

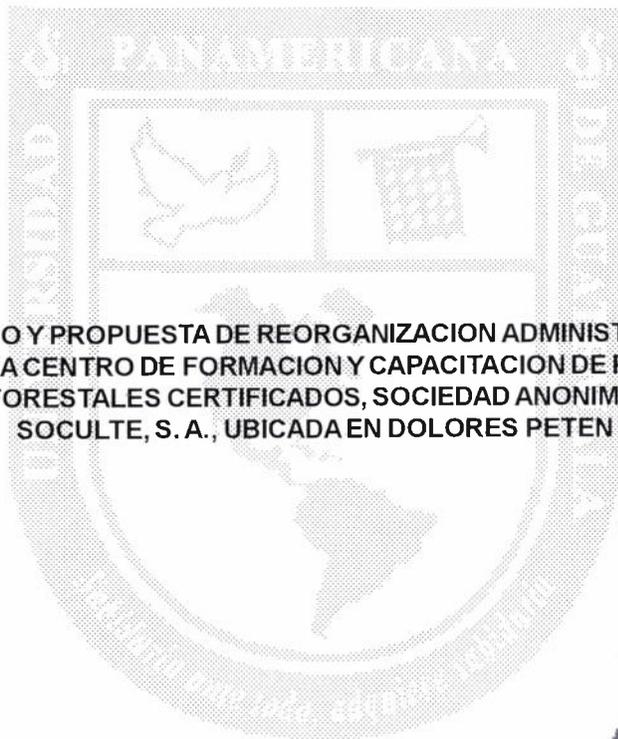
PE-A1-06

075

02

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ACTUALIZACION Y CIERRE ACADEMICO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

B. UPAJA-I-5693-2006 C-2



DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA PARA  
LA EMPRESA CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE PRODUCTOS  
FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA,  
SOCULTE, S. A., UBICADA EN DOLORES PETEN



ROSA MIGDALIA ORREGO GONGORA

GUATEMALA, MAYO DE 2006

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

“Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría”



## AUTORIDADES

RECTOR	Ingeniero Abel Girón Arévalo
VICE-RECTOR ACADEMICO	Licenciada Alba de Gonzáles
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO	Licenciado Edgar Alfonso Schiling
DECANO	Licenciado César A. Custodio Cóbar
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD	Licenciado Edgar Alfonso Schiling
COORDINADOR DE TESIS	Licenciada Ana Rosa Arroyo de Ochoa
ASISTENTE DE DECANATURA	Licenciado Byron O. Osorio Alonzo

*Licda. María Elena Aguilar Cañas*  
*Administradora de Empresas, Colegiada No.3716*

---

Guatemala 3 de febrero de 2006

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Administración de Empresas  
Universidad Panamericana de Guatemala  
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría, de la Práctica Empresarial Dirigida (E.P.S.) del tema: "Diagnóstico y Propuesta de Reorganización Administrativa para la empresa Centro de Formación y Capacitación de Productos Forestales Certificados, Sociedad Anónima, Soculte, S. A., ubicada en Dolores, Petén" realizado por Rosalina Migdalia Orrego Góngora, carné No.05642, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la estudiante Rosalina Migdalia Orrego, cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa y un (91) puntos.

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

Atentamente,

  
Licda. María Elena Aguilar  
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION

11 FEB 2006

**R E C I B I D O**

FIRMA: \_\_\_\_\_

---

22 avenida 21-82 zona 6, proyecto 4-10  
E-mail [cfe2003@hotmail.com](mailto:cfe2003@hotmail.com), [centrodeformacion@terra.com](mailto:centrodeformacion@terra.com)  
Cel. 54959817, 22892936

Licda. Anabella Solórzano, Revisora  
Psicóloga en Recursos Humanos

14 Avenida 19-64, Zona 10, Villas Marqués  
Tel. 2333 4878  
Cel. 5554 7542  
E-mail: [anasolorzanoupana@yahoo.com](mailto:anasolorzanoupana@yahoo.com)

Guatemala, 19 de abril 2006

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
Ciudad

Estimados señores:

Con relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida, del tema **Propuesta de Reorganización Administrativa para la Empresa Centro de Formación y Capacitación de Productos Forestales Certificados, Sociedad Anónima**; realizado por **Rosalina Migdalia Orrego Góngora**, Carné No. **01 05 20 2005642**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a su revisión, observando que llena los requerimientos establecidos por la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo que doy el dictamen de **aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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

Cordialmente,

  
Licda. Anabella Solórzano



# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

*Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría*

## **Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0012-2006**

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas **ORREGO GÓNGORA, ROSALINA MIGDALIA**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Tema Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Licda. Sucely De Díaz

Área de Mercadeo: Lic. Raúl Castellanos

Área de Finanzas: Licda. Maria Elena Aguilar

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 91**.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado "DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PRODUCTOS PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA, SOCULTE, S.A." **habiendo obtenido la nota global de: 87**.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día **22** Del mes de: **ABRIL**

del año: **2006** Iniciándose a las: **14:30**

Con el resultado siguiente:

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Aspecto	Punteo máximo	Calificación
<b>1 Dominio/conocimiento de los temas</b>		
Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadeo y Finanzas.	15 Pts	12
Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema.	10 Pts	9
<b>2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico</b>		
Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida.	10 Pts	9
<b>3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional</b>		
Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto. Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.	25 Pts	22
<b>4 Lógica y congruencia de los planteamientos</b>		
Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes.	10 Pts	8
<b>5 Conclusiones y recomendaciones</b>		
Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.	10 Pts	9
<b>5 Interrogantes planteadas</b>		
Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores.	20 Pts	18
<b>TOTAL</b>		87

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de ( 91 ) = 46  
La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de ( 87 ) = 44

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

**ORREGO GÓNGORA, ROSALINA MIGDALIA**

Ha sumado la nota final de: 90 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 90 Puntos en la categoría de:

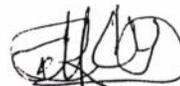
Aprobado con distinción

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

**18:00** Horas del día: **22** Del mes de: **ABRIL**

Del año: **2006**

  
Área de Administración

  
Área de Mercadeo

  
Área de Finanzas

  
Vicerrectoría Académica

  
Decano Facultad de Ciencias Económicas

  
Secretaría General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría



Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Teléfono 2261-1663 al 65  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.00011-2006-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 10 DE MAYO 2006

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada María Elena Aguilar asesora, y Licenciada Anabella Solórzano revisora de 1a Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -EPS- titulada "DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA, SOCULTE, S.A.". Presentada por la estudiante Rosalina Migdalia Orrego Góngora, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0012.2006 de fecha 22 de abril de 2006; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Luz divina que ilumino mi entendimiento para llevar a feliz término mis estudios, infinitas gracias de todo corazón por permitirme cumplir mi meta.

### **AMIS PADRES**

#### **ESTEBAN ORREGO Y ROSA GÓNGORA DE ORREGO**

Agradecimientos eternos por sus múltiples esfuerzos y sacrificios, a quienes debo muy especialmente este triunfo, ya que gracias a ellos logre alcanzarlo.

### **A MIS HERMANOS**

**ALBERTICO, ROSALINA, MAYRA, LISBEHT Y ESTEBAN**, a quienes dedico con mucho cariño este triunfo.

### **A LA INSTITUCION**

#### **UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

Centro del saber en el cual se forman personas profesionales con principios y valores, preparados para servir a la sociedad.

### **AL DECANO**

#### **LIC. CÉSAR CUSTODIO**

Por brindarnos su apoyo incondicional y agradecimientos sinceros por todo el esfuerzo realizado para que este sueño se hiciera realidad.

### **A LA EMPRESA**

#### **CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS SOCIEDAD ANONIMA, SOCULTE, S.A.**

Por dame la oportunidad de efectuar mi Practica Empresarial Dirigida –PED- y poder desarrollar de esa manera los conocimientos adquiridos durante la carrera.

**AL PERSONAL DOCENTE**

**DE UNIVERSIDAD PANAMERICA**

Agradecimientos sinceros por sus sabias enseñanzas y profesionalismo al brindarnos sus conocimientos.

**AL ASESOR**

**LICDA. MARIA ELENA AGUILAR**

Por brindarme su apoyo a través de sus conocimientos y por otorgarme las herramientas necesarias para poder culminar de forma satisfactoria este documento.

**AL REVISOR**

**LICDA ANABELLA SOLORZANO**

Le agradezco sus consejos en la elaboración de este documento para poder llevarlo a un feliz término.

## INDICE

RESUMEN .....	I
INTRODUCCIÓN .....	III
1. ANTECEDENTES .....	1
2. JUSTIFICACIÓN .....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
4. OBJETIVOS: .....	4
4.1 GENERALES .....	4
4.2 ESPECÍFICOS .....	4
5. METODOLOGÍA .....	5
6. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS .....	5
7. ALCANCES Y LÍMITES .....	6
7.1 Alcances .....	6
7.2 Límites .....	6
8. APORTES .....	6
CAPÍTULO I .....	7
1. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA .....	7
1.1 FODA .....	7
1.1.1 Fortalezas .....	7
1.1.2 Oportunidades .....	7
1.1.3 Debilidades .....	7
1.1.4 Amenazas .....	8
1.2 ANÁLISIS FODA .....	8
1.2.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA SOCULTE, S.A. ....	10
1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	13
1.3.1 PLANEACION .....	13
1.3.1.1 Elementos del Concepto de la Planeación .....	13
1.3.1.2 Importancia de la Planeación .....	14
1.3.1.3 Principios de la Planeación .....	14

1.3.1.1	TIPOS DE PLANES .....	15
•	PROPÓSITOS O MISIONES .....	16
•	Misión.....	16
•	Visión .....	16
•	OBJETIVOS Y METAS.....	16
•	ESTRATEGIAS .....	17
•	POLITICAS .....	17
•	PROCEDIMIENTOS .....	18
1.3.2	ORGANIZACION .....	19
1.3.2.1	SU IMPORTANCIA .....	19
1.3.2.2	ORGANIGRAMA.....	20
•	Requisitos de los Organigramas .....	21
1.3.2.3	SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.....	21
•	Organización Lineal o Militar .....	21
•	Organización Funcional o de Taylor.....	22
•	Organización Lineal y Staff (lineal y de estados mayores).....	23
1.3.2.4	TIPOS DE ORGANIGRAMA .....	24
•	Organigramas Verticales.....	24
•	Organigramas Horizontales .....	24
•	Organigramas Circulares .....	25
•	Organigrama Escalar.....	25
1.3.3	INTEGRACION .....	26
1.3.3.1	Su Importancia .....	26
1.3.4	DIRECCION .....	26
1.3.4.1	Su Importancia .....	27
1.3.5	CONTROL .....	28
1.3.5.1	Su Importancia .....	28

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>29</b>
<b>2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
2.1 PLANEACIÓN.....	29
2.2 ORGANIZACIÓN.....	32
2.3 INTEGRACIÓN.....	35
2.4 DIRECCION.....	37
2.5 CONTROL.....	39
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>41</b>
<b>3 PROPUESTAS.....</b>	<b>41</b>
3.1.1 MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTAS.....	41
3.1.2 NUESTROS VALORES.....	41
3.1.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	43
3.1.4 MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS.....	44
<b>4 EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>
ANEXO 1 Fotografías.....	73
ANEXO 2 Cuestionario.....	77

## RESUMEN

La presente Práctica Empresarial Dirigida -PED-, se llevó a cabo mediante una serie de procesos que se enuncian a continuación:

Se inició con la elección de una empresa legalmente constituida y se realizó un Anteproyecto de lo que se pensaba aplicar dentro de la misma.

Luego, se llevó a cabo una Evaluación Integral, con el propósito de recopilar toda la información posible, a efecto de someterla a análisis, a fin de determinar la existencia de trabajos o estudios relacionados con el área a trabajar.

Seguidamente se elaboró el Diagnóstico, con el fin de conocer el área que necesitaba reforzarse, el cual se llevó a cabo mediante la elaboración de un Análisis FODA.

Luego de haber analizado toda la información, la cual se recolectó a través de cuestionario y entrevista, se procesaron e interpretaron los datos, lo que dio lugar a la obtención de resultados que se confrontaron con las fuentes consultadas; a fin de definir las conclusiones y recomendaciones.

Dentro del proceso, pudimos observar la siguiente problemática:

- Falta de Misión y Visión.
- Falta de estructura organizacional.
- Falta de Descripciones de Puestos.
- Falta de comunicación.

Ante la situación anterior, se efectuó una Propuesta de Reorganización Administrativa, la cual se llevó a cabo a través de un Análisis FODA y del Proceso Administrativo.

La recopilación se realizó a través de un cuestionario y una entrevista realizados al personal de la empresa, con la finalidad de conocer datos importantes que permitan llevar a cabo un mejor análisis.

Entre los resultados obtenidos más sobresalientes de la investigación se encuentran, que la empresa no cuenta con un organigrama estructurado, no tiene una Misión y Visión, y no cuenta con Descripciones de Puestos; lo que ocasiona que exista duplicidad de funciones.

Se recomendó poner en práctica el Organigrama propuesto, así como que los directivos aprueben la Misión y Visión sugeridas, a fin de que sean colocadas en un lugar visible. Además, que se utilicen las Descripciones de Puestos diseñadas específicamente, para que cada colaborador conozca sus funciones y responsabilidades, y así evitar la duplicidad de funciones existentes.

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala, por medio del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, brinda la oportunidad a personas que habiendo cerrado pensum no han podido obtener el grado académico respectivo. Mediante este Programa, los estudiantes tienen oportunidad de actualizar sus conocimientos y poner en práctica los mismos, a través de trabajos que se realizan en el ámbito empresarial y que tienen por objeto propiciar cambios dentro de la empresa o institución donde se llevan a cabo.

El informe de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-, consistió en un diagnóstico administrativo realizado a la empresa Centro de Formación y Capacitación de Productos Forestales Certificados, Sociedad Anónima, Soculte, S. A.

Dicho diagnóstico, proporcionará a la organización los lineamientos y herramientas necesarios que le permitan mejorar su administración, aplicando el proceso administrativo de manera acertada.

Este informe se divide en tres capítulos: el Capítulo I, contiene el diagnóstico administrativo de la empresa el Capítulo II, se refiere a la organización administrativa resultados, y el capítulo III contiene las propuestas realizadas a la empresa.

El Capítulo I, se enfocó en el análisis mediante la técnica del FODA y la aplicación del proceso administrativo. Además, en este capítulo, se elaboró el FODA de la empresa con la finalidad de determinar sus Fortalezas y Debilidades; así como sus Amenazas y Oportunidades.

El Capítulo II, está compuesto por el análisis de la organización administrativa y los resultados obtenidos. El instrumento que se utilizó para recabar información fue el cuestionario, además de un análisis documental con la finalidad de conocer datos importantes que permitieran realizar un mejor diagnóstico de la misma.

El capítulo III contiene las propuestas realizadas a la empresa Soculte, S.A.

Luego de proponer las posibles soluciones, se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales están basadas en los resultados del trabajo de campo realizado. Además, se elaboraron las Descripciones de los Puestos, la Misión, la Visión y la estructura organizacional; las cuales quedan a discreción de los directivos de la empresa, utilizarlas para lograr la mejor eficiencia administrativa.

## 1. ANTECEDENTES

La empresa Centro de Formación y Capacitación de Productos Forestales Certificados, Sociedad Anónima, utiliza el nombre comercial de Soculte, S. A. Inició operaciones el 19 de julio de 2004, en la comunidad de Soculte del municipio de Dolores, Departamento de Petén, en la República de Guatemala. Fue constituida bajo Escritura Pública No. 20, de fecha 27 de abril de 2004, por el Notario Rubén Armando Dávila Herrera y fue inscrita en el Registro Mercantil bajo el Número 58621, Libro No. 152 y Folio No. 264; con Patente de Sociedad y Patente de Comercio legalmente establecidas.

Actualmente, se ejecuta el proyecto de establecimiento de viveros y plantación de xate, en la comunidad de Soculte, Dolores, el cual se caracteriza por ser un proyecto de desarrollo rural y de mejora de calidad de vida de los habitantes de la región; así como el fortalecimiento de la economía del país a través de la exportación de productos forestales no maderables (PFNM) al cual se le define, como todos aquellos productos provenientes del bosque que no contienen tejido leñoso como semillas, hojas, frutos etc. Sus características pueden satisfacer necesidades para ser comercializadas en un mercado nacional e internacional, dependiendo de los volúmenes requeridos, los cuales están sujetos a las condiciones del mercado. En el caso específico de la hoja de xate, es utilizado en el mercado nacional e internacional para decoraciones de casas con plantas y la hoja, para decorar ramos de novias y quinceañeras.

Esta empresa surgió con el propósito de disminuir los conflictos en la zona de adyacencia con Belice, en la parte sur de Petén, lugar donde han ocurrido los mayores problemas por paso de campesinos a Belice para recolectar semilla y hoja de xate en forma ilegal; por lo cual, durante muchos años, los habitantes de la aldea Soculte han tenido problemas muy serios con las autoridades Beliceñas al cruzar la zona de adyacencia Guatemala-Belice, durante la recolección de semilla y hoja de xate.

Ante esta situación, la ONG Alianza Para un Mundo Justo, con fondos de la embajada Británica, creó la empresa Centro de Formación y Capacitación de Productos Forestales Certificados, Sociedad Anónima; con presencia técnica en la comunidad de Soculte, Dolores, Peten, donde se está ejecutando el proyecto de plantación y viveros de xate; a fin de combatir la pobreza, crear fuentes de trabajo, mejorar el nivel socioeconómico de sus habitantes y evitar los conflictos antes mencionados; tomando en cuenta la equidad de género.

La empresa Soculte, S. A. inició operaciones con el cultivo y la venta de plantas y hojas de xate, para el mercado nacional e internacional, así como la asesoría y el servicio técnico para dicho cultivo en el mercado nacional.

En la actualidad, ha diversificado el cultivo de sus productos entre los que se cuenta con pimienta gorda, naranja, piña, y vainilla.

El objetivo principal de dicha empresa, es reinvertir las ganancias de las ventas en la comunidad, a través de proyectos, tales como: educación, salud, infraestructura y otros. Es importante destacar que su principal objetivo es combatir la pobreza por medio del cultivo y comercio sostenible de un producto forestal no maderable. El xate, en sus tres variedades más conocidas y comerciales que son las cuatro variedades de hoja de palma: xate hembra (*Chamaedorea Elegans*), xate macho o jade (*Chamaedorea Oblongata*), la cola de pescado (*Chamaedorea Ernesti-aguatti*) y *Elegans* tipo Jumbo. (Ver anexo 1).

Para lograr el objetivo anterior, es necesario que el proceso completo lo realice las comunidades, es decir, que exporten y puedan obtener las ganancias empresariales que justifique el comercio del xate. Existen proyectos de siembra intensiva de xate en algunas comunidades, manteniendo su papel de proveedoras de intermediarios y exportadores, quienes no arriesgan y se quedan con la mayor porción del negocio. Este cambio en el papel de las comunidades, es el mayor reto del proyecto, ya que implica cambiar patrones de conducta y cultura, además de la adquisición de las habilidades necesarias y un desarrollo de la organización comunitaria necesario para adquirir compromisos y distribuir utilidades.

La empresa Soculte, S. A. desarrolla sus actividades con una plantación y viveros demostrativos de xate en la comunidad de Soculte, que corresponde al municipio de Dolores, departamento del Petén. Además, cuenta con oficinas administrativas y de atención al público en Condominios Villa Real, San Benito, Petén.

Es una empresa de carácter privada, legalmente establecida y registrada como empresa mercantil bajo la figura legal de sociedad anónima, dado la naturaleza de sus actividades y los alcances que tiene en el mercado nacional e internacional.

Debido al poco tiempo de su constitución y participación en el mercado, se puede clasificar dentro del grupo de la pequeña y mediana empresa, PYME, la cual desarrolla su actividad dentro del sector económico guatemalteco.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Es necesario crear una estructura organizacional, debido a que toda organización, cualquiera que sea la actividad a la que se dedique, ya sea pública o privada, requiere ser administrada de una manera eficaz para cumplir con sus objetivos y metas propuestas; ya que por medio de la acertada administración se puede hacer un mayor aprovechamiento de los recursos que intervienen en una empresa.

Es necesario que la empresa cuente con una estructura organizacional, debido a que ha ido incrementando su producción y ventas al mercado internacional en los últimos seis meses, lo que ha generado la contratación de más personal, lo cual ha implicado que se trabaje de una manera desordenada por la duplicidad de funciones que existen y por no existir un nivel jerárquico definido.

Es importante contar con documentos que permitan la comunicación de una manera formal y así evitar errores que puedan dañar a la empresa como por ejemplo: toma de decisiones equivocadas, requerimientos de compra, reportes de inventario de producción, etc.

Siendo la administración y aplicación del proceso administrativo de vital importancia para el funcionamiento de todo tipo de empresa, se hace necesario conocer la medida en que se está aplicando con el objeto de establecer áreas de oportunidad que puedan ayudar a los directivos de la empresa para mejorar la eficiencia de la misma.

Para determinar con mayor objetividad la situación administrativa de la empresa Soculte, S. A., se procederá a verificar la aplicación del proceso administrativo, en cada una de sus etapas planeación, organización, Integración, dirección y control; así como evaluar sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; utilizando el FODA.

## 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas experimentan distintos problemas, especialmente las de tipo comunitario, como es el caso de la empresa Soculte, S.A., la cual, a pesar de contar con un año y seis meses de estar en el mercado, ha reflejado un crecimiento notable que se refleja en las exportaciones realizadas, a pesar de los problemas que a continuación se mencionan:

- Falta de Misión y Visión, lo cual no permite contar con una perspectiva clara de que qué hacer y hacia dónde llegar.
- Falta de Estructura Organizacional, que les permita a los colaboradores identificar a quien deben reportar en determinadas áreas, ya que no cuentan con quien coordine, lo cual origina que las labores se realicen de una manera desordenada.
- Falta de Descripciones de Puestos, lo cual origina que exista duplicidad de funciones y repercute en la pérdida de tiempo y la productividad de la empresa.
- Falta de comunicación entre Gerencia, Administración y personal operativo.
- Conflictos internos entre el personal operativo, debido a que trasladan los problemas personales y familiares al ámbito laboral.

Los conflictos anteriores repercuten en el logro de los objetivos establecidos.

Por otro lado, se realizará un diagnóstico de la empresa con el propósito de analizar la situación actual de la misma y de acuerdo a los resultados obtenidos proponer las soluciones necesarias.

#### **4. OBJETIVOS:**

##### **4.1 GENERALES**

- Identificar la situación administrativa de la empresa, mediante la realización de un Diagnóstico Integral, que incluya la aplicación del proceso administrativo y el Análisis FODA.

##### **4.2 ESPECÍFICOS**

- Proponer soluciones factibles, que permitan mejorar la eficiencia de la empresa, elaborando instrumentos administrativos adecuados para la misma.
- Que los directivos reconozcan la importancia del proceso administrativo, como una herramienta para mejorar la eficiencia administrativa.

- Proponer a la empresa lineamientos generales que le permita mejorar su administración.
- Presentar los resultados del diagnóstico, con el fin de determinar los indicadores que ayuden a mejorar la situación administrativa de la empresa.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones que permitan a los directivos tomar decisiones objetivas para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

## **5. METODOLOGÍA**

Para efectuar el desarrollo del diagnóstico, se ha llevado a cabo una serie de procesos como la Evaluación Integral y la elaboración de un Análisis FODA, a fin de determinar la situación actual y poder proponer las recomendaciones necesarias para fortalecer la estructura administrativa de la empresa.

Los pasos a seguir para la definición de la problemática de esta empresa, inicia con la elaboración de un Análisis FODA, el cual nos permite identificar las áreas más frágiles de la empresa, así como sus fortalezas.

Para determinar cómo se aplica el proceso administrativo en la empresa, se realizó la recopilación de datos, por medio de un cuestionario, el cual fue aplicado al personal de la empresa. Además, se entrevistó a los directores y se llevó a cabo un estudio documental con la finalidad de conocer datos importantes que permitan realizar un mejor análisis.

## **6. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS**

El instrumento utilizado como técnica de investigación en el presente Diagnóstico fue el Cuestionario, además de la Entrevista, ya que es uno de los instrumentos más valiosos para obtener información y donde se observan las actitudes, las percepciones y la conducta de las personas a quienes se les aplica.

## **7. ALCANCES Y LÍMITES**

### **7.1 Alcances**

El presente Diagnóstico abarcó toda la empresa, ya que por su tamaño, permite analizar su estructura, cómo está formada y los problemas a que se ha enfrentado en los últimos seis meses. Además, se cuenta con las herramientas necesarias para realizar un Diagnóstico Integral de la empresa.

### **7.2 Límites**

La principal limitación encontrada para realizar el presente informe, fue la obtención de datos relevantes de otras empresas dedicadas a la venta de productos forestales no maderables, que le permita a la organización mejorarlos.

Se trabajará solamente en las áreas que muestren deficiencia, basándose en los resultados obtenidos.

## **8. APORTES**

- A la Universidad Panamericana de Guatemala, como fuente de consulta a futuros profesionales, a fin de obtener información que facilite la investigación.
- A la empresa Centro de Formación y Capacitación de Productos Forestales Certificados, Sociedad Anónima, Soculte, S.A., a través de la elaboración de la propuesta de la estructura organizacional, lo cual contribuirá a solucionar la problemática actual de la empresa, así como lograr los resultados que satisfagan las necesidades existentes.
- A los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, por la satisfacción de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera.

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

El Diagnóstico Administrativo de la empresa se llevará á cabo por medio del Análisis FODA y la aplicación del Proceso Administrativo.

#### 1.1 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 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.

Tanto las Fortalezas como Debilidades son variables internas en la organización, lo que ayuda a actuar directamente sobre ellas. Las Oportunidades y las Amenazas son externas, resultando muy difícil su modificación.

##### 1.1.1 Fortalezas

Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa y por medio de las cuales se representa una posición privilegiada frente a la competencia, tales como recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

##### 1.1.2 Oportunidades

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

##### 1.1.3 Debilidades

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.

#### 1.1.4 Amenazas

Son las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El FODA se utiliza para analizar la situación competitiva de una organización e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno), se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo, encontramos las amenazas, que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades, que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno, encontramos las fortalezas que benefician a la organización y en las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

En la identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, suele ignorarse que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas, ya que en muchos casos las compañías proceden a la Planeación Estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Se utilizará el Análisis FODA para la presente investigación, ya que es una herramienta precisa que permite conocer mediante la información de un cuadro, la situación actual de la empresa; obteniendo un diagnóstico preciso que nos da la oportunidad de identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

### 1.2 ANÁLISIS FODA

Se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Los componentes de un Análisis FODA son Positivos y Negativos, y están compuestos por Internos y Externos; los Internos corresponden a las Fortalezas y Debilidades, mientras que los externos a las Oportunidades y Amenazas.

Cuando se consideran los puntos fuertes y débiles de la empresa, el equipo de planeación debe examinar la administración, programación y capacidad financiera de la organización, a través de varias preguntas. Algunas veces, sobre todo en organizaciones muy grandes, es útil proponer que algunos miembros del equipo de planeación entrevisten a miembros del equipo técnico antes del análisis FODA, a fin de obtener información sobre las Fortalezas y Debilidades internas.

¿Cómo determinar las fortalezas y debilidades institucionales? A medida que se avance con las preguntas, el equipo de planeación notará si las respuestas indican fortalezas o debilidades. Por ejemplo, la respuesta a la pregunta ¿Qué nivel de apoyo tiene la empresa por parte de la comunidad?: Muy Poca, revelará una debilidad que debe tomarse en cuenta para la planeación hacia futuro.

Para analizar las fortalezas y debilidades internas, se determinarán los diferentes tipos de servicio que ofrece la organización, señalando cuáles tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.

Otro paso importante que el Análisis FODA debe tener en cuenta, son los principales puntos del análisis del contexto e identificar aquellos que ofrecen oportunidades a la empresa y los que representan amenazas u obstáculos para la operación.

Por ejemplo, si la población no está satisfecha, representa una oportunidad. Si el análisis del contexto identifica un donante importante para el campo de la planificación familiar, sería otra oportunidad. Por otro lado, si un donante importante va a retirar su apoyo al país o región, significa una amenaza para la supervivencia del programa que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación.

Por lo general, esta parte del Análisis FODA, se maneja en una sesión de "lluvia de ideas" del equipo de planeación. Para que sea eficiente, el equipo de trabajo debe realizar un análisis escrito del contexto, aproximadamente con una semana de anticipación a la reunión.

Resulta útil dar a conocer los resultados del Análisis FODA a los administradores clave de la organización, por ejemplo Jefes de Departamento y Administradores Regionales, con el fin de ofrecer su opinión y aprobación; lo cual debe llevarse a cabo antes de discutirlo con los donantes y otras fuentes de ayuda financiera.

1.2.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA SOCULTE, S.A.

A continuación se presenta el FODA de la empresa y su respectivo análisis

No.	AREA	INTERNO		EXTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.	ADMISTRACION	La empresa está legalmente constituida.	El terreno e infraestructura donde funcionan las oficinas de la empresa son arrendados.	La ubicación de la empresa es excelente, ya que el acceso es fácil y rápido para nuestros clientes.	De acuerdo a investigaciones previas, se concluyó que la competencia cuenta con un sistema organizacional funcional.
2.		Los empleados aportan sus conocimientos para la administración en mejora de la empresa.	Falta de comunicación entre Gerencia, Administración y personal operativo.	Tiene acceso a la asesoría de consultores, para lograr una administración más eficiente.	Al no contar con objetivos definidos, la competencia puede invadir parte de nuestro mercado.

No.	AREA	INTERNO		EXTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
3.	ADMINISTRACION	Se cuenta con empleados especializados en su área.	No se cuenta con un organigrama de la empresa.	Se imparten cursos de capacitación al personal de la empresa.	Los directivos señalan que la competencia cuenta con una planificación clara y concisa con base en las metas y objetivos de la empresa.
4.		Todos los directivos realizan una evaluación para conocer si se cumplieron las metas y objetivos de la empresa.	La empresa no tiene Misión y Visión declaradas en forma escrita.	Ser una empresa modelo, de producción comunitaria y ser tomada como un ejemplo a imitar en otras comunidades.	

No.	AREA	INTERNO		EXTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
5.	ADMINISTRACION	Los empleados están satisfechos con su salario.	Existe duplicidad de funciones en los puestos.	Ser un centro de investigación por parte de universidades, por ser un modelo único de producción en el país.	
6.		Buenas relaciones entre los empleados a nivel operativo.	Falta de Descripciones de Puestos para el personal.	Contratar a asesores que ayuden a realizar una planificación formal.	

De acuerdo al Análisis FODA de la empresa Soculte, S.A., se puede observar con más frecuencia, las siguientes debilidades:

- No se cuenta con un organigrama.
- La empresa no tiene una Misión y Visión definidas.
- Existe duplicidad de funciones en la mayoría de los puestos.
- Falta de Descripciones de Puestos.

Al respecto, los directivos de la empresa deberían realizar un Análisis FODA, por lo menos una vez al año, para identificar las debilidades con que cuenta y poder fortalecerlas a tiempo, para lograr una empresa exitosa.

### **1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Debido a la necesidad de establecer la medida en que se aplica el proceso administrativo en la empresa Soculte, S.A., se hace necesario mencionar aspectos teóricos acerca de dicho proceso, de acuerdo a cada etapa del mismo.

#### **1.3.1 PLANEACION**

La planeación consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización, Reyes Ponce (2005).

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos, Dale, Ernest (2005).

De acuerdo a Terry, George (2005), planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarios para alcanzar los resultados esperados.

##### **1.3.1.1 Elementos del Concepto de la Planeación**

###### **Objetivo**

El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

### **Cursos Alternos de Acción**

Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

#### **Elección**

La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

#### **Futuro**

La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

#### **1.3.1.2 Importancia de la Planeación**

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento; la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

#### **1.3.1.3 Principios de la Planeación**

Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa y son los siguientes:

### **Factibilidad**

Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

### **Objetividad y Cuantificación**

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

### **Flexibilidad**

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

### **Unidad**

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

### **Del cambio de estrategias**

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

La Misión y la Visión constituyen cursos de acción que dirigen las acciones de una empresa, por lo tanto se incluyen dentro de la fase de la planeación.

#### **1.3.1.1 TIPOS DE PLANES**

Es importante tomar en cuenta que un plan comprende cualquier curso de acción futura y para su mejor entendimiento los citaremos en orden jerárquico. Es importante mencionar que un buen plan es la selección de un objetivo alcanzable, cuantificable, realizable, que se pueda llevar a cabo.

Los tipos de planes que existen son:

- Propósito o Misiones.
- Objetivos o Metas.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.

#### • PROPÓSITOS O MISIONES

Rafael Muñiz Gonzáles, autor del libro *Marketing en el siglo XXI*, afirma que la Misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, según el autor, la Misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado esta la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo.

##### • Misión

Enunciado corto que describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

##### • Visión

Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una empresa.

#### • OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Las metas son objetivos que se puede medir cualitativa y cuantitativamente.

- **ESTRATEGIAS**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

- **POLITICAS**

Son guías para orientar la acción, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

**Las políticas se clasifican en:**

- Estratégicas o generales.
- Tácticas o departamentales.
- Operativas o específicas.

**Estratégicas o generales**

Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Por ejemplo, los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.

**Tácticas o departamentales**

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: El Departamento de Producción determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales.

**Operativas o específicas**

Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento, como la Sección de Tornos, de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al Departamento de Mantenimiento.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; así mismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

#### **Importancia de las Políticas**

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

#### **Lineamientos para su formulación**

- Establecerlos por escrito y darles validez.
- Redactarse claramente y con precisión.
- Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- Coordinarse con las demás políticas.
- Revisarse periódicamente.
- Ser razonables y aplicables en la práctica.
- Estar acorde con los objetivos de la empresa.
- Ser flexibles.

#### **• PROCEDIMIENTOS**

Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

No indica la manera de realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades y los segundos indican cómo efectuar dichas actividades; por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

### Importancia de los procedimientos

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades y también,
- Cuando y quién deben realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

#### 1.3.2 ORGANIZACION

La palabra organización viene del griego Organon, que significa instrumento. Pero quizás, ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra organismo, este implica:

- Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional, partes diversas que tienen un fin común e idéntico.
- Coordinación y autoconstrucción para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran por un fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

Terry (2005), define la organización como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon (2005), la considera como el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Por su lado, Koontz y O'Donnell (1998), mencionan que organizar es agrupar las actividades necesaria para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.

##### 1.3.2.1 SU IMPORTANCIA

- La parte teórica de la organización recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

- La importancia de la organización es enorme, ya que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico y la segunda lo práctico y empírico.
- Tiene también gran importancia por construir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwíck (2005), llama mecánica administrativa.

### 1.3.2.2 ORGANIGRAMA

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica, Reyes Ponce, Agustín (2005).

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol, autor que define el organigrama de la manera siguiente: Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto y en ocasiones de quien lo ocupa, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos utilísimos instrumentos de Organización revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o Staff del departamento. Esto suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos groesos de la línea de la comunicación o, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la de staff con línea punteada.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

- **Requisitos de los Organigramas**

- Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto en lugar de ayudar a la estructura administrativa de la empresa puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- Los organigramas deben contener nombres de funciones y de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar con letra mayor dentro del mismo cuadro el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupa.
- Los organigramas no pueden representar un número grande de elementos de organización.

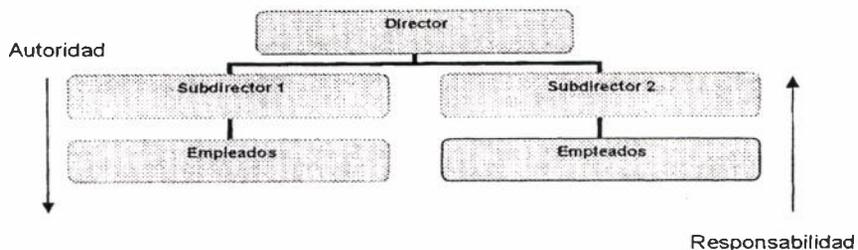
### 1.3.2.3 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los Análisis de Puestos. Existen tres sistemas fundamentales que son:

- Organización Lineal o Militar.
- Organización Funcional o de Taylor.
- Organización Lineal y Staff (lineal y de estados mayores).

- **Organización Lineal o Militar**

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un sólo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él y solo a él reporta. No se considera correcto definir la organización Lineal como aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmite "en línea" o "en línea recta", sino por una sola línea o íntegramente para cada persona o grupo.



### Ventajas de este sistema

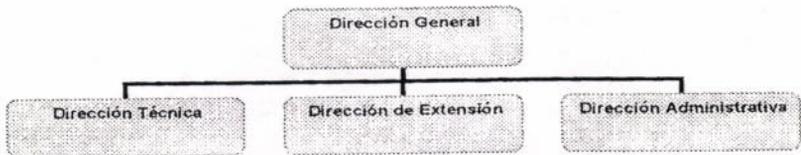
- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, cuando cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados él es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

### Desventajas

- Se carece casi en su totalidad de los beneficios de la especialización.
- No cuenta con flexibilidad en casos de crecimiento de la empresa.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- Se da con facilidad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.
- Los jefes están siempre recargados de detalles.

La organización descansa en "hombres" y al perderse uno de estos se producen ciertos trastornos.

- **Organización Funcional o de Taylor**



Este celebre fundador de la Administración Científica, observando que en la organización lineal no se da la especialización, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.

4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
6. Adiestrar.
7. Llevar el control de calidad.
8. Cuidar del mantenimiento y reparación.

Así, un mayordomo con estas capacidades, que consideraba esenciales al puesto, no sería mayordomo, sino un jefe de rango superior. Para proveer el remedio a esta situación, Taylor proponía que el trabajo de mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad de las que él señalaba y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

En la actualidad, esto se lleva a cabo más en los altos niveles de la administración que en el nivel de los mayordomos, un departamento de fabricación y un departamento de personal, ambos con autoridad en sus respectivas especialidades; sobre todo el personal respectivo.

#### **Ventajas del sistema**

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de procesos.

#### **Desventajas**

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
- Surgen fugas de responsabilidad
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Existe, fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

- **Organización Lineal y Staff (lineal y de estados mayores)**

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los sistemas anteriores, Reyes Ponce (2005):

Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpos de ellos especializados para cada función.

#### 1.3.2.4 TIPOS DE ORGANIGRAMA

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

- **Organigramas Verticales**

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros a un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel, surgen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

#### Ventajas de los Organigramas Verticales

- Son los más usados y por lo mismo, fácilmente comprendidos.
- Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

#### Desventajas de los Organigramas Verticales

Entre las desventajas figura el llamado "efecto de triangulación", ya que después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas.

- **Organigramas Horizontales**

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

#### Ventajas del Organigrama Horizontal

- Sigue la forma normal en que se acostumbra leer (de izquierda a derecha).
- Disminuyen en forma considerable el efecto de triangulación.

- Indican de una mejor forma la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad normal.

Sin embargo, son poco usados en la práctica y muchas veces, aún pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, los nombres de los jefes quedan demasiado apiñados y por ende, poco claros.

- **Organigramas Circulares**

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

#### **Ventajas de los organigramas Circulares**

- Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Sin embargo, se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer, que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un sólo funcionario, lo que ocurre con Asamblea de Accionistas, Consejo Directivo, Gerente General y que fuerzan demasiado los niveles.

- **Organograma Escalar**

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo, los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Para mayor claridad, pueden usarse distintos tipos de letra.

Estos organigramas son poco usados todavía y aunque resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

El sistema de organización propuesto para la reorganización administrativa de la empresa Soculte, S. A., es el Sistema de Organización Lineal y Staff, de tipo vertical, ya que este es el sistema preferido en la actualidad por las grandes y pequeñas empresas, debido a que conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a



través de un solo jefe para cada función, además de que aprovecha las ventajas y evita las desventajas de los otros dos sistemas mencionados anteriormente.

### 1.3.3 INTEGRACION

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. La planeación nos ha dicho qué debe hacerse y cuándo; la organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo. La integración es el resultado de los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización; en las clases de producción, ventas, seguridad industrial, finanzas, etcétera., se estudia la integración de cosas, en este caso nos referimos especialmente a la de personas y sobre todo, al aspecto administrativo.

#### 1.3.3.1 Su Importancia

- Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo tanto, de ella depende en gran parte que la teoría tenga la eficiencia prevista y planeada.
- Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- Aunque se da mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social: captación de personal, maquinaria, dinero, etc., es una función permanente, ya que en forma constante se debe integrar el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir las bajas por muerte, renuncia, etc., o reponer las máquinas deterioradas, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

### 1.3.4 DIRECCION

La palabra dirección proviene del verbo dirigere, el que se forma a su vez del prefijo di de intensivo y regere de regir. Gobernar, deriva del sánscrito raj, que indica preeminencia. La dirección es el corazón o esencia de la administración.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales; por ejemplo, unos llaman a

este elemento actuación, otros ejecución. Terry (2005), define la actuación como hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el Jefe Administrativo.

Por su parte, Koontz y O'Donnell (2005), adoptan el término dirección, definiendo este como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Por su lado, Reyes Ponce (2005), menciona que Fayol define la dirección indirectamente al señalar que, una vez constituida en el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección, la que consiste en que cada jefe obtenga los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en beneficio de la empresa.

Podría argumentarse, que a quienes dirigen se les llama comúnmente ejecutivos, esto se refiere más bien a dos aspectos diversos que se dan en el mando, como se analizará más adelante. Algunas traducciones han tomado la palabra "management" equivocadamente por la palabra dirección. Este equivale a tomar el todo por una de sus partes. El "management" es la actividad administrativa, así lo definieron Fayol y Taylor y así lo sugieren la mayoría de autores.

La esencia de la administración es coordinar, la dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas; aunque sea la más importante, por aplicarse en el momento y al nivel en que se realizan aquellas acciones que van a producir directamente los resultados que se pretende obtener.

No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar; sólo en un concepto totalitario podría pensarse que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordine. En cambio, un excelente administrador logra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

#### **1.3.4.1 Su Importancia**

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es solo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

### 1.3.5 CONTROL

Maddock (2005), refiere que control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Si se desea una definición más sintética, puede adoptarse la siguiente: es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes

- Control automático (Feedback Control).
- Control sobre resultados (Open Control).

Como ya se ha señalado, todo control implica necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha comprobado si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

#### 1.3.5.1 Su Importancia

- Los controles cierran el ciclo de la administración y son a la vez medios de previsión.
- Se reflejan en todas las funciones administrativas, en el control de la organización, la dirección, la integración, etc , es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

## CAPÍTULO II

### 2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y ANALISIS DE RESULTADOS

Con base en la encuesta realizada al personal de la empresa Soculte S. A., se presentan los resultados obtenidos (consulte en Anexos 2 Cuestionario utilizado para realizar la encuesta y Entrevista realizada a los directivos de la empresa):

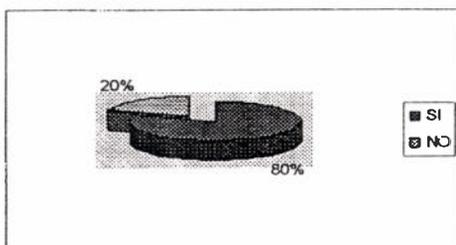
#### 2.1 PLANEACIÓN

Consiste en establecer metas y estándares, desarrollar reglas y procedimientos, desarrollar planes y proyecciones; es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.

Con relación a la planeación, la empresa Soculte, S. A., cuenta con objetivos, políticas y presupuestos, los cuales son conocidos por la mayoría del personal, según lo demuestran las siguientes gráficas:

**Gráfica 1**

¿Conoce los objetivos de la empresa?



Fuente: Investigación Propia.

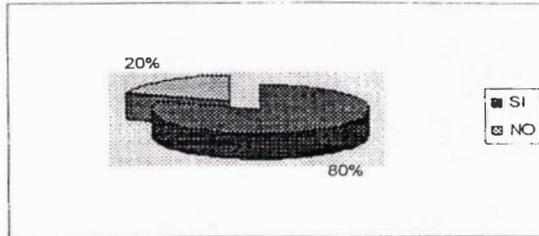
La Gráfica 1, refleja que el 80% de las personas entrevistadas conocen los objetivos de la empresa y mencionaron las más importantes para ellos:

- Combatir la pobreza.
- Crear fuentes de trabajo.
- Mejorar el nivel socioeconómico de los habitantes de la comunidad de Soculte.
- Evitar los conflictos que se han presentado en la zona de adyacencia con Belice, en la parte sur de Petén, tomando en cuenta la equidad de género.

Según la información proporcionada por el Gerente General, el 20% de las personas que no conocen los objetivos, se debe a que cuentan con menos de tres meses de laborar en la empresa.

Gráfica 2

¿Conoce las políticas de la empresa?



Fuente: Investigación Propia.

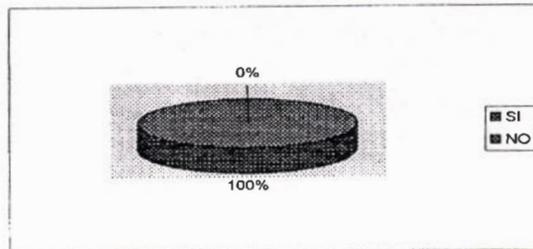
La Gráfica 2, presenta el mismo comportamiento que la anterior, en donde el 80% contestó que sí conoce las políticas de la empresa, el 20% que no las conocen es por ser personas de recién ingreso, aunque a la conclusión que se llega es que existe falta de inducción hacia el personal.

Dentro de las principales políticas mencionadas por las personas entrevistadas están:

- La empresa fue creada para beneficio de la comunidad de Soculte, por lo que no se permite el ingreso de personas ajenas a la comunidad en calidad de socios.
- Los primeros tres años de utilidades de la empresa deben ser destinado a la capitalización de la misma, los dos años siguientes para obras sociales y a partir de los seis años en adelante, parte de estas serán repartidas a los socios.

Gráfica 3

¿Se cuenta con un sistema de presupuestos?



Fuente: Investigación Propia.

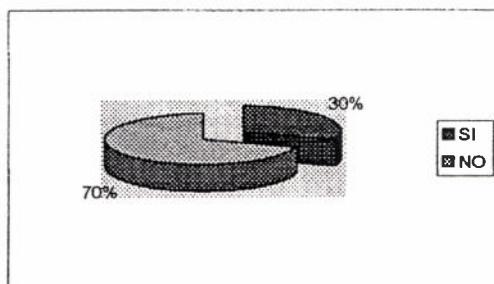
La gráfica anterior, indica que el 100% de los entrevistados está de acuerdo en que la empresa cuenta con un sistema de presupuestos y que este se lleva a cabo mediante un sistema administrativo inglés, llamado Quiccbooks, en el cual se maneja un control específico de presupuestos, ingresos y egresos de la empresa.

Como se puede observar en lo que respecta a la pregunta anterior, la empresa se encuentra muy bien en el control de las finanzas, lo cual demuestra la fortaleza con que cuenta la empresa en dicha área.

Actualmente la Misión y la Visión constituyen parte importante de los planes estratégicos en las organizaciones modernas, al respecto, la situación de la empresa es la siguiente:

**Gráfica 4**

**¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?**



Fuente: Investigación Propia.

En la Gráfica. 4, sólo el 30% de los encuestados conoce la Misión y Visión de la empresa, ya que el Gerente de la misma se las ha dado a conocer verbalmente; mientras que el 70% de las personas encuestadas la desconocen totalmente, debido a que la empresa no cuenta con ningún documento que contenga dicha información, por carecer de conocimiento sobre cómo elaborarlas.

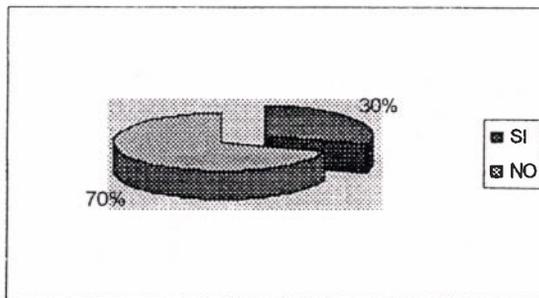
## 2.2 ORGANIZACIÓN

Es asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos, delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de autoridad y comunicación; así como coordinar el trabajo de los subordinados.

En relación a la organización, la encuesta realizada refleja la siguiente información:

**Gráfica 5**

**¿Conoce cuales son las funciones y responsabilidades de su puesto?**



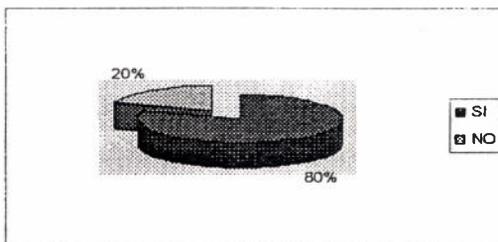
Fuente: Investigación Propia.

En relación a la Gráfica 5, se puede apreciar que un 70% del personal no tiene claro cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto, debido a que no existe algún documento en que se den a conocer, sólo fue explicado el día en que fueron contratados y de manera verbal. El 30% que contestó conocerlas, son los directivos de la empresa.

La mayoría de empleados manifiesta que reciben órdenes de varias personas y que existe duplicidad de funciones, no tienen claro de quien dependen, lo cual se muestra en las siguientes gráficas:

**Gráfica 6**

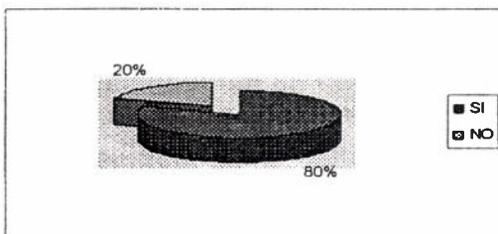
¿Recibe órdenes de varias personas?



Fuente: Investigación Propia.

**Gráfica 7**

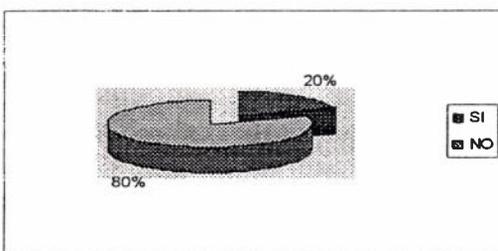
¿Cree que existe duplicidad de funciones?



Fuente: Investigación Propia.

**Gráfica 8**

¿Tiene claro de quien depende directamente?



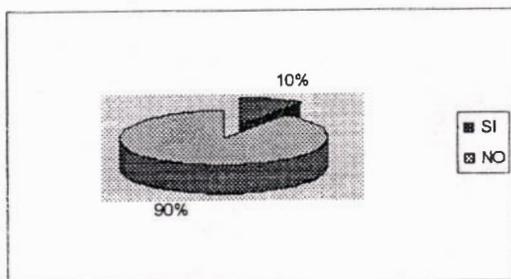
Fuente: Investigación Propia.

Como se puede observar en las gráficas anteriores, un 80% de las personas entrevistadas, reciben órdenes de varias personas, creen que existe duplicidad de funciones y no tienen claro de quién depende directamente. Lo anterior, se debe a que no existe un orden jerárquico dentro de la empresa que le permita al personal saber a quién reportar y a quién obedecer, lo cual origina que la empresa no tenga la productividad que espera, por existir pérdida de tiempo por la duplicidad de funciones que se realizan, debiéndose en parte a la falta de comunicación que existe con los directivos y el personal operativo. Además, las funciones de los colaboradores no se les da a conocer por escrito, sino de manera verbal, lo cual no permite que los empleados tengan una guía de cómo realizar sus actividades y aprovechar mejor su tiempo.

En esta gráfica, se observa que un 90% de las personas entrevistadas no conoce el organigrama de la empresa; únicamente el Gerente General tiene la idea, sin embargo no se encuentra diseñado en algún documento, lo cual refleja que no existe una estructura organizacional para la empresa.

**Gráfica 9**

**¿Conoce el organigrama de la empresa?**



Fuente: Investigación Propia.

Actualmente, la empresa no cuenta con un sistema de organización, por lo que se procedió a elaborar el mismo, el cual se encuentra en el capítulo III.

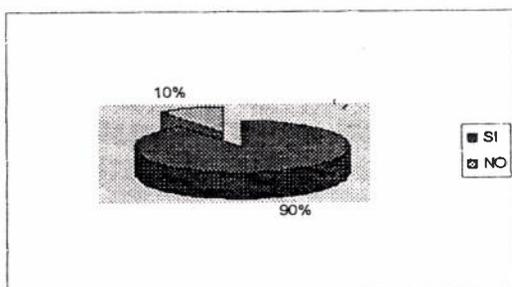
### 2.3 INTEGRACIÓN

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que son necesarios para un eficaz funcionamiento de la empresa.

En la etapa de la integración, la empresa muestra sus mayores fortalezas, según lo demuestran las siguientes gráficas:

**Gráfica 10**

¿Se aplican pruebas para la selección de personal?

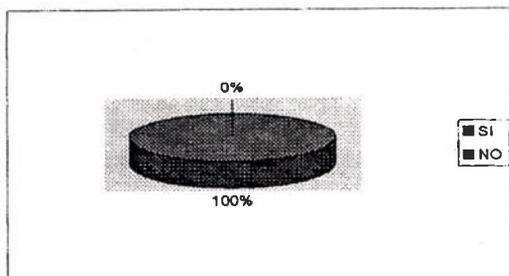


Fuente: Investigación Propia.

Como se puede observar, el 90% de los encuestados responden que sí se aplican cuestionarios para la Selección del Personal, lo que indica que la empresa está cumpliendo con lo que se refiere a la selección adecuada de las personas que prestarán sus servicios dentro de la misma.

**Gráfica 11**

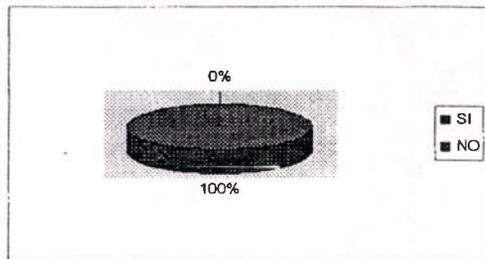
¿Cuándo inicio sus labores en esta empresa, le explicaron las funciones de su puesto?



Fuente: Investigación Propia.

Gráfica 12

¿Fue usted presentado a los demás miembros de la empresa cuando inicio a laborar en esta?

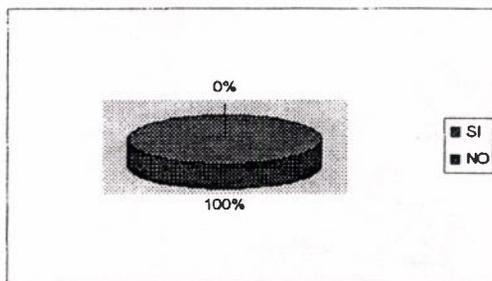


Fuente: Investigación Propia.

En las Gráficas Nos. 11 y 12, el 100% de las personas entrevistadas respondieron que fueron presentados a los demás miembros de la empresa cuando iniciaron a laborar en esta y que les explicaron cuáles son las funciones de su puesto; con el inconveniente que es la única vez que se les informa de manera verbal, ya que no cuentan con un diseño de descripción de Puestos.

Gráfica 13

¿Las instalaciones donde lleva a cabo sus actividades laborales son adecuadas?

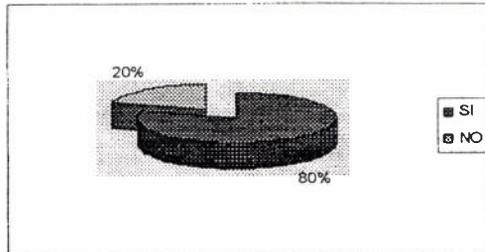


Fuente: Investigación Propia.

Según se observa, el 100% de las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo en que las instalaciones donde realizan su trabajo son adecuadas, ya que en este sentido la empresa se ha esforzado por que los colaboradores se encuentren cómodos en el lugar donde desempeñan sus actividades laborales.

**Gráfica 14**

¿Existen y se desarrollan programas de capacitación?



Fuente: Investigación Propia.

El 80% de los encuestados respondieron que sí existe y se desarrolla programas de capacitación, lo cual indica que la empresa se esfuerza por capacitar al personal, con el fin de que en conjunto se logre realizar de un modo más eficaz los planes señalados por la organización, para lograr con mayor rapidez los objetivos planeados.

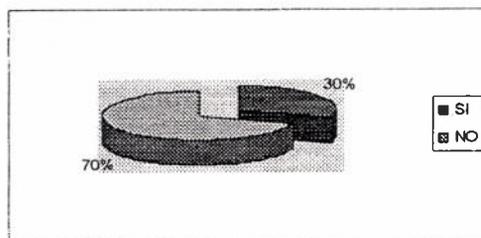
## 2.4 DIRECCION

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, lograr que los demás hagan el trabajo, mantener la moral elevada y motivar a los subordinados.

Según la encuesta realizada se determinó gráficamente lo siguiente:

**Gráfica 15**

¿Cree que existe una buena comunicación entre superiores y subordinados?



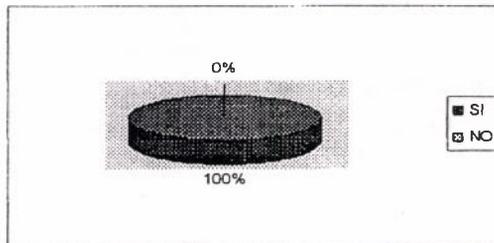
Fuente: Investigación Propia.

En la gráfica anterior se puede observar que el 70% de las personas entrevistadas respondieron que no existe una buena comunicación entre superiores y subordinados, lo cual significa que tienen problemas para comunicarse, debido a que reciben órdenes de más de un superior de la empresa y en ocasiones no saben a quien comunicarle los problemas que se originan en su área de trabajo.

Según el diagnóstico realizado, lo anterior es ocasionado debido a que no existe un nivel jerárquico establecido donde cada empleado tenga claro a quien reportar sus funciones.

**Gráfica 16**

**¿Aplican los conocimientos adquiridos en su trabajo?**

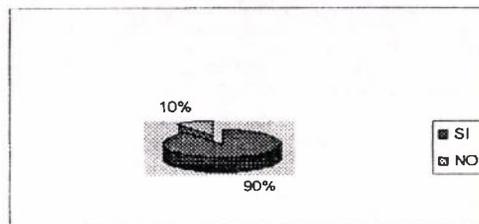


Fuente: Investigación Propia.

En esta gráfica todo el personal aplica los conocimientos adquiridos que se brindan en las capacitaciones que la empresa imparte a los colaboradores, además, brinda oportunidades de implementar o sugerir ideas propias que beneficien las actividades que cada persona realiza dentro de su área de trabajo, siendo esta una de sus mayores fortalezas.

**Gráfica 17**

**¿Se desarrollan actividades para incentivar a los empleados?**

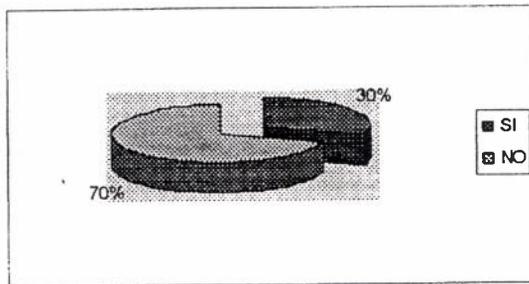


Fuente: Investigación Propia.

En la gráfica anterior se puede apreciar que la empresa tiene fortalecida su inducción, lo cual se demuestra con el 90% de los entrevistados que respondieron que se desarrollan actividades para incentivar y motivar a los empleados para realizar de una manera más responsable sus actividades.

**Gráfica 18**

**¿Tiene personal bajo su supervisión?**



**Fuente: Investigación Propia.**

Según se aprecia el resultado de esta gráfica, indica que un 30% de las personas encuestadas cuenta con personal bajo su supervisión.

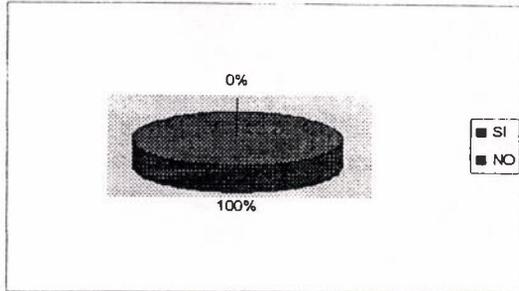
## 2.5 CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados con relación a los esperados, para establecer si se ha obtenido lo esperado, con el fin de corregir y mejorar, además de fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción y tomar correcciones correctivas cuando se requiera.

Según la encuesta realizada se determinó gráficamente lo siguiente:

Gráfica 19

¿Le revisan su trabajo periódicamente?

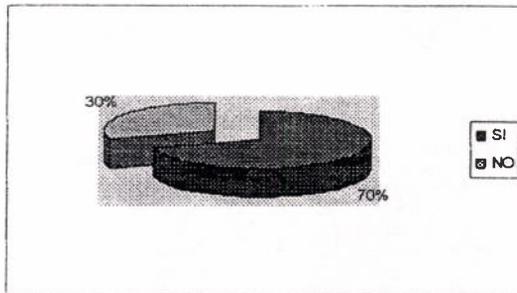


Fuente: Investigación Propia.

Como se puede observar, el 100% de los entrevistados contestaron que sí se les revisa su trabajo periódicamente, lo cual refleja que existe un buen control para las actividades que desempeñan los colaboradores y constituye una fortaleza para la empresa.

Gráfica 20

¿Recibe retroalimentación acerca de la forma de cómo esta realizando su trabajo?



Fuente: Investigación Propia

En el resultado de la gráfica anterior, un 70% contestó que sí es informado en tiempo cuando su trabajo debe realizarlo de otra manera o hacerle correcciones que los directivos consideren necesarios, lo que indica que los regentes de la empresa exigen a los colaboradores entregar buenos resultados de las actividades que tienen a su cargo.

## CAPÍTULO III

### 3 PROPUESTAS

#### 3.1.1 MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTAS

Con base a la encuesta realizada al personal de la empresa se determino que no se cuenta con ningún documento que contenga la Misión y Visión de la empresa Soculte, S.A., por lo cual se propone la siguiente, las cuales quedan a criterio de los directivos la aplicación de las mismas.

<b>MISIÓN:</b>
Proporcionar el mejor servicio técnico, así como la calidad de producción en la hoja de xate, ofreciendo calidad total para nuestros clientes, contribuyendo de esta manera al crecimiento socioeconómico de Soculte, S.A.

<b>VISIÓN:</b>
Ser una empresa líder en la venta de la hoja de xate y en los servicios técnicos que ofrecemos, manteniendo un nivel de excelencia y mejora continua, para ofrecer mejor calidad, superando así las expectativas de nuestros clientes y obteniendo una presencia fuerte en el mercado internacional.

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros; por ejemplo: la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc., por lo que la empresa Soculte, S.A. cree firmemente en los valores que a continuación se mencionan:

#### 3.1.2 NUESTROS VALORES

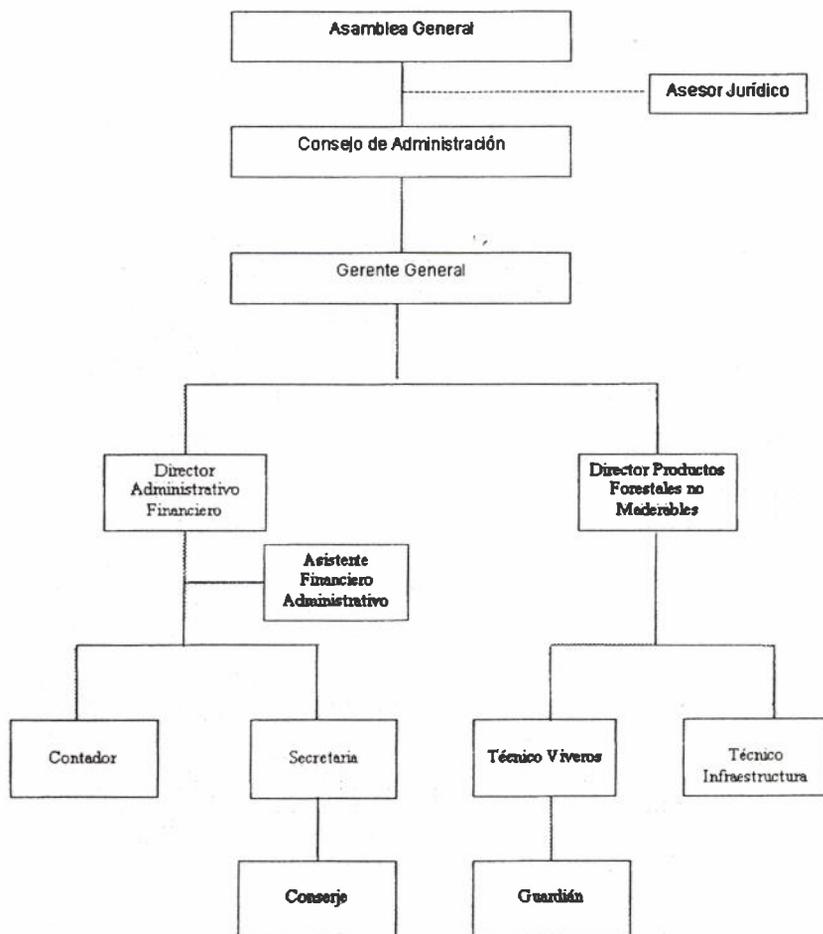
1. **RESPETO:** Al ser humano y todos los seres existentes en la naturaleza.
2. **CALIDAD:** En el producto y servicio que se ofrece.
3. **HONESTIDAD:** En el manejo de los bienes materiales; además, en pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.
4. **LEALTAD:** Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Institución, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.

5. **SERVICIO:** Disposición de la institución para dar respuesta a las necesidades de la sociedad con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.
6. **RESPONSABILIDAD:** Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

Tomando en cuenta el resultado donde refleja que la empresa no cuenta con un sistema organizacional, se procedió a elaborar el siguiente; en el cual se utilizó el sistema de organización lineal y staff de tipo vertical, debido a que este sistema es el más utilizado por las grandes y pequeñas empresas.

En el organigrama propuesto a la empresa Soculte, S.A. no se contempla personal operativo (producción), ya que sus servicios son requeridos temporalmente y no son colaboradores directos de la empresa.

## 3.1.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE PRODUCTOS  
FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

FUENTE: Elaboración propia.

### **3.1.4 MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

Tomando en cuenta el resultado de la encuesta realizada al personal de la empresa, donde muestra que un 70% no conocen las funciones y responsabilidades de su puesto se procedió a elaborar un Manual de perfil de puestos para la empresa Soculte, S.A., el cual se presenta a continuación.

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE  
PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

**MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

<b>TITULO DE PUESTO:</b> Gerente General.	<b>REPORTA A:</b> Junta Directiva.
<b>DEPARTAMENTO:</b> Administrativo.	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Director Administrativo Financiero y Director de Productos Forestales no Maderables.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Es responsable ante la Junta Directiva del eficiente funcionamiento administrativo y general de la empresa.

**CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

Es un puesto de alta jerarquía y dirección, seleccionado por la Junta Directiva, que tendrá a su cargo velar por que se cumpla con la ejecución de los planes, programas y objetivos de la empresa. Debe llevar a la práctica las decisiones que adopte la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

**Académico:**

- Licenciado en Administración de Empresas y/o Economista. Colegiado activo.

**Experiencia:**

- Dos años como mínimo, en el Área Administrativa y Financiera del sector privado, a nivel gerencial o ejecutivo.

**Conocimientos:**

- Dominio del idioma Inglés.
- Sólidos conocimientos en sistemas de computación.

**Capacidades:**

- Capacidad para la toma de decisiones.
- Facilitador y agente indicador de soluciones.
- Persona honrada, dinámica con sentido práctico y confianza en sí misma.
- Liderazgo y facilidad de expresión.

- Capacidad amplia de negociación.

Edad:

- 30 a 60 años, sexo masculino.

#### RESPONSABILIDADES:

- Velar por el manejo de los fondos de la empresa.
- Planificar los procesos de reinversión de capital y gestionar financiamientos si fuese necesario.

#### FUNCIONES:

- Supervisar periódicamente si se están cumpliendo con los objetivos de la empresa.
- Coordinar, elaborar y revisar los presupuestos de ingresos y egresos de la empresa.
- Comunicar y realizar los programas de promoción y publicidad.
- Buscar mercado nacional e internacional.
- Analizar las necesidades de los recursos financieros de la empresa.
- Definir y limitar el grado de autoridad del personal a su cargo.
- Actualizar el organigrama de la empresa.
- Asignar y definir responsabilidades a los directores de los departamentos con que cuenta la empresa.
- Seleccionar y contratar al personal a su cargo.
- Coordinar con los directores para que la empresa funcione adecuadamente.
- Coordinar reuniones con la Junta Directiva y directores de departamentos para conocer los logros alcanzados y revisar los ingresos y egresos de la empresa.
- Supervisar el trabajo de todos los empleados y notificar a los directivos sobre su desempeño.
- Encargado de autorizar ventas y descuentos especiales.
- Mantener comunicación directa con los clientes.
- Realizar estudios con los demás directores para considerar aumentos de sueldo.
- Otras que le sean asignadas.

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE  
PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

**MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Director Administrativo Financiero.	<b>REPORTA A:</b> Gerente General.
<b>DEPARTAMENTO:</b> Administrativo.	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Asistente Administrativo, Contador, Secretaria.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Es responsable ante el Gerente General del funcionamiento administrativo y contable de la empresa.

**CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:**

Es un puesto ejecutivo en el Área Administrativa y Financiera, en cuanto a la supervisión y control de los recursos humanos y materiales pertenecientes a la empresa, así como de los recursos financieros de manera que sean aprovechados al máximo para el logro de los objetivos.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

**Académico:**

- Licenciado en Administración de Empresas.
- Contador Público y Auditor.

**Experiencia:**

- Como mínimo, dos años en el Área administrativa y Financiera de la empresa privada, a nivel gerencial o ejecutivo.

**Conocimientos:**

- Dominio del idioma Inglés, preferentemente.
- Sólidos conocimientos en sistemas de computación.
- Conocimiento sobre leyes laborales.

**Capacidades:**

- Capacidad para la toma de decisiones.
- Facilitador y agente indicador de soluciones.
- Liderazgo y facilidad de expresión.
- Capacidad amplia de negociación.

**Edad:**

- 25 a 40 años, sexo femenino o masculino

**RESPONSABILIDADES:**

- Velar por la administración de los fondos de la empresa.
- Cuidar el mobiliario y equipo que le sea asignado.
- Mantener completa discreción fuera de la empresa, de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas, planes estratégicos, información contable y costos.
- Cuidar de la pérdida o robo de efectivo, cualquier documento de pago, o registro que tenga bajo su responsabilidad.

**FUNCIONES:**

- Interpretar periódicamente los estados financieros presentados por el Contador.
- Supervisar que se practiquen los inventarios físicos semestrales en toda la empresa.
- Vigilar que se presenten oportunamente las declaraciones fiscales.
- Supervisar el cobro oportuno a clientes por venta del producto.
- Coordinar y supervisar las actividades administrativas y financieras.
- Conjuntamente con el Gerente General, aprobar los planes operativos anuales, presupuestos y gastos en general.
- Supervisar el buen uso de los recursos de la empresa.
- Monitorear la ejecución de presupuestos y proponer a la Dirección General los cambios que sean necesarios.
- Elaborar los informes y reportes necesarios.
- Brindar capacitaciones en el tema de Administración Financiera cuando sea solicitado.
- Coordinar las actividades de su Departamento.
- Vigilar que los gastos presupuestados se cumplan y dar a conocer al Gerente General las variaciones encontradas.
- Vigilar que se cumplan los ingresos presupuestados, para que se logren las utilidades

esperadas

- Convocar a juntas con el personal a su cargo.
- Supervisar el pago oportuno a los proveedores y personal de la empresa.
- *Seleccionar y contratar al personal a su cargo.*
- Otras que le sean asignadas.

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE  
PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

**MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Asistente Administrativo Financiero.	<b>REPORTA A:</b> Director Administrativo Financiero.
<b>DEPARTAMENTO:</b> Administrativo.	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Es responsable de asistir al Director Financiero Administrativo en todas las actividades que este departamento requiera, especialmente en el funcionamiento administrativo y contable de la empresa.

**CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

Es un puesto de carácter operativo, financiero-contable, tiene a su cargo el análisis, revisión y registro de las operaciones contables y administrativas de la empresa.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

**Académico:**

- Perito Contador, registrado en la SAT.
- Como mínimo, pensum cerrado de la Licenciatura en Administración de Empresas.

**Experiencia:**

- Dos años en un puesto similar.

**Conocimientos:**

- Manejo de equipo de cómputo y paquetes contables.
- Conocimientos de las leyes fiscales y laborales vigentes.
- Dominio del idioma Inglés, preferentemente.

**Capacidades:**

- Vocación de servicio al cliente.

- Facilidad de expresión.
- Habilidad en la toma de decisiones.

Edad:

- 20 a 40 años, sexo femenino o masculino.

#### RESPONSABILIDADES:

- Velar Por el manejo de fondos de la empresa.
- Cuidar el mobiliario y equipo asignado.
- Vigilar de la pérdida o robo de efectivo, cualquier documento de pago, o registro que tenga bajo su responsabilidad.

#### FUNCIONES:

- Conciliar las cuentas bancarias.
- Realizar informes de ingresos y egresos mensuales.
- Llevar control de gastos con proveedores.
- Efectuar compras de insumos para la empresa.
- Manejo de caja chica de la empresa.
- Realizar pagos quincenales y mensuales a proveedores.
- Llevar el control de producción de venta.
- Mensualmente, elaborar los pagos, tanto a proveedores como al personal.
- Elaborar cotizaciones sobre compras.
- Llevar un control sobre Anticipos de Sueldos para el personal.
- Realizar pagos semanales a jornales de la empresa.
- Control de mantenimiento de vehículos.
- Registrar diariamente las operaciones efectuadas en el Libro Bancos para mantener al día los saldos.
- Otras que le sean asignadas.

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE  
PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

**MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Contador.	<b>REPORTA A:</b> Director Administrativo Financiero.
<b>DEPARTAMENTO:</b> Administración.	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno.

<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
Es responsable ante el Director Administrativo Financiero de mantener en orden y actualizados los registros y libros contables, para la elaboración oportuna de los estados financieros.

<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b>
Es un puesto de carácter operativo, tiene a su cargo la orientación y ejecución del proceso de formulación, preparación e interpretación del sistema financiero y contable.

<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b>
<p><b>Académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perito Contador, registrado en la SAT.</li> <li>• Con estudios universitarios, como mínimo, sexto semestre en Auditoría y Contaduría Pública.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años en un puesto similar.</li> </ul> <p><b>Conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de equipo de cómputo y paquetes contables.</li> <li>• Conocimientos de las leyes fiscales vigentes.</li> </ul> <p><b>Capacidades:</b></p>

- Excelentes relaciones humanas.
- Facilidad de expresión.
- Habilidad en la toma de decisiones.

**Edad:**

- 25 a 35 años, sexo masculino.

**RESPONSABILIDADES:**

- Cuidar el mobiliario y equipo que se le asigne.
- Velar por la Pérdida o robo de efectivo, cualquier documento de pago o registro contable.

**FUNCIONES:**

- Revisar los reportes de venta.
- Actualizar la contabilidad de la empresa.
- Formular las declaraciones de impuestos, para su presentación oportuna.
- Ejecutar gestiones bancarias cuando le sean requeridas.
- Elaborar los Estados Financieros anuales de la empresa.
- Llevar el control de inventarios de la empresa.
- Elaborar las declaraciones de pago al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social - IGSS-.
- Practicar inventarios físicos semestrales en toda la empresa.
- Presentar las declaraciones fiscales correspondientes.
- Tener al día la documentación legal de la empresa.
- Brindar capacitaciones a comunitarios cuando le sea requerido.
- Otras que le sean asignadas.

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE  
PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

**MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Secretaria.	<b>REPORTA A:</b> Gerente General y Director Administrativo Financiero.
<b>DEPARTAMENTO:</b> Administrativo.	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Es responsable ante el Gerente General y Director Administrativo, de tener toda la documentación de la empresa en orden y debidamente archivada.

**CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

Puesto operativo, que consiste en realizar tareas que requieren del conocimiento básico de recepción, despacho, clasificación, registro y archivo de correspondencia y otros documentos. Habilidad en el manejo de planta telefónica y atención al público.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

**Académico:**

- Secretaria Bilingüe.

**Experiencia:**

- Un año en actividades similares al puesto.

**Conocimientos:**

- Dominio del idioma inglés.
- Manejo de todo tipo de equipo de oficina.
- Manejo del programa de computación Office.

**Capacidades:**

- Vocación y criterio amplio de atención al público.

- Excelentes relaciones humanas.

Edad:

- 20 a 35 años, sexo femenino

#### RESPONSABILIDADES

- Cuidar el mobiliario y equipo asignado a su cargo.
- Velar por la pérdida o robo de cualquier documento o registro.
- Vigilar por la transmisión oportuna de la información que sea de carácter urgente, incluyendo vía fax y otros que correspondan.

#### FUNCIONES:

- Llevar agenda de reuniones de los Directores de la empresa.
- Atender todas las llamadas telefónicas.
- Atender la recepción del público en general.
- Llevar el control de archivos y correspondencia de la empresa.
- Elaborar minutas de reuniones internas de la empresa.
- Revisar la correspondencia de la empresa.
- Redactar correspondencia a determinadas personas cuando sea indicado.
- Colaborar con los miembros del equipo de trabajo.
- Otras que le sean asignadas.

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE  
PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

**MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Director de Productos Forestales no Maderables.	<b>REPORTA A:</b> Gerente General.
<b>DEPARTAMENTO:</b> Técnico.	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Técnico de Viveros, Técnico de Infraestructura y Guardián.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Es responsable ante el Director General del eficiente funcionamiento de su Departamento, para que el producto se encuentre en buenas condiciones y calidad requeridas para su venta.

**CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

Puesto técnico administrativo, que consiste en realizar labores de planificación, ejecución y evaluación de la producción de la hoja de xate, así como el servicio que la empresa presta a los clientes.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

**Académico:**

- Ingeniero Agrónomo en grado de Licenciado.
- Ingeniero Forestal.

**Experiencia:**

- Dos años de experiencia en el área.
- Acreditar dos años de experiencia en labores relacionados con el puesto.

**Conocimientos:**

- Manejo de todos los paquetes de Windows.
- Conocimiento amplio de las leyes agroforestales del país.

**Capacidades:**

- Liderazgo y facilidad de expresión.
- Vocación y criterios amplios de atención al público.

**Edad:**

- 30 a 45 años, sexo masculino.

**RESPONSABILIDADES:**

- Cuidar del mobiliario, vehículo y equipo asignado a su cargo.
- Mantener la completa discreción fuera de la empresa, de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas, planes estratégicos, información contable y costos.

**FUNCIONES:**

- Dirigir, coordinar y supervisar todo el proceso de ejecución del proyecto.
- Proponer al Gerente General las acciones estratégicas para el manejo y conservación de recursos forestales no maderables, buscando razonables beneficios económicos y sostenibilidad de los recursos.
- Establecer los procedimientos administrativos en gestión y administración de los recursos del proyecto.
- Maximizar el recurso financiero y humano a su cargo.
- Implementar instrumentos técnicos que permitan el manejo y conservación de recursos forestales no maderables.
- Velar por el cumplimiento de las normas que rige la Reserva de la Biosfera Maya.
- Elaborar el plan operativo para la ejecución del proyecto.
- Proponer opciones de proyectos productivos tanto en la región como fuera del territorio nacional.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo y aplicar las medidas correctivas y disciplinas correspondientes.
- Proponer a la Gerencia General la contratación de personal técnico necesario para el proyecto.
- Coordinar con las oficinas Gubernamentales y no Gubernamentales en el campo del manejo y conservación de los recursos forestales no maderables.
- Seleccionar y contratar al personal a su cargo.
- Coordinar las actividades del personal a su cargo.

- Promover cursos de capacitación para su personal.
- Otras que le sean asignadas.

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE  
PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

**MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Técnico de Viveros.	<b>REPORTA A:</b> Director de Productos Forestales no Maderables.
<b>DEPARTAMENTO:</b> Técnico.	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Es responsable ante el Director de Productos Forestales no Maderables, del cuidado y mantenimiento de los viveros, para que el producto mantenga la calidad esperada.

**CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

Es un puesto operativo que se encarga del control y mantenimiento de los viveros de la plantación de xate, el cual tiene a su cargo la supervisión e inspección del mismo; aprovechándolos al máximo para el logro de objetivos.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

**Académico:**

- Perito Agrónomo.
- Estudios universitarios en carrera afín.

**Experiencia:**

- Dos años en trabajos similares al puesto.
- Experiencia en cuidados de viveros.

**Conocimientos:**

- Sólidos conocimientos en labores relacionadas con el puesto.

**Capacidades:**

- Capacidad para la toma de decisiones.

- Facilitador y agente indicador de soluciones.

Edad:

- 25 a 45 años, sexo masculino.

#### RESPONSABILIDADES

- Cuidar del mobiliario y equipo que se le asigne.
- Mantener completa discreción fuera de la empresa, de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas y planes estratégicos.

#### FUNCIONES:

- Asistir a la Dirección en la planificación, implementación y ejecución del proyecto, tanto dentro como fuera de la Región de Peten.
- Apoyar a la Dirección en todas las fases o etapas que requiera el proyecto.
- Realizar actividades que conlleven a la adecuada inserción del proyecto en las comunidades seleccionadas.
- Supervisar y monitorear las áreas de ejecución, del proyecto que le sean claramente asignadas.
- Llevar los registros y controles de las diferentes etapas y actividades del proyecto.
- Entrenar al personal operativo, en las diferentes actividades que requiera la ejecución para alcanzar los objetivos y metas del proyecto.
- Atender a los visitantes al área de ejecución del proyecto, especialmente a las personas relacionadas directa o indirectamente con el mismo.
- Presentar informes mensuales de la actividad que realiza, dentro de la ejecución del proyecto.
- Informar al Director de todas las actividades que realiza y de aquellas que afectan directa o indirectamente al proyecto.
- Otras que le sean asignadas.

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE  
PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

**MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Técnico de Infraestructura	<b>REPORTA A:</b> Director General, Director de Productos Forestales no Maderables
<b>DEPARTAMENTO:</b> Técnico:	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Es responsable ante el Gerente General y el Director de Productos Forestales no Maderables, de todas las construcciones que se requieran en la comunidad y que sean parte del proyecto.

**CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

Dirige, coordina y realiza las actividades en las construcciones que se realicen para la plantación y áreas de viveros de xate. Así como del mantenimiento de las obras existentes.

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**Académico:**

- Título de nivel medio.

**Experiencia:**

- Dos años en trabajos similares al puesto.
- Acreditar dos años de experiencia en trabajos de construcción.

**Conocimientos:**

- Estudios de suelo.
- Sólidos conocimientos de Albañilería.

**Capacidades:**

- Capacidad para la toma de decisiones.
- Facilitador y agente indicador de soluciones.

- Liderazgo y facilidad de expresión.

Edad:

- 30 a 50 años, sexo masculino.

#### RESPONSABILIDADES

- Cuidar del mobiliario, herramientas y equipo que se le asigne.
- Mantener la completa discreción fuera de la empresa, de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas y planes estratégicos.

#### FUNCIONES:

- Elaborar infraestructura de viveros de xate.
- Revisar y reparar la infraestructura que se encuentre dañada.
- Otras que le sean asignadas.

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE  
PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

**MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Guardián.	<b>REPORTA A:</b> Director de Productos Forestales no Maderables.
<b>DEPARTAMENTO:</b> Técnico.	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Es responsable ante el Director de Productos Forestales no Maderables de mantener la vigilancia constante a las plantas de xate, así como custodiar sus bienes.

**CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

Es un puesto operativo y consiste en cuidar las pertenencias e instalaciones de la empresa; vigilando el ingreso y egreso de personas que frecuentan la empresa y presentar la información necesaria en el momento oportuno.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

**Académico:**

- Tercero básico, mínimo.

**Experiencia:**

- Dos años en puesto similar.

**Capacidades:**

- Persona honrada y honorable.
- Vocación y criterios amplios de atención al público.

**Edad:**

- 25 a 45 años, sexo masculino.

**RESPONSABILIDADES:**

- Cumplir con el uso de armas de acuerdo a indicaciones.
- Vigilar cualquier destrozo que exista en las instalaciones del vivero.
- Cuidar de cualquier pérdida o robo de equipo.

**FUNCIONES:**

- Vigilar los bienes existentes dentro de la empresa.
- Dar información a las personas que acuden a la empresa.
- Realizar rondas de vigilancia por toda el área de la producción de xate.
- Vigilar los accesos sospechosos a la empresa.
- Vigilar que el alumbrado sea el adecuado.
- Otras que le sean asignadas.

**CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE  
PRODUCTOS FORESTALES CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA  
SOCULTE, S.A.**

**MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS**

TITULO DEL PUESTO: Conserje.	REPORTA A: Secretaria.
DEPARTAMENTO: Administrativo.	PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno.

<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
Es responsable de mantener limpia las instalaciones de la empresa.

<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b>
Es un puesto operativo que consiste en el mantenimiento e higiene de las instalaciones de la empresa.

<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b>
<p><b>Académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer diploma de sexto grado de primaria.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años en puesto similar.</li> </ul> <p><b>Edad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 a 45 años, sexo femenino.</li> </ul>

<b>RESPONSABILIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar porque se mantengan limpias las oficinas y equipo.</li> <li>• Hacer la limpieza en las horas estipuladas por la administración.</li> <li>• Realizar sus funciones en las instalaciones de la empresa.</li> </ul>

**FUNCIONES:**

- Limpieza de mobiliario e instalaciones de la oficina.
- Otras que le sean asignadas.

#### 4 EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente practica empresarial dirigida -PED- se llevo a cabo para realizar un diagnostico y propuesta de Reorganización administrativa para la empresa Centro de formación y capacitación de productos forestales certificados Sociedad Anónima, Soculte, S.A.; esto se dio por la problemática que existe ya que se carece de una estructura organizacional para dicha empresa.

El propósito de este diagnostico consistió en encontrar los instrumentos necesarios para establecer áreas de oportunidad que puedan ayudar a los directivos de la empresa a mejorar la eficiencia administrativa, ya que es necesario que toda empresa cuente con una estructura organizacional, lo cual evita que se trabaje de una manera desordenada por la duplicidad de funciones existentes y por no haber un nivel jerárquico definido.

Con el presente diagnostico se determino, la problemática evidente dentro de esta empresa que son; Falta de misión y visión, Ausencia de una estructura organizacional, Falta de descripciones de puestos y duplicidad de funciones, todos estos problemas que enfrenta la empresa actualmente repercuten en el logro de objetivos propuestos.

Para determinar la problemática anterior se realizo un análisis FODA, por ser una herramienta precisa, que permite conocer mediante la información de un cuadro, la situación actual de la empresa y de esta manera obtener un diagnostico preciso.

De acuerdo al cuestionario y a la entrevista realizada al personal de empresa se determino que no conocen la misión y visón, que existe duplicidad de funciones, que hay falta de comunicación y que no conocen el organigrama de la empresa. Todo esto ocasiona que el personal no tenga claro el propósito fundamental de la misma así como una claridad de lo que se quiere hacer y hacia donde llegar, de igual manera no saben a quien reportarle los problemas que se origina en su área de trabajo.

Según el autor Rafael Muñiz (2001) autor del libro Marketing en el siglo XXI, afirma que la misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además según el autor la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en que mercado esta la empresa, quienes son sus clientes y con quien esta compitiendo.

Por otro lado Terry (2005) define la organización como el arreglo de funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Koontz (1998), menciona que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.

Por lo antes expuesto se propone implementar la misión y visión realizada a la empresa, para que el personal tenga claro la razón de ser y hacia donde se quiere llegar, así como poner en práctica el organigrama y la descripción de puestos realizados, que sería la respuesta a la problemática, para que de esta manera pueda existir un orden jerárquico dentro de la empresa que le permita al personal saber a quien reportar y a quien obedecer, ya que existe pérdida de tiempo por la duplicidad de funciones que se realizan, todo esto no permite que los colaboradores tengan una guía de cómo realizar sus actividades y aprovechar mejor su tiempo.

Otro punto que es importante comentar son las evidencias del beneficio económico obtenido con la implementación de las propuestas antes mencionadas para la empresa Soculte, S.A.

- Mejorara la calidad del servicio ya que los colaboradores tendrán una clara definición de sus deberes y responsabilidades evitando de esta manera la duplicidad de funciones existentes, fuga de responsabilidades y pérdida de tiempo reduciendo los conflictos internos entre el personal en general de la empresa.
- Otra de las evidencias es que al implementar una estructura organizacional la empresa será más productiva optimizando su rentabilidad, obteniendo mejor utilidades para que a un corto plazo estas sean reinvertidas en la comunidad, notándose de esta manera un crecimiento económico que se reflejara en el desarrollo de proyectos sociales para la comunidad de soculte, S.A.
- Al contar con una estructura organizacional adecuada, se han agilizado los trámites de documentos para la exportación del producto.

Por lo expuesto, se puede afirmar que el objetivo principal de este diagnóstico se cumplió al determinar la problemática sufrida por la empresa Soculte, S.A.; y de esta manera se presentan las soluciones derivada del estudio el cual se presenta en el capítulo III que son las propuestas.

## CONCLUSIONES

1. La empresa cuenta con una excelente ubicación y acceso rápido para los clientes y visitantes.
2. La empresa tiene oportunidad de llegar a ser un centro de investigación por su modelo único de producción en el país.
3. La Gerencia General lleva a cabo evaluaciones para conocer si se está cumpliendo con las metas y objetivos de la empresa.
4. Se determinó que la empresa no cuenta con una organización estructurada.
5. La empresa no cuenta con una Misión y Visión declaradas en forma escrita.
6. Además, no cuenta con Descripciones de Puestos, lo que ocasiona que exista duplicidad de funciones.

## RECOMENDACIONES

1. Mantener en excelentes condiciones el acceso a la empresa, mediante el continuo mantenimiento de las principales vías de comunicación.
2. Mantener actualizadas sus técnicas y conocimientos con relación a los sistemas de producción para lograr estar a la vanguardia.
3. Mantener la implementación del programa de Medición de Resultados, para hacer una evaluación periódica de lo alcanzado, según los objetivos trazados.
4. Poner en práctica el organigrama propuesto y a la vez se recomienda que el mismo sea revisado y actualizado cada año.
5. Que los directivos de la empresa aprueben la Misión y Visión propuestas para que sean colocadas en un lugar visible, donde el personal y visitantes puedan observarlas.
6. Utilizar las Descripciones de Puestos diseñadas especialmente para que cada persona conozca sus funciones y responsabilidades, a fin de llevarlas a cabo de una manera correcta y evitar la duplicidad de funciones, que generalmente es la causante de los conflictos entre los trabajadores y directivos.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Agustín Reyes Ponce,  
Administración Moderna. México Limusa, Noriega Editores 2005.  
SBN: 968-18-4214-6.  
Rústica  
1. Administración General.  
480 p.
2. Harold Koontz y Heinz Weihrich,  
Administración una Perspectiva Global. Editores, Interamericana S.A. de C.V.  
México, D.F. 1998  
762 p.
3. Terry, George R.,  
Principios de Administración. Editorial CEC S.A.  
México, 2000  
Págs. 327 a 483.
4. Urwick,  
Administración Moderna. Noriega Editores.  
México 2005  
Elementos de administración.
5. Rafael Muñoz Gonzáles,  
Marketing en el siglo XXI. CEF. Editorial WOLTERS KLUWER España.  
España 2001

**Dirección de Páginas Web.**

6. [www.monografias.com](http://www.monografias.com),  
Monografias.com.
7. [www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com),  
Aulafacil.com.
8. <http://www.gestipolis.com>,  
gestipolis.com

# ***ANEXOS***

ANEXO 1 Fotografías



Xate hembra (*Chamaedorea Elegans*)



Xate macho o Jade (*Chamaedorea Oblongata*)



Cola de pescado (*Chamaedorea ernesti-aguatti*)



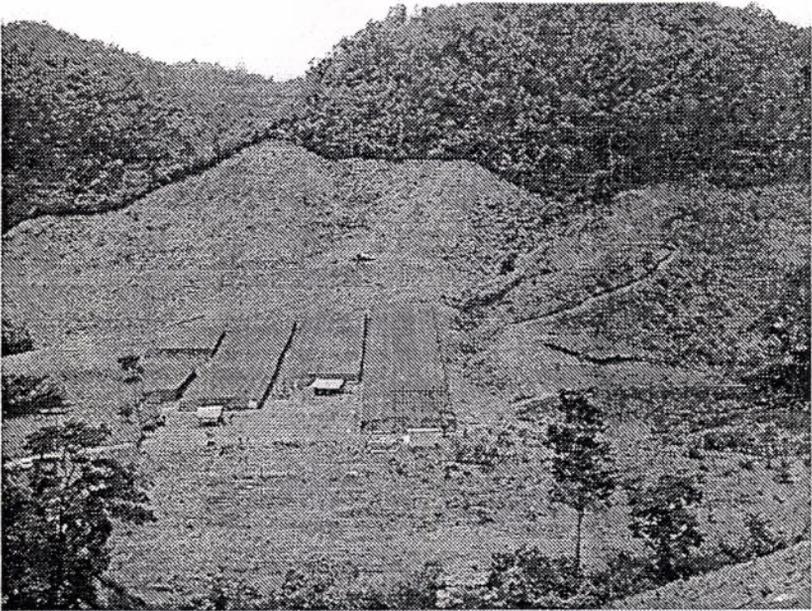
Elegans tipo Jumbo



Equidad de Género



Visitas de Embajadores



Area de viveros



Area de plantación

ANEXO 2 CuestionarioCUESTIONARIO

**"CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE PRODUCTOS FORESTALES  
CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA"  
SOCULTE, S.A.**

PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

Con el propósito de conocer sobre la aplicación del proceso administrativo en la empresa Soculte, S. A. y proponer mejoras en las áreas que se considere necesario, se le solicita responder a las siguientes preguntas, marcando con una X, según su opinión.

1. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

sí  NO 

2. ¿Conoce las políticas de la empresa?

sí  NO 

3. ¿Se cuenta con un sistema de presupuestos?

sí  NO 

4. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

sí  NO

5. ¿Conoce cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto?

SÍ  NO

6. ¿Recibe órdenes de varias personas?

SÍ  NO

7. ¿Cree que existe duplicidad de funciones?

SÍ  NO

8. ¿Tiene claro de quién depende directamente?

SÍ  NO

9. ¿Conoce el Organigrama de la empresa?

SÍ  NO

10. ¿Se aplican pruebas para Selección de Personal?

SÍ  NO

11. ¿Cuándo inició sus labores en esta empresa, le explicaron las funciones de su puesto?

SÍ  NO

12. ¿Fue usted presentado a los demás miembros de la empresa cuando inició a laborar en ésta?

SÍ  NO

13. ¿Las instalaciones donde lleva a cabo sus actividades laborales son adecuadas?

SÍ  NO

14. ¿Existen y se desarrolla programas de capacitación?

SÍ  NO

15. ¿Cree que existe una buena comunicación entre superiores y subordinados?

SÍ  NO

16. ¿Aplican los conocimientos adquiridos en su trabajo?

SÍ  NO

17. ¿Se desarrollan actividades para incentivar a los empleados?

SÍ  NO

18. ¿Tiene personal bajo su supervisión?

SÍ  NO

19. ¿Le revisan su trabajo periódicamente?

SÍ  NO

20. ¿Recibe retroalimentación acerca de la forma como está realizando su trabajo?

SÍ  NO

ENTREVISTA

**"CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION DE PRODUCTOS FORESTALES  
CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA"  
SOCULTE, S.A.**

PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se presentan las siguientes interrogantes, las cuales fueron efectuadas como entrevista al Gerente General y Directores de la empresa, para elaborar las Descripciones de Puestos para la empresa SOCULTE, S. A., con el propósito de implementarse.

1. ¿Qué requisitos piden para el puesto de Técnico de Viveros y Técnico de Infraestructura?
2. ¿Cuáles son los requisitos para optar el puesto de Director Administrativo de la empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos del puesto del Asistente Administrativo?
4. ¿Cuáles son las características del Puesto de Secretaria?
5. ¿Cuál es la experiencia laboral necesaria para el puesto de Contador de la empresa?
6. ¿Cuáles son las funciones del Director de productos no maderables?
7. ¿A quién reporta su trabajo el Gerente General de la empresa?
8. ¿Quiénes le reportan al Director Administrativo?