

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Mercadotecnia
Programa de Actualización ACA



**Propuesta para diseñar la estructura organizacional
de la empresa de Transportes Vikingo**
Práctica empresarial dirigida –PED-

Mónica Oriana del Valle Castillo

Guatemala, Noviembre 2010

**Propuesta para diseñar la estructura organizacional
de la empresa de Transportes Vikingo**

Práctica empresarial dirigida –PED-

Mónica Oriana del Valle Castillo (Estudiante)

Licda. Ingrid de Núñez (Asesora)

Lic. Federico Robles de la Roca (Revisor)

Guatemala, Noviembre 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

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

Licda. Cristina López Bautista de Turrís
Examinador

Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Examinador

Licda. Gabriela Corado
Examinador

Licda. Ingrid de Núñez
Asesora

Lic. Federico Robles de la Roca
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0074-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 15 DE NOVIEMBRE DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid de Nuñez, tutora y licenciado Federico Robles, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROPUESTA PARA DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES VIKINGO". Presentada por la estudiante Mónica Oriana del Valle Castillo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00146, de fecha 28 de octubre del 2,010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Mercadotecnia, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Guatemala,
17 de septiembre de 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Respetables Señores:

Por este medio me permito notificarles que la alumna ***Mónica Oriana del Valle Castillo***, ha completado e incorporado satisfactoriamente las recomendaciones enmendadas a su trabajo de Práctica Empresarial Dirigida -PED- que tiene por título "***Propuesta para diseñar la estructura organizacional de la empresa de Transportes Vikingo***".

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de asesor, con una nota final de ochenta puntos de cien (80/100).

Atentamente,



Licda. Ingrid de Núñez
Colegiado No. 10652

Guatemala 30 de Septiembre de 2010

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación la Práctica empresarial dirigida –PED- del tema **“PROPUESTA PARA DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES VIKINGO”**, realizado por : MONICA ORIANA del VALLE CASTILLO, carné No. C 911919, estudiante del programa ACA ; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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



Lic. Federico Robles de la Roca

Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

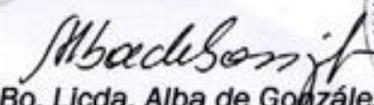
REF.: UPANA: RYC.520.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante DEL VALLE CASTILLO, MÓNICA ORIANA con número de carné 0-911919, aprobó con 78 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiocho días del mes de octubre del año dos mil diez.— Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los diecinueve días del mes de noviembre del año dos mil diez. —

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Maria José M.
cc.Archivo

DEDICATORIA

- A DIOS TODO PODEROSO:** Quien me ha guiado y bendecido a lo largo de mi vida. Por darme fortaleza y haberme permitido alcanzar este triunfo.
- A MI MADRE:** **Grace**, por su gran amor, entrega y apoyo constante, este triunfo es una recompensa a sus múltiples esfuerzos.
- A MI PADRE:** **Juan José** por su cariño y apoyo en mi educación, gracias a ello, hoy puedo concluir una etapa más de mi formación integral.
- A MI HIJO:** **Christian Javier**, con todo mi amor; por sus sonrisas, su alegría, y por brindarme fuerza para seguir adelante, que mi triunfo le sirva de ejemplo para llegar más lejos.
- A MI ESPOSO:** **Christian**, por su paciencia y motivación a luchar para que este triunfo se viera coronado.
- A MI SUEGRA:** **Miriam**, por su apoyo, cariño y entrega.
- A MI HERMANA:** **Siomara**, por su amor y apoyo.
- A MIS SOBRINAS:** **Siomy, Cindy, Barby, Toty y Mariajo**, por su gran amor y estar siempre conmigo.
- A MIS AHIJADOS:** **Juan Pablo y Rodrigo**, por su alegría y cariño.
- A MIS CUÑADOS (AS):** **Rita, Oscar y Henry** por su cariño, en especial a **Karla** por su apoyo y cariño.
- A MIS AMIGAS:** **July, Sibyl, Heidi, Maribel y Claudia**, por enseñarme que puedo tener más hermanas.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darme el don de la vida y de madre, por guiarme en el proceso de mi formación profesional y en todos los aspectos de mi vida.

A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA:

Por permitirme desarrollar mis conocimientos mediante la intervención de sus catedráticos.

A MIS CATEDRÁTICOS:

Agradezco sus sabias enseñanzas y su dedicación para transmitirme sus conocimientos pacientemente.

En especial a la Licenciada Corado por su valiosa colaboración y ayuda en la culminación de esta tesis.

A MI ASESORA:

Licenciada Ingrid de Núñez, por facilitarme su tiempo.

CONTENIDO

| | Página |
|--|---------------|
| Resumen | 1 |
| Introducción | 2 |
| Capítulo 1 | |
| 1.1. Antecedentes | 3 |
| 1.2. Marco Teórico | 8 |
| 1.3. Planteamiento del problema | 18 |
| 1.4. Objetivos | 18 |
| 1.4.1. General | 18 |
| 1.4.2. Específicos | 18 |
| 1.5. Alcances y Límites | 19 |
| 1.5.1 Alcances | 19 |
| 1.5.2 Límites | 19 |
| Capítulo 2 | |
| Metodología aplicada en la investigación | 20 |
| 2.1. Sujetos de la investigación | 20 |
| 2.2. Instrumento | 21 |
| 2.3. Procedimiento | 21 |
| Capítulo 3 | |
| 3.1. Resultados | 23 |
| Capítulo 4 | |
| 4.1 Análisis de resultados | 29 |
| Conclusiones | 31 |
| Propuesta | 32 |
| Referencias | 49 |
| Anexos | 51 |

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo diseñar una propuesta de la estructura organizacional, que sea funcional para la empresa con los puestos de trabajo que requiere la empresa de Transportes Terrestres, S.A. descrita de aquí en adelante como Transportes Terrestres, para cumplir sus metas como empresa de transporte terrestre.

La empresa Transportes Terrestres es una empresa relativamente joven dedicada al transporte de mercancías entre México – Centroamérica y movimientos locales, la cual ha sido muy bien aceptada en el mercado y ha ido en ascenso; pero su estructura organización es insuficiente actualmente, dando como resultado la pérdida de negocios.

En el capítulo 1 se define como está la empresa conformada y se identifica la situación, rasgos y características de la misma, la cual sólo cuenta con una persona y dos asesores (negocios y financiero). Dadas las exigencias en comercio internacional y la competencia existente, se requiere contar con más personal además de que estar altamente calificado para satisfacer a sus clientes. El elemento humano se puede considerar para este tipo de negocio el más importante y en base a los objetivos de la investigación se realizó una entrevista a cada uno de los asesores.

Con los resultados de dicha entrevista se pudo determinar cuáles son los puestos que se requieren como prioridad para el desarrollo de la empresa, y con esto se presenta una propuesta de una nueva estructuración organizacional con sus puestos y perfiles para cada uno de estos nuevos puestos.

La elaboración de estos nuevos puestos beneficiará al desarrollo de la empresa para que puedan alcanzar sus objetivos y metas como empresa de transporte terrestre.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben estar completamente armadas para enfrentar la competencia, así mismo bien organizadas estructuralmente para afrontar los desafíos, como los de servicio al cliente, que hagan la diferencia. Las tendencias nuevas, permiten identificar cambios en esa área, y las empresas deben de estar con toda la infraestructura instalada para poder lograr posicionamiento en el mercado.

Transportes Terrestres nace para cubrir ciertas necesidades que se pudieron identificar al momento de establecer la empresa, y gracias al conocimiento del mercado de la gerente como asesores que actualmente trabajan en ella; ha ido ganando posicionamiento y clientes, lo que finalmente se traduce en mayores ingresos y por ende mayores necesidades de estar preparados para seguir creciendo.

Con una estructura organizacional muy pequeña, Transportes Terrestres lleva funcionando desde septiembre de 2009 y ha ido acrecentando su cartera de clientes de una manera muy rápida, incrementando casi en un 200% su clientela, dentro de la cual existen firmas muy importantes a nivel nacional e internacional. Se estima que al término del primer año de funciones, esta empresa deberá tener por lo menos el doble de los que cuenta actualmente, por lo que será de suma necesidad ir reforzando o creando mas departamentos que puedan sostener el correcto funcionamiento de la misma en un corto plazo.

Es por ello que la presente investigación intenta identificar las áreas que conlleva una Reestructuración Administrativa para un mejor manejo de la demanda de los clientes.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes de Transportes Terrestres

Es una empresa de transportes de carga que inició operaciones en septiembre del 2009, brindando el servicio de transporte a empresas que realizan importaciones y exportaciones.

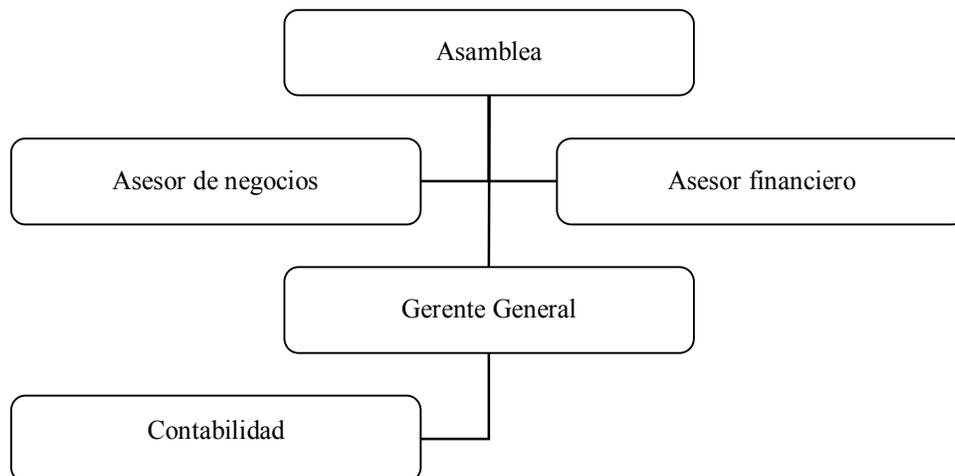
Inicialmente se realizó movimientos de la aduana del Aeropuerto Internacional La Aurora, COMBEX, para la bodega de los clientes; y actualmente se realizan movimientos terrestres desde México para Guatemala.

Transportes Terrestres posee una estructura organizacional establecida de esa manera desde su inicio, que cuenta la cual fue diseñada así por tratarse de una empresa que se lanzaba al mercado a captar clientes a los cuales ofrecerles este tipo de servicio.

Según muestra la gráfica No. 1, la organización actualmente es pequeña, pero debido a la demanda que está teniendo, se estima importante reestructurarla para poder brindar un óptimo servicio.

Ilustración No.1

Gráfica No. 1: Organigrama de Transportes Terrestres



Fuente: elaboración propia febrero 2010

Unidades Organizacionales

Como se observa en el organigrama la empresa Transportes Terrestres está compuesta por cinco departamentos, de los cuales dentro de la empresa solamente 1 persona (gerente general) se encarga de la parte administrativa y operativa. A continuación se presenta un cuadro descriptivo de cada una de las diferentes unidades que integran la empresa:

Ilustración No.2

Cuadro No. 1: Funciones por departamentos de Transportes Terrestres

| Departamento | Funciones Básicas |
|--------------------|---|
| Asamblea | Los fundadores de la sociedad (2). Entre otras cosas son los que aportaron capital para el inicio de esta empresa; así como la decisión primaria de la contratación del personal con que inicia operaciones Transportes Terrestres. |
| Asesor de Negocios | Es la persona (1) encargada de buscar nuevos clientes y nuevos negocios para que Transportes Terrestres opere. |
| Asesor Financiero | Es la persona (1) que analiza nuevas inversiones, autoriza compras, pagos y transferencias bancarias. |
| Gerente General | Es la persona (1) que se encarga de: 1. Negociar tarifas con proveedores. |

| | |
|--------------|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 2. Cotizar nuevos servicios. 3. Coordina movimientos con los clientes. 4. Coordina operaciones con clientes (contacto con agentes aduanales, aduanas, custodios, despachos, etc.) 5. Coordinar con los operadores (pilotos de camiones). 6. Realizar la facturación. 7. Realizar cobros y estado de cuenta corriente. 8. Realizar compras. 9. Llevar control de pagos a proveedores. 10. Elaborar presupuestos de pagos. 11. Organizar mensajería. 12. Entregar informes de ventas a contabilidad. 13. Entregar informes de proveedores a contabilidad. 14. Presentar resumen de informes a los socios. 15. Contratación de servicios (seguros, oficinas, predios, comunicación). |
| Contabilidad | <p>Se trata de una empresa de tercerización, o más comúnmente conocida por su término en inglés “<i>outsourcing</i>” (“transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles”. (www.gestiopolis.com); que en este caso realiza los controles de los pagos del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que genera el servicio, así como la emisión de cheques y control de cuenta corriente.</p> |

¿Quiénes son los clientes?

Actualmente Transportes Terrestres cuenta con una cartera de más de 10 clientes de reconocidas marcas, que han ido aumentando la demanda de servicios, además de solicitar varios tipos de equipo (camiones de 16, 20, 45 y 48 pies), y ha generado volumen de ingresos tempranamente en el mismo mes de octubre de 2009, lo que poco a poco va obligando a Transportes Terrestres contar con más recurso humano.

Se denomina “movimientos” a las entregas que se realizan a los clientes de exportador a importador o bien de un punto de carga a bodegas, almacenadoras y viceversa.

El cliente solicita a Transportes Terrestres una tarifa por el tipo de movimiento que desee con el equipo que necesita, se le cotiza, si la tarifa es aceptada se realiza el movimiento.

Ilustración No. 3

Cuadro No. 2 FODA de Transportes Terrestres

Este método es usado para analizar problemas o situaciones en las cuales no se están cumpliendo los objetivos fijados. Se trata de analizar cuatro puntos básicos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”.

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Buena aceptación en el mercado.▪ Cartera de clientes ya establecidos.▪ Tarifas competitivas con respecto a la competencia.▪ Personal con experiencia en logística terrestre.▪ Proveedores en disposición de negociar tarifas.▪ Asesoría técnica | <ul style="list-style-type: none">▪ Crecimiento del mercado.▪ El desarrollo de proyectos como la realización de una agencia de carga y shipping center, como empresas hermanas.▪ Alianzas estratégicas. |

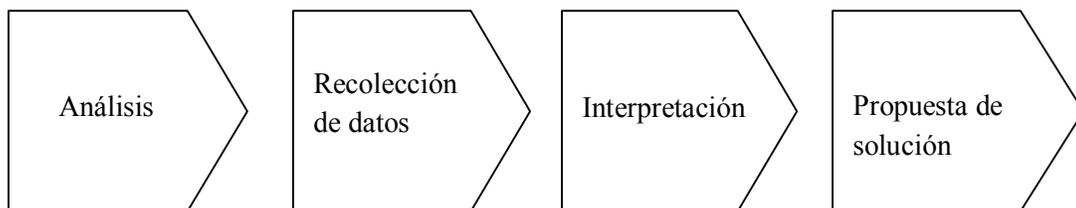
| Debilidades | Amenazas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La demanda de servicios es fuerte y la estructura organizacional muy pequeña. ▪ Poco personal. ▪ No cuenta con infraestructura propia, es decir, se subcontratan camiones para brindar servicio. ▪ Poco tiempo en el mercado. ▪ Algunos clientes solicitan períodos de crédito muy extensos (aprox. 60 días). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Numerosa competencia en mercado. ▪ Servicio informal de transportistas independientes. |

Como se puede apreciar en el análisis FODA, algunos de los problemas más impactantes en la empresa de investigación son:

- Debido a la demanda, se requiere que el personal que brinde un buen servicio y seguimiento de cada movimiento para mantener al cliente informado.
- La empresa ha tenido una gran aceptación por lo cual los clientes requieren continuar con el servicio brindado.

Tal como se muestra en la ilustración No. 4 el diagnostico organizacional conlleva las siguientes fases:

Ilustración No. 4
Diagnostico organizacional



Fuente: elaboración propia febrero 2010

1.2 Marco Teórico

Importancia de la administración

Stoner (1996) resalta la importancia de que todas las organizaciones, sean formales e informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común. Por consiguiente, un elemento básico de toda organización es su “meta”, ya que esta es la razón de ser; además de que todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar estas metas, es decir un “plan”; además de que debe adquirir y asignar los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004) la Administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos”. La Administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones, y es allí donde surge la necesidad de una buena administración, para la cual se debe establecer el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, con el propósito de alcanzar estas metas.

Para realizar este proceso administrativo se deben realizar cinco funciones: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Planeación

Para la planeación la organización necesita que ésta sea eficiente una estructura de acuerdo a Koontz y Weihrich:

- Misión: identificar la función o tarea básica de la empresa.
- Visión: es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa.
- Objetivos o metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad.

- Estrategias: determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- Políticas: ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, se debe definir un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consiente con y contribuya a un objetivo.
- Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- Reglas: son por lo general el tipo de planes más simple, donde se exponen acciones y prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- Programas: conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; de manera habitual se apoyan en presupuestos.
- Presupuestos: es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Organización

Según Franklin (2004) la Organización es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el único fin de contribuir a alcanzar los objetivos comunes. Por lo cual es recomendable que al definir una estructura o al ajustar la existente se consideren ciertos principios básicos, en su mayoría producto de experiencias de organismos públicos, privados y sociales. Para llevar a cabo organización administrativa se cuentan algunos fundamentos de la teoría organizacional, mecanismos de análisis administrativo y diversos enfoques que apoyan este proceso de una u otra manera.

Organizar implica para Koontz, (2007) en Identificar y clasificar las actividades requeridas; agrupar las actividades necesarias para alcanzar objetivos; asignación de cada grupo a un gerente

con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos; disposición de coordinación horizontal y verticalmente en la estructura de la organización.

1. Organización formal:

Es la estructura intencional de funciones, en una empresa organizada de manera formal. La organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, a la utilización del talento creativo y al reconocimiento de los gustos y capacidades individuales.

2. Organización informal:

Es una red de relaciones personales y sociales que surge de manera espontánea de la asociación entre sí de las personas; no es requerida ni establecida por la organización formal.

Para poder organizar una empresa, Franklin (2002) resalta que un gerente deberá organizarla realizando un proceso de división de trabajo, agrupándolo y delegar funciones a las áreas específicas; estas áreas debe estar interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

En toda etapa de organización, se deben citar las siguientes definiciones:

- Organigrama:

Es la representación gráfica de la estructura de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen". (Franklin 2001)

- Departamentalización:

Es la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa. (Koontz 2007) La departamentalización representa la estructura formal de la organización tal como aparecería en un organigrama.

- **Descentralización:**
Es la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. (Koontz 2007)

- **Coordinación organizacional:**
Decisiones que guían actividades o tareas de personas en un contexto de orientación al cumplimiento de objetivos.

Integración

Esta consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional, identificar las necesidades a mejorar, capacitación, formación y desarrollo de colaboradores a fin de que puedan cumplir de manera eficaz y eficiente sus tareas, con la integración se pretende llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional

Dirección

Stoner (1996) resalta la importancia de la dirección ya que es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente, ya que con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Se trata por de la dirección en obtener los resultados que se hayan previsto y planeado por la organización. Para esto existen dos estratos distintos daría obtener éstos resultados:

- a. Es el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar" "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.

- b. En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en cuanto tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Cada etapa del proceso administrativo es de vital importancia en una buena administración, así como herramientas útiles, pero la dirección que es la esencia del proceso administrativo, ya que de este depende la forma en que se debe ejecutar todo el plan.

La dirección de una empresa en cuenta con varias etapas:

- a. Que se deleguen autoridad ya que administración es "hacer a través de otros".
- b. Que se ejerza ésa autoridad" para lo cual debe precisarse sus tipos, elementos o bases, etc.
- c. Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados.
- d. Que supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Estructuración

Rivera (2007) menciona que “su tarea fundamental es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creados”. Esto implica entonces, que la alta gerencia o el encargado de llevar a cabo la estructuración deben emplear los recursos organizacionales para obtener los objetivos trazados con eficiencia y eficacia.

El mismo Franklin (2001), en su obra le da una definición muy propia al aumento o reducción correcta de una estructura organizacional: “La reducción de la estructura, o *“downsizing”* se traduce en el recorte del número de empleados de una organización, derivada de fuertes cambios orientados a racionalizar recursos y lograr un mejor desempeño. El aumento de tamaño, o *“upsizing”* es el incremento de personal que se da en una organización normalmente después de haber llevado a cabo una reducción. El tamaño correcto de una organización, o *“rightsizing”*

trata de buscar un “justo medio” o una estructura acorde a la necesidad de generar producto y servicios en las mejores condiciones de eficiencia y calidad.”

Las principales causas que obligan a la organización a emplear la reestructuración son las siguientes:

- Presión de la competencia
- Nuevas tendencias y estrategias
- Deficiente gestión gerencial

En cuanto a los resultados que se espera lograr, se destacan los siguientes:

- Aumentar la productividad
- Eliminar áreas no críticas
- Atender los aspectos esenciales.
- Optimizar costos.
- Mejorar la calidad de los servicios
- Disminuir el trabajo ocioso.
- Agilizar la toma de decisiones
- Facilitar la comunicación
- Impulsar la creatividad e innovación
- Fomentar una visión de negocio
- Enfocar el negocio.

Manual de descripción de puestos

Para el proceso de reclutamiento y selección de personal los manuales de descripción de puestos son herramientas indispensables, ya que su principal objetivo es que la persona que se incorpore a la organización resulte ser correcta para el puesto y responda a las necesidades y requerimientos de un puesto dentro de la misma. Entre las finalidades de la descripción de puestos, se puede mencionar: conocer la utilidad del puesto de trabajo, describir los componentes materiales,

organizacionales y ambientales del puesto de trabajo, establecer los niveles de formación, habilidad, experiencia y esfuerzo que son precisos en el ocupante de dicho puesto y establecer la responsabilidad que se le exige al ocupante del puesto.

Los manuales de descripción de puestos deben elaborarse en las siguientes ocasiones:

- a) Cuando una organización inicia operaciones
- b) Cuando nace un nuevo puesto de trabajo
- c) Cuando un puesto es alterado en su contenido, a consecuencia de nuevos métodos y sistemas de trabajo, por tecnología o procedimientos.

Además debe contener información ordenada y específica, incluyendo los siguiente datos:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, etc.)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Pasos para su realización

Para la realización de un manual de descripción de puestos, deben llevarse a cabo las fases o pasos:

1. Análisis del organigrama (clasificación de puestos).
2. Determinar las principales características del puesto.
3. Realización de cuestionario, observación directa y/o entrevista con el trabajador.

Análisis y descripción de puestos

Es un proceso para la determinación de las funciones o actividades, responsabilidad y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente. Este proceso nos proporciona una herramienta básica y muy útil para la administración de recursos humanos: las descripciones y especificaciones de puestos.

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto; es decir, qué hace el ocupante, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, estableciendo su diferencia con respecto de los demás puestos de la empresa. Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Los puestos son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo de las personas individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta, por lo que tampoco le dan importancia.

Con el ambiente tan cambiante a nivel global, para las empresas es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos; que permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez, facilitará las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

Entre los métodos para reunir información sobre el análisis de puestos se encuentran:

- Método de observación directa: es el más utilizado y su aplicación resulta ser eficaz cuando se dedican a métodos y tiempos. Esto se efectúa mediante la observación directa del ocupante del puesto.
- Método de entrevista: Existen dos tipos de entrevistas que se pueden utilizar las cuales son: las entrevistas individuales con el trabajador, y las colectivas con el grupo de empleados que desempeñen las mismas funciones.
- Método de cuestionario: Es un método eficaz de obtener información para el análisis de puesto. Es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

Funciones

Es la especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forma parte de la estructura orgánica (representada en el organigrama), necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización. Los siguientes aspectos deberán tomarse en cuenta para la presentación de las funciones:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo. (Planear, dirigir, controlar, autorizar, supervisar, desarrollar, programar, integrar, entre otros).

Puesto de trabajo

Un puesto de trabajo puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros. El principal nexo de unión entre los empleados y una organización lo representa el puesto de trabajo. Este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Este puesto determina a su vez el rol que las personas juegan

dentro de las organizaciones; por lo que se espera un comportamiento determinado de un individuo, por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

Dentro del proceso administrativo, en la fase de organización, la empresa dispone del trabajo a realizar y lo asigna entre los miembros del personal de la empresa, de modo de alcanzar las metas de la organización.

Es necesario definir ciertos conceptos que tendrán relación con la presente investigación, con la intención de entender las funciones y necesidades de la empresa:

Una empresa de transporte facilita los servicios para transportar mercaderías propias de su negocio de una parte del mundo a otra, en forma legal y obedeciendo los códigos y regulaciones establecidos a nivel internacional, proceso que está debidamente normado a nivel sanitario y aduanal del transporte en sí y otros.

Carga: Es mercancía lista para ser transportada o que esta siendo transportada.

Cliente: Persona natural o jurídica a quien el agente de carga internacional le presta regularmente sus servicios.

Transportador: Persona jurídica legalmente constituida, que ejecuta el transporte de la carga con sus propios medios de transporte, o por medio de su agente o representante.

1.3 Planteamiento del problema

Dada la buena aceptación y la expansión de la organización, en el caso de la empresa Transportes Terrestres, se hace necesaria la estructuración de su organigrama y por ende de las funciones, con el objetivo lógico de satisfacer la demanda creciente que está teniendo este tipo de negocio.

Evidentemente que para estar mejor preparados se necesita diseñar una estructura organizacional sólida en la que cada uno de los departamentos que se vayan creando tengan bien definidas sus actividades, ya que un mayor volumen de trabajo deriva en el desarrollo de diferentes procesos, subprocesos y procedimientos propios de cada una de las tareas que la conforman.

Al tener claro que se debe crear una estructura organizacional que responda mejor a los requerimientos que la demanda creciente está requiriendo, se hace el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo debe estar diseñada la estructura organizacional en la empresa Transportes Terrestres?

1.4 Objetivos

1.4.2 General

Diseñar una propuesta de la estructura organizacional que sea funcional para la empresa con los puestos de trabajo que requiere Transportes Terrestres para cumplir sus metas como empresa de transporte.

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar la situación actual que enfrenta Transportes Terrestres.
- Diseñar los niveles jerárquicos necesarios para el funcionamiento de Transportes Terrestres.
- Realizar una propuesta con los puestos requeridos acorde con las necesidades administrativas de una empresa de transporte.

1.5 Alcances y límites

1.5.1. Alcances

El alcance de la investigación se centró en diagnosticar la empresa Transportes Terrestres.

1.5.2. Límites

Las limitaciones presentadas durante el desarrollo de la investigación consistieron básicamente en la limitación de tiempo que se tuvo para la elaboración. Además de la ausencia de algunos elementos esenciales requeridos en la investigación, como son, la claridad en los propósitos y las funciones de algunos cargos, igualmente la inexistencia de un manual de procesos y procedimientos e indicadores de gestión en las áreas.

El diseño de la investigación y la elaboración se llevó a cabo durante los meses de enero a agosto del 2010.

Capítulo 2

Metodología aplicada a la práctica

La investigación está desarrollada bajo el método descriptivo, que consiste, según Ragas (2006) en describir y evaluar ciertas características de una situación particular. Para su elaboración se analizaron datos que para descubrir así cuáles variables están relacionadas entre sí.

Se realizó una observación sistemática y en base a la información obtenida se identificó las dimensiones que finalmente sean relevantes. Por lo cual se pretende brindar una propuesta para resolver la problemática presentada en Transportes Terrestres, por medio de la información recabada y los resultados que el instrumento brindó.

2.1 Sujetos de la investigación

Fueron tres sujetos de investigación:

- Gerencia General:
Es la persona que encarga de la empresa la cual se encarga de poner en marcha todos los proyectos.
- Asesor de negocios:
Es la persona que provee y hace los enlaces con los clientes.
- Asesor financiero :
Es la persona que atiende todos los asuntos relacionados con el tema financiero de Transportes Terrestres, y asesora al gerente general para la toma de decisiones en la misma materia.

Esto sujetos a nivel organizacional son quienes están en los mandos de la “alta gerencia” de Transportes Terrestres, y se pretende que ellos finalmente tengan la referencia de esta investigación.

2.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue la entrevista personal que consistió en un dialogo entablado con cada uno de los asesores (2) y con gerencia sobre sus actividades, para establecer los elementos a tomar en cuenta para llevar a cabo un diagnóstico administrativo.

Cada una de las entrevistas se programó en un espacio de media hora, con una guía previamente elaborada de la línea que tendrá que seguir este instrumento (ver sección de anexos).

2.3 Procedimiento

1. Se seleccionó el tema a investigar tomando en cuenta la problemática en la que Transportes Terrestres se encuentra.
2. Se solicitó autorización a la empresa para la realización de la práctica.
3. Se elaboró el planteamiento del problema y los objetivos a los que se quieren llegar con el proyecto.
4. Se elaboró el plan de investigación, tomando como base los contenidos del marco teórico.
5. Posteriormente se hizo el análisis de la situación para establecer el escenario actual de esta empresa, y así poder definir ciertos conceptos o términos propios de este tema de investigación, identificando los objetos de análisis de investigación.
6. Se diseñó la entrevista, teniendo previamente establecido a los sujetos, se entrevistó a cada uno de los asesores que conforman la alta gerencia de Transportes Terrestres quienes son los que aportaran sus opiniones al respecto de la reestructuración que se plantea en la presente investigación.

7. Las entrevistas se realizaron en base a una agenda elaborada, en donde se programara el día y la hora que le corresponda a cada uno. De esta manera se obtendrá la información que le dará respuesta al planteamiento del problema en esta investigación.
8. Se tabularon los resultados proporcionados por los objetos de análisis y se procedió a su análisis y discusión.
9. Se realizaron las conclusiones pertinentes.
10. Se redactó el informe final.

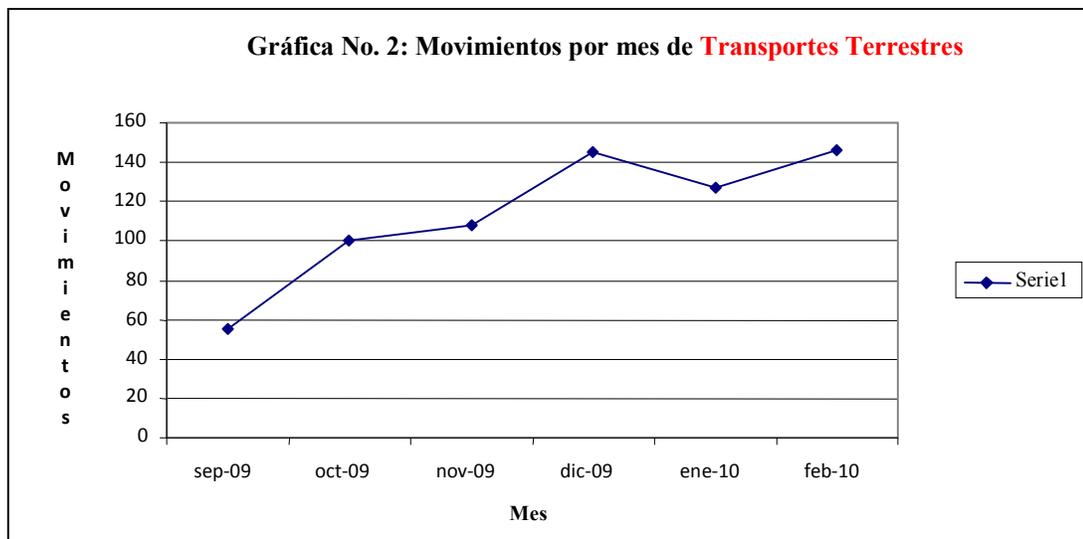
Capítulo 3

3.1 Resultados

Gerencia

Como se observa en la gráfica No. 2 el volumen de movimientos se ha ido incrementando cada mes, logrando registrar entre septiembre 2009 y febrero de 2010 un aumento del 265%.

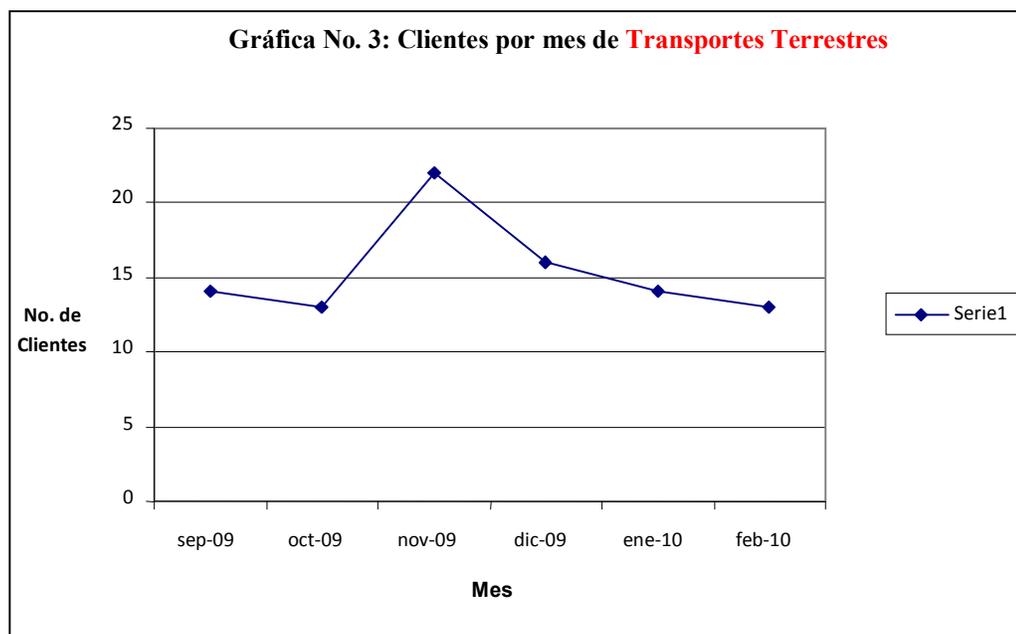
Ilustración No. 5



Fuente: elaboración propia febrero 2010

Como se muestra en la gráfica No. 4, la empresa Transportes Terrestres se mantuvo en constante crecimiento en los meses siguientes a la fecha de apertura, sin embargo el número de clientes se redujo ligeramente en los últimos meses de análisis, más no así el número de movimientos, lo que significa que se brindó servicio a menor cantidad de clientes y estos a su vez solicitaron más servicios, como se apreció en la gráfica No. 2.

Ilustración No. 6



Fuente: elaboración propia febrero 2010

Con respecto a las actividades que realiza gerencia enumeradas en tabla No. 4, ésta evidencia la carga laboral que actualmente tiene. A su vez, recomienda la descentralización de las actividades, y a su vez la contratación de personal que se encargue de las funciones que actualmente se realizan en este puesto.

Ilustración No. 7

Tabla No. 4 Bitácora de las atribuciones del puesto de gerente

| No. | Función | Descripción | Tiempo en horas | Diario | Semanal | Mensual |
|-----|-----------------------------|---|-----------------|--------|---------|---------|
| 1 | Contratación de proveedores | Negociar tarifas competitivas con proveedores que cumplan los requerimientos establecidos por la empresa, y negociar crédito (citas o telefónicamente). | 1 | | 2 | 8 |
| 2 | Cotizar | Realizar cotizaciones sobre los servicios que se prestan a clientes nuevos y/o establecidos y negociar crédito otorgado. | 1 | 1 | | 20 |
| 3 | Despachos | Coordinar movimientos con clientes y proveedores, recolectar instrucciones, realizar carta de instrucciones a proveedores y asignar datos de los equipos a clientes. | 2 | 2 | | 40 |
| 4 | Logística | Coordinar operaciones con clientes (contacto entre agentes aduanales, aduanas, pilotos, etc.) | 1 | 2 | | 40 |
| 5 | Estatus | Informar al cliente la situación en que se encuentra su carga, día de carga, día de cruces de frontera, despachos y día de descarga, así como eventos relevantes del movimiento en demoras, atrasos, siniestros, etc. | 1 | 2 | | 40 |
| 6 | Recepción de facturas | Recibir facturas de proveedores, emitir contraseñas, asignar fechas de pago y autorización de estas. | 0.5 | | 4 | 8 |

| | | | | | | |
|------------------|---------------------------------------|--|------|---|------|-----|
| 7 | Facturar | Elaborar facturas de los servicios finalizados. | 2 | | 4 | 32 |
| 8 | Mensajería | Coordinar mensajería sobre colocación de facturas, cobros, depósitos y recolección y entrega de papelería. | 0.25 | 2 | | 10 |
| 9 | Cobros | Realizar cobros y estados de cuenta corriente de los clientes, así como contratación de servicios (seguros, oficinas, arrendamientos, comunicación). | 1 | | 3 | 12 |
| 7 | Realizar compras | Cotizar y adquirir mobiliario, equipo y suministros de oficina. | 0.50 | | 1 | 2 |
| 8 | Llevar control de pagos a proveedores | Realizar reportes de facturas de proveedores con fechas de plazos de créditos otorgados. | 2 | | 2 | 16 |
| 9 | Presupuestos de pagos | Elaborar presupuestos de pagos de servicios (alquileres, teléfonos, seguros, etc.) | 2 | | 0.25 | 2 |
| 11 | Informes a contabilidad | Realizar reportes de facturación, ventas y proveedores. | 3 | | 2 | 24 |
| 12 | Solicitud pagos a contabilidad | Solicitar cheques a contabilidad y transferencias internacionales para proveedores de otros países. | 1 | | 3 | 12 |
| 13 | Informes a los socios | Presentar resultados de ventas a los socios. | 2 | | | 2 |
| 14 | Visitas | Visitas clientes, proveedores, frontera, depósitos a bancos, compras, etc. | 2 | | 2 | 16 |
| Totales de horas | | | | | | 284 |

En base a las funciones que desarrolla la gerencia, esta consideró que se podrían crear los puestos de Asistente de Gerencia, Coordinador de Frontera y Jefe de Operaciones, los que una vez implementados, descargarían de las actividades operativas que actualmente realiza, y así poder enfocarse en otras actividades que sean propias de una gerencia.

Asesores

A continuación, se presentan las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas por medio de las entrevistas, así como la interpretación de las preguntas abiertas que formaron parte de las mismas, realizados a los sujetos de investigación, en la empresa Transportes Terrestres:

Ilustración No. 8

Tabla No. 1 Existe buena comunicación entre el gerente general y los asesores

| | Frecuencia | % |
|----|------------|-----|
| Si | 0 | 0 |
| No | 2 | 100 |

Fuente: elaboración propia septiembre 2010

Los resultados demuestran que ambos asesores coinciden en que no existe una buena comunicación entre ellos y gerencia para la pronta resolución de problemas o toma de decisiones. El asesor de negocios indicó que no consideraba que existiera buena comunicación ya que el asesor financiero tarda mucho en resolver al gerente general, lo cual genera atrasos en proyectos así como la operación en despachos. Mientras que el asesor de negocios indicó que gerencia cuenta con muchas actividades, y dada que la prioridad son los ingresos para la empresa hacen que se mantenga más enfocado en la operación que en la administración

Ilustración No. 9

Tabla No. 2 La empresa se encuentra bien organizada administrativamente

| | Frecuencia | % |
|----|------------|-----|
| Si | 0 | 0 |
| No | 2 | 100 |

Fuente: elaboración propia septiembre 2010

Ambos asesores consideran que no está bien organizada administrativamente ya que se necesita más personal para cubrir todas las necesidades de la empresa (despachos, servicio al cliente, seguimiento, trámites, facturación, cobros, etc.).

Ilustración No. 10

Tabla No. 3 La empresa necesita otros puestos, debido al crecimiento

| | Frecuencia | % |
|----|------------|-----|
| Si | 2 | 100 |
| No | 0 | 0 |

Fuente: elaboración propia septiembre 2010

Con respecto a que la empresa requiere más personal, ambos asesores concuerdan en que sí debe contar con más personal para distribuir las actividades de la empresa de una manera más eficiente según la demanda que se tiene.

Capítulo 4

3.2 Análisis de resultados

Como lo menciona Franklin (2001) el aumento de tamaño o “*upsizing*” es el incremento de personal que se da en una organización, y el tamaño correcto de esta, trata de buscar un justo medio o una estructura acorde a la necesidad de generar producto y servicios en las mejores condiciones de eficiencia y calidad. Esto, según en el estudio realizado se comprueba ya que para brindar un mejor servicio entre la creciente demanda es necesario la contratación de recurso humano de acuerdo a las necesidades que se vayan estableciendo en esta empresa.

Así mismo este autor señala que las principales causas que obligan a una organización a emplear una reestructuración van desde la presión de la competencia hasta las nuevas tendencias y estrategias que surjan para satisfacer a los clientes y es precisamente lo que se estableció como eje principal en este estudio que soporta una reestructuración organizacional con la creación de nuevos puestos en la misma.

Según Koonz (2007) se debe descentralizar ya que esto es una tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este estudio reveló que la empresa no está bien organizada administrativamente con lo que no se cumplía con este factor este autor. Al momento de realizar este estudio el proceso de toma de decisiones se encontraba centralizado en el puesto de gerencia con lo que no se podía satisfacer del todo a las expectativas planteadas en la planificación de la concepción de esta empresa.

De igual manera Franklin menciona que la perfecta comunicación estimula el trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, lo que no se daba en esta empresa ya que según se estableció en el estudio que 100% de los sujetos de entrevista coincidió en que no existe una buena comunicación entre el gerente general y los asesores (negocio y financiero)

Rivera (2007) aduce que a alta gerencia es la encargada de llevar la estructuración perfecta para obtener los objetivos trazados con eficiencia y eficacia; y según el estudio realizado la empresa necesita otros puestos debido al crecimiento que esta ha tenido.

Respecto a la organización actual de la empresa como se mencionó al inicio de la investigación, no se cuenta con personal suficiente y la gerencia realiza varias funciones que no le permiten enfocarse en las actividades que debe realizar un gerente, Stoner (1996) resalta la importancia de que todas las organizaciones, sean formales e informales, estén compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común.

Se confirmó que los dos asesores recomiendan la creación de más puestos y establecer una estructura organizacional que brinde un apoyo para las necesidades que la empresa Transportes Terrestres; además se pudo determinar que la empresa necesita herramientas administrativas cómo un manual de descripción de puestos y funciones para estos nuevos puestos.

Debido al tipo de negocio se requiere personal calificado que cuente con experiencia, y así poder ser una empresa competitiva en el mercado; para esto se debe contratar el personal idóneo, para cada área de trabajo y con ello se logre el desarrollo de la organización. Asimismo es necesario brindar una descripción de puesto que permitan a los nuevos colaboradores establecer sus responsabilidades.

El estudio determinó una propuesta, de realizar un diseño de estructura organizacional y con nuevos puestos de colaboradores que son necesarios para el crecimiento de la empresa, se propone una nueva estructura organizacional la cual está diseñada para satisfacer mejor la demanda de servicio que Transportes Terrestres tiene.

Conclusiones

1. La empresa no cuenta con el capital humano suficiente para realizar todas las actividades que el negocio exige para ofrecer un buen servicio.
2. La estructura de la empresa no ha crecido simultáneamente al número de clientes que tiene la empresa por lo que el gerente general no se da abasto para realizar todas las funciones que tiene a su cargo.
3. La gerencia realiza funciones operativas que corresponden a niveles de puestos medios, y con la implementación de estos se descentralizaría el trabajo de la gerencia; con lo cual esta área pudiese dedicar tiempo a otros asuntos propios de este puesto.
4. El aumento del nivel de ventas de la empresa exige contar con más personal calificado, para poder ofrecer un servicio que realmente diferencie a la empresa de la competencia

Propuesta

La creciente demanda de clientes que Transportes Terrestres. ha tenido en los últimos meses, conlleva a estar mejor preparada para ofrecer un mejor servicio que responda acorde a las necesidades que se van presentando, y la organización es a menudo una necesidad cuando la empresa ha crecido hasta el punto que la estructura original ya no puede gestionar eficientemente los intereses generales de esta. De ahí que la necesidad de esta función hace que Transportes Terrestres deba hacerla para ofrecer un mejor servicio.

Para esto se debe iniciar a trabajar en una forma ordenada y segura, iniciando con la contratación de más personal, la actual propuesta permitirá a la empresa definir exactamente lo que se espera de cada puesto y cómo contribuirá al logro de los objetivos de ella, por medio de manuales de descripción de puestos y funciones y así poder contratar a las personas idóneas para los nuevos puestos; por lo cual se diseñó una propuesta de estructura organizacional funcional para la empresa con los puestos de trabajo que requiere Transportes Terrestres, con lo que se pretende cubrir sus necesidades que actualmente se le presentan por el crecimiento de clientes y pedidos, como empresa de transporte (asistente de gerencia, coordinador de frontera y jefe de operaciones). En la cual se establecieron los niveles jerárquicos necesarios para el funcionamiento de Transportes Terrestres, definiéndolos y estructurándolos de manera que puedan desempeñar sus funciones de forma adecuada, lo que deba permitir su implementación posterior, con el fin de constituir una mejora que va desde la estructura organizacional (organigrama), hasta los alcances y límites que cada puesto tiene dentro de la empresa.

Con estas herramientas los nuevos colaboradores conocerán sus responsabilidades, características, funciones y requisitos que le ayudarán a una mejor adaptación y desarrollo dentro de la empresa, esto ayudará a la empresa a mejorar sus procesos, por lo cual es de suma importancia la implementación para que la empresa pueda llegar cumplir con sus objetivos.

Objetivos:

General

Proponer a Transportes Terrestres una estructura organizacional basada en los puestos requeridos.

Específicos:

1. Analizar los puestos y estructura organizacional que actualmente tiene la empresa
2. Investigar las funciones que cada puesto realiza actualmente
3. Determinar el aumento de clientes que ha tenido la empresa
4. Presentar una propuesta para que la empresa pueda mejorar en sus tareas administrativas de acuerdo al incremento en clientes.

Estructura organizacional

Para cualquier empresa uno de los elementos principales es contar con una estructura organizacional, adecuada para enfrentar las necesidades de ésta y los cambios constantes del entorno en el que se desenvuelve.

La propuesta presenta una estructura organizacional con los nuevos puestos; se incluye la asistente de gerencia, jefe de operaciones y coordinador de frontera, los cuales reportaran directo a gerencia, contabilidad que es *outsourcing* continuará bajo la supervisión de gerencia con el apoyo de la asistente.

Manual de descripción de puestos y funciones

Como resultado de la investigación y al organigrama propuesto en el gráfico No. 8 en el anexo No. 4, se presenta la propuesta del Manual de descripción de puestos y funciones, para los 3 puestos: asistente de gerencia (servicio al cliente), jefe de operaciones y coordinador de frontera.

Con respecto a la última pregunta acerca de perfiles que deben tener estos puestos, los asesores sugieren:

Ilustración No. 11

Cuadro No. 3 Nivel de importancia de puesto

| | Financiero | Negocios |
|--|--|--|
| Asistente de gerencia (servicio al cliente) | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Experiencia en facturación control de pago a proveedores • Organizada y proactiva | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Experiencia en servicio al cliente. • Buena presentación |
| Coordinador de frontera | <ul style="list-style-type: none"> • Título de diversificado. • Experiencia trámites y procesos de frontera • Organizado. | <ul style="list-style-type: none"> • Título de diversificado indistinto. • Experiencia trámites aduanales y contactos de proveedores. • Sin límite de horario. |
| Jefe de operaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios. • Don de mando. • Experiencia mínima de 5 años en transporte. | <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración de empresas o carrera afín. • Experiencia comprobable. • Sin límite de horario y disponible para viajar a frontera. |

Fuente: elaboración propia septiembre 2010

Recursos Necesarios

Para implementar esta propuesta, serán necesarios los recursos siguientes:

Cuadro No. 4: Recursos financieros, materiales y humanos necesarios

| No. | Actividad | Cantidad | Costo | Responsable |
|-----------------------|---|----------|------------|---|
| 1 | Reclutamiento y selección de personal | 3 | Q11,760.00 | <i>Outsourcing</i> se contratará a Manpower |
| 2 | Sueldo de Asistente de gerencia | 1 | Q3,000.00 | Manpower |
| 3 | Sueldo de Jefe de pilotos | 1 | Q5,000.00 | Manpower |
| 4 | Sueldo de Coordinador de frontera | 1 | Q2,500.00 | Manpower |
| 5 | Computadoras con licencia y antivirus. | 3 | Q18,000.00 | Gerencia |
| 6 | Escritorios | 3 | Q6,000.00 | Gerencia |
| 7 | Equipo varios de oficina | 12 | Q1,000.00 | Gerencia |
| 8 | Traslado de oficina a nueva oficina | 1 | Q1,200.00 | Gerencia |
| 9 | Celular para coordinador de frontera y jefe de piloto, planes empresariales | 2 | Q480.00 | Gerencia |
| Total de la propuesta | | | Q48,940.00 | |

Fuente: elaboración propia septiembre 2010

Manual de descripción de puestos y funciones

Transportes Terrestres, S. A.

Guatemala, 2010

Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 36 |
| Objetivos | 37 |
| Estructura organizacional | 38 |
| Gerente General | 39 |
| Asistente de Gerencia – Servicio al cliente | 40 |
| Jefe de operaciones | 41 |
| Coordinador de frontera | 42 |

Introducción

El presente manual contiene las obligaciones y responsabilidades específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización Transportes Terrestres, S.A.

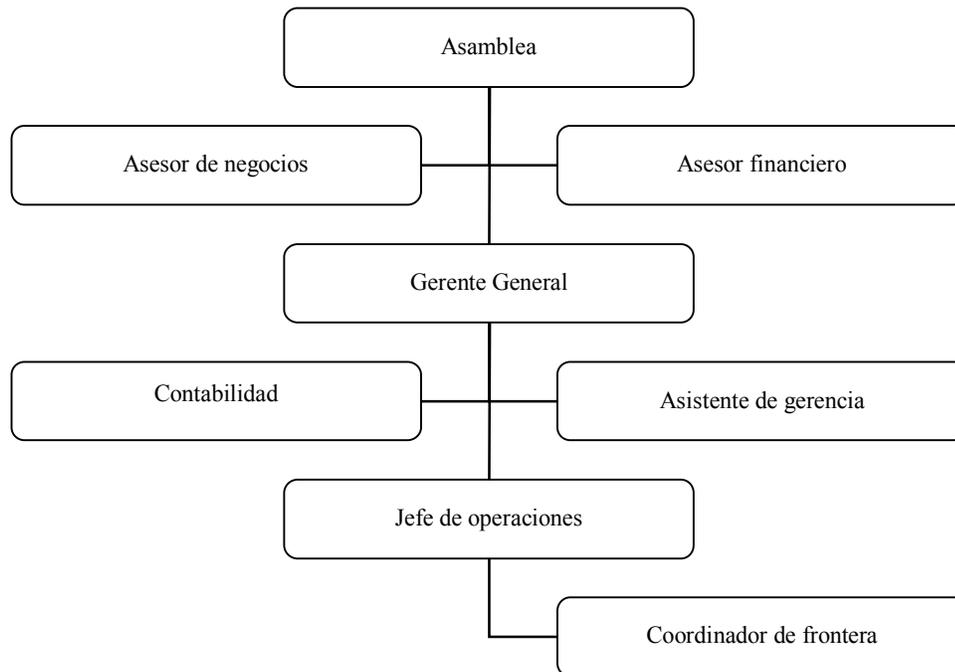
Lo integra la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros o actuales ocupantes de los puestos dentro de la organización

El propósito principal de esta herramienta es analizar y dar forma al perfil del puesto de manera que se constituya en el referente técnico y normativo para designar a la persona que va a ocupar un puesto dentro de la empresa Transportes Terrestres, S.A.

Objetivos

1. Proporcionar información de todas las funciones, responsabilidades y requisitos que cada puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.
2. Definir la información básica necesaria para cada puesto de trabajo que permita seleccionar al personal idóneo.
3. Servir de guía e instruir a todo el personal de la empresa, para evitar duplicidades y contradicciones y crear así las facilidades para que puedan cumplir con la finalidad de su puesto.

Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia septiembre 2010

Perfil de puesto gerente general

| | |
|-------------------------|--|
| Área: | Administrativa |
| Título del puesto: | Gerente general |
| Recibe supervisión de: | Consejo de Administración |
| Personal bajo su cargo: | Asistente de gerencia, servicios de Outsourcing contable, jefe de operaciones y coordinador de frontera. |

1. Atribuciones y responsabilidades

- Planeación, organización, coordinación y control de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
- Establecer y mantener ventajas competitivas que se vean reflejadas en los resultados económicos de la empresa.
- Coordinar, supervisar e integrar todas las áreas de la empresa.
- Elaborar propuestas de servicios en las diferentes áreas.
- Elaborar los reportes e informar al consejo de administración la situación de la empresa y discutir conjuntamente los resultados y las medidas de corrección.
- Mantener una línea directa de comunicación y establecer buenas relaciones, tanto en forma interna como externa de la empresa.
- Capturar ideas o propuestas del personal para mejorar los procesos.
- Actualizar los criterios para las evaluaciones de desempeños individuales y políticas generales.
- Tomar decisiones en área de recursos humanos.
- Ampliar la cartera de clientes.

2. Requisitos, educación y experiencia:

- Pensum cerrado en carrera del área de ciencias económicas
- Experiencia laboral de cinco años de experiencia.
- Domino de Excel®, Word® y Windows 2005®.

3. Otros:

- Proactivo.
- Habilidad para administrar personal, toma de decisiones y trabajo en equipo.
- Con carácter y habilidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.
- Principios y ética que no le permita revelar información confidencial.

Perfil de puesto Asistente de Gerencia-Servicio al cliente

| | |
|-------------------------|---|
| Área: | Administrativa |
| Título del puesto: | Asistente de Gerencia – Servicio al cliente |
| Recibe supervisión de: | Gerente general |
| Personal bajo su cargo: | No tiene |

1. Atribuciones y responsabilidades:

- Realizar actividades secretariales asignadas.
- Recibir, ordenar y revisar la documentación de los clientes.
- Recibir, sellar, registrar, distribuir, archivar y custodiar, toda la correspondencia externa e interna, que ingrese o egresa de la empresa.
- Informar al cliente sobre *status* de su carga
- Llevar un sistema de archivo eficiente que facilite la ubicación y localización inmediata de documentación y expedientes.
- Atender llamada telefónicas y realizar las llamadas que le sean solicitadas.
- Solicitar el servicio de Courier cuando se le indique.
- Entregar cheques a proveedores.
- Asistir al área de contabilidad y consultoría en labores secretariales.
- Controlar el inventario de suministros de la empresa
- Controlar y liquidar el fondo de caja chica.
- Desempeñar otras funciones secretariales y administrativas relacionadas con su puesto, asignadas por su jefe inmediato.

2. Requisitos, educación y experiencia:

- Título a nivel diversificado, con experiencia previa (mínima de un año)
- Experiencia laboral de un año.
- Tener conocimientos avanzados del uso de Office (Excel®, Word® y Windows 2005®)

3. Otros:

- Habilidad para atender al público y facilidad de comunicación.
- Voz agradable y buena presentación.
- Habilidad en el manejo de office, correo electrónico, internet, y equipo de oficina (fax, fotocopidora, impresoras).
- Buenas relaciones humanas, capacidad para trabajar en equipo.
- Discreción y confidencialidad en el manejo de información.
- Buena ortografía y redacción.

Perfil de puesto Jefe de operaciones

| | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| Área: | Administrativo – Operativo |
| Título del puesto: | Jefe de operaciones |
| Recibe supervisión de: | Gerente general |
| Personal bajo su cargo: | Pilotos y <i>Outsourcing</i> talleres |

1. Atribuciones y responsabilidades:

- Supervisar y coordinar todas las actividades del personal de área.
- Planificar, coordinar y comunicar asistente de gerencia.
- Responsable del equipo de transporte.
- Control y verificación la correcta operación de los equipos de transporte.
- Crear y mantener un archivo de herramientas asignadas a los pilotos.
- Enlace entre operaciones y administración.
- Control de despachos de combustible y gastos asignados a pilotos.
- Reportar a su jefe inmediato cualquier situación o solicitud fuera de los parámetros del servicio ofrecido.
- Mantener una estrecha comunicación con gerencia.
- Velar por la calidad de los servicios prestados dentro de los estándares fijados por la empresa.
- Elaborar y presentar, planes mensuales y anuales.
- Cualquier otra función que le sea asignada por el director de área.

2. Requisitos, educación y experiencia:

- Título a nivel diversificado.
- Experiencia laboral de dos años de experiencia en funciones similares.
- Tener conocimientos avanzados del uso de Office (Excel®, Word® y Windows 2005®)

3. Otros:

- Buenas relaciones humanas y habilidad para manejar personal.
- Facilidad de comunicación.
- Capacidad de análisis.
- Disponibilidad de horario.
- Disponibilidad de viajar.
- Conocimiento de mecánica.

Perfil de puesto coordinador de frontera

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| Área: | Operativo |
| Título de puesto: | Coordinador de frontera |
| Recibe supervisión de: | Gerente general |
| Personal bajo su cargo: | No tiene |

1. Atribuciones y responsabilidades:

- Supervisar y coordinar todas las actividades de frontera.
- Planificar, coordinar y comunicar asistente de gerencia.
- Control y verificación de los documentos que se entregan al despachar pilotos.
- Enlace entre agencias aduanales y asistente de gerencia.
- Control de despachos de pilotos.
- Reportar a su jefe inmediato cualquier situación o solicitud fuera de los parámetros del servicio ofrecido.
- Mantener una estrecha comunicación con asistente de gerencia.
- Velar por la calidad de los servicios prestados dentro de los estándares fijados por la empresa.
- Cualquier otra función que le sea asignada por el director de área.

2. Requisitos, educación y experiencia:

- Graduado de diversificado.
- Experiencia laboral de dos años de experiencia en funciones similares.
- Tener conocimientos avanzados del uso de Office (Excel®, Word® y Windows 2005®).

3. Otros:

- Buenas relaciones humanas.
- Facilidad de comunicación.
- Ordenado
- Disponibilidad de horario.
- Poseer motocicleta y licencia.

Referencias

1. Bernal, C (2006). *Metodología de la Investigación* (2da. Edic.) Mexico: Prentice Hall.
2. De León, Ariel. (2010) *Guía para la realización del trabajo de Egreso*. Universidad Panamericana de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.
3. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. Ed.). Bogotá, Colombia
4. Domínguez, I. (2001). *Elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Importaciones en una Agencia de Carga Internacional en Guatemala*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar.
5. Franklin, E. (2004) *Organización de Empresas* (2da Edic). México: McGraw Hill.
6. Gama , E. (1,995). Bases para el análisis de puestos. México: Editorial. El manual moderno, S.A. de C.V.
7. González Martin, J. d., Yanes Galindo, L. A., & Interiano, C. (Abril de 2006). *Manual de Estilo de Trabajos Académicos Universidad Panamericana*. Instituto de Investigaciones Sociales
8. Koontz, H. y Weinrich, H (2004). *Administración Una Perspectiva Global* (12 ed.) México: McGraw Hill Interamericana.
9. Rivera, M. (2007). *Reorganización Administrativa en la Empresa Artes Gráficas del Sur, S.A.* Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar.
10. Stoner, R., Freeman E, Gilbert D. y Mascaró P. (1996) *Administración* (6 ed.) México: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.
11. William B. Werther Jr., K. Davis (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ta. Edic.) México.
12. <http://al-mahdi1.blogspot.com/2006/10/asignacin-n-5-clasificacin-del-mtodo.html>, Ragas, E. (2006) Publicación en Internet,
13. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coordinacionconcepto/ Rodríguez J. (2010) *Concepto de Coordinación en la Organización la Coordinación: La Praxix*, Univ. Católica Boliviana San Pablo.
14. <http://www.gamalog.com>, Gama Logistics (2005) Colombia
15. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>

16. <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>, Descripción de Puestos
17. <http://es.wikipedia.org/wiki/RRHH>
18. <http://www.wisegeek.com/what-is-corporate-restructuring.ht>

ANEXOS

**Anexo No. 1: Instrumento No. 1
(Entrevista a gerencia)**

Fecha: _____

1. ¿Podría indicar el número de movimientos en los últimos 6 meses?

2. ¿Podría indicar el comportamiento de la cartera de clientes a partir del inicio de la empresa?

3. ¿Cuáles son las actividades que actualmente desempeña?

4. De acuerdo a las actividades anteriormente descritas, ¿Qué puestos considera necesarios crear a los que se les pudiera otorgar algunas de estas?

Anexo No. 2: Instrumento No.2

Entrevista a Asesores (guía de preguntas)

Entrevista realizada a: _____

Fecha: _____

1. ¿Cree usted que existe una buena comunicación entre el gerente general y los asesores en la actualidad para la pronta resolución problemas o toma de decisiones?

2.

Si No

¿Por qué?

3. ¿Considera que la empresa se encuentra bien organizada administrativamente?

Si No

4. ¿Considera que la empresa necesita otros puestos, debido al crecimiento?

Si No

¿Por qué?

5. De acuerdo a los puestos anteriormente mencionados ¿cuáles son los perfiles para cada uno de los puestos que considera más relevantes?

| | |
|-----------------------|----------------|
| Asistente de gerencia | 1. 2. 3. |
|-----------------------|----------------|

| | |
|-------------------------|----------------|
| Coordinador de frontera | 1. 2. 3. |
|-------------------------|----------------|

| | |
|---------------------|----------------|
| Jefe de operaciones | 1. 2. 3. |
|---------------------|----------------|

Anexo No. 2: Cronograma de trabajo

Con el objeto de ilustrar de mejor manera el plan de trabajo que se desarrolló para esta investigación, a continuación se describe el cronograma de las actividades realizadas:

Cuadro No. 1 Cronograma de trabajo

| MES | FEB | | | | MAR | | | | ABR | | | | MAY | | | | JUN | | | | AGO | | | | SEP | | | |
|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
| ACTIVIDAD SEMANA | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Selección del tema a investigar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del anteproyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recolección de la información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de la introducción, antecedentes y marco teórico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Investigación bibliográfica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo del planteamiento del problema | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de la metodología | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevistas y cuestionarios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega final del anteproyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Continuar con el proyecto para su entrega final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevistas con el personal profesional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de resultados obtenidos, discusión de los resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación final del Proyecto de la Práctica Empresarial Dirigida PED (14-Sep-10) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |