaran los sistemas financieros de la empresa por ser un área confidencial. Sin embargo en lo que respecta a obtener la información y otros requerimientos no hubieron limitantes.

## 3.4. Metodología

### • Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, pues trata de conocer la situación actual y el tipo de problemática de la empresa Servicios Agroindustriales CGL. Este tipo de investigación es la que Namakforoosh (2005) define como “una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio”.

### 3.4.1. Sujetos

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron 26 personas, que ocupan los siguientes puestos de trabajo:

#### • Personas

- ✓ Gerente general (1)
- ✓ Gerente operativo (1)
- ✓ Gerente financiero (1)
- ✓ Contador general (1)
- ✓ Asistente administrativo (1)
- ✓ Auxiliar I (1)
- ✓ Auxiliar II (1)
- ✓ Superintendente de Obras (2)
- ✓ Topógrafos (2)
- ✓ Operadores de Maquina (7)
- ✓ Maestro de obras (8)

- Unidades de análisis
- ✓ Patente de Comercio
- ✓ Pantalla electrónica con información de interés.
- ✓ Folletos de trabajos que fueron realizados por estudiantes universitarios.
- ✓ Trifoliales de la empresa.

### 3.4.2 Instrumentos

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron las siguientes herramientas:

- Entrevista dirigida al gerente general de la empresa servicios Agroindustriales S.A, la cual incluye doce (12) preguntas cerradas para poder evaluar la situación actual sobre la estructura organizacional de la empresa y poder determinar el tema de la investigación. (Ver anexo 3).
- Cuestionario dirigido a colaboradores de la empresa servicios Agroindustriales S.A, la cual incluye once (11) preguntas cerradas y de respuestas múltiples, para conocer las opiniones respecto al trabajo que realizan dentro de la empresa. (Ver anexo 4).

### 3.4.3 Procedimientos

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- fue necesario realizar, los siguientes pasos y etapas, que se detallan a continuación:

- ✓ Elección de la empresa o entidad donde se realizó el estudio.
- ✓ Visitas a la empresa de servicios Agroindustriales S.A. para obtener la información necesaria para llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- ✓ Selección del área de estudio.
- ✓ Estructura administrativa
- ✓ Se realizó misión, visión, objetivos, políticas, valores y estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Se realizó entrevista dirigida al gerente general de la empresa.
- ✓ Aplicación de los instrumentos.

- ✓ Recopilación de la información.
- ✓ Estructuración del FODA de los departamentos en donde se requirió.
- ✓ Elaboración del diagrama causa y efecto.
- ✓ Selección del tema a investigar.
- ✓ Elaboración del marco teórico
- ✓ Elaboración de fuentes de consulta
- ✓ Plantear el problema, la metodología y el aporte de la investigación.
- ✓ Correcciones respectivas a los instrumentos de investigación.
- ✓ Elaboración del cronograma de actividades.
- ✓ Presentación del informe final de la practica empresarial dirigida –PED-

### 3.5Diseño de la investigación

El diseño de la presente práctica empresarial dirigida se considera tipo mixto, ya que se realizo basado en una mezcla de investigación documental y de campo, se realizaron visitas continuas a la empresa y se utilizo soporte de consultas de libros de texto, entrevistas y cuestionarios realizados al personal.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

- Resultados de la guía de entrevista dirigida a los gerentes de la empresa de Servicios Agroindustriales CGL en Santo Tomás de Castilla.

Los resultados obtenidos de la guía de entrevista dirigida a los Gerentes de la Empresa Servicios Agroindustriales CGL en Santo Tomás de Castilla, se presentan a continuación.

**Tabla No. 1**  
**Estructura Organizacional**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	0
No	3

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

Los gerentes de la empresa de Servicios Agroindustriales CGL, manifestaron que actualmente no existe estructura organizacional dentro de la empresa, aunque conocen la importancia de éste pero no le han dedicado el tiempo para poder realizarlo.

**Tabla No. 2**  
**Tipo de estructura organizacional**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Formal	0
Informal	3

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

Los gerentes manifestaron que actualmente la empresa CGL cuenta con una estructura informal.

**Tabla No. 3**

**Motivo de la falta de estructura organizacional**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Falta de tiempo	3
Por desconocimiento	0

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

De acuerdo a las respuestas indicadas por los gerentes de la empresa CGL, esta no cuenta con una estructura organizacional por falta de tiempo.

**Tabla No. 4**

**Misión y visión**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Si	3
No	0

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

El resultado anterior indica que los gerentes, si conocen la importancia que la empresa cuente y que tenga bien definida la misión y visión, para poder lograr los objetivos de la empresa, para que todo el personal conozca quiénes son y que quieren lograr en un futuro.

**Tabla No. 5**  
**Objetivos establecidos**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	3
No	0

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

La tabla anterior indica que la empresa CGL cuenta con sus objetivos bien establecidos aunque no estén escritos en ningún manual de la empresa, ya que les permite medir y evaluar bien los objetivos obtenidos.

**Tabla No. 6**  
**Estructura organizacional visible**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	0
No	3

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

El resultado anterior indica que la empresa no ha dado a conocer el organigrama a sus empleados por carecer del mismo.



**Tabla No. 7**

**Funcionabilidad de la organización**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	3
No	0

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

La tabla anterior indica que la empresa CGL si ha funcionado bien con la organización actual con la que cuentan. Ya que precisa del recurso humano capacitado.

**Tabla No. 8**

**Manual de descripción de puestos**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	0
No	3

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

El resultado anterior indica que la empresa no cuenta con manual de puestos en donde defina las funciones y responsabilidades de cada empleado, es importante que la empresa lleve un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la empresa ya que es un instrumento muy eficaz.

**Tabla No. 9**

**Personal idóneo dentro de la empresa**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	3
No	0

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

Los gerentes de la empresa CGL, indican que si cuentan en la actualidad con el personal adecuado y capacitado para desenvolver eficiente sus labores dentro de la empresa. El recurso humano es un apoyo gerencial e importante para el buen manejo de las relaciones laborales para mantener un clima laboral.

**Tabla No. 10**

**Importancia del Recurso Humano dentro de la organización**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	3
No	0

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

De acuerdo a la respuesta obtenida de los gerentes, éstos indican que el recurso humano es el más importante dentro de la empresa CGL para alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización, para que cada uno cumpla con las tareas y metas propuestas por la empresa.

**Tabla No. 11**

**Funciones de los empleados indispensables en las tareas de su puesto**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	3
No	0

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

La tabla anterior indica que los gerentes de la empresa consideran que el personal con que cuenta en la actualidad reúne todos los requisitos indispensables para que los empleados puedan desempeñar las tareas y las funciones asignadas a su puesto de trabajo.

**Tabla No. 12**

**Funciones y responsabilidades de todos los puestos**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	2
No	1

“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

El resultado anterior demuestra que la empresa CGL cuenta con las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos para el buen funcionamiento aunque no cuenten con ningún manual que lo defina. Es muy importante contar con la participación de todos los empleados.

A continuación se presentan las interrogantes de los trabajos realizados a los empleados de la Empresa Servicios Agroindustriales CGL, Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal.

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa se presentan a continuación.

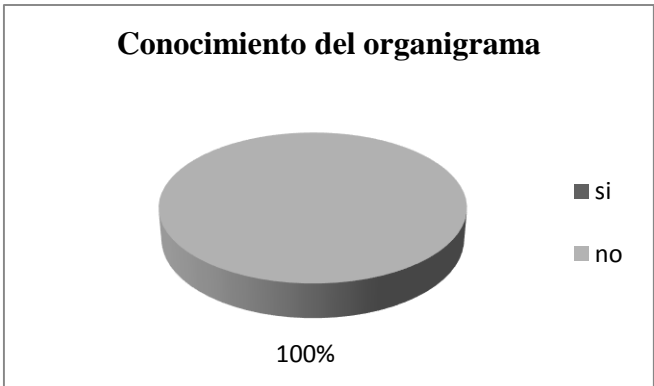
**Grafica No. 1**



“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

El 100% del personal que labora dentro de la empresa Servicios Agroindustriales CGL no conoce la estructura organizacional de la empresa.

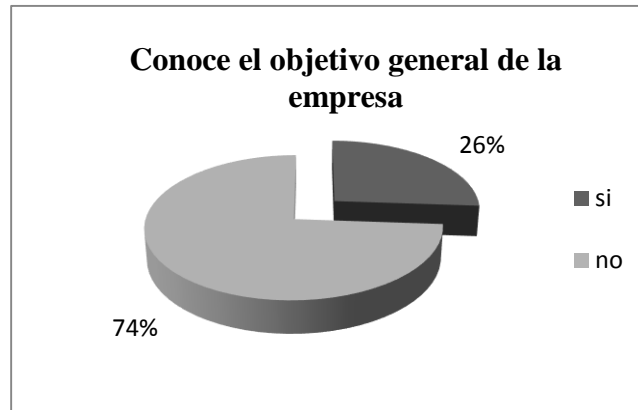
**Gráfica No. 2**



“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

Según el resultado obtenido en la gráfica se determinó que el 100% de los encuestados desconocen si existe un organigrama dentro de la empresa ya que no se los han dado a conocer. Para que cada empresa crezca es necesario que cada empleado conozca la estructura organizacional en donde se les dé a conocer el orden jerárquico dentro de la misma.

**Gráfica No. 3**



“Fuente: elaboración propia, julio 2014”

De los encuestados el 74% indicaron desconocer los objetivos generales que tiene la empresa, mientras que un 26% de las respuestas positivas es personal de confianza administrativo de la empresa Servicios CGL.

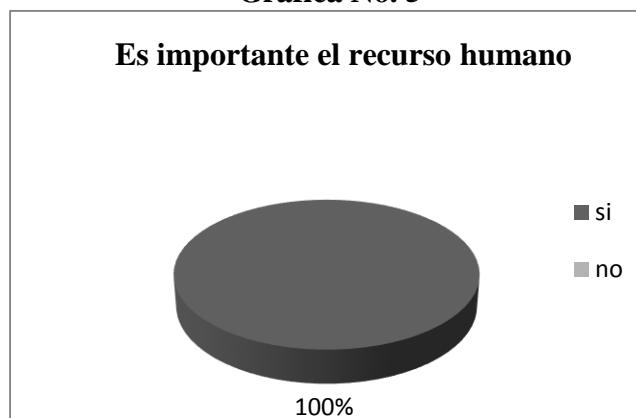
**Gráfica No. 4**



“Fuente: Elaboración propia, julio 2014”

Según los resultados de esta gráfica con respecto si los empleados conocen la misión y visión de la empresa Servicios Agroindustriales CGL el 100% indicaron el desconocimiento de los mismos. Por lo que es importante que todo el personal de la empresa los conozca para que se identifique con los objetivos que tiene la empresa.

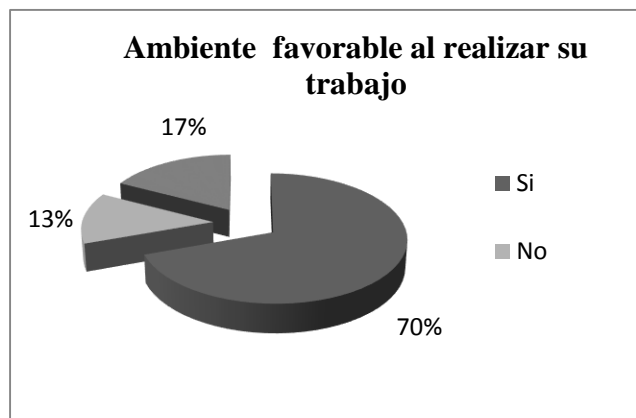
**Gráfica No. 5**



“Fuente: Elaboración propia, julio 2014”

El 100% de los trabajadores de la empresa Servicios CGL están de acuerdo en que el recurso humano es lo más importante para alcanzar las metas y objetivos planteados de la empresa, por lo que consideran que se debe de brindar apoyo y material de protección para cuando cada uno lo requiera para beneficios de ambas partes.

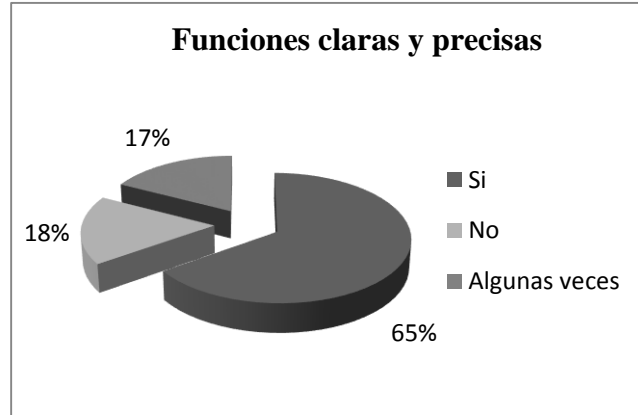
**Gráfica No. 6**



“Fuente: Elaboración propia, julio 2014”

Del personal encuestado, solo un 13% de los empleados encuestados no se encuentran satisfechos con el ambiente laboral de la empresa y un 17% indica que algunas veces se sienten satisfechos por los compañeros de trabajo con los que pasan la mayor parte del tiempo, mientras que un 70% si se encuentra satisfechos con el ambiente laboral que se vive dentro de la empresa Servicios Agroindustriales CGL, ya que les ha ayudado a superar los errores que han cometido en sus labores diarias y porque han sido muy bien remunerados por las labores que realizan.

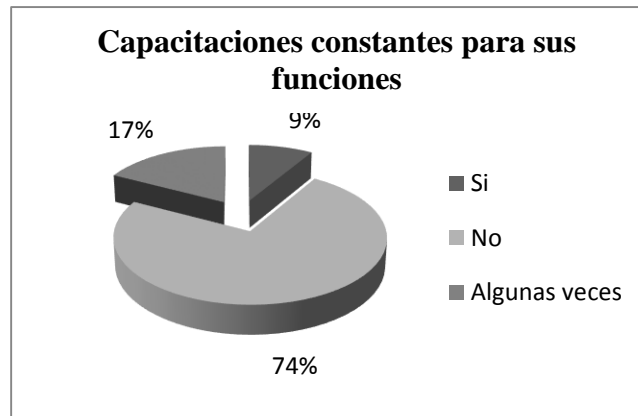
**Gráfica No. 7**



“Fuente: Elaboración propia, julio 2014”

Del personal encuestado el 65% indica que las funciones que sus superiores les delegan son claras y precisas, mientras que el 18% indica lo contrario, y el 17% indica que algunas veces no son entendibles por la rapidez en que se las delegan sus superiores.

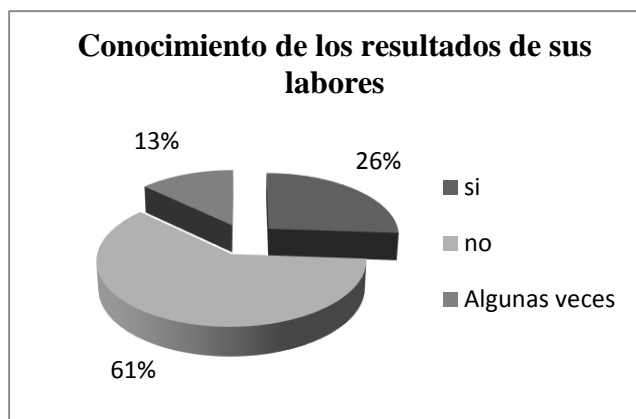
**Gráfica No. 8**



“Fuente: Elaboración propia, julio 2014”

Se aprecia que el 74% de trabajadores no ha recibido capacitaciones por parte de la empresa Servicios Agroindustriales CGL, mientras que un 9% que es el personal de confianza de la empresa si ha recibido capacitaciones por los cambios tecnológicos que se presentan en la actualidad y por conocer los sistemas con los que la empresa trabaja asimismo para ir adquiriendo experiencias, mientras que el 17% indica que algunas veces.

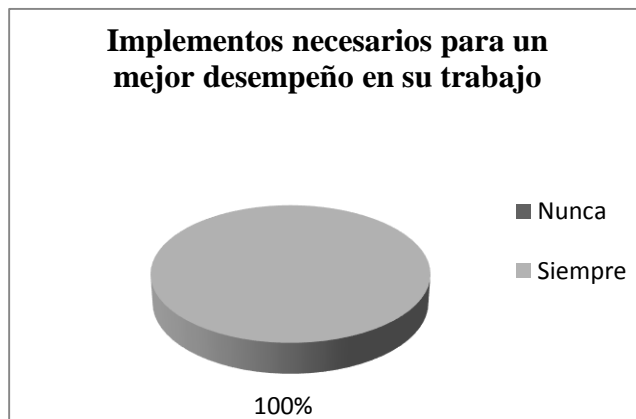
**Gráfica No. 9**



“Fuente: Elaboración propia, julio 2014”

Según los resultados obtenidos en la grafica anterior el 61% de los entrevistados indica que no les dan a conocer si realizan sus labores eficientemente, el 26% indica que sí, que sus superiores les da a conocer los resultados, mientras que un 13% indica que algunas veces.

**Gráfica No. 10**

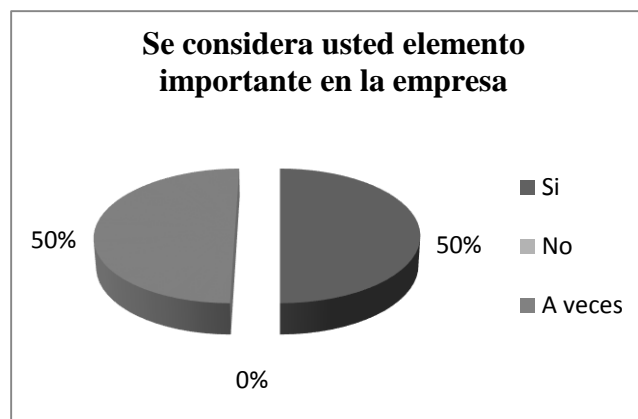


“Fuente: Elaboración propia, julio 2014”

Según los datos obtenidos demuestra que las personas encuestadas el 100% reciben materiales y protección de equipo necesario para realizar de manera correcta sus tareas diarias en la empresa de Servicios Agroindustriales CGL.



**Gráfica No. 11**



“Fuente: Elaboración propia, julio 2014”

El 50% de los trabajadores se considera un elemento importante y fundamental dentro de la empresa CGL, mientras que el otro 50% se considera algunas veces por no recibir motivación de parte de la administración en donde les den a conocer los resultados y su desempeño diario.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron dos instrumentos los cuales se analizan a continuación:

Entrevista dirigida a los gerentes de la empresa Servicios Agroindustriales CGL descrita en el anexo No. 3, se realizó con el fin de:

- Determinar si la empresa que fue objeto de estudio cuenta con estructura organizacional.
- Explorar si la empresa cuenta con políticas, valores, misión, visión y objetivos.
- Evaluar los mecanismos que utilizan para dar a conocer los resultados de la empresa.
- Identificar si la empresa cuenta con manual de funciones en donde dé a conocer la jerarquía de cada empleado, y si no cuenta cuales son los motivos.
- Examinar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para realizar la estructura organizacional.

Según los datos recabados de los empleados de la empresa Servicios Agroindustriales CGL, descrito en el Anexo No. 4, fue aplicado para:

- Identificar si los empleados conocen la estructura organizacional de la empresa.
- Conocer si los empleados saben de la existencia de un manual que contenga todas las políticas de los sistemas de gestión.
- Determinar si los empleados están conscientes de la importancia del recurso humano dentro de la empresa.
- Medir con qué frecuencia (tiempo) reciben capacitaciones por parte de la empresa.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados por medio de los instrumentos y se compara con las fuentes bibliográficas de los autores que han escrito sobre el tema:

**Según Strategor:** (1988) establece que la estructura organizacional “Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente de las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”.

De acuerdo a la información obtenida de los gerentes de la empresa Servicios Agroindustriales CGL, se logro determinar que no cuenta con una estructura organizacional definida, en la cual se divulguen los valores, visión, misión y objetivos de la empresa. CGL se encuentra organizada de manera informal, ya que es donde se define el conjunto de reglas, de división de tareas, responsabilidades y competencias del cargo a desempeñar. Cualquier organización debe contar con un objetivo definido y propósitos claros, por lo que es importante poseer una visión y una declaración de misión firme, detallada de manera formal para comprometer a todos los empleados al cumplimiento de lo anterior descrito.

Koontz y Weihrich (1996-122) “Identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión”.

Ya que la constructora es de tipo familiar, por lo que se ha desarrollado de manera empírica, se considera que debe de estar organizada de manera formal con la definición de puestos que debe ser ajustado a las condiciones que el cargo a desempeñar requiera.

“Las estructuras informales se desarrollan típicamente en torno a grupos sociales o de proyectos. Dado que las estructuras informales se basan en camaradería a menudo hay una respuesta más inmediata de los individuos. Esto ahorra tiempo y esfuerzo de las personas, por lo que es más fácil trabajar en estas estructuras. Las personas también dependen de la estructura informal si la formal ha dejado de ser efectiva, lo que a menudo sucede a medida que la empresa crece o cambia, pero no reevalúa su jerarquía o grupos de trabajo”.

Recuperado: 15-07-2014 <http://pyme.lavoztx.com/tipos-bsicos-de-estructura-organizativa-formal-e-informal-4221.html>.

En el medio actual en que se mueve la constructora son pocas las empresas que se encuentran estructuradas de manera formal, pero ya que se ha dado un nuevo comienzo en las construcciones tanto de viviendas como de infraestructura y la competencia está a un paso adelante, se vio en la necesidad, la constructora de estructurarse y aplicar el pilar administrativo de la organización.

Se ha determinado con lo anterior investigado que el personal se encuentra insatisfecho en menor cantidad y que la mayoría desempeña su trabajo de manera satisfactoria, mientras que un porcentaje menor demuestra ciertas inconformidades en cuanto a las instrucciones que reciben.

Se observa que existe deficiencia al momento de ejecutar el cargo, un amplio número de empleados no cuenta con capacitación actualizada sobre los nuevos materiales de construcción, la modernización de la maquinaria que necesita una preparación especial de parte del trabajador.

Según los resultados obtenidos se determino de parte de los empleados no se les reconoce de parte de la empresa el trabajo desempeñado por lo que no se sienten motivados como parte importante en la organización.

## **Conclusiones**

- En la investigación se determino que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida que actué de manera efectiva, encontrándose que gerencia dirige a su personal de manera empírica, lo que torna deficiencia en la ejecución de las funciones de cada trabajador.
- Existen factores externos e internos dentro de una organización que ejercen profunda influencia en su estructura y su desempeño. Un factor interno a grandes rasgos es la falta de tiempo que la administración en la actualidad le ha dado para poder contar con su propio organigrama, por lo que los gerentes deben ser los responsables de la creación de la misma.
- No se tienen definidas las funciones de cada persona dentro de la estructura de la empresa, lo que influye en la duplicidad de tareas entre los trabajadores, consiguiendo así que los colaboradores estén más cómodos al conocer su rango de escala y así seguir un patrón de mando.
- Falta de estrategias definidas dentro de la empresa que favorezcan la estructura organizacional no se obtienen mayores resultados y mejor efectividad en el desempeño de los puestos de cada uno de los empleados.

## Referencias

- 1.- Gutiérrez C.A. (2004-82). “*Administración y calidad*”, México, D.F. Editorial Limusa, S.A.
- 2.- Hernández F. (1994-190).“*Tesis doctorales estructura y resultados de la econo-social en castilla – la marcha, rasgos diferenciadores*”. Edición Compobell, S.L. Murcia.
- 3.- Koontz H. y Weihrich H. (1994-122).“*Una perspectiva global*”.(10ª Ed). México: Mc Graw- Hill.
- 4.- Koontz H. y Weihrich H. (1994-245) *Una perspectiva global* (10ª Ed). México: Mc Graw Hill.
- 5.- Koontz H. y Weihrich H. (1994-246) *Una perspectiva global* (10ª Ed). México: Mc Graw Hill
- 6.- Koontz H. y Weihrich H. (1994-257). *Una perspectiva global* (10ª Ed). México: Mc Graw- Hill.
- 7.- Porter H. (2006-230) parte 3, *Administración*, México 2006, (9ª Ed). Pearson Prentice Hall.
- 8.- Reyes Ponce A. (2004-63) *Administración de Empresas, teoría y práctica*, (1era. Parte), México, D.F. Editorial Limusa, de grupo Noriega Editores.
- 9.- Suarez Salazar C. (2005-58).“*Administración de empresas constructoras.*”Limusa Noriega, editores (2ª. Ed). México Limusa.
- 10.- Stoner, Gilbert, Frreman (1996-11) *Administración* (6ta Ed), México, Pearson Educación.
- 11.- Investigación del proceso administrativo (nd). Recuperado: 14/07/2014 [https://www.google.com.gt/search?q=proceso+administrativo+segun+fayol&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=BWPRU\\_DrNeLhsATN24D4Dw&sqi=2&ved=0CAYQ\\_AUoAQ&biw=1280&bih=678](https://www.google.com.gt/search?q=proceso+administrativo+segun+fayol&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=BWPRU_DrNeLhsATN24D4Dw&sqi=2&ved=0CAYQ_AUoAQ&biw=1280&bih=678).

- 12.- Definición de (n.d.) *Planeación*. Recuperado: 14/07/2014  
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>.
- 13.- Definición de (n.d) *Que es organizar*. Recuperado: 14-07-2014  
<http://pyme.lavoztx.com/tipos-bsicos-de-estructura-organizativa-formal-e-informal-4221.html>.
- 14.- Definición de (n.d.) *Organización jerárquica*. Recuperado: 15-07-2014  
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>.
- 15.- Definición de (n.d.) *Estructura formal*. Recuperado: 15-07-2014  
<http://pyme.lavoztx.com/tipos-bsicos-de-estructura-organizativa-formal-e-informal-4221.html>.
- 16.- Definición de (n.d.) *Estructura informal*. Recuperado: 15-07-2014  
<http://pyme.lavoztx.com/tipos-bsicos-de-estructura-organizativa-formal-e-informal-4221.html>.
- 17.- Definición de (n.d) *Proyección empresarial*. Recuperado: 15-07-2014.  
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional>.
- 18.- Definición de (n.d.) *Que es una constructora*. Recuperado: 15-07-2014.  
<http://www.quiminet.com/empresas/empresas-constructoras-2736024.htm>.

## Propuesta

Para cada empresa constructora se puede determinar la capacidad y la estructura optima de acuerdo con la competencia exterior para desarrollar la ejecución de la obra realizada por el contratista. Hoy en día la estructura organizacional de una empresa es muy fundamental, ya que las empresas se vuelven más dinámicas por los avances en la modernización de los insumos y la maquinaria.

En la actualidad los cambios en la renovación de técnicas y métodos de construcción surgen constantemente a causa de la globalización que crece a diario, por las demandas de construcción de viviendas, carreteras, edificios, con lo que se pretende remozar lo descrito anteriormente.

Son contundentes los avances en la modernización de los materiales todos estos cambios obligan a las constructoras a contratar personas idóneas para los puestos de trabajo que puedan emplear de manera adecuada, los materiales y las técnicas modernas de construcción brinda un mejor servicio en cuanto a construcciones se refiere, usando estrategias que compitan con otras empresas que ofrecen los mismos servicios para el logro de sus objetivos.

Los cambios constantes han obligado a las empresas a actualizarse, para estar siempre a la vanguardia para ser un buen competidor, es una herramienta muy importante dentro de la organización poseer el conocimiento en técnicas de construcción ejecutadas correctamente desde su puesto de trabajo indicado dentro de la estructura organizacional. Contar con recurso humano altamente calificado de acuerdo a sus exigencias, haciéndoles participes de sus logros, y siendo remunerados por su esfuerzo laboral. Así mismo darle a conocer los objetivos, políticas y valores, ya que no está definido dentro de la empresa.

- **Producto a entregar**

Realizadas las investigaciones, tanto de campo como documentales, se le propone a la empresa en estudio, la elaboración de un **“Manual de descripción de puestos y funciones para la empresa Servicios Agroindustriales CGL,” ubicada en Colonia San Andrés, Aldea Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal.**



- **Objetivo general**

Elaborar una estructura organizacional para mejorar la coordinación de las actividades y recursos dentro de la empresa Servicios Agroindustriales CGL, viabilizando los procesos administrativos con eficiencia y disciplina al momento de requerirlos.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Establecer una estructura organizacional para la empresa.
- ✓ Elaborar misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias para la empresa.
- ✓ Proponer estrategias para la implementación de la nueva estructura organizacional.

- **Viabilidad del proyecto**

- ✓ **Humanos**

El gerente general de la empresa Servicios Agroindustriales CGL es el responsable de dar a conocer la estructura organizacional a todos sus empleados.

- ✓ **Materiales**

Para el desarrollo de ésta propuesta será necesario la utilización de: hojas de papel bond, fóliders, fasteners, tóner para impresora, equipo de cómputo y pastas para encuadernar dicho manual, entre otros.

- ✓ **Físico**

Para la presentación de esta propuesta el gerente general puede realizar una presentación en las instalaciones de la empresa.

- ✓ **Financieros**

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos:

### Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Tóner	Para impresión del trabajo a realizar.	1	Q.385.00	Q.385.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q.38.00	Q.38.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas para el documento	1	Q.25.00	Q.25.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán la PED	47	Q.0.25	Q.11.75
Fólder y fastener	Para agregar cada descripción del puesto de trabajo	7	Q.1.50	Q.10.50
<b>Total</b>				<b>Q.470.25</b>

“Fuente: Elaboración propia, julio 2,014”

**Nota:** Los costos que se presentan en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

### Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en Puerto Barrios, Departamento de Izabal, a los 25 días del mes de julio del año 2014.

(f) \_\_\_\_\_

*Ericka Janeth Alvarenga Alfaro*

*Consultora*

*Universidad Panamericana de Guatemala /*

*Sede Puerto Barrios*

(f) \_\_\_\_\_

*Cesar Guzmán*

*Gerente General*

*Servicios Agroindustriales CGL*

## **Ejecución de la propuesta**



**“Manual de descripción de puestos y funciones para la empresa Servicios Agroindustriales CGL, ubicada en colonia San Andrés, Aldea Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal”**

## Contenido

<b>Introducción</b>	i
<b>Capítulo 1</b>	
Objetivos	36
General	36
Específicos	36
Alcances	36
<b>Capítulo 2</b>	
Propuesta	38
Enfoque administrativo	38
<b>Capítulo 3</b>	
Enfoque mercadológico	72
<b>Capítulo 4</b>	
Enfoque Financiero	88

## **Introducción:**

Es importante conocer la estructura organizacional de una empresa que se adapte a los cambios tecnológicos actuales, debiendo tener presente que se busca realizar la mejor selección de personal y la más adecuada, que brinde en el corto, mediano y largo plazo una ventaja competitiva, maximizando el talento humano existente frente a las demandas del mercado por la actualización de sus servicios en cuanto a infraestructura y reparaciones varias de que se trate.

Un organigrama con definición de puestos constituye una herramienta muy importante para garantizar el desempeño de las responsabilidades administrativas de los empleados que laboran en la empresa de Servicios Agroindustriales CGL, de Santo Tomás de Castilla. Es de vital trascendencia la implementación de una estructura organizacional, ya que con esta se minimiza la duplicación de funciones y tareas, logrando con ello que los empleados estén más cómodos al conocer su rango de escala y seguir un patrón de mando.

La presente propuesta se elaboro con el fin primordial de que en la empresa Servicios Agroindustriales CGL, de Santo Tomas de Castilla, logre llevar a cabo una adecuada administración y organización, asimismo que dé a conocer tanto al personal administrativo como al personal operativo.

## Capítulo 1

### • **Objetivos**

#### ✓ Objetivo General

Esquematizar la estructura organizacional para la empresa Servicios Agroindustriales “CGL”, para alcanzar la coordinación del trabajo y el logro de los objetivos deseados.

#### ✓ Objetivos específicos

#### ✓ Establecer un organigrama estructural

#### ✓ Elaborar un manual de descripción de puestos y funciones

#### ✓ Dar a conocer al personal de la empresa acerca de la estructura organizacional de la empresa.

### **Organización:**

Se deben asignar varios trabajos a diferentes personas y coordinar sus esfuerzos ya que a medida que la empresa crece, el proceso de organización lleva a la formación de departamentos y divisiones, cada cual con una misión particular. Es aquí donde el administrador debe poner en práctica algunos de los principios fundamentales de la organización. Uno de ellos es el determinar la forma de organización.

### **Alcances:**

Estará enfocado a todos los empleados administrativos y operativos que laboran en la empresa de Servicios Agroindustriales CGL, Santo Tomás de Castilla.

### **Beneficios:**

Beneficio directo que obtendrá la empresa que fue objeto de estudio al utilizar el organigrama organizacional y el manual de descripción de puestos y funciones, es contar con una adecuada organización y administración dentro de la misma.

**Persona responsable:**

Se recomienda al gerente general de la empresa Servicios CGL, la implementación de una estructura organizacional y un manual de descripción de puestos y funciones, ya que el propósito principal es que todos los empleados tengan conocimiento al respecto, por tal motivo se pone a disposición para que sea implementado en la empresa, ya que como líder y responsable de la empresa delegará a sus empleados la ejecución de la estructura organizacional y el manual en mención, así también nombrará a una persona del área administrativa para darle seguimiento y medir los resultados de los empleados.

## Capítulo 2

### Propuesta

- **Enfoque Administrativo**

En la actualidad la empresa CGL no cuenta con un organigrama definido por lo que se propone aplicar el proceso administrativo de organización para definir los puestos de trabajo y delimitar las funciones de cada persona según el orden jerárquico, logrando mantener un efectivo control en la ejecución de funciones y así lograr satisfactoriamente los objetivos organizacionales. Por lo que se plantean los siguientes objetivos.

- ✓ **Objetivo general:**

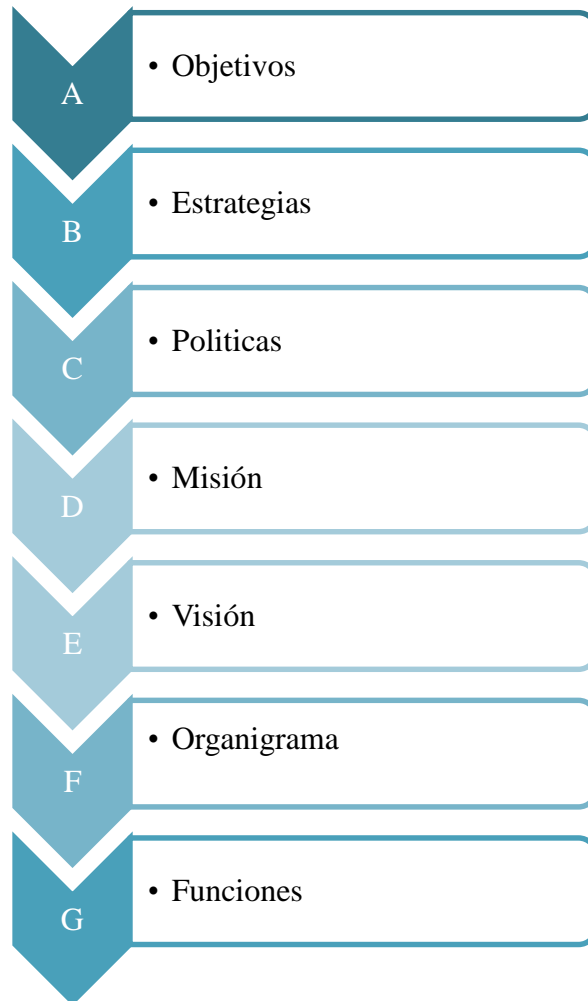
Diseñar una estructura organizacional para la empresa Servicios Agroindustriales CGL, para alcanzar la coordinación del trabajo y el logro de los objetivos deseados.

- ✓ **Objetivos específicos:**

- ✓ Elaborar sus objetivos, misión y visión para difundirla dentro de la empresa para saber hacia dónde se dirige.
- ✓ Crear políticas y lineamientos
- ✓ Definir cuáles son las funciones de los empleados de la empresa.



- Flujo grama de implementación de estructura organizacional



“Fuente: Elaboración propia, octubre 2,014”

## A

- Objetivos

- ✓ General

Ejecutar y cumplir con las políticas y programas requeridos, mejorando la calidad y tiempo de entrega de cada proyecto, ampliar la cobertura de los servicios prestados en el departamento de Izabal.

- ✓ Específicos

- ✓ Prestar servicios eficientes y de alta calidad.
- ✓ Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.
- ✓ Cumplir planes de adiestramiento que permitan desarrollar al personal.
- ✓ Cumplir con las fechas de entrega de los proyectos a los clientes.
- ✓ Lograr la participación de todos los sectores de la empresa.
- ✓ Lograr la participación en todos los proyectos a nivel departamental.
- ✓ Fomentar el respeto interno y externo de la empresa.
- ✓ Mantener controles de los procesos de los servicios prestados.
- ✓ Respetar las leyes y hacer que se cumplan.

## B

- Estrategias

Buscar oportunidades de crecimiento en diferentes proyectos que se nos presenten, al mismo tiempo hacer que crezcan todos los negocios a fin de bajar los costos y minimizar todos los procesos, utilizar las nuevas tecnologías y herramientas tales como: internet, controles satelitales, equipo de computo, programas de proyectos, maquinaria y equipo y sobre todo el recurso humano especializado.

## C

- Políticas

Nuestro compromiso con las instituciones estatales y privadas es de planificar, controlar y mejorar constantemente todos nuestros procesos de sistema de calidad, con el fin de garantizar

nuestros compromisos con los clientes y proveedores, especialmente en calidad de servicio y tiempo de entrega.

D

- Misión

Somos una constructora de servicios que fue creada con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de finalizado el proyecto, dando cumplimiento a los estándares de calidad, usando la mejor tecnología, materiales de construcción y nuestro importante y destacado personal altamente calificado.

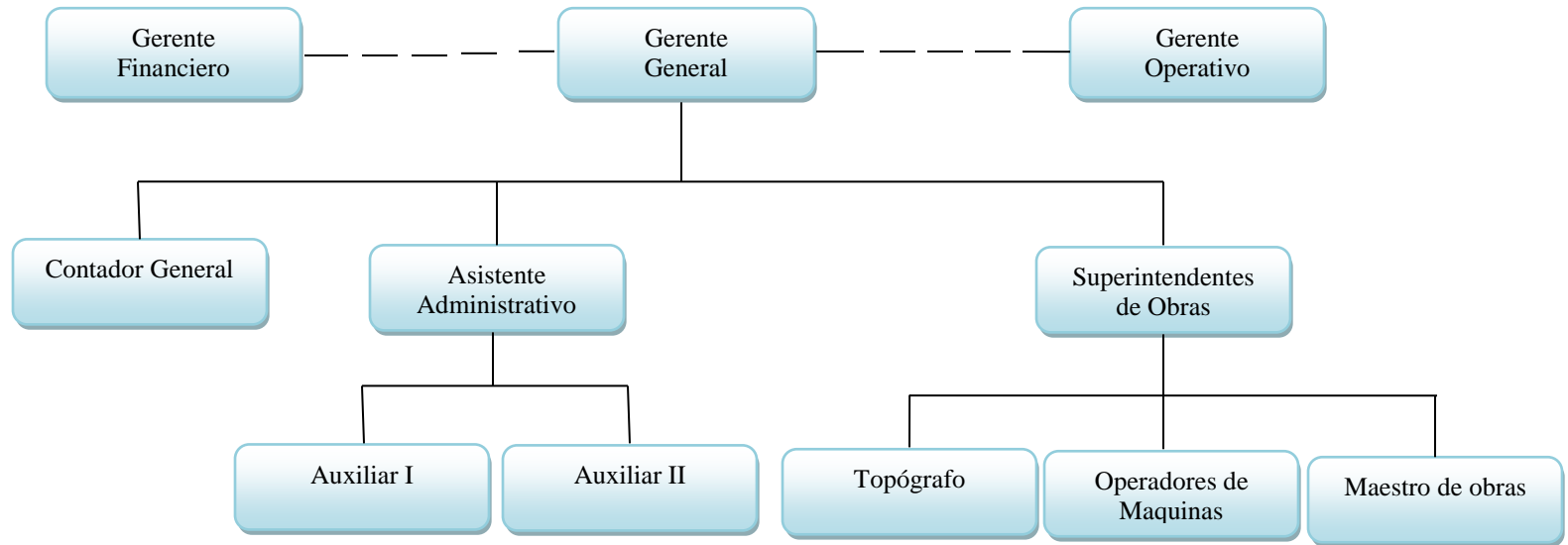
E

- Visión

Posicionarnos en el ámbito estatal y privado como una empresa de alta calidad y con precios accesibles del solicitante, mantenernos a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías de construcción, basándonos en la especialización y capacitación de nuestro personal, respetando los valores y políticas de cada empresa.

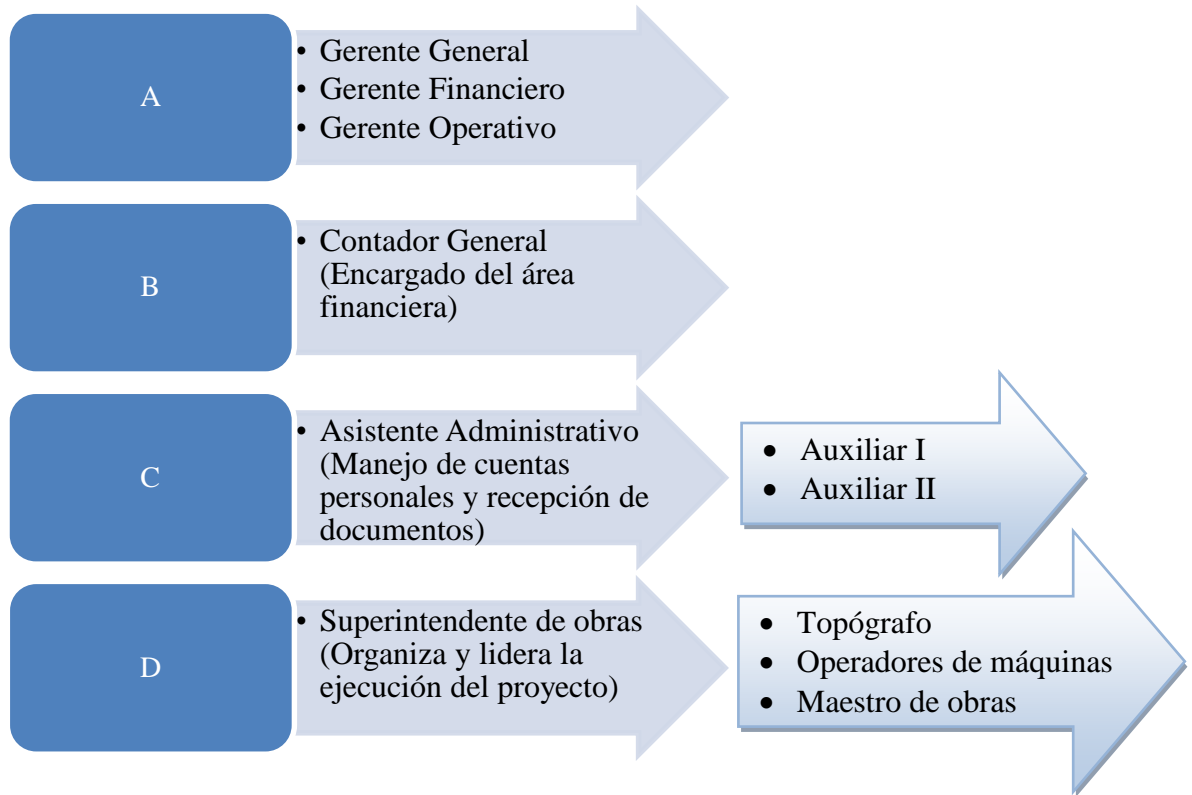
F

- Organigrama funcional empresa Servicios Agroindustriales “CGL”



“Fuente: Elaboración propia, junio 2,014”

- Flujo grama Descripción de puestos y funciones



“Fuente: Elaboración propia, octubre 2,014”

**MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA LA  
EMPRESA SERVICIOS AGROINDUSTRIALES “CGL”**

## **Presentación**

El presente manual de descripción de puestos y funciones se realiza para el personal administrativo de la empresa Servicios Agroindustriales “CGL” que se encuentra ubicada en la Colonia San Andrés, Aldea Santo Tomas de Castilla, departamento de Izabal, lleva como fin primordial orientar al personal de la empresa en estudio, para la ejecución de sus actividades administrativas.

El manual de descripción de puestos y funciones es un documento administrativo que describe la estructura organizacional, objetivos, valores, estrategias, misión y visión de la empresa; también determina los cargos dentro de la estructura, indicando las funciones específicas que le corresponde a cada trabajador.

Mediante este Manual de descripción de puestos y funciones cada funcionario y trabajador de la empresa CGL, deberá conocer su ubicación y funciones dentro de la estructura general implementada, con el fin de participar, de manera integral, en el logro de los principales objetivos de la Empresa. Es una herramienta técnica necesaria para el talento humano vinculado a cada uno de los cargos que se ejecutan dentro de una empresa.

Dar cumplimiento a todos los reglamentos legal institucionales sobre la necesidad de establecer un manual de funciones para establecer los cargos, responsabilidades y requisitos que desempeñan las personas dentro de una empresa.

Establecer de una forma clara la razón de ser de cada empleado y así determinar las particulares funciones de educación y experiencia laboral.

El contenido del presente manual queda sujeto a los cambios pertinentes que la gerencia requiera para su buen funcionamiento.

## **Propuesta de Solución**

La empresa tiene como objetivo la implementación de una estructura organizacional y la elaboración de un manual de descripción de puestos para los empleados y así mejorar los servicios que brinda la empresa lo cual ayudará a lograr los objetivos.

### **Implementación del manual de descripción de puestos y funciones**

Según el análisis realizado a la empresa Servicios Agroindustriales CGL, que se encuentra ubicado en Colonia San Andrés, Santo Tomas de Castilla, la empresa no cuenta con estructura organizacional ni con un manual de descripción de puestos y funciones establecido, por razones de falta de tiempo de la gerencia, lo cual les ha causado un poco de desorden administrativo, por tal razón dentro de esta propuesta se desea realizar dicha implementación para lograr los objetivos planteados y deseados por parte de la empresa y así mantener una amplia y armonía comunicación entre todo el personal.

Contar con un manual es de vital importancia, pues es un documento que sirve como medio para precisar las funciones asignadas a cada empleado, para definir responsabilidades y evitar duplicaciones.



**A**  
**Descripción de puestos y funciones**

<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente General
<b>Jefe Inmediato:</b>	Ninguno
<b>Área:</b>	Gerencia General

**Naturaleza del puesto:**

Apoyar el proceso administrativo de la empresa Servicios Agroindustriales CGL a través de las supervisiones y ejecuciones de las contrataciones solicitadas.

**Atribuciones del cargo:**

Organizar, planificar, coordinar, ejecutar y controlar cada una de las áreas de los trabajos ejecutados por la empresa CGL.

**Funciones**

- ✓ Actúa como representante legal
- ✓ Dirigir las medidas correctivas que fueran necesarias para el logro de los objetivos, planes, programas, metas y presupuestos establecidos.
- ✓ Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos, se lleven a cabo conforme a las estrategias, políticas, procedimientos y normas establecidas.
- ✓ Evaluar los criterios y procedimientos de selección en la calidad de clientes, a fin de garantizar una mejor rentabilidad.
- ✓ Inspeccionar directamente o por medio de los funcionarios responsables el sistema de contabilidad adecuado y el buen desarrollo financiero de conformidad con el presupuesto anual de la Empresa.
- ✓ Aprobar los Estados Financieros, Estados de Resultados e información complementaria, con la percepción respecto de los objetivos de la Empresa.

- ✓ Planificar, supervisar el desarrollo de proyectos estratégicos modernos que faciliten la mejora de la Empresa.
- ✓ Revisar y evaluar periódicamente las operaciones que se llevan a cabo en la Empresa.
- ✓ Representar a la Empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas.
- ✓ Orientar las acciones que permitan atender las recomendaciones de auditoría interna y externa.
- ✓ Supervisar las políticas laborales y las normas generales para su correcta aplicación.
- ✓ Responsable por la evaluación y aprobación de los expedientes de contratación y de aprobar los plazos y procedimientos de las contrataciones y adquisiciones que se le presenten.

### **Responsabilidades**

- ✓ Planificar y evaluar todos los procesos que se implementaran dentro de la empresa
- ✓ Realizar y presentar informes de todos los proyectos que se llevan a cabo en la gerencia.
- ✓ Gestionar los recursos financieros para las actividades a realizarse dentro y fuera de la empresa.

### **Escolaridad:**

Administrador de empresas

### **Experiencia:**

Tener conocimientos en todas las áreas de la empresa.

### **Habilidades:**

- ✓ Comprensión, capacidad de interpretar y analizar todos los procesos.
- ✓ Conocimiento y manejo de paquetes de computación y otros programas a fin.
- ✓ Cultivar los valores de honestidad e inspirar confianza
- ✓ Comunicación y confianza entre los empleados

## Descripción de puestos y funciones

**Nombre del puesto:** Gerente Financiero

**Jefe Inmediato:** Ninguno

**Área:** Gerencia General

### **Naturaleza del puesto:**

Tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.

### **Funciones**

- ✓ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- ✓ Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- ✓ Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.
- ✓ La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- ✓ Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- ✓ Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- ✓ Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- ✓ Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.

- ✓ Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la empresa y maximizar el valor de la misma.
- ✓ El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios de la gerencia general afectan al crecimiento de ventas. Consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, recursos, personal, etc.
- ✓ El gerente financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.
- ✓ Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- ✓ Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- ✓ Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito y pago de proyectos.
- ✓ Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- ✓ Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.
- ✓ Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- ✓ Encargado de todos los temas administrativos relacionados con nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- ✓ Manejo del archivo administrativo y contable.
- ✓ Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de bodega.
- ✓ Supervisión de la facturación de proyectos hecha por bodega bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente.

**Escolaridad:**

Administrador de empresas

**Experiencia:**

Tener conocimientos en todas las áreas de la empresa.

**Habilidades:**

- ✓ Capacidad de transformar información financiera compleja en lenguaje ordinario.
- ✓ Habilidades escritas y verbales
- ✓ Conocimientos empresariales y entender el funcionamiento de varios departamentos de la organización.

## Descripción de puestos y funciones

**Nombre del puesto:** Gerente Operativo

**Jefe Inmediato:** Ninguno

**Área:** Gerencia General

### **Naturaleza del puesto:**

Planificar, coordinar y administrar el desarrollo y ejecución de los procesos y actividades operativas y administrativas, con el fin de garantizar una experiencia agradable para los clientes.

### **Funciones:**

- ✓ Desde la solicitud de las materias primas
- ✓ Mantenimiento y programación de la maquinaria
- ✓ Control de las líneas de producción
- ✓ Control del almacén de materias primas y producto terminado
- ✓ Determinación de las cantidades a fabricar de los diferentes productos en base a un estudio de máximos y mínimos, estudio de tiempos y movimientos en la cadena productiva
- ✓ Asignación de funciones a los obreros, supervisores y jefes
- ✓ Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional
- ✓ Junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.
- ✓ Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.
- ✓ Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.
- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- ✓ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- ✓ Identificar riesgos, problemas y oportunidades de gestión
- ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- ✓ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución

### **Responsabilidad**

- ✓ Instalación eléctrica de los proyectos en buen estado.
- ✓ Funcionamiento y programación de los equipos instalados ante el cliente.
- ✓ Brindar el servicio técnico a los clientes.

### **Escolaridad**

Ingeniero Civil o Ingeniero industrial

### **Experiencia**

Mínimo 2 años en puestos similares

### **Habilidades**

- ✓ Manejo de personas
- ✓ Orden
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Manejo de conflictos

## B

### Descripción de puestos y funciones

<b>Nombre del puesto:</b>	Contador General
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente Financiero
<b>Área:</b>	Gerencia General

#### **Naturaleza del puesto:**

Computar horas máquina de cada proyecto, llevar el libro de actas del ministerio de trabajo y cálculo de viáticos del personal.

#### **Funciones:**

- ✓ Control de viáticos del personal.
- ✓ Control de libro de actas del ministerio de trabajo.
- ✓ Cálculo de horas máquina trabajadas.
- ✓ Mensajería de documentos legales y relaciones públicas.
- ✓ Elaborar hojas electrónicas de control de horas máquina trabajadas y reportarlo al jefe de operaciones.
- ✓ Manejar los viáticos de personal y horas extras, cada quince días en base a reportes de los jefes de proyecto.
- ✓ Llevar un control específico, compartiendo información con el jefe de operaciones la ubicación y tiempo de estadía del personal en determinado proyecto.
- ✓ Ejecutar transacciones bancarias mayores.
- ✓ Ejecutar el movimiento de documentos legales de la empresa ante las instituciones contratantes.
- ✓ Realizar cobros en municipalidades y otras instituciones.
- ✓ Inspeccionar el área donde se ejecutará un proyecto para informar las características del terreno.



**Responsabilidad:**

- ✓ Velar por el completo orden de sus actividades y la calidad de información que maneja, así como la completa revisión de los documentos que administra.

**Escolaridad:**

Título de contador general

**Experiencia:**

Mínima de 1 año en puestos similares.

**Habilidades:**

- ✓ Asesorar en materia contable, fiscal, administrativa y financiera.
- ✓ Fundamentar y tomar decisiones de carácter financiero.
- ✓ Diseñar procedimientos contables y utilizar documentos oficiales.
- ✓ Utilizar equipos electrónicos como herramienta de trabajo.
- ✓ Observar absoluta honradez, discreción y profesionalismo en el ejercicio de sus actividades.
- ✓ Respetar la confidencialidad de la información que utiliza en el cumplimiento de su actividad.

## C

### Descripción de puestos y funciones

<b>Nombre del puesto:</b>	Asistente Administrativo
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Área:</b>	Gerencia General

#### Naturaleza del puesto:

Apoyar en todos los procesos a la gerencia y a aquellos departamentos que lo requieran.

#### Funciones

- ✓ Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos.
- ✓ Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad.
- ✓ Manejo de cuentas personales de la Gerencia General
- ✓ Actividades proveedores
- ✓ Recepción de facturas y comprobantes de retención
- ✓ Mantener el archivo de proveedores
- ✓ Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- ✓ Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.
- ✓ Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- ✓ Manejo de facturas y comprobantes de retención.
- ✓ Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, seguros de asistencia médica,
- ✓ Elaboración de memos de permisos.
- ✓ Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.
- ✓ Manejo de facturas y viáticos.
- ✓ Control de los respaldos.
- ✓ Actualización continúa de los archivos.
- ✓ Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.

- ✓ Actividades cuentas de la gerencia general
- ✓ Realización de pagos de gastos personales.
- ✓ Realización de informes de chequeras conjuntas con los hermanos del gerente general.
- ✓ Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
- ✓ Manejo de caja chica
- ✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

**Responsabilidad:**

- ✓ Realizar y presentar informes a la gerencia general
- ✓ Planificar todos los procesos a ejecutar
- ✓ Coordinar todas las reuniones que se soliciten.

**Escolaridad:**

Graduado de administrador de empresas

**Experiencia:**

Tener conocimientos administrativos

**Habilidades:**

- ✓ Conocimiento de paquetes de computación
- ✓ Mantener buena comunicación con sus compañeros
- ✓ Capacidad de analizar todos los procesos

## Descripción de puestos y funciones

<b>Nombre del puesto:</b>	Auxiliar
<b>Jefe Inmediato:</b>	Asistente Administrativo
<b>Área:</b>	Administración

### **Naturaleza del puesto:**

Cooperación con las actividades del jefe administrativo y control de gastos de proyectos a través de conciliaciones bancarias.

### **Funciones:**

- ✓ Cooperar con el jefe administrativo cuando este lo requiera.
- ✓ Ocupar el lugar del jefe administrativo cuando este se ausente.
- ✓ Controlar los gastos generales de todos los proyectos a través de conciliaciones en chequeras
- ✓ Elaboración de vales para realizar múltiples compras.
- ✓ Control de talonarios de los vales de cada proyecto.
- ✓ Elaboración de cheques cuando se le solicite.
- ✓ Control de todos los gastos realizados, clasificados por proyecto y por rubros en base a pagos realizados (conciliación).
- ✓ Elaborar cuadros de control de gastos por medio de ingreso y verificación de cheques elaborados para pagos.
- ✓ Comparación de los datos de vales entregados.
- ✓ Clasificación y control de vales y sus copias.
- ✓ Manejar un archivo de órdenes de compra, vales, copias y sus talonarios.
- ✓ Ingresar y controlar facturas al sistema.
- ✓ Colaborar con la elaboración de papelería legal de la empresa.
- ✓ Fungir en todo momento como auxiliar del jefe administrativo.

**Responsabilidad:**

Controlar todos los gastos efectuados por la empresa y prestar atención a cualquier requerimiento que provenga del jefe administrativo.

**Escolaridad:**

Administrador de empresas, secretaria bilingüe o comercial.

**Experiencia:**

Mínima de 1 año en puestos similares.

**Habilidades:**

- ✓ Manejo de paquetes de computación
- ✓ Capacidad y comprensión de todos los procesos
- ✓ Buena comunicación con todo el personal

**D**  
**Descripción de puestos y funciones**

**Nombre del puesto:** Superintendente de Obras

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Área:** Gerencia General

**Naturaleza del puesto:**

Apoyar en todas las áreas que la empresa requiera para su fin.

**Funciones:**

- ✓ Verificar el terreno, indicando los servicios, accesos y límites del predio.
- ✓ Verificar que el proyecto sea congruente con la topografía del terreno y, en su caso, plantear las modificaciones pertinentes.
- ✓ Determinar un banco de nivel fijo durante toda la obra.
- ✓ Definir niveles de piso terminado de edificios, andadores, plazas, canchas, etc.
- ✓ En el caso en que se requiera movimientos de tierra, efectuar levantamiento topográfico, previo al inicio de los trabajos.
- ✓ Definir con que resistencia de terreno se trabajara.
- ✓ Definir profundidades de excavación para cimentación (de acuerdo al terreno y a los mínimos de proyecto).
- ✓ Elaborar y supervisar el cumplimiento del cronograma de trabajo para cada una de las obras vigentes.
- ✓ Responsable por el cumplimiento del presupuesto asignado a cada obra.
- ✓ Organizar y liderar la ejecución de las actividades a realizar por los residentes de obras.
- ✓ Mantener relaciones con clientes y subcontratistas.
- ✓ Evaluar alternativas y tomar decisiones sobre aspectos técnicos en cada obra.
- ✓ Coordinar personal de acuerdo a necesidades
- ✓ Realizar lecturas de planos y organizar la ejecución de los mismos.

- ✓ Medir periódicamente avances de obra.
- ✓ Emitir informes de gestión realizada y de avances.
- ✓ Verificar en obras, cumplimiento de tiempos, materiales, personal.

**Responsabilidades:**

Revisión de planos

**Escolaridad:**

Formación Profesional: Ingeniero Civil / Arquitecto (carrera culminada).

**Experiencia:**

Mínima de 2 proveniente de constructoras, en posiciones de similar nivel de responsabilidad.

**Habilidades:**

- ✓ Administrar y supervisar al recurso humano
- ✓ Capaz de guiar con éxito al personal bajo su cargo
- ✓ Interactuar con las personas que se encuentran bajo su mando

## Descripción de puestos y funciones

<b>Nombre del puesto:</b>	Topógrafo
<b>Jefe Inmediato:</b>	Superintendente de Obras
<b>Área:</b>	Gerencia General

### Naturaleza del puesto:

Ejecutar trabajos de topografía efectuando levantamientos topográficos, replanteos de obras, nivelación de terrenos, mediciones de construcciones, a fin de facilitar información indispensable a los arquitectos para la realización de sus obras.

### Funciones:

- ✓ Realiza levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería.
- ✓ Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos.
- ✓ Efectúa nivelaciones de terrenos y mediciones topográficas.
- ✓ Elabora dibujos de los levantamientos topográficos.
- ✓ Asiste técnicamente a estudiantes, profesores y público en general, en el área de su competencia.
- ✓ Vela por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía.
- ✓ Realiza borradores para la elaboración de planos topográficos.
- ✓ Prepara prácticas de topografía y vialidad rural.
- ✓ Asiste técnicamente, en el área de su competencia a los inspectores de obras.
- ✓ Revisa los planos topográficos elaborados por los dibujantes y establece las condiciones pertinentes.
- ✓ Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.



- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Responsabilidades:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

**Escolaridad:**

Técnico Superior Universitario en Topografía o carrera afín.

**Experiencia:**

Tres años de experiencia progresiva de carácter operativos y supervisor en el área de topografía.

**Habilidades:**

- ✓ Técnicas y principios aplicados en topografía.
- ✓ Dibujo topográfico.
- ✓ Lectura de planos.
- ✓ Localizar los puntos apropiados para los levantamientos topográficos.
- ✓ Realizar cálculos numéricos.
- ✓ Expresarse claramente en forma verbal y escrita.
- ✓ Iniciativa propia

## Descripción de puestos y funciones

**Nombre del puesto:** Operadores de máquinas

**Jefe Inmediato:** Superintendente de obra

**Área:** Gerencia General

### **Naturaleza del puesto:**

Apoyar todos los procesos de la empresa con el mantenimiento de las maquinarias y vehículos que se encuentre en buen funcionamiento.

### **Atribuciones del cargo:**

Coordinar, controlar y dirigir todo el movimiento de la maquinaria y vehículos de la empresa, así como también su respectivo mantenimiento.

### **Funciones:**

- ✓ Asignación de operadores a la maquinaria
- ✓ Administrar las operaciones de los vehículos
- ✓ Supervisión de mecánicos
- ✓ Mantenimiento general de la maquinaria
- ✓ Planear todos los mantenimientos preventivos de la maquinaria y vehículos.
- ✓ Verificar que todos los mantenimientos de maquinaria y vehículos se hagan acorde a la planeación.
- ✓ Verificar que las ordenes de mantenimiento se hagan correctamente.
- ✓ Coordinar y reportar el movimiento o traslado de cualquier vehículo con sus superiores.
- ✓ Asignar al personal adecuado acorde el trabajo que se va a realizar.
- ✓ Designar un mecánico rotativo cada quince días para que este inspeccione los vehículos y maquinaria que estén fuera del taller.

**Responsabilidad:**

Mantener toda la maquinaria y vehículos en óptimas condiciones de uso, asimismo velar por el efectivo traslado de las unidades a distintas localidades.

**Escolaridad:**

- ✓ Conocimientos básicos de mecánica general, deseable diesel.
- ✓ Conocimientos deseables adquiridos a través de cursos especiales relacionados con la función de operador.

**Experiencia:**

- ✓ 2 años de experiencia en tareas relacionadas con el cargo.
- ✓ Conocimientos específicos de la máquina a operar: Retroexcavadora. (Se realizará prueba Técnica / práctica para evaluar éstos conocimientos)

**Habilidades:**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Disciplina laboral
- ✓ Probidad

## Descripción de puestos y funciones

<b>Nombre del puesto:</b>	Maestro de Obras
<b>Jefe Inmediato:</b>	Superintendente de Obras
<b>Área:</b>	Gerencia General

### Naturaleza del puesto:

Ejecutar las obras de acuerdo con los planos de obra, y bajo la supervisión del ingeniero residente de obra.

### Funciones:

- ✓ Construcción de Estructuras de Concreto Armado.
- ✓ Coordinación de cuadrillas de Carpinteros y Concreto.
- ✓ Elaborar y cumplir cronogramas de actividades.
- ✓ Procura de materiales oportuna y manejo de inventarios necesarios para la continuidad de la obra.
- ✓ Supervisar personal de albañilería.
- ✓ Realizar trazos para construcción.
- ✓ Dirigir, vigilar y construir bardas, cadenas, pisos, castillos, registros para drenaje y cimientos emparrillados.
- ✓ Dirigir la preparación de mezclas para construcción.
- ✓ Dirigir colocar tubos para drenaje, puertas, ventanas, mosaicos y losetas.
- ✓ Dirigir, vigilar y preparar cimbras para colado.
- ✓ Dirigir y participar en la terminación de obras en detalle.
- ✓ Reportar periódicamente a su jefe los avances de las actividades programadas.
- ✓ Reportar oportunamente a su jefe los desperfectos que sufra el equipo.
- ✓ Cumplir y vigilar la observancia de las normas de seguridad del uso de la maquinaria, equipo y herramientas, etc.
- ✓ Vigilar el correcto uso y funcionamiento del equipo, herramientas y materiales de trabajo.

- ✓ Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

**Responsabilidades:**

- ✓ Vigilar y supervisar la correcta ejecución de la obra asegurando un nivel óptimo de calidad tanto en el área técnica como administrativa.
- ✓ Responsable de la toma de decisiones en la obra y en los comités.
- ✓ Ser responsable absoluto en el proceso de ejecución de obras civiles y todo lo que dicho proceso involucra.
- ✓ Controlar los dispositivos de seguimiento y medición utilizados en el proceso de ejecución de obras civiles.
- ✓ Verificar el proceso de seguimiento y medición del producto desarrollado.

**Escolaridad:**

Carrera técnica

**Experiencia:**

Comprobante de experiencia 2 años en las actividades del puesto.

**Habilidades:**

- ✓ Saber operar el equipo instrumental y herramientas que se utilizan en el puesto.
- ✓ Habilidad técnica en trabajos de construcción.
- ✓ Habilidad en supervisión, como manejo de recursos humanos.

## **Conclusión**

- ✓ Dentro de una empresa es fundamental que se dé a conocer a los empleados la estructura organizacional, asimismo dar a conocer y que se sientan comprometidos con la misión, visión ya que esto es parte importante para el logro y objetivos de la empresa.
- ✓ Las políticas y los lineamientos son guías para orientar la acción; para observar en la toma de decisiones, acerca de los problemas que se repiten varias veces dentro de una empresa, las políticas nos ayudan a lograr los objetivos establecidos de la empresa.
- ✓ La gerencia juntamente con el área administrativa deberán difundir a todo el personal de la empresa las funciones a cada empleado, con el fin primordial que cada uno se sienta identificado con las tareas que se le asignan y las realice con entusiasmo y actitud.

## Capítulo 3

### • **Enfoque mercadológico**

La mercadotecnia es un proceso que determina el mercado meta de un producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia.

Es de vital importancia implementar a través de una estructura organizacional y el manual de descripción de puestos y funciones que los empleados obtengan el beneficio de la descripción adecuada de cada una de sus funciones, todo el personal involucrado dentro de la empresa Servicios Agroindustriales CGL, para que todos se sientan motivados de conocer las políticas, valores, visión y misión de la empresa.

#### ✓ **Objetivo general**

Publicar la implementación de un organigrama organizacional y el manual de descripción de puestos y funciones dentro de la empresa Servicios Agroindustriales CGL.

#### ✓ **Objetivos específicos**

- ✓ Informar al personal sobre la implementación de un organigrama organizacional
- ✓ Difundir la información de manera adecuada a todos los empleados de la empresa.
- ✓ Lograr que la información otorgada sea efectiva y eficiente para toma de decisiones de la gerencia.

Mezcla de mercadotecnia aplicada a la propuesta

#### **Producto**

“Manual de descripción de puestos y funciones para la empresa Servicios Agroindustriales CGL,” ubicada en Colonia San Andrés, Aldea Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal.”

#### **Precio**

El costo de la propuesta estará determinado por aquellos bienes que serán necesarios para llevar a cabo una eficiente implementación. El costo de la propuesta será de: Q.950.00.

## **Plaza**

Organigrama estructural con manual de descripción de puestos tendrá efecto en el área que ocupa la empresa de Servicios Agroindustriales CGL., la cual se encuentra ubicada en Colonia San Andrés, Aldea Santo Tomás de Castilla, Departamento de Izabal.

## **Promoción**

La creación de la estructura organizacional, la visión, misión, objetivos, valores y políticas se darán a conocer a todos los empleados por los siguientes medios:

### ✓ Correo electrónico interno

La presente información se dará a conocer a los empleados administrativos por medio de correo electrónico interno ya que este es un medio de comunicación muy utilizado por dicho personal.

### ✓ Trifoliar

En el año 2015 con autorización de la administración se entregará a cada empleado de la empresa un trifoliar en donde se dará a conocer la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa. Asimismo este trifoliar podrá distribuirse al momento de realizar algún negocio con algún cliente.

### ✓ Cuadros

Dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa en un lugar visible ya que son la razón de ser.



- Ejemplo Trifoliar de divulgación

• Organigrama basado en el modelo de la Organización CGL

```

graph TD
    A[Servicio Técnico] --- B[Asesoría]
    A --- C[Mantenimiento]
    A --- D[Operación y P.V.]
    B --- E[Asesoría]
    C --- F[Mantenimiento]
    D --- G[Operación y P.V.]
  
```

**Nos caracterizamos por ser los mejores por excelencia y calidad.**

**IMPLEMENTACION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**SERVICIOS AGROINDUSTRIALES "CGL", Colonia San Andrés, Calle Principal de Quebrada Seca, Aldea Santo Tomas de Castilla, Puerto Barrios, Ixabal**

Tel: 7948-3220

“Fuente: Elaboración propia, octubre 2014”

Anverso de Trifoliar

### **MISIÓN**

Somos una empresa constructora de servicios que fue creada con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de finalizado el proyecto, dando cumplimiento a los estándares de calidad, usando la mejor tecnología, materiales de construcción y nuestro importante y destacado personal altamente calificado.

### **VISIÓN**

Posicionamos en el ámbito estatal y privado como una empresa de alta calidad y con precios accesibles del solicitante, mantenemos a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías de construcción, basándonos en la especialización y capacitación de nuestro personal, respetando los valores y políticas de cada empresa.

### **NUESTROS VALORES**

- Trabajo en equipo
- Ética
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Respeto
- Honestidad

### **OBJETIVOS**

#### **Generales:**

Ejecutar y cumplir con las políticas y programas requeridos, mejorando la calidad y tiempo de entrega de cada proyecto, ampliar la cobertura de los servicios prestados en el Departamento de Izabal.

#### **Específicos:**

- Prestar servicios eficientes y de alta calidad.
- Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.
- Cumplir planes de adiestramiento que permitan desarrollar al personal.
- Cumplir con las fechas de entrega de los proyectos de los clientes.
- Lograr la participación de todos los sectores de la empresa.
- Lograr la participación en todos los proyectos a nivel departamental.
- Fomentar el respeto interno y externo de la empresa.
- Mantener controles de los procesos de los servicios prestados.
- Respetar las leyes y hacer que se cumplan.

### **ESTRATEGIAS**

Buscar oportunidades de crecimiento en diferentes proyectos que se nos presenten, al mismo tiempo hacer que crezcan todos los negocios a fin de bajar los costos y minimizar todos los procesos, utilizar las nuevas tecnologías y herramientas tales como: internet, controles satelitales, equipo de computo, programas de proyectos, maquinaria y equipo y sobre todo el recurso humano especializado.

### **POLITICAS**

Nuestro compromiso con las instituciones estatales y privada es de la planificar, controlar y mejorar constantemente todos nuestros procesos de sistema de calidad, con el fin de garantizar nuestros compromisos con los clientes y proveedores, especialmente en calidad de servicio y tiempo de entrega.

- Ejemplo Marco de misión, visión y valores

Se colocarán en un lugar visible dentro de la empresa, será de utilidad tanto para el personal de la empresa como para los clientes visitantes.

### MISIÓN



Somos una constructora de servicios que fue creada con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de finalizado el proyecto, dando cumplimiento a los estándares de calidad, usando la mejor tecnología, materiales de construcción y nuestro importante y destacado personal altamente calificado.



### VISION

Posicionarnos en el ámbito estatal y privado como una empresa de alta calidad y con precios accesibles del solicitante, mantenernos a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías de construcción, basándonos en la especialización y capacitación de nuestro personal, respetando los valores y políticas de cada empresa.

“Fuente: Elaboración propia, octubre 2014”

## VALORES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad



“Fuente: Elaboración propia, octubre 2014”

## **Programa de Comunicación Interno**

Una comunicación interna sirve para fortalecer la comunicación entre jefes y empleados, ya que coordina y responsabiliza los recursos disponibles con los que se cuentan, así mismo ayuda a compartir el logro de los objetivos planteados por la empresa, estableciendo una comunicación confiable y segura en el entorno interno de la organización.

Con el fin de contar con una comunicación interna efectiva se trasladará a todo el personal de la empresa CGL, la misión, fijar la visión y establecer con claridad los valores que son los más importantes dentro de una organización.

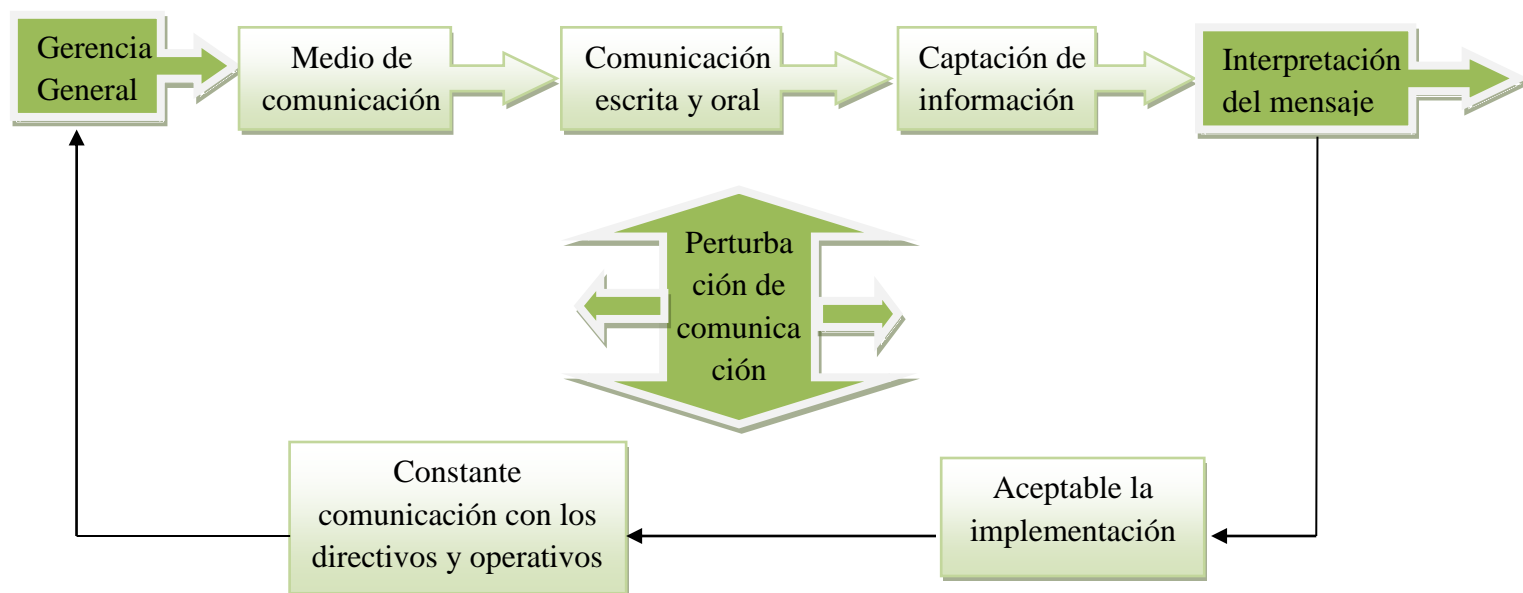
Objetivo general:

Lograr una comunicación eficaz para optimizar el clima laboral dentro de la empresa CGL.

Estrategias para la efectiva comunicación:

- ✓ Establecer una comunicación interna efectiva para estar informados de los lineamientos.
- ✓ Generar buenas relaciones interpersonales de manera interna y externa.
- ✓ Optimizar la retroalimentación dentro de la empresa a través de la imagen.

## Proceso de Comunicación Interno



“Fuente: Elaboración propia, abril 2015”

### Emisor:

El gerente general de la empresa Servicios CGL es el encargado de comunicar de manera clara y con palabras sencillas la importancia de la implementación de una estructura organizacional y un manual con descripción de puestos y funciones, en este se encuentran contenidos el organigrama y el perfil de cada puesto a desempeñar.

### Codificador:

El medio de comunicación que se le sugiere a la empresa utilizar es: correo interno, uso exclusivo para el personal administrativo ya que ellos son los que cuentan con el equipo necesario. El trifoliar se utilizará para el personal operativo y visitantes de la empresa. Elaboración de 3 banner publicitarios en los cuales se describen los valores, declaración de misión y visión de la empresa.

### Mensaje medio:

Se utilizará el medio de comunicación escrito, asimismo el medio oral en donde se programarán reuniones previamente con el área administrativa y posterior al área operativa para revisar si el mensaje fue entendido de la manera clara, correcta y apropiada.

**Descodificador:**

Revisar si el mensaje transmitido capta la información contenida dentro de este, de la manera adecuada, constatando que la comunicación haya sido recíproca y efectiva.

**Receptor:**

El personal administrativo y operativo interpretará el mensaje de la propuesta de manera clara, conociendo la importancia de cómo funciona y se encuentra organizada la empresa en la actualidad.

**Respuesta:**

Se espera que la implementación de la estructura organizacional y el manual de descripción de puestos y funciones, sea aceptable tanto para la administración como para el personal operativo. Y que toda la organización esté involucrada en la implementación del plan. Se espera no encontrar ningún desacuerdo en cuanto a la viabilidad y factibilidad del plan desde el momento en que éste sea aprobado para su implementación.

**Retroalimentación:**

Se propone realizar reuniones periódicas (1 vez por mes) con todo el personal de la empresa, para constatar si la comunicación ha sido efectiva durante el proceso de la implementación. Con el objetivo principal de que se puedan revisar, corregir y detallar posibles errores o malas interpretaciones relacionadas con la implementación del plan.

**Ruido:**

Perturbación de una señal anómala que se produce en un sistema de comunicación, que perjudica la transmisión y que impide que la información llegue con claridad. En este apartado, para evitar contratiempos la presentación del plan se realizará en reunión general para evitar la comunicación informal.

## **Plan Promocional para manejar la resistencia al cambio dentro de la Organización**

Objetivo general:

Involucrar a todo el personal de la organización para la implementación de la estructura organizacional y el manual de descripción de puestos y funciones.

Estrategia:

Generar un ambiente de clima laboral aceptable para concientizar a todo el personal de las ventajas y beneficios que se obtendrán, motivando al personal para su participación dentro del proceso de la implementación del programa.

Formas o Modo de Comunicar el Plan Promocional

1. Presentación ante el personal sobre la implementación de la estructura organizacional y el manual de descripción de puestos y funciones, dentro de la reunión general, incluyendo a todo el personal de la empresa.
2. Realizar visitas en cada área o departamento explicando la implementación del programa, para lograr una efectiva comunicación.
3. Capacitar al personal para informarse, despejar dudas o ideas relacionadas a la resistencia al cambio.
4. Colocación de carteles y afiches para informar de los cambios que se darán en cada área o departamento de la organización.
5. Entrega de un trifoliar a cada trabajador para evitar la comunicación informal.

Observación: Todas las actividades anteriores las realizará el área administrativa, ya que actualmente la empresa no cuenta con un encargado de personal.



Ventaja:

- ✓ Acercamiento con la sociedad por medio de la promoción de la organización.
- ✓ Motiva al personal a formar parte de una organización que es líder en su ramo
- ✓ Conocer los mandos medios o jerarquía de autoridad.

## Indicadores de los programas aplicados

Objetivo general:

Evaluar la aceptación de la implementación de la estructura organizacional y el manual de descripción de puestos y funciones.

Estrategias:

- ✓ Se evaluará si la comunicación de la estructura y el manual es aceptable por el área administrativa y operativa para conocer si el clima laboral en el que se encuentra es viable.
- ✓ Se realizarán reuniones periódicas para descubrir desviaciones y corregir los problemas de la comunicación interna.

### Logro

Determina la aceptación de la declaración de misión y visión y objetivos de la empresa, con la motivación y comunicación esencial para desempeñar adecuadamente la función de dirección en la empresa.

### Indicadores de Logro

- ✓ Establece los mecanismos de comunicación en situaciones concretas de la estructura organizacional y la implementación del manual de descripción de puestos y funciones.
- ✓ Identifica la influencia positiva de la comunicación eficaz.

“Fuente: Elaboración propia, abril 2015”

En el siguiente cuadro se presenta en forma resumida el proceso que se realizará para la presentación, estudio, análisis y aprobación final por parte de la Gerencia en cuanto a los indicadores de logros.

## RESULTADOS

### CRONOGRAMA DE INDICADORES DE LOGROS

Actividades	Acción	Duración (Días)	Persona responsable
Revisión y análisis del diagnóstico del área de marketing de la empresa	Revisar la propuesta con todo el personal involucrado en la empresa	6	Gerencia General y Jefe inmediato del área
Conformación de equipos de trabajo para la nueva implementación de la programa de marketing	Definir quiénes serán los responsables de la implementación del programa	3	Gerencia General y Jefe inmediato del área
Desarrollar y ejecutar un plan de trabajo dirigido a aplicar el programa de marketing	*Revisar si el programa de marketing ejecutado funcionará  *Establecer una comunicación directa con todo el personal involucrado para obtener la información del plan a ejecutar	5	Gerencia General y Jefe inmediato del área
Revisar e implementar la declaración de visión, misión, valores y políticas para la empresa	*Lograr la definición de la declaración de visión de acuerdo a lo que se desea lograr en el futuro.  *Lograr la definición de la declaración de misión de acuerdo a lo que se desea ser.  *Establecer los valores de: Trabajo en equipo, Ética, Responsabilidad, Puntualidad, Respeto y Honestidad	3	Gerencia General y Jefe inmediato del área
Autorización y Acuerdo para poner en marcha el programa de Marketing	Participar a todo el personal de la aplicación en marcha el programa de marketing	1	Gerencia General

“Fuente: Elaboración propia, abril 2015”

## **Evaluación del desempeño**

Es un método de control que sirve para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel de empleado. Es un sistema que permite medir de manera sistemática e integral la conducta profesional de cada individuo y nos permite medir el rendimiento de cada uno de ellos, ejemplo: (lo que las personas son, hacen y logran).

Identifica las deficiencias y problemas del personal a evaluar, descubriendo sus fortalezas, habilidades, capacidades que caracteriza a cada uno. Se entiende que la base de toda persona para el buen desarrollo de sus funciones y responsabilidades, debe ser evaluada en forma periódica. (Por lo menos dos veces al año).

### **Razón de la Aplicación de la Evaluación del Desempeño:**

- ✓ Detectar desviaciones y deficiencias en cada puesto de trabajo.
- ✓ Mejorar el desempeño laboral para optimizar tiempo y recursos.

**Formato**  
**Evaluación del Desempeño**  
**Servicios Agroindustriales "CGL"**

**Nombre completo:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Jefe Inmediato:** \_\_\_\_\_

**Área:** \_\_\_\_\_

**Fecha de la evaluación:** \_\_\_\_\_

Para cada indicador puede asignar desde **1 (Deficiente)** hasta **6 (Excelente)**, marcando con una (X), por favor solamente marque una alternativa.

Indicador	1	2	3	4	5	6	Puntos	Observaciones
<b>Iniciativa propia</b> Organiza las actividades para lograr los objetivos propuestos por la empresa, tomando la iniciativa								
<b>Trabajo en equipo</b> Mantiene relaciones interpersonales, comparte sus conocimientos para optimizar el trabajo en equipo								
<b>Pronta solución a los problemas:</b> Toma decisiones necesarias para la contribución de los problemas subsistentes en su momento.								
<b>Liderazgo:</b> Motiva y dirige a sus compañeros de trabajo para poder realizar bien las tareas asignadas.								
<b>Calidad y conocimiento:</b> Posee los conocimientos y destrezas necesarias para poder cumplir con su puesto de trabajo								

“Fuente: Elaboración propia, abril 2015”

## Conclusión

- ✓ Con la integración de una estructura organizacional formal definida dentro de la empresa en donde todos los puestos estén incluidos de manera jerárquica con una descripción de puestos apropiada.
- ✓ Utilizando la mezcla de mercadotecnia sobre los diferentes medios de comunicación que son de vital importancia para dar a conocer a sus empleados sobre una estructura organizacional y así lograr los objetivos que la empresa se proponga a corto, mediano y largo plazo, con el fin de satisfacer sus necesidades.
- ✓ Toda información otorgada por la empresa permitirá que todos los empleados conozcan acerca de la estructura organizacional y el manual de descripción de puestos y funciones, para lograr que cada uno se sienta motivado e identificado en la empresa.

## Capítulo 4

### **Enfoque financiero**

Presentar a la gerencia general y al área financiera de la empresa Servicios Agroindustriales CGL, ya que son los encargados de la autorización monetaria y los que indicarán si es factible monetariamente la implementación de una estructura organizacional y manual de descripción de puestos y funciones, ya que será la fuente de financiamiento. Se debe considerar la realización de esta inversión ya que ayudará a que los empleados conozcan la misión, visión y objetivos de la empresa, para brindar un mejor y eficaz servicio a los clientes.

### **Objetivo general**

Identificar cual será la fuente financiamiento para la implementación de la estructura organizacional y la elaboración de un manual de puestos y funciones.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Elaborar el presupuesto de gastos para la implementación
- ✓ Definir el costo beneficio
- ✓ Identificar quienes serán las personas responsables de financiar la implementación

Los gastos en que incurrirá la empresa para la divulgación de la implementación serán los siguientes:

## Ejecución de los gastos

Escenario No. 1

La siguiente implementación de la propuesta será financiada por la empresa.

Descripción	Justificación de los gastos	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Tinta Canon IP 2700	Impresión de documentos finales	2	Q.315.00	Q.630.00
Resma de papel bond tamaño carta de 80 gr	Para impresión de documentos finales	1	Q.39.00	Q.39.00
Encuadernado	Encuadernación de los documentos finales para la entrega de la PED a la empresa Servicios Agroindustriales CGL	1	Q.30.00	Q.30.00
Correo electrónico	Es gratuito porque va a hacer interno	1	Q.0.00	Q.0.00
Cuadros	Elaboración de cuadros enmarcados de misión, visión y valores	3	Q.150.00	Q.450.00
Trifoliar	Dar a conocer a los empleados la implementación	50	Q.10.00	Q.500.00
<b>Total</b>				<b>Q.950.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2,014<sup>77</sup>

Nota: Los costos indicados en cuadro de presupuesto son según cotizaciones realizadas.

Correo electrónico: Es un medio masivo de comunicación interno y es de forma gratuita con acceso a todos los empleados de la empresa de CGL.



## Ejecución de los gastos

Escenario No. 2

Por medio de gestiones con personal de la Cámara de Comercio, que brindan asesoría necesaria sobre el manejo de personal administrativo orientada al ramo de la construcción, se solicitara a Intecap la creación de un evento de lo antes descrito.

<b>Descripción</b>	<b>Justificación de los gastos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario en Quetzales</b>	<b>Total en Quetzales</b>
Asesoría	Administración de personal altamente calificado, orientado al ramo de la construcción	1	Q.500.00	Q.500.00
<b>Total</b>				<b>Q.500.00</b>

“Fuente: Elaboración propia, octubre 2,014”

## Conclusión

- ✓ El área financiera con aprobación del gerente general de la empresa será el responsable de elaborar dentro de su presupuesto un renglón presupuestario para poder realizar la implementación deseada.
- ✓ La implementación del programa dará un beneficio para la empresa al momento de tener su propia estructura organizacional y el manual con descripción de puestos y funciones.
- ✓ El programa será financiado por el área financiera de la empresa.

# **ANEXOS**

## **Anexo No. 1**

### **Evaluación Integral**

#### a) Contacto inicial

- **Antecedentes**

Servicios Agroindustriales CGL fue fundada por los hermanos César, Gustavo y Luis, todos de apellido Guzmán Reyes, el 17 de marzo del año 1999, en Colonia San Andrés, Calle principal de Quebrada Seca, Aldea Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal, una empresa capaz de realizar proyectos en general con innovación y efectividad, proporcionando un valor agregado a todas sus actividades laborales con sentido de responsabilidad social y ecológica. Ejecutan proyectos y obras de infraestructura para los sectores públicos y privados.

Servicios Agroindustriales CGL cuenta con más de 15 años de experiencia ofreciendo los servicios agrícolas e industriales, estudios, planificación, evaluación, consultoría, supervisión, construcción y mantenimiento de proyectos de obra civil, como puentes, dragados, carreteras pavimentadas y no pavimentadas, limpieza del derecho de vía, señalización horizontal y vertical, edificios, venta de materiales de construcción, importación de maquinaria, contando y contratando a personal especializado en cada área.

Por su amplio servicio y demanda han expandido sus servicios tales como: Acueductos, instalación de maquinas, líneas de transmisión eléctrica de alta y baja tensión, obras civiles de señalización telefónica, construcción de hidroeléctricas, estaciones de bombeo, instalaciones eléctricas de subestaciones, obras hidráulicas y térmicas, movimiento de tierras para preparación área de construcción, instalación de electricidad domestica e industrial, instalación de sistemas de bombeo, filtros equipos hidráulicos de piscina.



- Misión

Somos una constructora de servicios que fue creada con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de finalizado el proyecto, dando cumplimiento a los estándares de calidad, usando la mejor tecnología, materiales de construcción y nuestro importante y destacado personal altamente calificado.



- Visión

Posicionarnos en el ámbito estatal y privado como una empresa de alta calidad y con precios accesibles del solicitante, mantenernos a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías de construcción, basándonos en la especialización y capacitación de nuestro personal, respetando los valores y políticas de cada empresa.



- Objetivos

- ✓ General

Ejecutar y cumplir con las políticas y programas requeridos, mejorando la calidad y tiempo de entrega de cada proyecto, ampliar la cobertura de los servicios prestados en el departamento de Izabal.

- ✓ Específicos

- ✓ Prestar servicios eficientes y de alta calidad.
- ✓ Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.
- ✓ Cumplir planes de adiestramiento que permitan desarrollar al personal.
- ✓ Cumplir con las fechas de entrega de los proyectos a los clientes.

- ✓ Lograr la participación de todos los sectores de la empresa.
- ✓ Lograr la participación en todos los proyectos a nivel departamental.
- ✓ Fomentar el respeto interno y externo de la empresa.
- ✓ Mantener controles de los procesos de los servicios prestados.
- ✓ Respetar las leyes y hacer que se cumplan.

- Estrategias

Buscar oportunidades de crecimiento en diferentes proyectos que se nos presenten, al mismo tiempo hacer que crezcan todos los negocios a fin de bajar los costos y minimizar todos los procesos, utilizar las nuevas tecnologías y herramientas tales como: internet, controles satelitales, equipo de computo, programas de proyectos, maquinaria y equipo y sobre todo el recurso humano especializado.

- Valores

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad

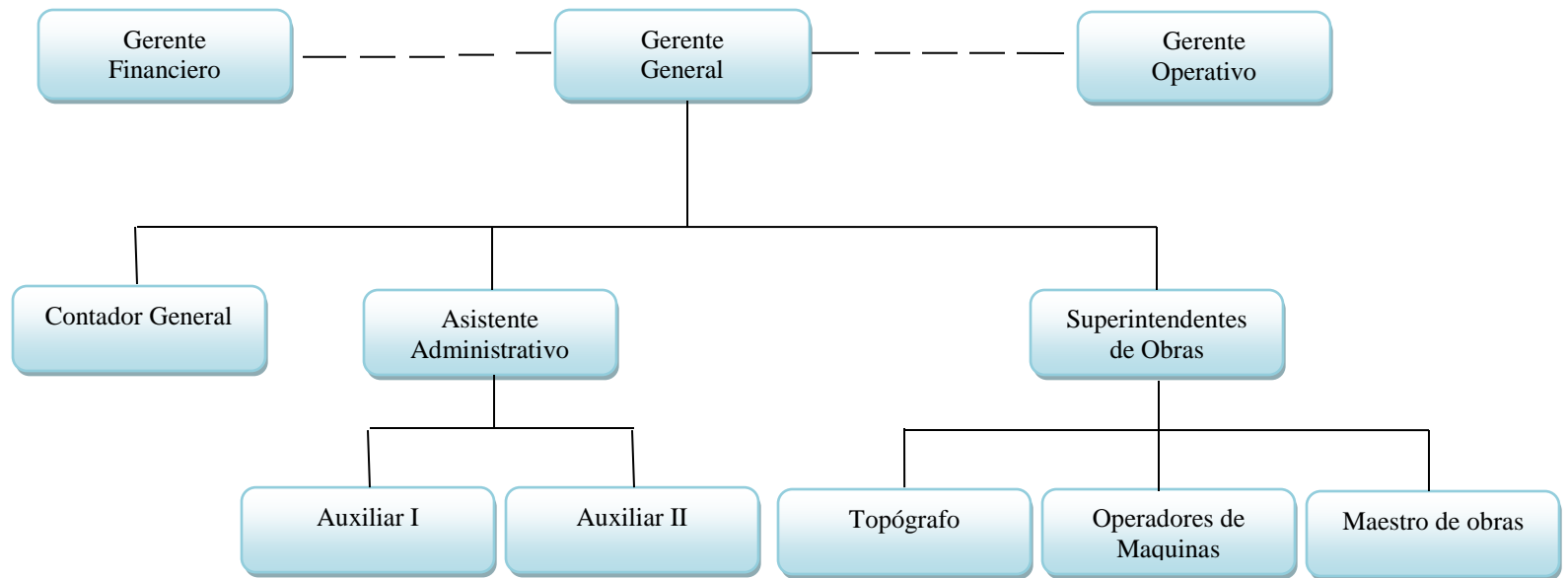
- Políticas

Nuestro compromiso con las instituciones estatales y privadas es de planificar, controlar y mejorar constantemente todos nuestros procesos de sistema de calidad, con el fin de garantizar nuestros compromisos con los clientes y proveedores, especialmente en calidad de servicio y tiempo de entrega.

- Base Legal

Por medio de la patente de comercio y del registro mercantil de la república de Guatemala, C.A., la empresa mercantil se encuentra legalmente inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), bajo el número de registro 205199, folio 910 y libro 166, con el número de expediente 9400-1999 en la categoría única.

- Organigrama funcional empresa Servicios Agroindustriales “CGL”



“Fuente: Elaboración propia, junio 2014”



- Carta de autorización

Santo Tomas de Castilla

Mayo 21 de 2014

Licenciado:

**Miguel Salazar Pérez**

Coordinar de Sede

Sede Puerto Barrios, Izabal

Universidad Panamericana



Presente

Lic. Salazar:

Reciba un cordial y caluroso saludo de la Empresa Servicios Agroindustriales "CGL".

El motivo de la presente es para informarle que esta empresa **AUTORIZA** a la joven: **ERICKA JANETH ALVARENGA ALFARO**, para que realice su Practica Empresarial Dirigida PED, quien es estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, sede en Puerto Barrios, Izabal.

Sin otro particular me suscribo de usted, como su atento servidor.

  
**César Guzmán**  
**Gerente General**  


## b) Instrumentación



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencia Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios, Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

### **Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

<b>Datos generales</b>
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____ _____
6. Teléfonos: _____
7. E-mail: _____
8. Representante legal: _____
<b>Captura de información</b>
Fecha del: _____
A cargo de: _____

“Fuente: Elaboración propia, junio 2014”



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–  
Licenciatura en Administración de Empresas

## Guía de entrevista inicial dirigida al gerente general de la empresa

Presentación: Buen día señor Cesar Guzmán, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a usted de su colaboración para realizar mi práctica empresarial dirigida-PED. Por lo que necesito que pueda ayudarme respondiendo las siguientes preguntas que debo realizar para dar paso a mi investigación estudiantil.

### I. Información empresarial

1.¿Considera usted contar con todo el personal que la empresa SERVICIOS AGROINDUSTRIALES CGL necesita para su buen funcionamiento?

Sí

No

2.¿Cada cuanto tiempo se capacita al personal de la empresa SERVICIOS AGROINDUSTRIALES CGL?

Mensual

Semestral

Anual

Nunca

3.¿Cuenta con el equipo de trabajo necesario para que todo el personal pueda cumplir con las tareas que se le asignan?

Sí

No

4.¿La empresa SERVICIOS AGROINDUSTRIALES CGL cuenta con un manual de seguridad e higiene para protección de su personal?

**Sí**

**No**

5.¿La empresa SERVICIOS AGROINDUSTRIALES CGL al momento de realizar grandes obras de infraestructura conserva el medio ambiente?

**Sí**

**No**

6.¿Qué área le gustaría que se le aplicara un FODA?

---

Gracias por su colaboración

c) Recopilación de la información



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencia Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios, Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

<b>Datos generales</b>
9. Nombre de la empresa: <u>Servicios Agroindustriales CGL</u>
10. Tipo de empresa: <u>Privada</u>
11. Fecha de constitución: <u>17 de marzo de 1999</u>
12. Actividad económica: <u>Constructora</u>
13. Dirección: <u>Colonia San Andrés, Calle Principal, Quebrada Seca, Aldea Santo Tomas de Castilla, Puerto Barrios, Izabal</u>
14. Teléfonos: <u>79483220</u>
15. E-mail: <u>serviciosagroindustrialescgl@hotmail.com</u>
16. Representante legal: <u>Cesar Augusto Guzmán Reyes</u>
<b>Captura de información</b>
Fecha del: <u>17 de Mayo al 11 de Julio/14</u>
A cargo de: <u>Ericka Janeth Alvarenga Alfaro</u>

“Fuente: Elaboración propia, junio 2014”



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–  
Licenciatura en Administración de Empresas

## Guía de entrevista inicial dirigida al gerente general de la empresa

Presentación: Buen día señor Cesar Guzmán, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a usted de su colaboración para realizar mi práctica empresarial dirigida-PED. Por lo que necesito que pueda ayudarme respondiendo las siguientes preguntas que debo realizar para dar paso a mi investigación estudiantil.

### I. Información empresarial

1.- ¿Considera usted contar con todo el personal que la empresa SERVICIOS AGROINDUSTRIALES CGL necesita para su buen funcionamiento?

Sí

No

2.- ¿Cada cuanto tiempo se capacita al personal de la empresa SERVICIOS AGROINDUSTRIALES CGL?

Mensual

Semestral

Anual

Nunca

3.- ¿Cuenta con el equipo de trabajo necesario para que todo el personal pueda cumplir con las tareas que se le asignan?

Sí

No

4.- ¿La empresa SERVICIOS AGROINDUSTRIALES CGL cuenta con un manual de seguridad e higiene para protección de su personal?

**Sí**

**No**

5.- ¿La empresa SERVICIOS AGROINDUSTRIALES CGL al momento de realizar grandes obras de infraestructura conserva el medio ambiente?

**Sí**

**No**

6.- ¿Qué área le gustaría que se le aplicara un FODA?

Área administrativa, compras, mantenimiento y gerencia

---

d) Análisis de la información

**Tabla 13**

**Respuestas generales de la entrevista dirigida al Gerente General de la empresa**

Preguntas	Respuestas consolidadas
1. ¿Considera usted contar con todo el personal que la Empresa Servicios Agroindustriales CGL necesita para su buen funcionamiento?	Según la respuesta del señor Gerente General, la empresa Servicios Agroindustriales CGL si cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo todas las tareas encomendadas.
2. ¿Cada cuanto tiempo capacita al personal de la Empresa Servicios Agroindustriales CGL?	De acuerdo a la entrevista realizada, los empleados de la empresa Servicios Agroindustriales CGL si reciben capacitaciones semestrales para cumplir sobre las funciones que desempeñan.
3. ¿Cuenta con el equipo de trabajo necesario para que todo el personal pueda cumplir con las tareas que se le asignan?	Si, actualmente cuentan con todo el equipo necesario para realizar sus tareas.
4. ¿La empresa Servicios Agroindustriales CGL cuenta con un manual de seguridad e higiene para protección de su personal?	Según la respuesta, la empresa Servicios Agroindustriales CGL, si, cuenta con el manual para la protección de sus trabajadores.
5. ¿La empresa Servicios Agroindustriales CGL al momento de realizar grandes obras de infraestructura conserva el medio ambiente?	De acuerdo a la respuesta del Gerente General, la empresa si conserva el medio ambiente al momento de realizar cualquier infraestructura que realice.
6. ¿En qué área le gustaría que se le aplicara un FODA?	En el área Administrativa, compras, mantenimiento y gerencia.

“Fuente: Elaboración propia, junio 2014”



## **Anexo No. 2**

### **Diagnóstico**

#### a) FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En la siguiente página encontrará los fodas por área.

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Administración</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas</b> <i>(Positivas)</i>	<b>Debilidades</b> <i>(Negativas)</i>	<b>Oportunidades</b> <i>(Positivas)</i>	<b>Amenazas</b> <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal altamente capacitado en las obras que se ejecutan.</li> <li>• Experiencia en la rama de construcción.</li> <li>• Estabilidad laboral.</li> <li>• Capacitación a sus empleados.</li> <li>• Conocimiento de la diversidad de trabajos que se ejecutan.</li> <li>• Buen ambiente laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con misión, visión de la empresa.</li> <li>• No hay horario establecido de salida.</li> <li>• Falta de personal para realizar las actividades administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de mejoras a los nuevos clientes.</li> <li>• Mucha demanda por la calidad.</li> <li>• Material 100% original.</li> <li>• Existen muchas instituciones de financiamiento externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de precio de los materiales.</li> <li>• Clima.</li> <li>• Inestabilidad con el servicio de energía eléctrica.</li> </ul>

“Fuente: Elaboración propia, junio 2014”

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Compras</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas</b> <i>(Positivas)</i>	<b>Debilidades</b> <i>(Negativas)</i>	<b>Oportunidades</b> <i>(Positivas)</i>	<b>Amenazas</b> <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control en la compras por los dueños accionistas.</li> <li>• Cuentan con la disponibilidad monetaria para iniciar con cualquier construcción.</li> <li>• Amplio conocimiento en las compras.</li> <li>• Personal con experiencia y ética profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No delegan compras grandes al administrador.</li> <li>• No cuentan con un departamento de compras.</li> <li>• Necesita una sección de despacho.</li> <li>• Faltan controles internos de los materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación con los proveedores.</li> <li>• Tecnología para contactar los servicios.</li> <li>• Cuenta con los materiales en el tiempo justo cuando se requieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de transporte.</li> <li>• Clima.</li> <li>• Larga distancia</li> <li>• Carretera en mal estado.</li> <li>• Que el producto solicitado no sea de buena calidad.</li> </ul>

“Fuente: Elaboración propia, junio 2014”

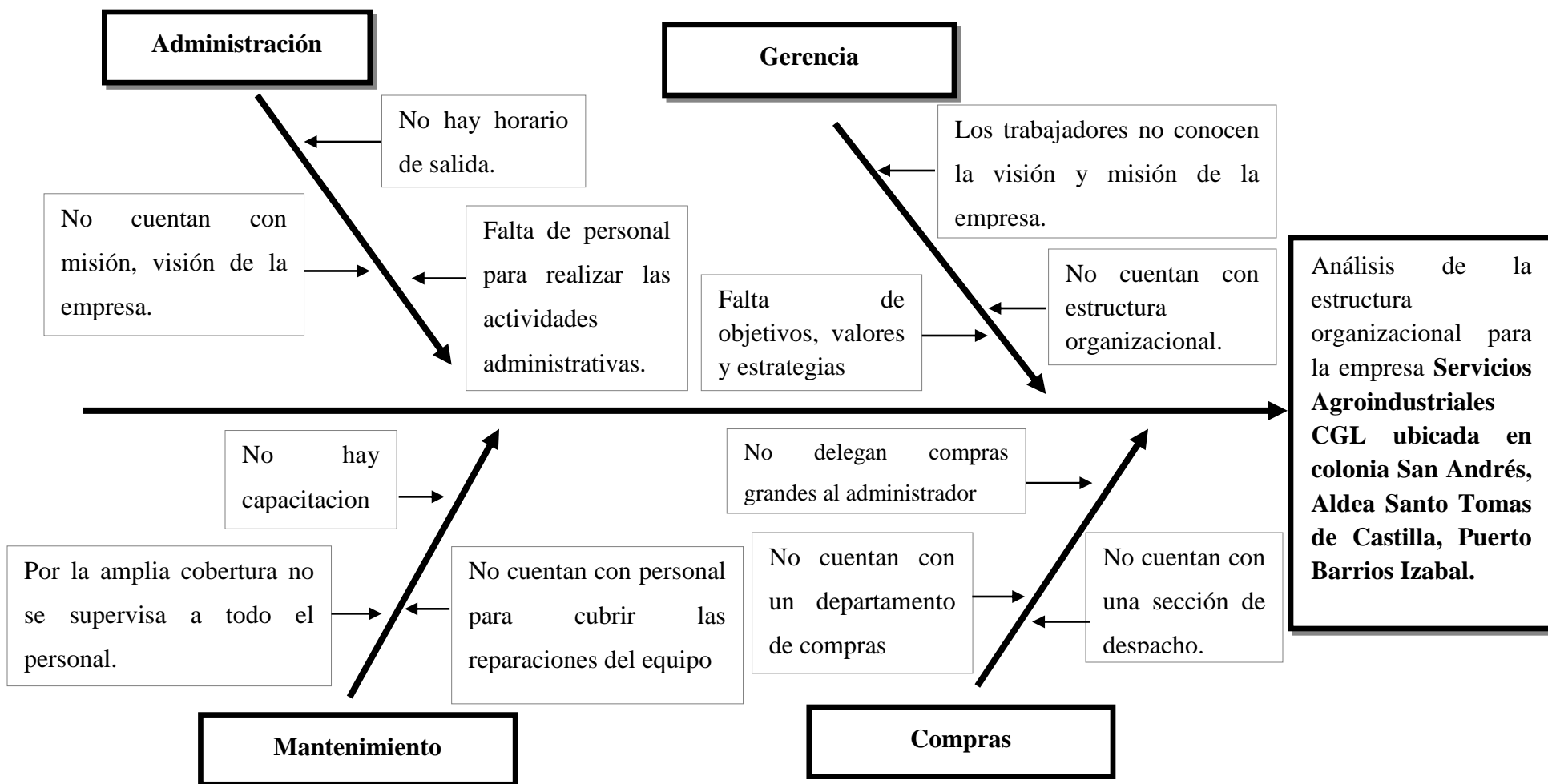
<b>Análisis FODA</b>			
<b>Mantenimiento</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas</b> <i>(Positivas)</i>	<b>Debilidades</b> <i>(Negativas)</i>	<b>Oportunidades</b> <i>(Positivas)</i>	<b>Amenazas</b> <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con protección de equipo para sus trabajadores.</li> <li>• Herramientas necesarias para ejecutar sus labores diarias.</li> <li>• Personal bien remunerado con sus prestaciones de ley.</li> <li>• Trabajo en equipo y con voluntad para realizar sus actividades.</li> <li>• Profesionales con capacidad.</li> <li>• Buen ambiente laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con personal para cubrir las reparaciones del equipo.</li> <li>• Por la amplia cobertura no se supervisa a todo el personal.</li> <li>• No hay capacitaciones constantes.</li> <li>• Tarjetas de control de mantenimiento por cada equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías disponibles.</li> <li>• Personal técnico para realizar las obras.</li> <li>• Encontrar personal moldeable para la ejecución de las tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente amenazadora del clima.</li> <li>• Escaso mercado de repuestos.</li> </ul>

“Fuente: Elaboración propia, junio 2014”

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Gerencia</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas</b> <i>(Positivas)</i>	<b>Debilidades</b> <i>(Negativas)</i>	<b>Oportunidades</b> <i>(Positivas)</i>	<b>Amenazas</b> <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio conocimiento de todas las áreas que se ejecutan.</li> <li>• Buenas relaciones laborales con el personal de la empresa.</li> <li>• Conocimientos tecnológicos.</li> <li>• Cuenta con su propio equipo de transporte.</li> <li>• Todos los trabajos cumplen con los estándares de calidad y tiempo de entrega.</li> <li>• Personal con experiencia y ética profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores no conocen la visión y misión de la empresa.</li> <li>• No cuentan con estructura organizacional.</li> <li>• Falta de objetivos, valores y estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de obtener financiamiento.</li> <li>• Cuentan con empresas proveedoras de calidad.</li> <li>• Participación en proyectos a nivel privada y estatal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia en el sistema de pago.</li> <li>• Alta carga tributaria.</li> <li>• Entrada potencial de nuevos competidores.</li> <li>• Políticas reguladoras del gobierno.</li> </ul>

“Fuente: Elaboración propia, junio 2014”

Diagrama Causa – Efecto



“Fuente: Elaboración propia, junio 2014”



### Anexo No. 3

**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida –PED**  
**Licenciatura en Administración de Empresa**

#### Entrevista dirigida a los Gerentes

#### De la empresa Servicios Agroindustriales CGL

**Presentación:** El presente cuestionario tiene como objetivo principal, recopilar información para determinar porque no cuenta con una estructura organizacional definida. Es por ello que solicitamos su colaboración, garantizándole el buen uso y la confidencialidad de la misma. Gracias por su apoyo al contestarlo.

**Instrucciones:** A continuación se le presentan varias preguntas, debiendo marcar con “X” la que mejor indique su opinión al respecto y escriba en los espacios en blanco cuando así se le solicite.

1.- ¿Cuenta la empresa con estructura organizacional?

Sí

No

Por qué? \_\_\_\_\_

2.- ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza actualmente la empresa?

Formal

Informal

3.- ¿Si su respuesta a la pregunta numero 1, es negativa, porque motivo la empresa no cuenta con una estructura organizacional?

Falta de tiempo

Por desconocimiento

Otro \_\_\_\_\_

- 4.- ¿Conoce la importancia de contar con una misión y visión dentro de la empresa?
- Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 5.- ¿La empresa tiene bien establecido cuáles son sus objetivos?
- Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 6.- ¿Cuenta la empresa con un organigrama visible en donde dé a conocer a sus empleados la jerarquía?
- Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 7.- ¿Les ha funcionado la organización actual de la empresa?
- Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 8.- ¿Dispone la empresa con un manual de descripción de puestos?
- Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 9.- ¿Cuenta la empresa con el personal adecuado para realizar las labores que se le encomienden?
- Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 10.- ¿Considera usted que el recursos humano es importante para que la empresa logre los objetivos propuestos?
- Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 11.- ¿Considera usted que el personal con que cuenta actualmente reúne los requisitos para el desempeño de las tareas y funciones de su puesto?
- Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_



12.- ¿Cree usted que se encuentran definidas adecuadamente las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

Sí

No

Por qué? \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

## Anexo No. 4



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida –PED  
Licenciatura en Administración de Empresa

### Entrevista dirigida a los empleados

#### De la empresa Servicios Agroindustriales CGL

**Presentación:** El presente cuestionario tiene como objetivo principal, recopilar información que permita determinar si los trabajadores conocen la estructura organizacional de la empresa. Gracias por su apoyo al contestarlo.

**Instrucciones:** A continuación se le presentan varias preguntas, debiendo marcar con “X” la que mejor indique su opinión al respecto y escriba en los espacios en blanco cuando así se le solicite.

- 1.- ¿Sabe usted si la empresa cuenta con estructura organizacional?  
Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 2.- ¿La empresa le ha dado a conocer el organigrama?  
Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 3.- ¿Tiene usted conocimiento de cuál es el objetivo general de la empresa?  
Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 4.- ¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa?  
Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 5.- ¿Considera usted que el recurso humano es el más importante para alcanzar las metas y objetivos de la empresa?  
Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_

- 6.- ¿Se encuentra satisfecho con el ambiente donde realiza su trabajo?  
Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 7.- ¿Son claras y precisas las funciones que se les delegan?  
Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 8.- ¿Recibe capacitaciones para el mejoramiento de sus funciones?  
Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 9.- ¿La empresa da a conocer los resultados eficientemente de sus labores?  
Sí  No  Por qué? \_\_\_\_\_
- 10.- ¿La empresa le proporciona los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?  
Nunca  Siempre
- 11.- ¿Usted se considera un elemento importante y fundamental dentro de la empresa?  
Sí  No  A veces

Gracias por su colaboración

## Anexo 5

### Cronograma de trabajo

#### Primera parte

Actividades PED	Mayo		Junio			Julio		Agosto	
	24	31	7	14	21	12	19	2	9
Desarrollo de cronograma de inicio de clases									
Anexo 1 Evaluación Integral									
a) Contacto inicial									
b) Instrumentación									
c) Recopilación de la información									
d) Análisis de la información									
Anexo 2 Diagnóstico									
A) FODA									
Diagnóstico integral de la empresa									
Presentación etapa									
Primer contacto con tutor									
Planteamiento del problema									
Metodología									
Aporte									
Propuesta									
Introducción									
Marco teórico									
Referencias									
Cronograma									
Presentación de primer borrador de PED									
Entrega de PED									

## Segunda parte

Actividades PED	Agosto		Septiembre			Octubre				Noviembre			
	30	6	13	20	27	4	11	18	25	8	15	22	29
Reunión con tutores													
Elaboración de instrumentos para trabajo de campo													
Reunión con tutores (entrega de avances) corrección de instrumentos													
Reunión con tutores Realización del trabajo de campo													
Análisis de resultados													
Reunión con tutores entrega de avances													
Interpretación de resultados													
Reunión con tutores entrega de avances ensayo de conclusiones													
Ensayo de propuesta (áreas Administrativa, Financiera y Mercadológica)													
Reunión con tutores Explicación de conclusiones, propuesta y ejecución de la propuesta													
Entrega de primer borrador PED a tutores													
Reunión con tutores													
Presentación de informe final													