

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de un modelo de estructura organizacional para una empresa de servicios dedicada a la consultoría, asesoría y capacitación de personal**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Edy Estuardo Pozuelos Paredes

Guatemala, junio 2014

**Propuesta de un modelo de estructura organizacional para una empresa de servicios dedicada a la consultoría, asesoría y capacitación de personal**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Edy Estuardo Pozuelos Paredes

Lic. Axel Helmer Ramírez Barrios (**Asesor**)  
M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, junio 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

EMBA Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

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

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M.A. Rolando Antonio Aceituno Girón

**Vice Decano**

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

**Coordinador**

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

Lic. Juan Carlos Valladares  
**Examinador Área Administrativa**

Licda. María Eugenia Sandoval  
**Examinadora: Área de Mercadeo**

Lic. Edwin Rojas  
**Examinador: Área Económico Financiero**

Lic. Axel Helmer Ramírez Barrios  
**Asesor**

M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales  
**Revisora**

**REF.:C.C.E.E.12-2014-ADMÓN ✓**

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

**GUATEMALA, 28 DE MAYO DEL 2014**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Axel Helmer Ramirez Barrios, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DEDICADA A LA CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL”. Presentada por el estudiante Edy Estuardo Pozuelos Paredes, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00786, de fecha 26 de marzo de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala 10 Enero de 2014

**Señores**

**Facultad de Ciencias Económicas**

Universidad Panamericana-Sede Álamos

Guatemala

Estimados Señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida (PED) con el tema, **“Propuesta de un modelo de estructura organizacional para una empresa de servicios dedicada a la consultoría, asesoría y capacitación de personal.”**, presentado por la estudiante: **“Edy Estuardo Pozuelos Paredes”**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecido por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 95 puntos para que continúe el proceso correspondiente.



**Lic. Axel Helmer Ramirez Barrios**  
Tutor  
Colegiado # 16180

## M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales

---

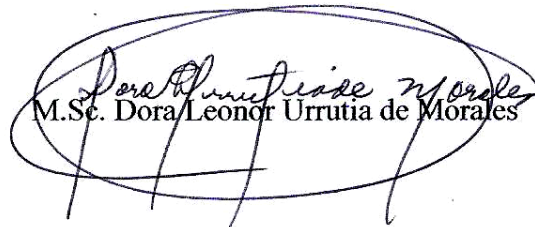
Guatemala 22 de febrero 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana Sede-Álamos  
Guatemala

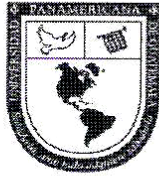
Estimados señores:

En relación al informe de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema “**Propuesta de un modelo de estructura organizacional para una empresa de servicios dedicada a la consultoría y capacitación de personal**” realizado por el estudiante Edy Estuardo Pozuelos Paredes, carné 0600060, estudiante del programa ACA de Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos por la Universidad Panamericana. Por lo tanto, doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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



M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 784.2014**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Edy Estuardo Pozuelos Paredes** con número de carné 0600060, aprobó con **90 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiseis de marzo del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los cinco días del mes de junio del año dos mil catorce.

Atentamente,

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

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



Pamela R.  
cc. Archivo.



## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por concederme el valor de la vida.
- A mi padre:** Por tu ejemplo de trabajo duro, y enseñarme que la vida no es fácil.
- A mi madre:** Mi mejor amiga, extraño tu voz, tus consejos y tu compañía.
- A mi familia:** Mi esposa y mi hija que son mi mayor motivación e inspiración en la vida.
- A mi centros de Enseñanza:** Por haber inculcado los valores necesarios y la perseverancia de seguir adelante y cumplir mis sueños profesionales.

## Contenido

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	9
1.5 Alcances y Limites	9
1.6 Marco Teórico	10
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Tipo de Investigación	20
2.2 Sujetos de la investigación	20
2.3 Instrumentos	21
2.4 Diseño de la investigación	21
2.5 Aporte esperado	21
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Resultados de la investigación	23
3.2 Análisis de resultados	37
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Propuesta de solución a la problemática	39
4.2 Descripción de la propuesta	40
4.3 Visión de la propuestas	40
4.4 Objetivos de la propuesta	40
4.5 Propuesta de solución	41

<b>Conclusiones</b>	81
<b>Referencias bibliográficas</b>	82
<b>Anexos</b>	83

## **Resumen**

Capacita es una empresa guatemalteca fundada en los años setenta con el objetivo de proporcionar los servicios de consultoría y capacitación a empresas públicas y privadas, colabora con el departamento de recursos humanos para lograr el máximo potencial de sus colaboradores en un ambiente adecuado, la organización es dirigida por su fundador .

Capacita inspirado en la visión integral de la organización y empleados, colabora con las empresas en la formación y promoción humana del personal de todos los niveles, desarrolla cursos, seminarios, programas de capacitación y asesoría técnica adaptada a las necesidades de sus clientes, sus principales áreas de trabajo Servicio al Cliente, Desarrollo Humano, Productividad, Proceso Administrativo y el Desarrollo Empresarial y Comercial de sus clientes.

Como resultado del crecimiento del mercado y de la cartera de clientes nace la necesidad de ordenar a la organización por medio de una estructura organizacional que desarrolle el detalle de los puestos para definir sus funciones dentro de la organización. Se plantea un modelo de la estructura organizacional dan a conocer las ventajas sobre la situación actual, en la cual todo el personal es sub contratado, con una propuesta de indicadores de rendimiento para su implementación. Se presenta la propuesta a la gerencia general para su aprobación e implementar los cambios sugeridos a la organización por medio de una capacitación y la difusión de los temas por medio de carteles y una guía de bienvenida en la inducción a los colaboradores antiguos y nuevos de la empresa.

Conforme el análisis que se desarrolló en la Práctica Empresarial Dirigida (PED) permitirá a la Gerencia General contar con los lineamientos que garanticen la ejecución de los cambios sugeridos en el proceso de investigación, análisis e implementación.

## **Introducción**

Capacita es una empresa con treinta años en mercado nacional el propósito es proporcionar servicios de consultoría, asesoría y capacitación acorde a las necesidades de las organizaciones su finalidad contribuir al desarrollo del país y mejorar las capacidades y habilidades del recurso más valioso de la empresa.

El enfoque de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) tiene como objeto recomendar una estructura organizacional que permita su implementación en la empresa. Esta guía es el resultado de la evaluación integral realizada en sus diferentes áreas y su análisis para poder ordenar a la institución en cada puesto de trabajo, este estudio determinó que el principal problema que afronta esta gerencia es la falta de un ordenamiento de los puestos y sus funciones para mejorar la productividad de la institución. La dilucidación del problema y su solución son de vital importancia para la Gerencia General y las áreas que le conforman, debido a que las buenas proyecciones del futuro dependen del adecuado ordenamiento de los puestos y de esta manera mejorar la efectividad de los servicios prestados a los clientes internos y externos de la empresa.

En el capítulo uno son descritos los antecedentes, diagnóstico general de Capacita, su misión, visión y valores, descripción de las áreas que la integran, planteamiento del problema, justificación, alcances y límites, el marco teórico que contiene distintos temas de interés general; además se plantea y delimita el problema, se establecen los objetivos generales y objetivos específicos.

La metodología utilizada para la investigación es descriptiva, toma en cuenta a todos los sujetos de la investigación y los instrumentos utilizados son explicados en el Capítulo Dos. Los resultados obtenidos en las encuestas se analizan en el Capítulo Tres. El análisis de resultados y propuesta están contenidos en el Capítulo Cuatro; en el que se integran las conclusiones de la PED, referencias y anexos.

Con la información obtenida se propone el modelo de estructura organizacional sugerida con su análisis financiero, sus estrategias en la promulgación de los cambios a través de la capacitación y las mejoras a implementar. En la parte final del informe se incluyen los descriptores de

puestos, guía de bienvenida, las fuentes de información consultada, anexos de formatos utilizados.

# CAPÍTULO 1

## 1.1 Antecedentes.

Capacita es una empresa guatemalteca fundada en los años setenta con el propósito de asesorar y capacitar a empresas, se encuentra ubicada en el corazón de la zona cuatro y es dirigida por su Gerente General y fundador .

Dentro de los grandes retos que se viven en Guatemala fruto de la inserción a un mundo global y competitivo y de un gran desarrollo tecnológico de manera eficaz deriva la importancia de la capacitación del recurso humano. Para lograr estas variables la organización requiere mejores empleados, pero será difícil que cuente con ellos y que sean productivos si no entienden cuál es su función, a través de la capacitación descubrirán las verdaderas motivaciones para ser mejores colaboradores.

Capacita inspirado en la visión integral de la organización y empleados, colabora con las empresas en la formación y promoción humana del personal de todos los niveles, con el fin de marcar a todos los participantes de sus programas con un sentido optimista, positivo, esperanzador e inteligente como fruto del trabajo de cursos, seminarios, programas de capacitación y asesoría técnica.

### **Metodología de enseñanza:**

El método utilizado para la enseñanza y aprendizaje es dinámico y consiste en: conferencias participativas, dinámicas, foros y juegos de roles, sesiones de reafirmación y asesoría, que representan las técnicas efectivas para que los participantes descubran los conceptos fundamentales de cada programa y se coloquen en un punto de partida para un cambio razonado.

### **Temas de Capacitación:**

Se cuenta con la capacidad de diseñar y ejecutar programas de capacitación desde conferencias de dos horas mínimo hasta programas más extensos de varios días o semanas; esto se define con

la empresa y de acuerdo a las necesidades del cliente y el número de participantes, en cualquier lugar de la República.

**Gestión Humana:**

1. Trabajo en equipo
2. Servicio al cliente
3. Relaciones interpersonales
4. Creatividad en el trabajo
5. Administración del tiempo
6. Conocimiento de la persona
7. Manejo de conflictos
8. Motivación
9. Comunicación
10. Ética
11. Andragogía

**Administrativa y Comercial:**

1. Programa de ventas
2. Venta de mostrador
3. Manejo de bodegas
4. Emprendedurismo en el trabajo
5. Productividad en el trabajo
6. Procesos y trabajo
7. Proyectos

**Programas de Comercialización en Seguros:**

1. Venta de grandes superficies
2. Venta de seguro en el lugar del trabajo



3. Seguro de automóvil
4. Reclamos en el seguro de automóvil

**Asesoría Empresarial en:**

1. Gestión del cambio y cultura organizacional
2. Servicio al cliente
3. Procesos administrativos y productivos
4. Formulación y control de proyectos
5. Elaboración de manuales de puestos y procedimientos

**Aspectos Organizacionales**

**Visión:**

Ser la mejor empresa de capacitación que colabore con el desarrollo del departamento de recursos humanos de las empresas para que estén preparados y puedan dar los servicios y atender las exigencias presentes de la globalización tanto en el ámbito interno como externo.

**Misión:**

Somos una empresa especializada en asesoría y capacitación para empresas privadas y públicas, en las áreas de: Servicio al Cliente, Desarrollo Humano, Productividad, Procesos Administrativos, Desarrollo Empresarial y Comercial para colaborar en mejoras del desempeño de los recursos humanos de todos los niveles de las organizaciones.

**Valores:**

Excelencia

Responsabilidad

Compromiso

Servicio

## **Administración**

Carece de objetivos escritos y de manuales administrativos.

## **Área Recursos Humanos**

El fundador y dueño de la empresa es el Gerente General; no cuenta con personal directo, todo el personal necesario para el funcionamiento es subcontratado y calificado en sus áreas.

## **Personal Subcontratado**

Proveedores de Servicios: capacitadores, asistente administrativo, personal de limpieza, mensajería y contabilidad.

## **Proveedores:**

Consultores de los diferentes temas a impartir en las capacitaciones.

## **Clientes:**

Cementos Progreso, Seinsa, Mixto Listo, Agregua.

## **Alcance de la evaluación integral:**

Se hizo una evaluación integral a través de un FODA para determinar la situación de la organización, se entrevistó y se aplicó una encuesta al Gerente General y su personal para identificar el principal problema de la empresa.

## **Diagnóstico general**

En la evaluación realizada en Capacita, determino que cuenta con personal calificado en su áreas de trabajo, el cual es sub-contratado, no cuenta con una estructura organizacional formal y todas las decisiones son tomadas por la Gerencia General donde se centraliza la información y la asignación de tareas.

### **Hallazgos por área**

En el área de objetivos la empresa carece de objetivos definidos, tiene establecida su Visión, Misión y Valores los cuales tendrán que ajustarse a la realidad que la empresa tiene en el mercado de la capacitación que es el rubro más fuerte al cual se dedica la institución.

Carece de planeación en todas las áreas, es urgente diseñar elaborar y una planeación estratégica que permita proyectarse a todas las departamentos de la institución con el objetivo de trazar las nuevas metas y tácticas para competir en el mercado de la consultoría, asesoría y capacitación de empresas. Hay oportunidad y nichos descuidados por la competencia en el interior de la República.

Existe centralización en la toma de decisiones por parte de la Gerencia General, no existe una estructura organizacional, no están claramente definidas las funciones y responsabilidades, líneas de autoridad y niveles jerárquicos, en consecuencia no hay una descripción y distribución de funciones, en algunos casos se detectó duplicidad de funciones, como consecuencia de lo anterior esta evaluación integral considera prioritario resolver el problema antes que entrar a mejorar en otras áreas.

En el área de comercialización carece de un plan de ventas, publicidad, presupuestos y pronósticos proyectados. Es necesario implementar un programa de ventas y comisiones para los promotores de eventos apoyados en una página de internet para dar a conocer a la empresa.

Derivado al problema detectado se llevó a cabo un FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa así identificar la existencia de más hallazgos que puedan afectarle.

## FODA

<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas ubicadas estratégicamente.</li> <li>• Personal calificado en las áreas de asesoría y capacitación y métodos propios de evaluación como valor agregado para los clientes.</li> <li>• Actualización constante del staff en los temas de especialización.</li> <li>• Buenas relaciones con empresarios del medio.</li> <li>• Experiencia a nivel nacional e internacional.</li> </ul>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la evaluación integral para mejorar el manejo de la empresa.</li> <li>• Elaborar un plan estratégico proyectado a tres años plazo para darle dirección a la empresa en todas sus áreas</li> <li>• Implementar la estructura organizacional</li> <li>• Establecer sistemas de control y encargados que monitoreen los resultados proyectados en los planes.</li> <li>• Desarrollar el área de mercadeo y ventas</li> <li>• Aprovechar nicho importante desatendido en el interior de la república en las áreas de capacitación y asesoría a empresas.</li> </ul>
<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de planeación.</li> <li>• La Visión y la Misión no han sido socializadas con los colaboradores.</li> <li>• Poco control en las áreas de trabajo.</li> <li>• No hay pronósticos ni presupuestos en ninguna área.</li> <li>• No dispone de una organización formal</li> <li>• No hay manuales, políticas y reglamentos en ninguna área.</li> <li>• El personal es sub-contratado lo que no genera identificación con la institución.</li> <li>• Existe en algunos casos duplicidad de funciones, no tiene bien definida las funciones de cada colaborador.</li> <li>• No existen normas de funcionamiento interno ni un marco legal que justifique las funciones de la Gerencia General.</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia de empresas de capacitación en el área urbana.</li> <li>• Ofertas de programas de capacitación virtuales.</li> </ul>

Derivado al análisis FODA se determinó que el problema actual de la empresa Capacita es:

La estructura organizacional no está definida lo que no permite establecer atribuciones y responsabilidad en cada uno los puestos.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La Gerencia no considera una prioridad la estructura organizacional lo que ha provocado no tener asignadas las funciones específicas en cada puesto aunque estos en su mayoría son sub contratados.

No cuenta con un manual de organización general ni específico escrito por área, el cual es indispensable su elaboración para poder empezar a delegar funciones según sean los planes administrativos y financieros a futuro, y no se dispone de una de base legal respaldada. Es vital revisarlos y asignar al encargado que se responsabilice de esta tarea.

No se dispone de descriptores de puestos lo que provoca en algunos casos duplicidad de funciones o no se sabe quién es el responsable del cargo, ya que las responsabilidades son designadas por la Gerencia General, esto no permite tener autoridad definida ni niveles jerárquicos específicos.

El personal subcontratado se actualiza seguido en sus temas de especialización lo que da una ventaja competitiva para Capacita, ventaja no aprovechada. No cuenta con un plan de comercialización claro que motive a los profesionales a dedicarle un buen porcentaje de tiempo a la empresa.

Por lo expuesto anteriormente el problema a resolver se plantea de la siguiente manera:

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo establecer una estructura organizacional que cumpla con los objetivos institucionales de **Capacita**?

### **1.3 Justificación**

No se dispone de una organización formal, no hay un grado de detalle de las funciones de los colaboradores de la empresa.

Uno de los retos es presentar un modelo con personal contratado y una remuneración basada por objetivos, para poder tener una estructura formal y presentar los beneficios a largo plazo, para que las metas financieras planteadas tengan congruencia y justifiquen la elaboración de una estructura formal.

La organización de la empresa ha variado en los últimos tres años y esto es debido a la demanda de capacitación que se ha tenido en cada uno de los ciclos que ha venido de más a menos. Es el tiempo de enderezar su rumbo y organizar la empresa para definir la sostenibilidad de la misma e innovarla para captar más clientes.

En algunos casos existe duplicidad de funciones, no tiene definidas las atribuciones de cada colaborador y la centralización en la toma de decisiones hace burocráticos los procesos hay poco empoderamiento para decidir lo que provoca atraso en las actividades y tareas rutinarias.

Es necesario hacer modificaciones en la organización para obtener mayor coordinación desde actividades rutinarias hasta las decisiones trascendentales para agilizar los procesos y ser eficientes y eficaces en la operación.

La falta de una estructura organizacional hace necesario elaborar normas de funcionamiento interno, acompañados del descriptor de puestos que justifique las funciones de la Gerencia General y sus colaboradores para establecer alcances y límites en cada puesto de trabajo.

Por lo anterior es prioritario proponer un modelo de estructura organizacional que cumpla con la necesidades de Capacita, para empezar a ordenar la empresa y darle la trayectoria que necesita para proyectarse al futuro y lograr mantenerse en el mercado.

## **1.4 Objetivos**

### 1.4.1 Objetivo general

Crear un modelo de estructura organizacional que cuente con el detalle de los puestos para definir sus funciones específicas en la empresa.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar y diseñar los puestos de la estructura organizacional.
- Presentar el modelo actual de la estructura organizacional basada en la sub contratación contra una estructura formal con un análisis de indicadores de rendimiento.
- Dar a conocer la estructura organizacional a los colaboradores por medio de una capacitación interna para definir sus funciones.

## **1.5 Alcances y límites**

### 1.5.1 Alcances

La gerencia autorizó la evaluación integral, el diagnóstico nos indica trabajar como prioridad la estructura organizacional.

### 1.5.2 Límites

El principal límite para la elaboración del trabajo es la disponibilidad de tiempo del Gerente General, para proporcionar información adicional se hará una planificación conjunta para tener acceso a la información.

El Gerente solicita confidencialidad de nombre de la empresa en los informes que se publique como consecuencia de este estudio.

## 1.6 Marco teórico

De acuerdo al planteamiento del problema y la propuesta del plan de elaborar la Propuesta de un modelo de estructura organizacional para una empresa de servicios dedicada a la consultoría, asesoría y capacitación de personal investigación estará sustentada por el siguiente marco teórico:

### **Administración**

Según Koontz (2009), es el proceso de diseñar y mantener un entorno el que trabaja en grupos los individuos cumplan con eficiencia los objetivos específicos.

Es importante señalar que sus procesos son: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar su aplicación es a todas las organizaciones y a todos los niveles organizacionales con la intención de generar ganancias como uno de sus objetivos principales la productividad de lo implica eficacia y eficiencia en la administración de los recursos.

### **Funciones administrativas de los diferentes niveles organizacionales**

Menciona Koontz (2009), Los administradores de alto nivel dedican más tiempo a la planeación y organización que los administradores de nivel inferior. La dirección a su vez, consume gran parte su tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en cuanto al tiempo destinado al control varía solo un poco entre los administradores de los diversos niveles.

De aquí podemos fundamentar la importancia que tiene entonces tener una empresa organizada y ordenada para poder cumplir con los objetivos planteados.



## **Habilidades administrativas y jerarquía organizacional**

Robert L. Kantz (2009), identifico tres tipos de habilidades para los administradores. Koontz (2009) agrega una cuarta: la capacidad para diseñara soluciones.

La habilidad técnica son los conocimientos y destrezas en un área específica de trabajo con la capacidad de enseñarlos a otros en áreas administrativas y técnicas.

Habilidad humana es la capacidad de trabajar con otras personas inspirando en otros el espíritu de colaboración, trabajo en equipo donde cada uno de sus miembros se sienta en liberta de expresar sus opiniones.

Habilidad de concepción es la habilidad de poder conceptualizar un problema con todos sus elementos y comprender la relación que tiene con ellos.

Habilidad de diseño de soluciones a problemas actuales y futuros detectando los posibles, con la capacidad de poder anticiparse a sus causas y posibles soluciones y esta es una habilidad que se concentra en la alta dirección que es la encargada de gestionar las estrategias del negocio.

## **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa y de sus departamentos o áreas de trabajo y la relación que guardan entre sí con los órganos que la componen.

Según Franklin F. (2013) todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo requieren un marco de actuación para funcionar. Este marco constituido por la estructura orgánica, que es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objetivo de su creación.

Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

A pesar de ser un instrumento muy utilizado todas las organizaciones cuentan con un organigrama general, sorprende la gran diferencia de criterios y de enfoque considerados en su

preparación. Por eso es importante tener una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a ese tipo de recursos.

El objetivo principal del organigrama es crear de forma grafica la composición de la empresa y transmitirlo a sus colaboradores para que se ubiquen dentro de la estructura, su utilidad basada en proporcionar una imagen formal a la empresa, facilitar el conocimiento de coordinación y relación jerárquica con sus compañeros de trabajo, adicional se considera un elemento valioso para el análisis organizacional de la empresa y constituye una fuente autorizada de consulta para todos los colaboradores.

### **Utilidad**

- Proporciona una imagen formal de la organización
- Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

### **Criterios fundamentales para su preparación**

**Precisión**, en el organigrama debe incluirse y definirse con exactitud todas su unidades administrativas y sus relaciones.

**Sencillez**, debe ser lo más simple para que se comprenda con facilidad.

**Uniformidad**, es importante homogenizar las líneas y figuras que se utilizarán en su diseño

**Presentación**, su funcionabilidad dependerá de su preparación y el formato que se utilice, en el cual deben considerarse criterios técnicos en función de su objetivo.

**Vigencia**, al momento de elaborarlo es importante mantenerlo actualizado.

### **Clasificación**

**Por su naturaleza:**

- Micro administrativos, corresponde a una sola organización.

- Macro administrativos, implican a más de una organización.
- Meso administrativos, implican a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad.

#### **Por su ámbito**

- Generales, contienen información de una organización hasta un determinado nivel jerárquico.
- Específicos, muestra la estructura de un área en particular

#### **Por su contenido**

- Integrales, representación gráfica de todas las unidades de una organización y sus relaciones de jerarquía.
- Funcionales, incluye las principales unidades y funciones asignadas y su interrelaciones.
- De puestos, plazas y unidades, muestra las necesidades en cuanto a puestos y número de cargos existentes o necesarios.

#### **Por su presentación**

- Verticales, muestran las unidades de arriba abajo a partir del titular.
- Horizontales, muestran las unidades de izquierda a derecha y colocan el titular en el extremo izquierdo
- Mixtos, utilizan la combinación de verticales y horizontales.
- De bloque, son una variante de los verticales, integran un mayor número de unidades en espacios más reducidos

#### **Diseño**

Figuras, se utilizan para plasmar en el organigrama unidades que la conforma; pueden ser de nivel directivo, medio u operativo, de asesoría y desconcentrados.

## **Forma**

Como regla general, debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como representar con rectángulos las unidades.

## **Dimensión**

Los rectángulos que forman parte del organigrama deben tener dimensiones semejantes.

## **Colocación de figuras**

Las figuras o unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

## **Líneas de conexión**

Se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura de la organización.

## **Relación Lineal**

En ella la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

Se sugiere utilizar en las líneas que interconectan las figuras rectangulares un trazo más grueso que el usado para dibujar estas últimas.

Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe el principio de autoridad-responsabilidad y se crea la impresión de una estructura con un flujo de trabajo estrictamente vertical.

Todas las unidades dependen de un superior, deben quedar vinculadas a él por una sola línea.

Evítese todos los trazos y tramos injustificados.

Es conveniente mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama.

No deben adelgazarse las líneas a medida que desciende el nivel jerárquico.

### **Relación de autoridad funcional**

Representa la relación de mando especializado, no la dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinua que salen de la parte inferior del rectángulo de la unidad de mando y se conectan con la parte superior del rectángulo de una unidad del siguiente nivel o con la línea de autoridad en se nivel cuando el mando especializado implica más de una unidad.

### **Relación de coordinación**

Tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diferentes unidades de la organización. Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo de una unidad y se conecta con otra unidad o con un órgano desconcentrado.

### **Relación de asesoría**

Existen entre las unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Por lo regular, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación, experiencia, o ambas, que les permite proponer, no ordenar a las unidades de línea medidas o criterios para resolver.

### **Relación de coordinación**

Existen dos tipos de relaciones de esta clase:

#### **Relación de asesoría interna**

Es la que proporcionan a los órganos de línea las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. En el organigrama suele representarse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

### **Relación de asesoría externa**

Es la que brinda a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan funciones de modo independiente. Se representan en el organigrama por medio de líneas de trazos discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

### **Relación con comisiones**

#### **Interinstitucionales**

Estas comisiones se integran con representantes de diferentes instituciones oficiales, cuando forman parte del gráfico de la organización se le adscribe al titular y se representan con un rectángulo de trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo.

#### **Comisiones internas**

Estas comisiones dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se presentan mediante un rectángulo y una línea de trazo discontinuo corto.

### **Relación con órganos desconcentrados**

Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Para que la distinción entre ellos y el resto de la organización quede suficientemente clara, debe trazarse una línea de eje que los separe.

Si se deseara visualizar la relación que guardan los órganos desconcentrados con las unidades centrales, se puede no sólo indicar su existencia, sino incluir su estructura.

### **Estructura y proceso de la organización**

Según Koontz (2009), el poder de concebir la función de la organización como un proceso es preciso considerar varios elementos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe ser reflejo de los objetivos y planes dado que las actividades derivan de ellos. En segundo, también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad de una organización es un derecho social determinado para ejercer la discrecionalidad; en consecuencia,

está sujeta a cambios. En tercer lugar y como sucede en cualquier plan, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en que se encuentra, lo mismo en caso de un plan, también las premisas de una estructura organizacional pueden ser de orden económico, político social o ético. Esta debe diseñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros al grupo y para hacer posible que las personas cumplan los objetivos trazados en un futuro en cambio permanente. En este sentido una estructura organizacional funcional nunca podrá ser estática. No existe una estructura organizacional única para todas las situaciones. Una estructura efectiva depende de la situación prevaleciente. En cuarto lugar, y puesto que toda la organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos. Esto no quiere decir que la estructura debe diseñarse en torno a los individuos y no a metas y consecuentes actividades. Es importante considerar el tipo de personas que la componen.

## **Lógica de la organización**

Según Koontz (2009), el proceso de la organización consta de los siguientes seis pasos:

1. Establecimiento de objetivos de la empresa.
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir con esos objetivos.
4. Agrupación de las actividades de acuerdo a los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
5. Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
6. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de las relaciones de autoridad y flujos de información.

El término organización tiene muchos usos. La organización formal es la estructura intencional de funciones. La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no

establecida ni requerida por la autoridad formal pero que surge espontáneamente. El término tramo de administración se refiere al número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente. Un tramo de administración amplio resulta en un número reducido de niveles organizacionales. No puede hablarse de un número definido de personas a las que un administrador pueda supervisar siempre eficazmente; tal número depende de varios factores subyacentes. Entre ellos se encuentra el grado requerido y poseído de capacitación de los subordinados, la claridad de la delegación de autoridad, la claridad de los planes, el uso de normas para el cumplimiento de objetivos, el ritmo de cambio, la efectividad de las técnicas de comunicación, el grado necesario de contacto personal y el nivel de organización implicado.

Emprendedores internos y emprendedores concentran su atención en la innovación y la creatividad. Es responsabilidad de los administradores crear el ambiente necesario para la promoción del espíritu emprendedor.

Los pasos de la función de la organización son la formulación de objetivos principales y de objetivos, políticas y planes de apoyo para alcanzar los fines; la identificación y clasificación de actividades; la agrupación de estas actividades; la delegación de autoridad, y la coordinación de las relaciones de autoridad como de información.

### **Estructura Organizacional: departamentalización**

Según Koontz (2009), la agrupación de actividades y personas en departamentos hace posible la expansión organizacional. La departamentalización puede realizarse por números simples, tiempo, función empresarial, territorio o geografía, tipo de clientes y proceso o equipo requerido. Clases relativamente nuevas de departamentalización son la agrupación organizacional por productos, la organización matricial o de rejilla, la organización por proyectos y la unidad estratégica de negocios.

No existe una modalidad única de organización; la determinación del patrón más adecuado depende de los diversos factores presentes en una situación dada. En todo caso, la selección de un



patrón de departamentalización específico debe efectuarse de tal manera que sea posible cumplir con los objetivos organizacionales e individuales.

### **Organización eficaz y cultura organizacional**

Según Koontz (2009), organizar implica desarrollar una estructura intencional de funciones para el desempeño eficaz. Muchos errores de organización pueden evitarse si primeramente se planea la organización ideal para el cumplimiento de metas y después se hacen modificaciones en función del factor humano y otros factores situacionales. En la planeación de la organización se identifican las necesidades de integración de personal y se cuenta con la posibilidad de atacar las deficiencias en este campo. Se detectan asimismo la duplicidad de esfuerzos, la falta de claridad en las líneas de autoridad y comunicación y la obsolescencia de algunos procedimientos. Una organización eficaz mantiene flexibilidad y se adapta a cambios en sus condiciones.

Para mayor eficacia de las labores del personal de staff es importante enseñar las relaciones de autoridad, hacer que el personal de línea escuche al de staff y mantener a éste debidamente informado. Adicionalmente, la eficacia demanda que el personal de staff elabore recomendaciones íntegras y que la actualización de éste se convierta en un modo de vida organizacional.

Los conflictos en las organizaciones pueden reducirse mediante el uso de organigramas y descriptores de funciones. La organización mejora cuando se imparte enseñanza sobre su naturaleza y se reconocen tanto a la organización informal como la red natural de relaciones. Además, las empresas eficaces desarrollan y cultivan una cultura de organización apropiada.

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1 Tipo de Investigación**

La investigación que se realizará es de tipo descriptiva, la cual consistirá en llegar a conocer la situación actual de la empresa, el ambiente laboral que la rodea, la disposición del personal a colaborar con el estudio detallado de las actividades realizadas en cada puesto para determinar su jerarquía en la estructura organizacional. Esta no se limita a la recolección de datos, si no a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variantes. Se procedió a realizar la técnica de la entrevista y la observación para recolectar analizar la información para proponer la estructura organizacional que más se adapte a la empresa.

El problema actual de la empresa Capacita es que no cuenta con una estructura organizacional definida que permita definir funciones, atribuciones y responsabilidades en la empresa, estas son definidas por la Gerencia General sin importar el puesto.

### **2.2 Sujetos de la investigación**

La empresa Capacita, es una empresa comercial que se dedica a la venta de asesoría, consultoría y capacitación a nivel nacional e internacional.

Las áreas que están involucradas en el plan de trabajo son:

- a. Toda la organización

Los colaboradores que participarán en el estudio de este proyecto son los siguientes:

- a. Gerente General (1)
- b. Facilitadores (1)
- c. Consultores (1)
- d. Servicios Sub-contratados (3)

## **2.3 Instrumentos**

Los instrumentos a utilizar en la investigación son:

- a. Entrevistas
- b. Cuestionarios
- c. Observación
- d. Análisis documental
- e. Análisis organizacional

## **2.4 Diseño de la investigación**

La metodología a seguir en el proceso de investigación fué:

- Se llevaron a cabo entrevistas con todos los colaboradores y jefaturas involucradas en los procesos de la empresa
- Se les pasó los cuestionarios para conocer los procesos actuales de la empresa
- Se verificó la información obtenida en las entrevistas y cuestionarios.
- Se revisaron las atribuciones de los colaboradores del departamento.
- Se tabuló la información de las encuestas
- Se analizó los resultados obtenidos.
- Se realizó el informe de hallazgos y sus recomendaciones.

## **2.5 Aporte esperado**

### **2.5.1 A la Profesión**

Contribuir al desarrollo profesional de los Administradores de Empresas a través de este estudio permita tener una mejor visión sobre la importancia de la estructura en las empresas y su contribución al desarrollo de la institución.

### **2.5.2 A la Universidad**

Proporcionar a los interesados en área administrativa los modelos aplicados para la identificación, evaluación de problemas y estrategias de solución, aportar conocimiento y experiencia a estudiantes, futuros profesionales y empresarios que necesiten consultar el estudio realizado a través de la PED en la Universidad Panamericana de Guatemala.

### **2.5.3 A la Empresa**

Proponer un modelo de estructura organizacional acorde a las necesidades actuales de la empresa, plantear una solución apegada a su realidad para mejorar la eficiencia y eficacia del recurso humano, definir sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

## CAPÍTULO 3

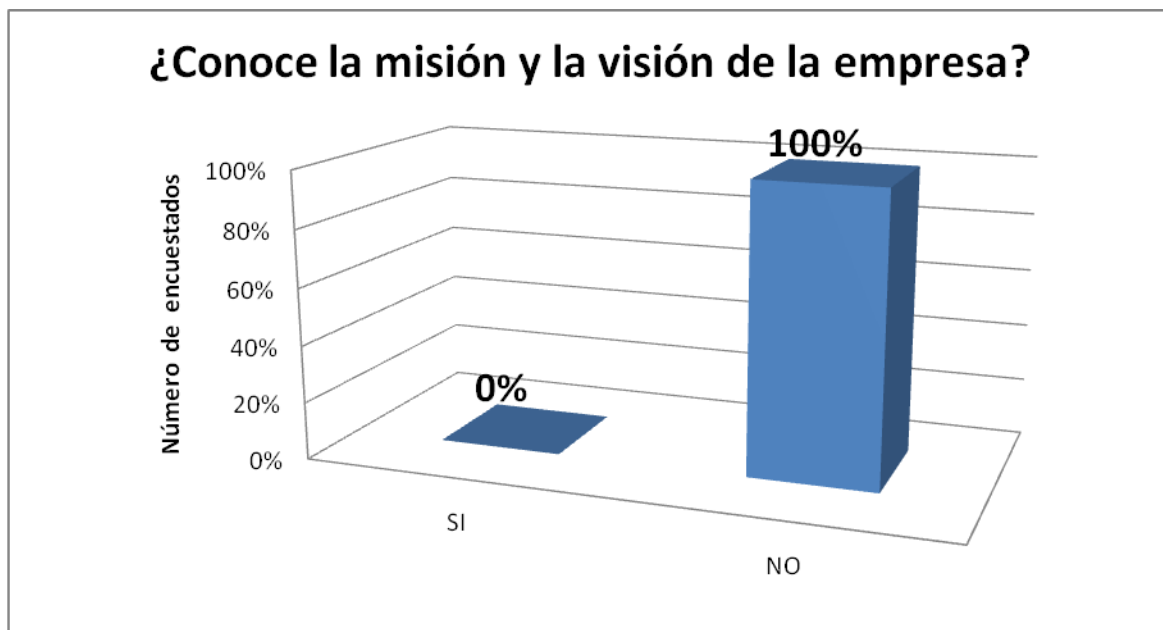
### 3.1 Resultados de la investigación

Se realizó un censo porque la población no es representativa para una encuesta, el total de colaboradores encuestados como universo total fue de seis personas, los resultados obtenidos se presentan a continuación.

El gerente general indicó que el estudio era oportuno por el momento que pasa la empresa indica: Es necesario ordenar la casa para poder proyectarse al futuro de manera organizada y ordenada.

#### Etapa de investigación de proyectos

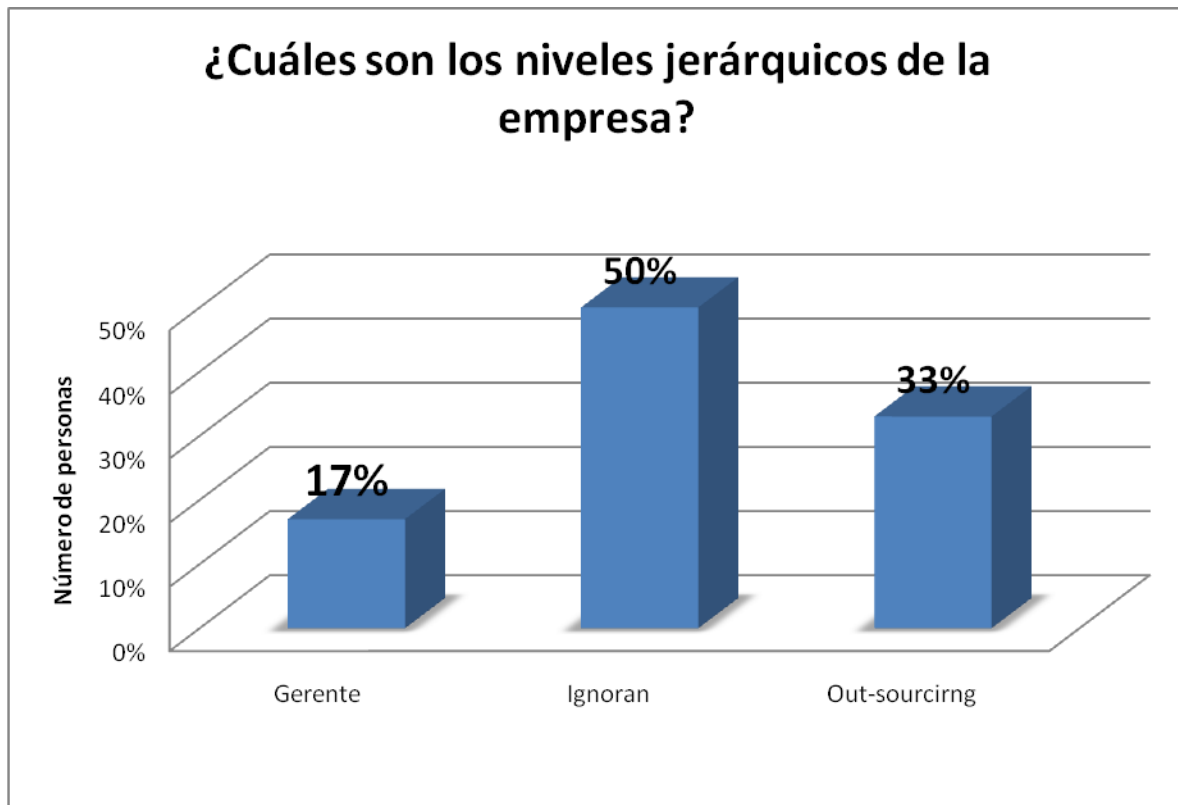
#### Gráfica 1



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** el 100% de los encuestados no conoce la misión y la visión de la empresa a pesar de que se tiene documentada, no existe un manual de inducción para proporcionarlo a los colaboradores de la empresa.

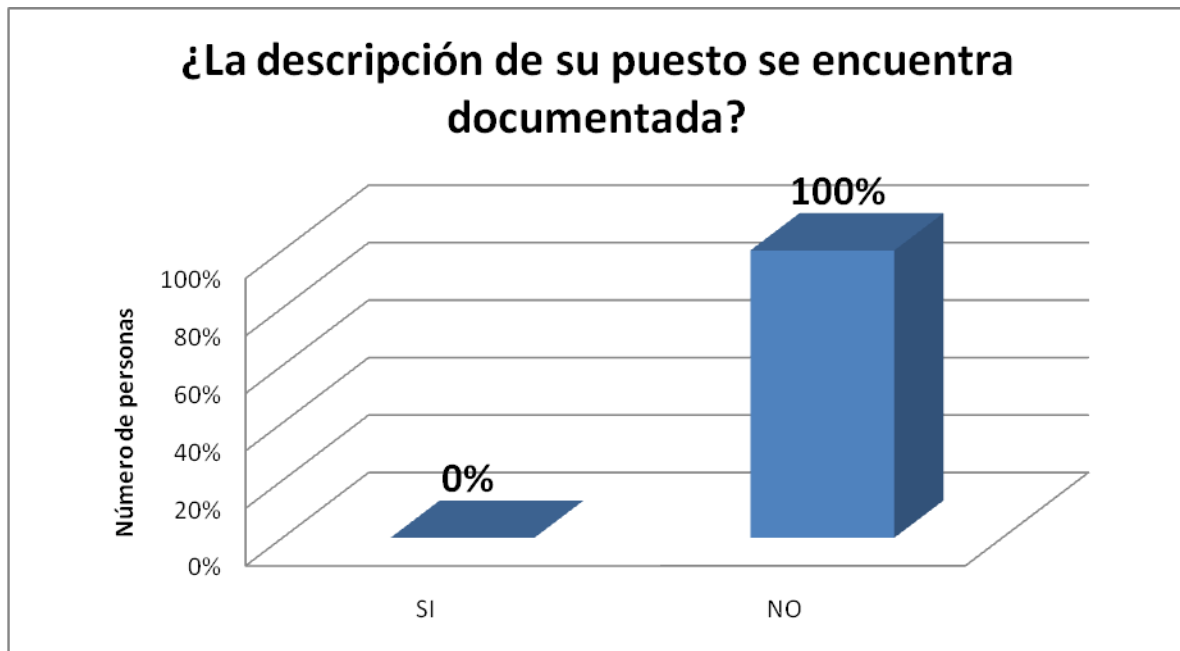
**Gráfica 2**



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** El 17% conoce su escala jerárquica; debido a que todos los colaboradores son sub contratados, el 50% o ignoran su nivel jerárquico y el 33% lo identifican como out sourcing.

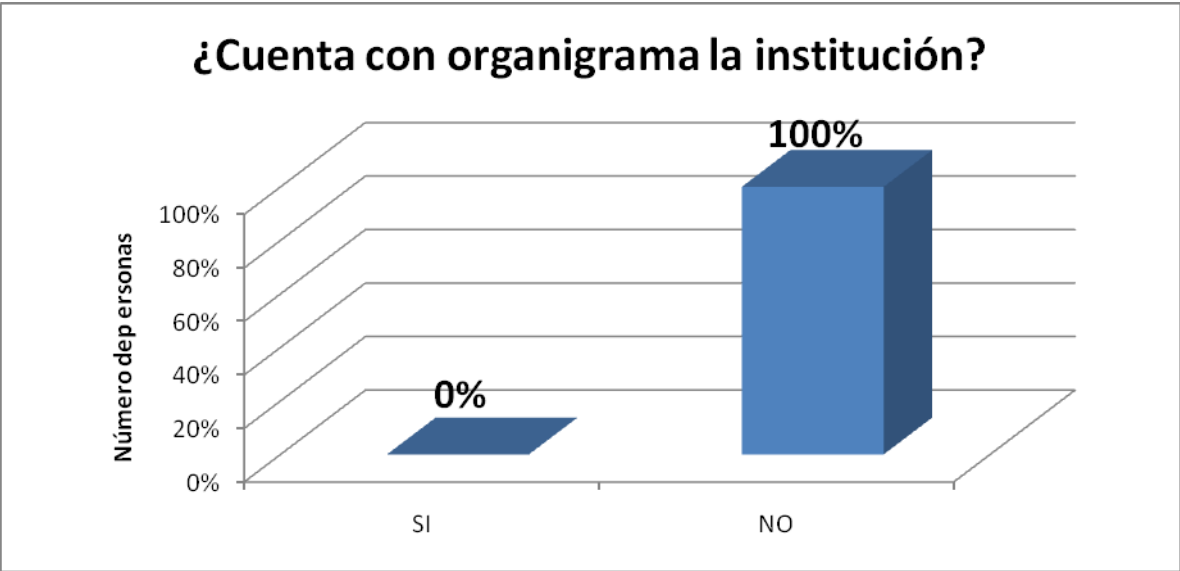
**Gráfica 3**



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** el 100% de los encuestados no tienen documentadas sus funciones dentro de la empresa lo que provoca en algunos casos duplicidad de funciones.

**Gráfica 4**

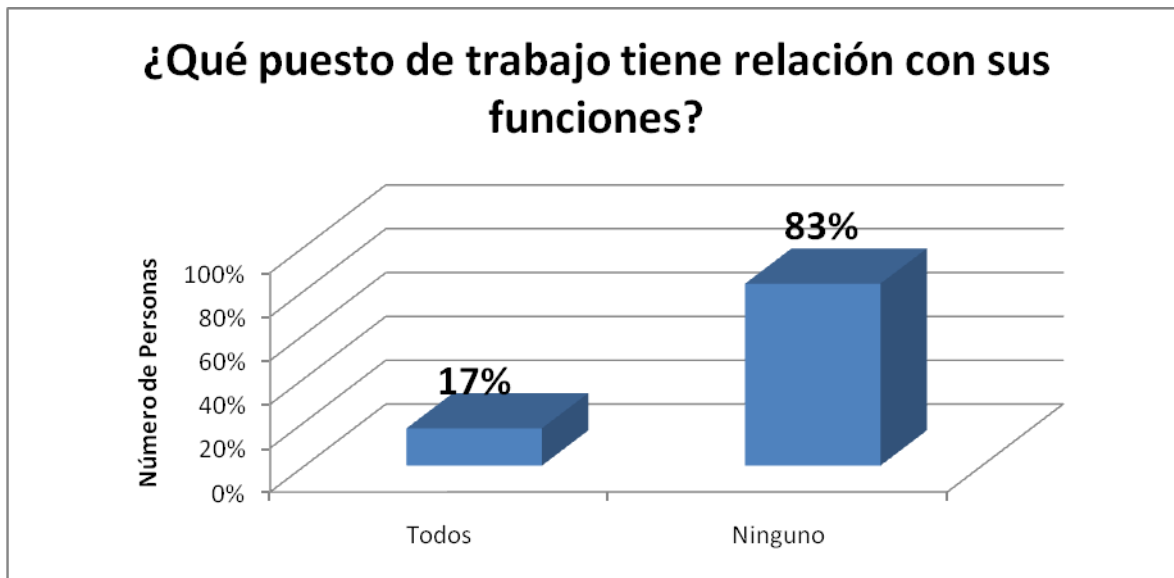


Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** el 100% indicaron no contar con un organigrama que permita ver su ubicación jerárquica dentro de la empresa.



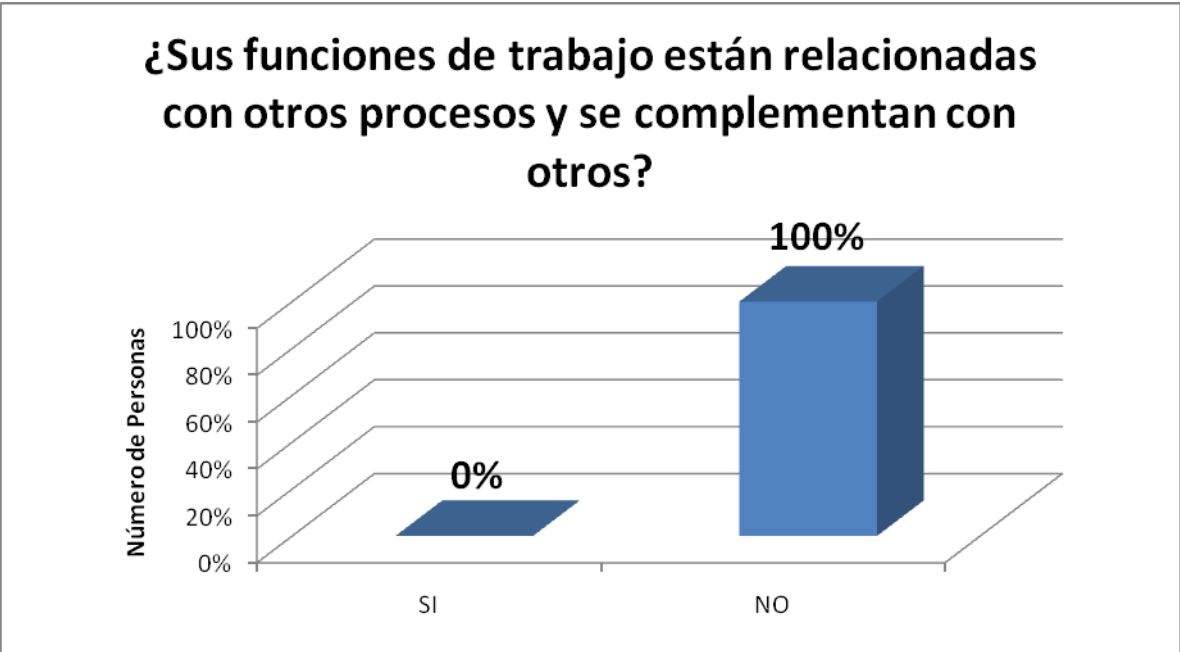
**Gráfica 5**



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** el 17% reconoce que su puesto tiene relación con todas las funciones de la empresa el 83% no identifican una relación con otras funciones esto se debe a la poca identificación que se tiene con la empresa por la falta de una descripción clara de sus funciones en sus puestos de trabajo.

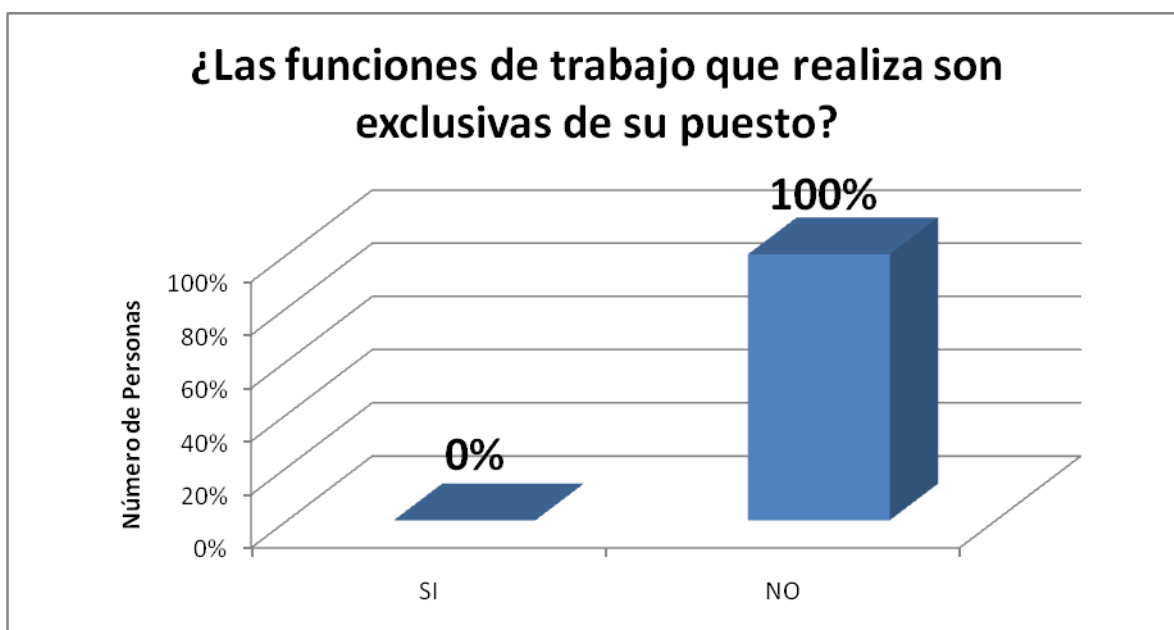
**Gráfica 6**



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** el 100% de los encuestados no identifican sus funciones y su relación con otros procesos, ya que se carece de descriptores de puestos que indiquen cuáles son sus atribuciones dentro de la empresa, lo que ha provocado que la toma de decisiones esté centralizada en la Gerencia General.

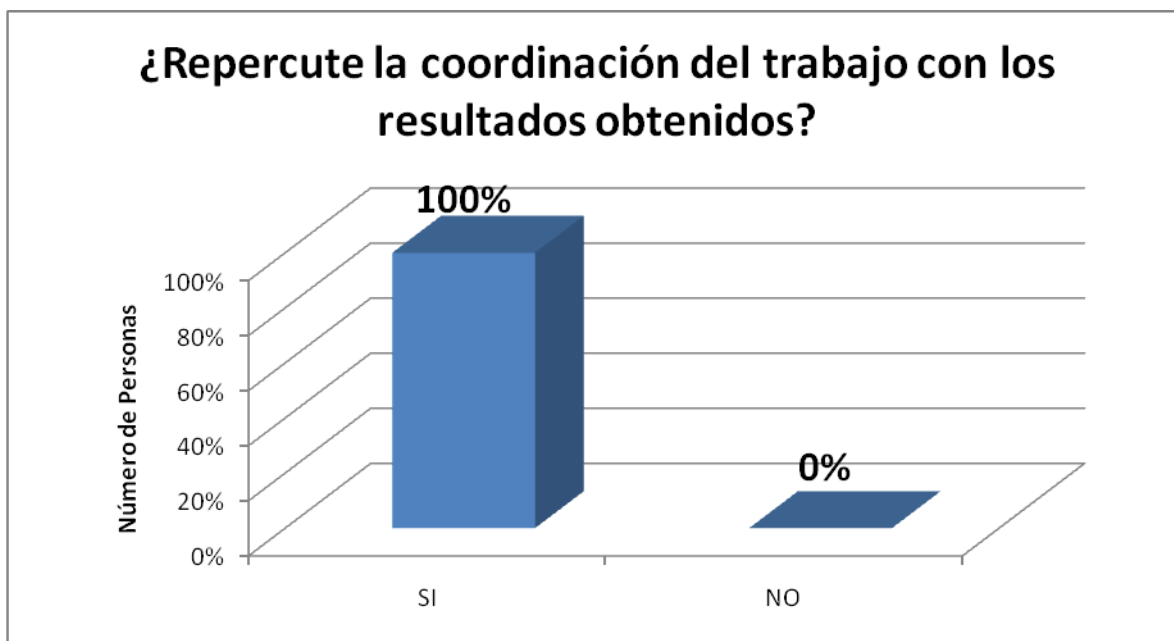
**Gráfica 7**



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** el 100% de los encuestados indica que sus funciones de trabajo no son exclusivas de su puesto, como no existe una descripción de funciones por cargo esto permite exista duplicidad de funciones en los cargos.

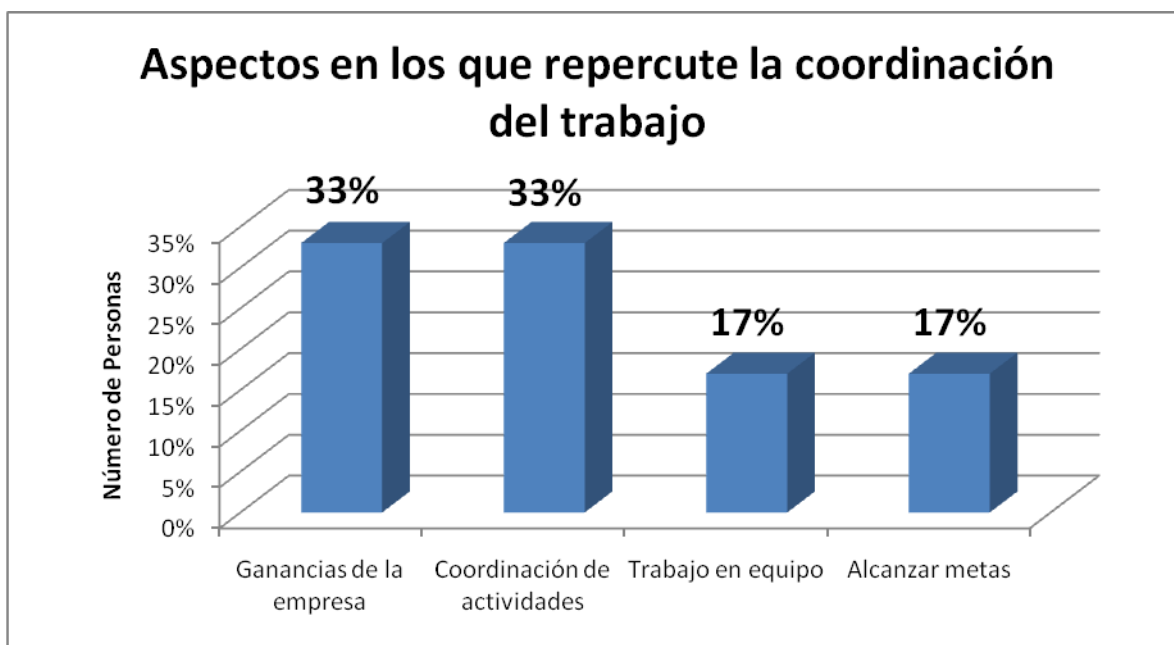
**Gráfica 8**



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** el 100% de los encuesta indico que si repercute la coordinación del trabajo con los resultados obtenidos como lo define la siguiente grafica.

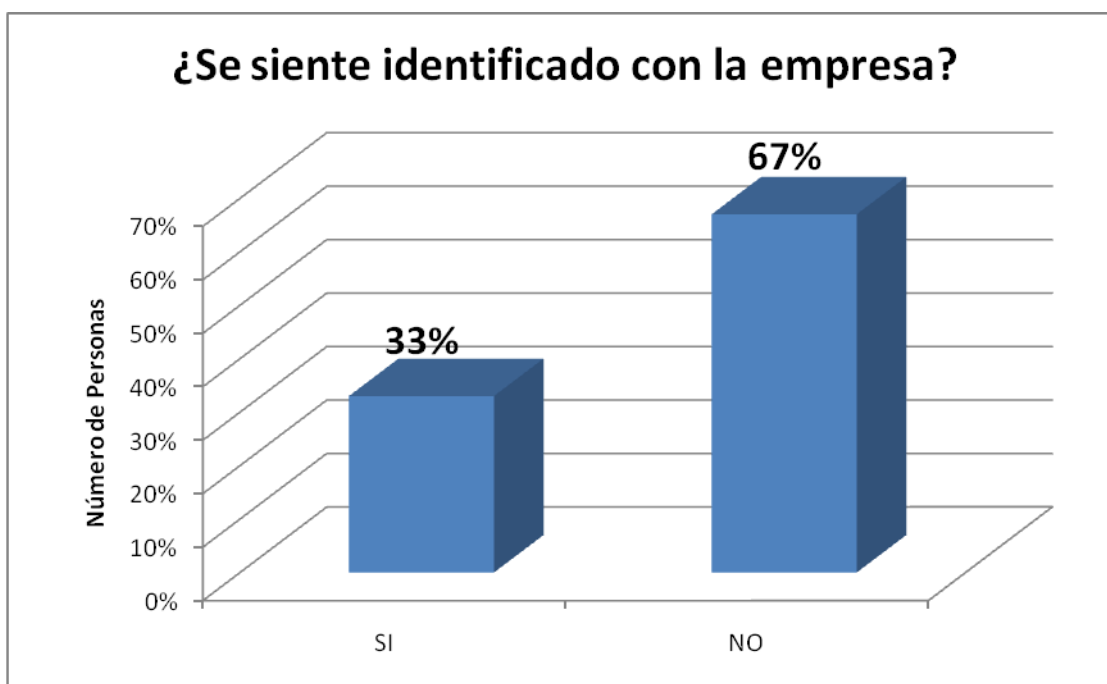
**Gráfica 8.1**



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** repercute con la coordinación del trabajo con los resultados obtenidos, un 33% en las ganancias, 33% en la coordinación de actividades, 17% en el trabajo en equipo y un 17% en alcanzar los objetivos planteados.

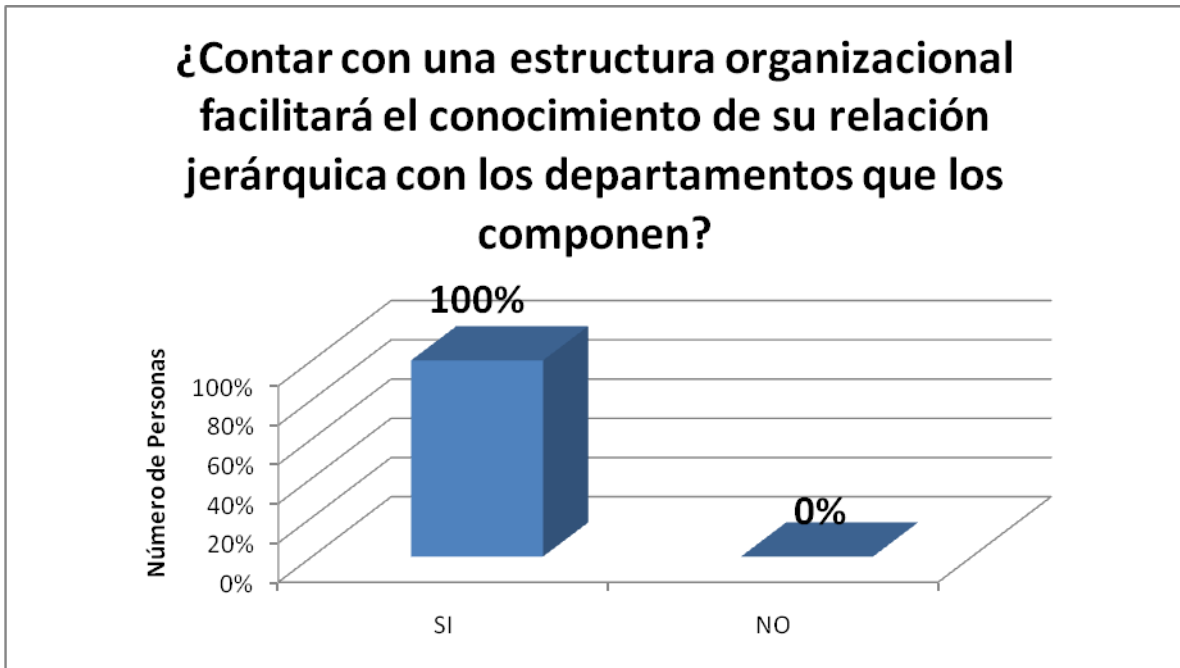
**Gráfica 9**



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** el 33% de los colaboradores se siente identificado con la organización sin embargo el 67% no, esto se debe a que no hay una relación formal con la empresa y no se ha socializado la Visión, Misión y los objetivos de Capacita con sus colaboradores.

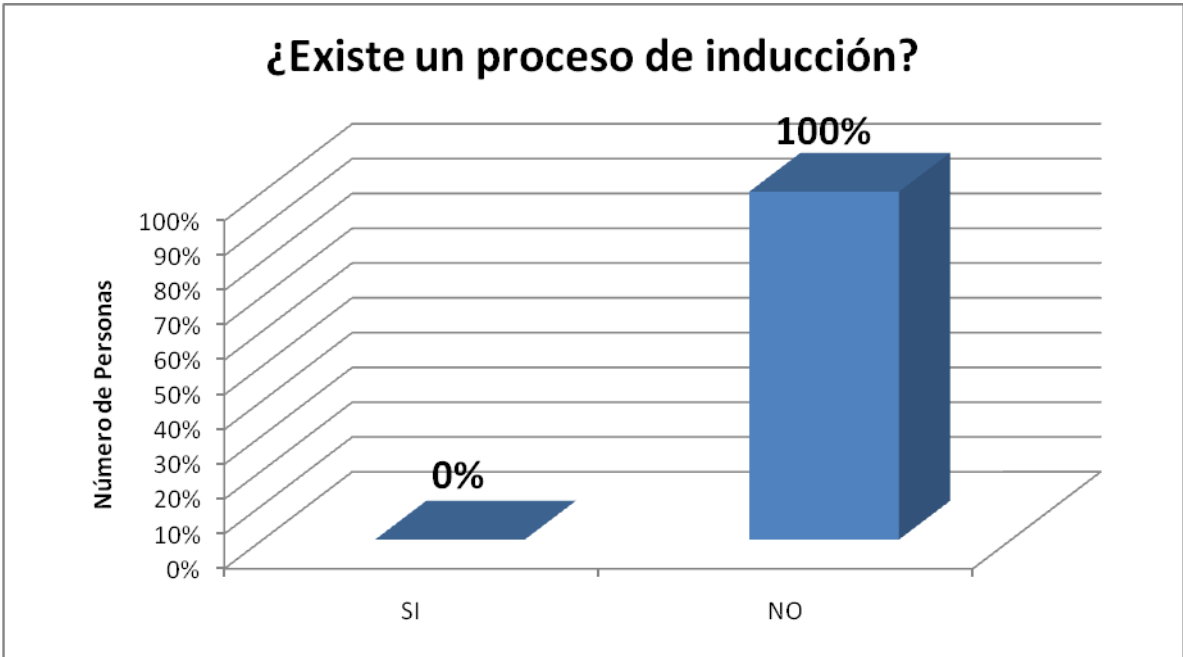
**Gráfica 10**



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo 2013

**Comentario:** el 100% de los encuestados concuerda con que contar con una estructura organizacional facilitará el conocimiento y su relación jerárquica con los departamentos de la empresa, adicionalmente comentaron que tener funciones definidas ayudaría a un mejor desempeño de sus labores.

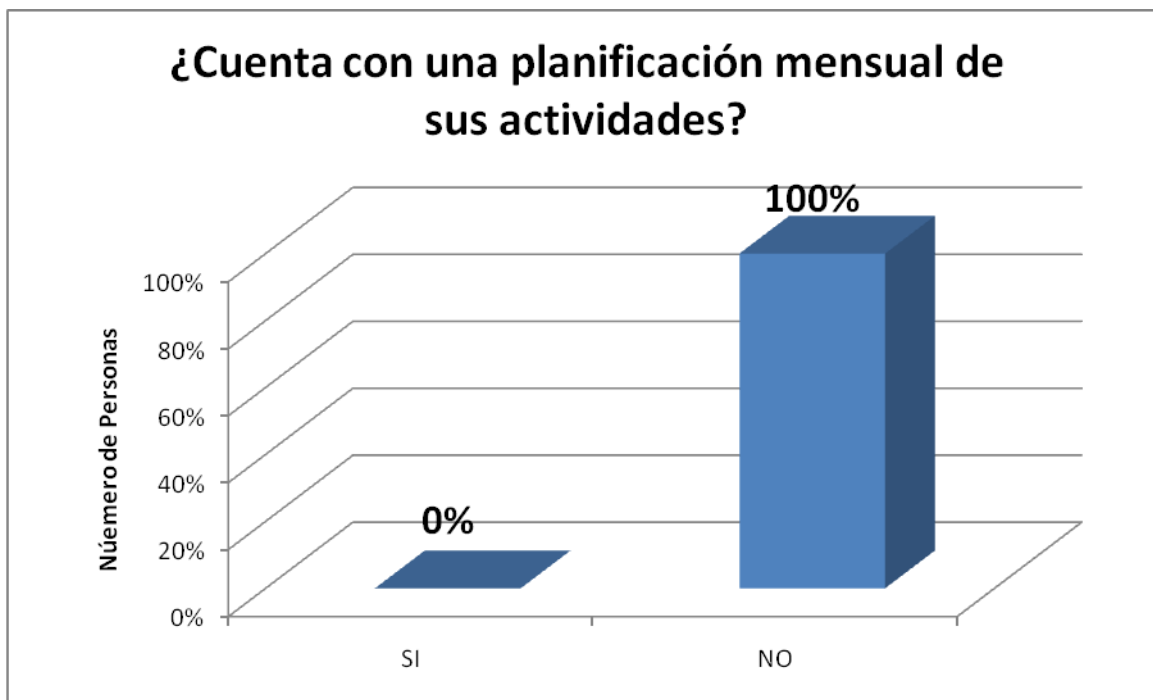
**Gráfica 11**



**Comentario:** el 100% de los encuestados indicó que no existe un proceso de inducción, y no permite que los colaboradores tengan un identificación con la empresa y desconocen la Visión , Misión y valores de la organización, esto como consecuencia de la tercerización de funciones en los puestos de trabajo.

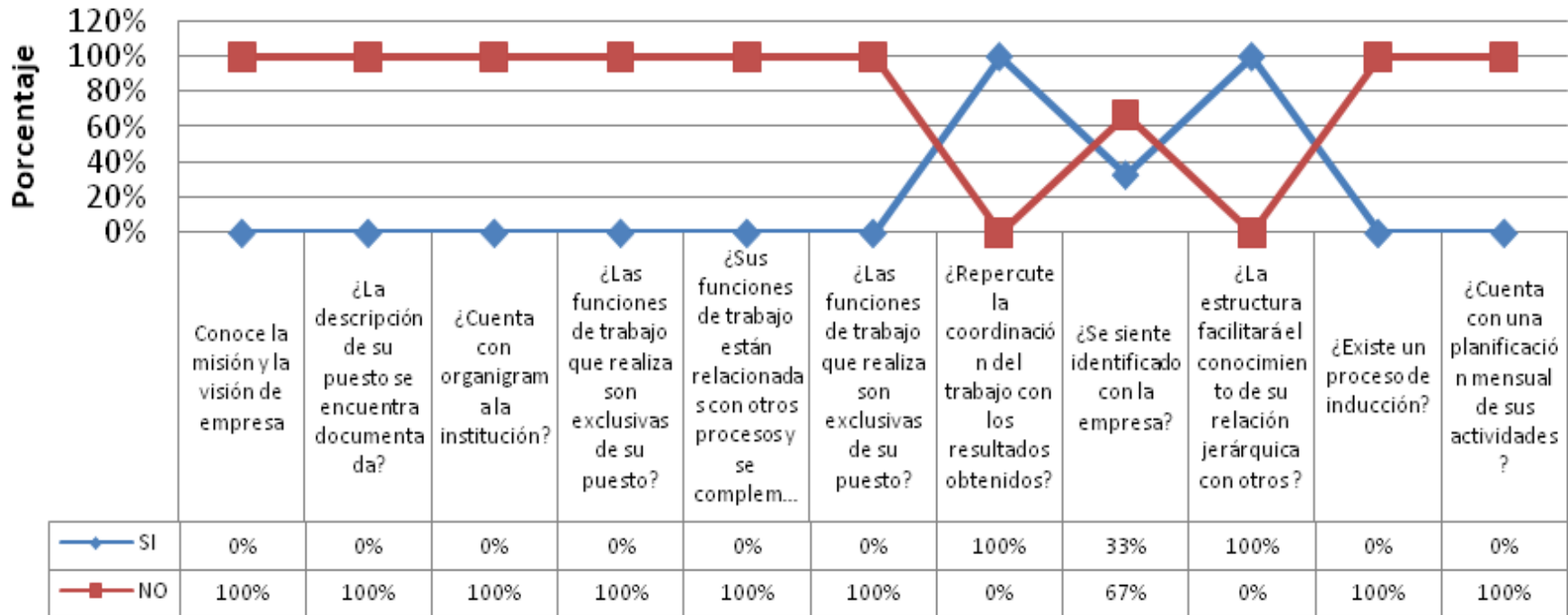


**Gráfica 12**



**Comentario:** el 100% de los colaboradores no cuenta con una planificación mensual de actividades, solo conocen sus responsabilidades en el momento que se les asigna una tarea o trabajo.

## Justificación de un modelo de estructura organizacional



Esta gráfica integra las preguntas relacionadas con la necesidad de implementar una estructura organizacional en la empresa.

### **3.2 Análisis de los resultados**

Según Franklin F. (2013), la definición de una estructura orgánica acorde con el objeto y las necesidades de funcionamiento de la organización es un requisito indispensable para que éste opere dentro de un rango de actuación que permita generar productos, servicios o ambos acorde a los requerimientos de sus clientes.

Para ese efecto, es conveniente que conozca los lineamientos técnicos que permitan diseñar, elaborar y mantener actualizado su organigrama, toda vez que éste representa una alternativa para expresar puntualmente su composición, jerarquía, interrelación de sus unidades y canales de comunicación y coordinación.

En primera instancia, debe conceptuar un organigrama en función de su razón de ser y de las competencias esenciales para que le sea útil, apeándose a criterios como precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia. Así mismo debe conocer los elementos que tiene que observar de acuerdo a su naturaleza y contenido.

Es evidente la necesidad de una estructura organizacional para ordenar las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa, el desconocimiento de la Visión, Misión y Valores hacer evidente la poca identificación que se tiene con la organización. La tercerización como modelo de contratación es una estrategia que funciona para la disminución de los costos fijos de la empresas, como prestaciones de ley, pero el impacto que ha tenido tener puestos claves en este renglón ha hecho venir a la empresa de más a menos lo que sugiere la importancia de formalizarlos dentro de una estructura formal y no de out sourcing.

Es necesario además de contar con la estructura la descripción de los puestos formales y sub contratados para conocer las funciones de cada uno dentro de sus puestos de trabajo este permitirá conocer la importancia y su aporte para que la empresa pueda despegar y tener un crecimiento sostenido a futuro de no ser así se mantendrá como hasta ahora.

La duplicidad de funciones que es común cuando no se tienen funciones definidas desaparecerá y se podrá coordinar de mejor manera las operaciones de la institución como

efecto de esto el servicio para los clientes externos mejorara y los clientes internos conocerán la importancia que tiene sus contribuciones de manera establecida y documentada.

Todo lo anterior contribuirá que el personal se sienta identificado con la institución al implementar un sistema de inducción que permita conocer lo que la empresa espera de cada uno de sus trabajadores.

Es recomendable al implementar el cambio capacitar a toda la estructura y de paso iniciar con los planes de cada uno de los departamentos con metas claras.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Propuesta de solución a la problemática**

La evaluación integral determinó como problema principal el diseño de la estructura organizacional con los objetivos siguientes:

#### **Objetivos**

##### **Administrativo**

- a. Crear un modelo de estructura organizacional que cuente con el detalle de los puestos para poder definir sus funciones específicas en la empresa.
- b. Elaborar un cuadro comparativo de la situación actual y la propuesta.
- c. Proponer el plan de implementación de la estructura organizacional.

##### **Mercadeo**

##### **Para dar a conocer**

- a. Capacitar a todo el personal para socializar la implementación de los cambios en la estructura organizacional.
- b. Elaborar y colocar carteles en la oficina que promuevan la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.
- c. Elaborar la Guía de bienvenida

##### **Financiera**

- a. Elabora una propuesta de indicadores de rendimiento para justificar la viabilidad financiera de la estructura organizacional.

## **4.2 Descripción de la propuesta**

El ordenamiento del recurso humano para la toma de decisiones desde sus puestos de trabajo es de vital importancia para la organización esto evitará duplicidad de funciones, aumentar la productividad de los colaboradores es esta la base principal al darle una adecuada dirección a sus colaboradores.

La propuesta intenta plantear una estructura organizacional que permita definir las funciones de cada trabajador con el fin de que todos desde sus puestos sean eficientes y eficaces en el desempeño de sus labores.

## **4.3 Visión de la propuesta**

El principal capital de las organizaciones son sus colaboradores. Además de contar con sus conocimientos y experiencia es necesario brindarles las herramientas necesarias para el desarrollo óptimo de sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa esto se logrará a través de la propuesta de la estructura organizacional que permitirá conocer su ubicación dentro de la estructura y la jerarquía para la toma de decisiones, estos elementos en su conjunto personas productivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización dándole ese valor agregado que se espera de cada uno de ellos.

## **4.4 Objetivos de la propuesta**

### **a. Objetivo general**

Crear un modelo de estructura organizacional en la empresa que cuente con las atribuciones de los puestos para definir sus funciones específicas.

### **b. Objetivos específicos**

- Identificar y diseñar los puestos de la estructura organizacional.
- Presentar el modelo actual de la estructura organizacional basada en la sub contratación contra una estructura formal con un análisis de costo de rendimiento.

- Dar a conocer la estructura organizacional a los colaboradores a través de una capacitación interna para definir sus funciones.

## **4.5 Propuesta de solución de la problemática:**

Implementación de la estructura organizacional

### **4.5.1 Enfoque administrativo de la propuesta**

#### **a. Estructura organizacional**

Se sugieren nueve puestos para alcanzar los objetivos de la empresa los cuales se detallaran con un descriptor de puestos para cada uno de ellos.

Los puestos definidos para la estructura organizacional se describen a continuación:

#### **Gerente General**

Planeación, organización, dirección, integración, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos esenciales y de apoyo que se desarrollan dentro de la empresa.

#### **Gerente Administrativo**

Elaborar y supervisar la preparación y ejecución del Plan Anual Operativo y el presupuesto de la organización.

#### **Gerente de Mercadeo**

Dirigir, coordinar y supervisar actividades de apoyo logístico en áreas de Mercadeo, productos y servicios a la venta y distribución, y administración de recursos materiales, financieros y humanos del área a su cargo.

**Gerente de Programas**

Administrar, dirigir, coordinar y supervisar actividades de apoyo logístico en áreas de capacitación, diseño de productos y servicios a la venta y distribución, y administración de recursos materiales, financieros y humanos del área a su cargo.

**Asistente Administrativo**

Apoyar a la administración y los departamentos de Marketing y Programas de la empresa.

**Se tercerizarán lo siguientes puestos:****Facilitador**

Capacitar, dirigir, coordinar, planificar y supervisar actividades de apoyo logístico en áreas de capacitación, diseño de presentaciones y apoyo en la venta de los programas asignados.

**Contador**

Análisis, registro, revisión y control de las diversas cuentas contables que componen los Estados Financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad aceptados y a las regulaciones externas de las políticas dictadas por la administración.

**Conserje**

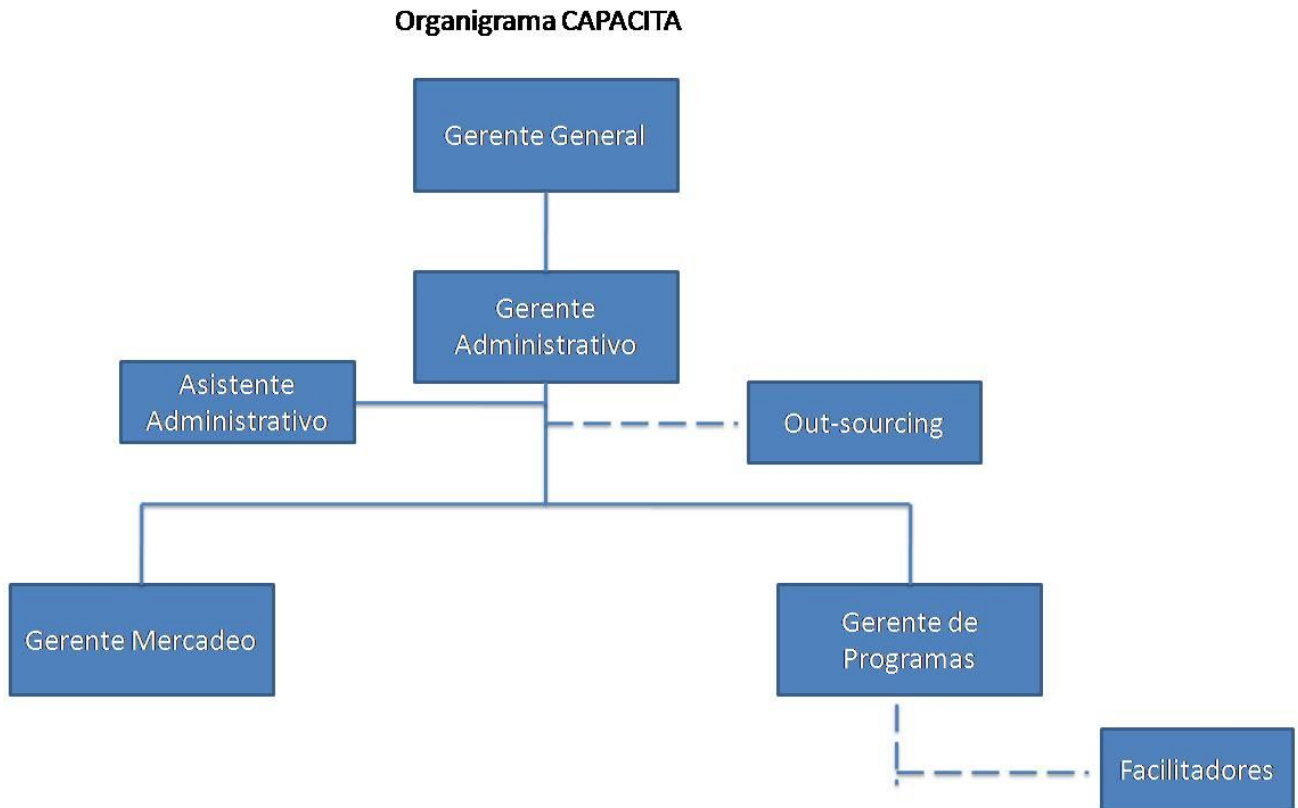
Cuidar por la limpieza de las áreas administrativas para mejorar la imagen de la empresa.

**Mensajero**

Cuidar por la entrega de la correspondencia a tiempo y contar con una buena actitud de servicio para mejorar la imagen de la empresa.



## Organigrama propuesto



Este es el organigrama que se propone para la empresa CAPACITA, en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional.

### **Out- Sourcing**

Integrado por: facilitadores, contabilidad, conserjería y mensajería.

#### b. Programa de implementación capacitación

La implementación se hará a través de la inducción al personal por medio de una capacitación de cuatro horas la cual incluirá:

## **Programa de inducción a personal de Capacita.**

Nombre del programa: Mi Empresa

Objetivo: dar conocimiento general de la organización, para desarrollar el talento humano y proporcionar al participante las herramientas e instrumentos de análisis, evaluación y control, para la adecuada toma de decisiones en la administración de los recursos de la empresa y su comportamiento dentro de ella.

### **Metodología para el desarrollo:**

- a) Explicación del marco conceptual y análisis de cada una de las áreas temáticas del programa, por parte del Gerente de Programas.
- b) Promover la discusión cada área temática.
- c) Desarrollo de casos prácticos por parte del colaborador

### **Duración:**

Cuatro horas de capacitación en la que se incluirá la el programa Mi Empresa.

### **Contenido:**

- a) Visión
- b) Misión
- c) Servicio personalizado
- d) Beneficios del personal
- e) Valores
- f) Estructura organizacional
- g) Inventario de oportunidades, objetivos estratégicos de la empresa
- h) Descripción de puesto

Al inicio de la capacitación se entregará una guía de bienvenida que abarcará los puntos más importantes de la capacitación.

### **c. Guía de inducción**

La guía de bienvenida servirá de respaldo al colaborador para conocer los aspectos generales de la organización y el comportamiento esperado de los trabajadores.

### **d. Descriptores**

Los Descriptores de puestos apoyarán al personal para centraar sus esfuerzos en las actividades, funciones y tareas designadas en cada uno de sus cargos. Esto dará dirección y orden en la ejecución de sus labores, se incluye dentro de la capacitación la inducción de los puestos en la empresa ubicando su jerarquía y relaciones en el organigrama de la institución.

Los cargos son los siguientes: Gerente General, Gerente Administrativo, Asistente Administrativo, Gerente de Mercadeo, Gerente de Programas, Facilitadores, Contador, Conserje y el Mensajero.

A continuación se detallan los descriptores de puestos.

## Descriptores de puestos

### I IDENTIFICACION

<b>Código del Puesto</b>	01
<b>Título del Puesto</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Área</b>	Administración
<b>Ubicación Administrativa</b>	Administración
<b>Puede ser sustituido por</b>	Gerente Administrativo
<b>Subalternos</b>	Gerente Administrativo Gerente de Marketing Gerente de Programas

### II DESCRIPCION DEL PUESTO

Planeación, organización, dirección, integración, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos esenciales y de apoyo que se desarrollan dentro de la Empresa.

### III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Establecer la visión, misión, objetivos y metas, así como desarrollar los cursos de acción para el cumplimiento de los mismos.
- Establecer políticas y programas de trabajo
- Coordinación de los recursos administrativos y operacionales
- Medir y evaluar el desempeño de los encargados en las distintas áreas de la organización.
- Reuniones de operaciones con los encargados de cada área
- Negociaciones con proveedores extranjeros.
- Control periódico de los resultados reales con los objetivos propuestos
- Análisis de informes claves que reflejen la productividad de la empresa
- Formular estrategias.

- Toma de decisiones sobre situaciones financieras.
- Establecer las políticas para el buen funcionamiento de la empresa
- Dirigir todas las sesiones de la Empresa y convocar a las sesiones extraordinarias

#### **IV RELACIONES DE TRABAJO**

◆ Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente Administrativo, Marketing y Gerente de Programas. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

#### **V AUTORIDAD**

- ◆ De línea respecto a sus subordinados directos.
- ◆ Autoridad para contratar y sustituir el personal en general.
- ◆ Sugerir nuevas políticas, estrategias y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

#### **VI REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS**

a) Educacionales	Lic. en Administración o carrera afín.
b) Experiencia Laboral	Haber laborado en otras empresas en puestos similares.
c) Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para toma de decisiones.</li> <li>• Planificar a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Mayor de 30 años</li> <li>• Con iniciativa para encontrar soluciones a los problemas.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Valores y ética profesional.</li> <li>• Acostumbrado a trabajar en equipo.</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión.</li> </ul>

## I IDENTIFICACION

<b>Código del Puesto</b>	02
<b>Título del Puesto</b>	<b>Gerente Administrativo</b>
<b>Área</b>	Administración
<b>Ubicación Administrativa</b>	Administración
<b>Puede ser sustituido por</b>	El asignado por la Gerente General
<b>Subalternos</b>	Gerente Marketing Gerente de Programas

## II DESCRIPCION DEL PUESTO

Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos esenciales y de apoyo que se desarrollan dentro de la Empresa.

## III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Elaborar y supervisar la preparación y ejecución del plan anual operativo y el presupuesto de la organización.
- Sustituir al Gerente General de la organización en caso de su ausencia.
- Recomendar e implementar los cambios necesarios para el logro de los objetivos establecidos bajo su responsabilidad.
- Evaluar en forma constante la calidad de la aplicación de políticas, planes y programas de trabajo a su cargo.
- Cuidar que los programas de trabajo de cada departamento que integran la gerencia su cargo se cumplan, conforme a políticas y planes de la empresa.
- Promover, gestionar y participar en programas de capacitación para el personal.
- Realizar reuniones con superiores y subalternos, con el propósito de tratar asuntos operativos y administrativos que afectan las actividades de su gerencia

- Dar seguimiento a las recomendaciones de las auditorías internas y externas y velar porque aquellas que sean aprobadas se implementen oportunamente.
- Revisión estadística de los movimientos de las cuentas bancarias
- Organizar todo lo concerniente a ventas, cobros y cotizaciones.
- Ordenar los pagos que debe efectuar contabilidad de conformidad con los acuerdos con los proveedores en función del presupuesto
- Cuidar porque se cumplan las leyes y reglamentos que regular la contabilidad de la empresa
- Encargado de la divulgación de los resultados de la empresa.
- Realizar en forma mensual la aplicación y estado del presupuesto de la empresa.
- Contratación de los altos ejecutivos de la empresa
- Imposición de sanciones por faltas a los reglamentos
- Ser el medio de comunicación entre las empresa y las autoridades.
- Cuidar del buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Realizar cualquier otra actividad propia del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
- Firma de y autorización de cheques.

- **Otras Actividades**
- **Marketing**
- Coordinar con de mercado y publicidad la conceptualización y estrategias de las campañas publicitarias de la empresa.
- **Programas**
- Supervisar estudios técnicos de contrataciones de servicios, y adquisición de equipos y materiales para el desarrollo de las capacitaciones.
- Supervisar el cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e instalaciones de la Empresa.

#### **IV RELACIONES DE TRABAJO**

◆ Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente General, Gerente de Marketing y Gerentes de programas. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

#### **V AUTORIDAD**

- ◆ De línea respecto a sus subordinados directos.
- ◆ Autoridad para contratar y sustituir el personal a su cargo.
- ◆ Sugerir nuevas políticas, estrategias y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

#### **VI REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS**

a) Educacionales	Lic. En Administración de empresas o carrera afín.
b) Experiencia Laboral	Haber laborado tres años en otras empresas en puestos similares.



c) Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad para toma de decisiones.</li><li>• Planificar a corto, mediano y largo plazo.</li><li>• Mayor de 30 años</li><li>• Con iniciativa para encontrar soluciones a los problemas.</li><li>• Liderazgo.</li><li>• Valores y ética profesional.</li><li>• Acostumbrado a trabajar en equipo.</li></ul>
----------------------------	---

## I IDENTIFICACION

<b>Código del Puesto</b>	03
<b>Título del Puesto</b>	<b>Gerente de Marketing</b>
<b>Área</b>	Administración
<b>Ubicación Administrativa</b>	Administración
<b>Puede ser sustituido por</b>	Gerente Administrativo
<b>Subalternos</b>	Asistente Administrativo

## II DESCRIPCION DEL PUESTO

Planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de los programas a su cargo y apoyo logístico de la Gerencia bajo su responsabilidad

## III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Dirigir, coordinar y supervisar actividades de apoyo logístico en áreas de mercadeo, productos y servicios a la venta y distribución, y administración de recursos materiales, financieros y humanos del área a su cargo.
- Realizar visitas de inspección a los eventos de capacitación para análisis y evaluación del avance y logro de los proyectos y programas bajo su administración y responsabilidad.
- Velar porque los programas de cada departamento que integra la unidad gerencial a su cargo se cumplan a cabalidad conforme a políticas, planes formulados por la Gerencia General y la Gerencia Administrativa de la empresa.
- Elaboración de órdenes de compra locales de su área de trabajo
- Adquisición suministros de papelería y útiles de oficina.

- Control de la utilización de suministros de oficina.
- Supervisión de la calidad de los productos publicitarios antes y en la recepción de los mismos.
- Supervisión de los precios de la competencia y el que el mercado está dispuesto a pagar.
- Asistir a reuniones con sus subordinados y superiores con el fin de analizar y evaluar planes, programas, coordinar acciones necesarias, analizar y resolver problemas de carácter administrativo y legal y recomendar las modificaciones.
- Supervisar el cumplimiento de las disposiciones administrativas, legales y técnicas que requieren las actividades de su área de competencia, analizar y dar cumplimiento de fechas y plazos establecidos para el cumplimiento de las metas propuestas.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

#### **IV RELACIONES DE TRABAJO**

◆ Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente Administrativo, Gerente de Programas y la Gerencia General de la empresa. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

#### **V AUTORIDAD**

- ◆ De línea respecto a sus subordinados directos.
- ◆ Autoridad para contratar y sustituir el personal a su cargo.
- ◆ Sugerir nuevas políticas, estrategias y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

## VI REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS

a) Educacionales	Licenciatura en Mercadeo
b) Experiencia Laboral	Haber laborado en otras empresas en puestos similares.
c) Habilidades y destrezas	<p>Don de mando y capacidad para tomar decisiones</p> <p>Planificar a corto, mediano y largo plazo</p> <p>Mayor de 30 años</p> <p>Con iniciativa para encontrar soluciones a los problemas</p> <p>Liderazgo</p> <p>Valores y ética profesional</p> <p>Acostumbrado a trabajar en equipo</p> <p>Capacidad de Análisis</p> <p>Creatividad, dinamismo, discreción, buenas relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p>

## I IDENTIFICACION

<b>Código del Puesto</b>	04
<b>Título del Puesto</b>	<b>Gerente de Programas</b>
<b>Área</b>	Administración
<b>Ubicación Administrativa</b>	Administración
<b>Puede ser sustituido por</b>	Gerente de Marketing
<b>Subalternos</b>	Asistente Administrativo

## II DESCRIPCION DEL PUESTO

Planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de los programas a su cargo y apoyo logístico de la Gerencia bajo su responsabilidad

## III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Administrar, dirigir, coordinar y supervisar actividades de apoyo logístico en áreas de capacitación, diseño de productos y servicios a la venta y distribución, y administración de recursos materiales, financieros y humanos del área a su cargo.
- Supervisar los eventos de capacitación para análisis y evaluación del avance y logro de los proyectos y programas bajo su administración y responsabilidad.
- Velar porque los programas de cada departamento que integra la unidad gerencial a su cargo se cumplan a cabalidad conforme a políticas, planes formulados por la Gerencia General y la Gerencia Administrativa de la empresa.
- Coordinar y comunicar las actividades de capacitación programadas.

- Elaboración de órdenes de compra locales de su área de trabajo
- Adquisición suministros de papelería y útiles de oficina.
- Control de la utilización de suministros de oficina.
- Contacto permanente con los proveedores de medios.
- Supervisión de la calidad de los productos publicitarios antes y en la recepción de los mismos.
- Supervisión de los precios de la competencia y el que el mercado está dispuesto a pagar.
- Asistir a reuniones con sus subalternos y superiores con el fin de analizar y evaluar planes, programas, coordinar acciones necesarias, analizar y resolver problemas de carácter administrativo y legal y recomendar las modificaciones.
- Supervisar el cumplimiento de las disposiciones administrativas, legales y técnicas que requieren las actividades de su área de competencia, analizar y dar cumplimiento de fechas y plazos establecidos para el cumplimiento de las metas propuestas.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

#### **IV RELACIONES DE TRABAJO**

◆ Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente Administrativo, Gerente de Marketing y la Gerencia General de la empresa. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

## V AUTORIDAD

- ◆ De línea respecto a sus subordinados directos.
- ◆ Autoridad para contratar y sustituir el personal a su cargo.
- ◆ Sugerir nuevas políticas, estrategias y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

## VI REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS

a) Educativos	Licenciatura en Administración de Empresas con especialización en recursos humanos
b) Experiencia Laboral	Haber laborado en otras empresas en puestos similares.
c) Habilidades y destrezas	Don de mando y capacidad para tomar decisiones Planificar a corto, mediano y largo plazo Mayor de 30 años Con iniciativa para encontrar soluciones a los problemas Liderazgo Valores y ética profesional Acostumbrado a trabajar en equipo Capacidad de análisis Creatividad, dinamismo, discreción, buenas relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.

## I IDENTIFICACION

<b>Código del Puesto</b>	05
<b>Título del Puesto</b>	<b>Facilitador de Programas</b>
<b>Área</b>	Administración
<b>Ubicación Administrativa</b>	Administración
<b>Puede ser sustituido por</b>	Gerente de Programas, Gerente de Mercadeo, Gerente Administrativo
<b>Subalternos</b>	N/A

## II DESCRIPCION DEL PUESTO

Planeación, organización, coordinación y control de las actividades de los programas a su cargo y apoyo logístico de la Gerencia bajo su responsabilidad

## III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Capacitar, dirigir, coordinar, planificar y supervisar actividades de apoyo logístico en áreas de capacitación, diseño de presentaciones y apoyo en la venta de los programas asignados.
- Preparar los eventos de capacitación y verificar que no falten los recursos necesarios para su desarrollo bajo su administración y responsabilidad.
- Coordinar y comunicar las actividades de capacitación programadas en el Gerente de programas y los clientes.
- Responsable del uso del equipo y los materiales a utilizar en las capacitaciones.
- Solicitud de materiales y suministros necesarios para las capacitaciones.



- Control de la utilización de los recursos asignados en los eventos de capacitación.
- Supervisión de las instalaciones antes de iniciar el evento.
- Asististe a reuniones con sus subalternos y superiores con el fin de analizar y evaluar planes, programas, coordinar acciones necesarias, analizar y resolver problemas de carácter administrativo y legal y recomendar las modificaciones.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

#### **IV RELACIONES DE TRABAJO**

◆ Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente Administrativo, Gerente de Marketing y con el Gerente de Programas. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

#### **V AUTORIDAD**

- ◆ De línea respecto a sus subordinados directos.
- ◆ Autoridad para contratar y sustituir el personal a su cargo.
- ◆ Sugerir nuevas políticas, estrategias y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

## VI REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS

a) Educacionales	Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín
b) Experiencia Laboral	Haber laborado en otras empresas en puestos similares.
c) Habilidades y destrezas	<p>Don de mando y capacidad para tomar decisiones</p> <p>Planificar a corto, mediano y largo plazo</p> <p>Mayor de 25 años</p> <p>Con iniciativa para encontrar soluciones a los problemas</p> <p>Liderazgo</p> <p>Valores y ética profesional</p> <p>Acostumbrado a trabajar en equipo</p> <p>Capacidad de Análisis</p> <p>Creatividad, dinamismo, discreción, buenas relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p>

## I IDENTIFICACION

<b>Código del Puesto</b>	06
<b>Título del Puesto</b>	<b>Mensajero</b>
<b>Área</b>	Administración
<b>Ubicación Administrativa</b>	Administración
<b>Puede ser sustituido por</b>	N/A
Subalternos	N/A

## II DESCRIPCION DEL PUESTO

Velar por la entrega de la correspondencia a tiempo y el contar con una buena actitud de servicio para mejorar la imagen de la empresa.

## III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Llevar a cabo labores de entrega de papelería y correspondencia a donde corresponda.
- Solicitar los materiales o herramientas necesarios para realizar su labor.
- Realiza labores de distribución y búsqueda de correspondencia, materiales y documentos diversos fuera de la institución.
- Recibir y organizar la correspondencia a entregar hacia afuera de la institución
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

#### **IV RELACIONES DE TRABAJO**

- ◆ Mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

#### **V AUTORIDAD**

- ◆ No aplica
- ◆ Sugerir nuevas políticas, estrategias y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

#### **VI REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS**

a) Educacionales	Primaria
b) Experiencia Laboral	Haber laborado en otras empresas en puestos similares.
c) Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor de 18 años.</li><li>• Con iniciativa para encontrar soluciones a los problemas.</li><li>• Valores y ética profesional.</li><li>• Acostumbrado a trabajar en equipo.</li><li>• Buena condición física, creatividad, dinamismo, discreción, buenas relaciones humanas, honradez, iniciativa, cortesía.</li></ul>

## I IDENTIFICACION

<b>Código del Puesto</b>	07
<b>Título del Puesto</b>	<b>Asistente Administrativo</b>
<b>Área</b>	Administración
<b>Ubicación Administrativa</b>	Administración
<b>Puede ser sustituido por</b>	Gerente Administrativo
<b>Subalternos</b>	No aplica.

## II DESCRIPCION DEL PUESTO

Organización, coordinación y control de las actividades los programas y apoyo logística del puesto bajo su competencia.

## III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Apoyar a la administración y los departamentos de Marketing y Programas de la empresa
- Atender y resolver consultas efectuadas por sus compañeros, superiores, proveedores y público en general.
- Controlar que los colaboradores de la empresa cumplan con los aspectos estipulados en los reglamentos, especialmente en lo relativo a la responsabilidad, puntualidad, vacaciones, permisos y otros.
- Velar por la realización de la planilla y horas trabajadas por los facilitadores
- Responsable de la papelería contable recibida oficinas centrales.

- Velar por la gestión de brindar un servicio al cliente de calidad.
- Disponer del espacio necesario para su almacenamiento de los productos y equipos en colaboración con los encargados de cada área.
- Disminuir al máximo el desperdicio en las áreas de trabajo.
- Solicitar las existencias necesarias de insumos para cubrir la demanda de los eventos de capacitación en coordinación con los encargados de cada área.
- Supervisar la limpieza, de la oficina así como las diversas áreas de servicio.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Realizar inspecciones de campo para detectar actos y condiciones inseguras.
- Verificar por la calidad y número de equipos para atender emergencias y su respectivo mantenimiento.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

#### **IV RELACIONES DE TRABAJO**

◆ Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con, el Gerente Administrativo y los Gerentes de Marketing y Programas. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

## V AUTORIDAD

◆ De línea respecto a sus subordinados directos.

## VI REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS

a) Educacionales	Secretaria oficinista ó Perito contador
b) Experiencia Laboral	Haber laborado 2 años en otras empresas en puestos similares.
c) Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Don de mando y capacidad para tomar decisiones.</li><li>• Planificar a corto y mediano.</li><li>• Mayor de 18 años.</li><li>• Manejo de equipo de cómputo y de oficina.</li><li>• Con iniciativa para encontrar soluciones a los problemas.</li><li>• Liderazgo, creatividad, discreción, buenas relaciones humanas, Facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía.</li><li>• Valores y ética profesional.</li><li>• Acostumbrado a trabajar en equipo.</li><li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión.</li><li>• Capacidad de análisis.</li></ul>

## I IDENTIFICACION

<b>Código del Puesto</b>	08
<b>Título del Puesto</b>	<b>Encargado de limpieza</b>
<b>Área</b>	Administración
<b>Ubicación Administrativa</b>	Administración
<b>Puede ser sustituido por</b>	N/A
<b>Subalternos</b>	N/A

## II DESCRIPCION DEL PUESTO

Velar por la limpieza del piso, baños, patios y áreas administrativas para mejorar la imagen de la empresa.

## III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Llevar a cabo labores de limpieza y aseo del edificio, baños, pasillos y áreas comunes de la Tienda.
- Recoger todo tipo de basura, derrames para la protección de la salud y los clientes utilizando si es necesario los equipos de seguridad que mantiene la institución.
- Solicitar los materiales de limpieza o herramientas necesarios para realizar su labor.
- Trasladar mobiliario, equipo y material de oficina según sea necesario.
- Regar, ordenar y limpiar las plantas ornamentales y aplicar los abonos necesarios.
- Recoger y botar la basura en el lugar asignado en la oficina.



- Realizar diversas actividades que sirvan de apoyo a los puestos operativos de la empresa
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

#### **IV RELACIONES DE TRABAJO**

- ◆ Mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

#### **V AUTORIDAD**

- ◆ No aplica
- ◆ Sugerir nuevas políticas, estrategias y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

#### **VI REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS**

a) Educativas	Primaria
b) Experiencia Laboral	Haber laborado en otras empresas en puestos similares.
c) Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor de 18 años.</li> <li>• Con iniciativa para encontrar soluciones a los problemas.</li> <li>• Conocimientos del Idioma Inglés.</li> <li>• Valores y ética profesional.</li> <li>• Acostumbrado a trabajar en equipo.</li> <li>• Buena condición física, creatividad, dinamismo, discreción, buenas relaciones humanas, honradez, iniciativa, cortesía.</li> </ul>

## I IDENTIFICACION

<b>Código del Puesto</b>	09
<b>Título del Puesto</b>	<b>Contador</b>
<b>Área</b>	Administración
<b>Ubicación Administrativa</b>	Administración
<b>Puede ser sustituido por</b>	N/A
<b>Subalternos</b>	N/A

## II DESCRIPCION DEL PUESTO

Análisis, registro, revisión y control de las diversas cuentas contables que componen los estados financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las regulaciones externas de las políticas dictadas la administración superior.

## III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Control, registro y reclasificación de ingresos y egresos de la empresa.
- Asentar el libro de diario, conciliaciones bancarias, análisis de cuentas y conciliaciones de cuentas
- Control del pago de las obligaciones fiscales.
- Elaboración de los estados financieros e índices financieros y de los anexos respectivos
- Elaboración de presupuestos y flujos de caja.
- Análisis y conciliación de cuentas bancarias
- Elaborar notas de crédito- débito internas y externas
- Preparar el cierre contable fiscal anual.
- Atender consultas de superiores, auditoría interna, auditoría externa y otros entes externos debidamente autorizados.

- Verificar la actualización de los libros contables.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

#### **IV RELACIONES DE TRABAJO**

◆ Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente Administrativo y la Gerencia General. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

#### **V AUTORIDAD**

◆ Sugerir nuevas políticas, estrategias y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

#### **VI REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS**

a) Educativas	Perito Contador graduado y registrado ante la SAT
b) Experiencia Laboral	Haber laborado en otras empresas en puestos similares.
c) Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Don de mando y capacidad para tomar decisiones</li> <li>• Planificar a corto, mediano y largo plazo</li> <li>• Mayor de 30 años</li> <li>• Con iniciativa para encontrar soluciones a los problemas</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Valores y ética profesional</li> <li>• Acostumbrado a trabajar en equipo</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• capacidad analítica, dinamismo, discreción, buenas relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, manejo de equipo de cómputo y oficina.</li> </ul>

#### **4.5.2 Enfoque de mercadeo de la propuesta**

Capacita cuenta con instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones, su ubicación es estratégica para la atención de los clientes dentro y fuera de la ciudad, el precio que se maneja es acorde a las necesidades del mercado que se está trabaja en las áreas de capacitación y consultoría, se tiene contemplado otro rubro de eventos al público con temas especializados para un mercado más técnico y específico, la divulgación de los cambios hacia adentro de la organización se realizarán a través de rótulos que den a conocer la Misión, Visión y Valores de la empresa y la guía de bienvenida para fomentar la identificación de sus colaboradores con la organización y el valor agregado que este tema representa para las instituciones el cuál es uno de los objetivos planteados y que puede ser posible si se implementa la estructura organizacional, la ventas se impulsarán a través del departamento de mercadeo y sus facilitadores contando con una fuerza de ventas especializada en el tema, no se podría contratar a un vendedor que no tenga experiencia en capacitación y consultoría. Otras estrategias sugeridas de ventas como el mercadeo de boca en boca, la utilización de bases de datos para la promoción de eventos y generación de citas con las empresas interesadas en desarrollar el conocimiento de sus empleados.

##### **a. Plan de mercadeo interno de la nueva guía de inducción**

El mercadeo interno se hará por medio de: inducción obligatoria para el personal fijo y out sourcing. **Ver anexo 2**

b. **Creación de la política de capacitación:** todo colaborador de la empresa deberá asistir al programa de inducción.

c. **Guía de Bienvenida,** Se entregará guía con información importante sobre la organización

d. **Rótulos,** la colocación de rótulos indicando la Visión, Misión y Valores de la empresa

### **4.5.3 Enfoque financiero de la propuesta**

**a.** Análisis de costos por medio de indicadores de rendimiento.

Se hará una comparación del punto de equilibrio actual en horas de capacitación de la empresa y el nuevo punto de equilibrio basado en la nueva estructura organizacional.

Los indicadores de rendimiento ayudarán a determinar la viabilidad de la propuesta para mejorar la productividad y la sostenibilidad de la empresa en el futuro. Es de vital importancia el análisis financiero para la toma de decisiones dentro de las organizaciones esta debe ir paralelo con las propuestas de los departamentos de Programas y Mercadeo, es aquí donde se analizó si es factible o no el proyecto desde el punto de vista financiero.

## MODELO ACTUAL

Puestos	Sueldo Base	Bonificación .Ley	Bono Productividad	Honorarios	Total
Gerente General	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Gerente Administrativo	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Gerente de Programa	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Gerente de Mercadeo	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Asistente Administrativo	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Facilitadores	Q -	Q -	Q -	Q 3,600.00	Q 3,600.00
Servicios Out Sourcing	Q -	Q -	Q -	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Mantenimiento edificio	Q -	Q -	Q -	Q 500.00	Q 500.00
Servicios:Agua,luz,Tel,internet	Q -	Q -	Q -	Q 1,125.00	Q 1,125.00
Gastos Generales	Q -	Q -	Q -	Q 500.00	Q 500.00
<b>TOTALES</b>	Q -	Q -	Q -	Q 6,725.00	Q 6,725.00

PUNTO DE EQUILIBRIO	12 HORAS	7200
GERERAN INGRESOS POR	24 HORAS	14400
GANANCIA BRUTA		Q 7,675.00

Ingreso del Gerente General

## Situación actual, indicador de rendimiento base

### MODELO ACTUAL

Puestos	Honorarios	Total
Gerente General	Q -	Q -
Gerente Administrativo	Q -	Q -
Gerente de Programa	Q -	Q -
Gerente de Mercadeo	Q -	Q -
Asistente Administrativo	Q -	Q -
Facilitadores	Q 3,600.00	Q 3,600.00
Servicios Out Sourcing	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Mantenimiento edificio	Q 500.00	Q 500.00
Servicios:Agua,luz,Tel,internet	Q 1,125.00	Q 1,125.00
Gastos Generales	Q 500.00	Q 500.00
TOTALES	Q 6,725.00	Q 6,725.00

Esta es la situación actual de la empresa todos los puestos están tercerizados, el cobro por hora de capacitación es de Q650.00, en enero se inicia con un programa de 24 horas mensuales lo que genera un ingreso de Q.14,400.00, su costo de operación Q.6, 25.00 como se muestra en la tabla del modelo actual, el ingreso generado para el Gerente General es de Q.7, 675.00 mensual antes de impuestos.

El total de gastos fijos y variables suman Q.6,725.00 dividido el valor de la hora de capacitación Q.650.00 nos da un punto de equilibrio de 10.35 horas, aproximado a 11 horas.

**SITUACION IDEAL 100% DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS**

Puestos	Sueldo Base	Bonificación Ley	Bono Productividad	Honorarios	Prestaciones		Prestaciones
					Mensuales	Total	Anuales
Gerente General	Q 2,280.34	Q 250.00	Q 10,000.00	Q -	Q 2,850.43	Q 15,380.77	Q 34,205.10
Gerente Administrativo	Q 2,280.34	Q 250.00	Q 1,469.66	Q -	Q 2,850.43	Q 6,850.43	Q 34,205.10
Gerente de Programa	Q 2,280.34	Q 250.00	Q 10,000.00	Q -	Q 2,850.43	Q 15,380.77	Q 34,205.10
Gerente de Mercadeo	Q 2,280.34	Q 250.00	Q 10,000.00	Q -	Q 2,850.43	Q 15,380.77	Q 34,205.10
Asistente Administrativo	Q 2,280.34	Q 250.00	Q -	Q -	Q -	Q 2,530.34	Q 34,205.10
Facilitadores	Q -	Q -	Q -	Q 30,000.00	Q -	Q 30,000.00	Q 360,000.00
Servicios Out Sourcing	Q -	Q -	Q -	Q 1,000.00	Q -	Q 1,000.00	Q 12,000.00
Mantenimiento edificio	Q -	Q -	Q -	Q 500.00	Q -	Q 500.00	Q 6,000.00
Servicios:Agua,luz,Tel,internet	Q -	Q -	Q -	Q 1,125.00	Q -	Q 1,125.00	Q 13,500.00
Gastos Generales	Q -	Q -	Q -	Q 500.00	Q -	Q 500.00	Q 6,000.00
<b>TOTALES</b>	<b>Q 11,401.70</b>	<b>Q 1,250.00</b>	<b>Q 31,469.66</b>	<b>Q 33,125.00</b>	<b>Q 11,401.70</b>	<b>Q 88,648.06</b>	<b>Q 568,525.50</b>

Las metas para ganar el Bono de Productividad son las siguientes:

Si cumplen con el 80% de la meta tendrán un bono de Q. 5,000.00

Si cumplen con el 90% de la meta el bono será de Q. 7,500.00

Si cumplen con el 100% de la meta el bono será de Q.10, 000.00



## Situación de rendimiento optimista

### SITUACION IDEAL 100%

Puestos	Total
Gerente General	Q 15,380.77
Gerente Administrativo	Q 6,850.43
Gerente de Programa	Q 15,380.77
Gerente de Mercadeo	Q 15,380.77
Asistente Administrativo	Q 2,530.34
Facilitadores	Q 30,000.00
Servicios Out Sourcing	Q 1,000.00
Mantenimiento edificio	Q 500.00
Servicios: Agua, luz, Tel, internet	Q 1,125.00
Gastos Generales	Q 500.00
<b>TOTALES</b>	<b>Q 88,648.06</b>

### **Propuesta optimista sugerida (cálculos basados en el cumplimiento del 100% de la meta, 200 horas de capacitación)**

Además de proponer la estructura organizacional, se sugiere como meta 200 horas mensuales con un costo de Q.650 cada hora de capacitación que generarían un ingreso de Q.130, 000.00 con los 9 puestos sugeridos dedicados al cumplimiento de los objetivos trazados, que en un parámetro de cumplimiento aceptable para el tipo de capacitaciones, consultorías y eventos al público ya establecidos en el portafolio de la empresa.

Con este modelo además de cubrir un ingreso mensual para el Gerente General duplica su ingreso mensual y cubriría los costos de sus colaboradores generaría una ganancia bruta mensual antes de impuestos de Q.41, 351.94 adicionales.

El total de gastos fijos y variables suman Q88,648.06 dividido el valor de la hora de capacitación Q.650.00 nos da un punto de equilibrio de 136.38 horas, aproximado a 137 horas.

<b>SITUACION PESIMISTA 50% DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS</b>					Prestaciones	Mensual	Anual
Puestos	Sueldo Base	Bonificación Ley	Bono Productividad	Honorarios	Mensuales	Total	Prestaciones
Gerente General	Q 2,280.34	Q 250.00	Q 5,000.00	Q -	Q 2,850.43	Q 10,380.77	Q 34,205.10
Gerente Administrativo	Q 2,280.34	Q 250.00	Q 1,469.66	Q -	Q 2,850.43	Q 6,850.43	Q 34,205.10
Gerente de Programa	Q 2,280.34	Q 250.00	Q 5,000.00	Q -	Q 2,850.43	Q 10,380.77	Q 34,205.10
Gerente de Mercadeo	Q 2,280.34	Q 250.00	Q 5,000.00	Q -	Q 2,850.43	Q 10,380.77	Q 34,205.10
Asistente Administrativo	Q 2,280.34	Q 250.00	Q -	Q -	Q -	Q 2,530.34	Q 34,205.10
Facilitadores	Q -	Q -	Q -	Q 15,000.00	Q -	Q 15,000.00	Q 180,000.00
Servicios Out Sourcing	Q -	Q -	Q -	Q 1,000.00	Q -	Q 1,000.00	Q 12,000.00
Mantenimiento edificio	Q -	Q -	Q -	Q 500.00	Q -	Q 500.00	Q 6,000.00
Servicios:Agua,luz,Tel,internet	Q -	Q -	Q -	Q 1,125.00	Q -	Q 1,125.00	Q 13,500.00
Gastos Generales	Q -	Q -	Q -	Q 500.00	Q -	Q 500.00	Q 6,000.00
<b>TOTALES</b>	<b>Q 11,401.70</b>	<b>Q 1,250.00</b>	<b>Q 16,469.66</b>	<b>Q 18,125.00</b>	<b>Q 11,401.70</b>	<b>Q 58,648.06</b>	<b>Q 388,525.50</b>

Los primeros tres meses se les dará un bono por productividad de Q.5, 000.00 al cumplir con el 50% de la meta.

Lo anterior motivara al personal a conseguir sus bonos a través de la colocación de eventos.

**Situación de rendimiento pesimista (cálculos basados en el cumplimiento del 50% de la meta, 100 horas de capacitación)**

**SITUACION PESIMISTA**

**50% Anual**

Mensual

Puestos	Total
Gerente General	Q 10,380.77
Gerente Administrativo	Q 6,850.43
Gerente de Programa	Q 10,380.77
Gerente de Mercadeo	Q 10,380.77
Asistente Administrativo	Q 2,530.34
Facilitadores	Q 15,000.00
Servicios Out Sourcing	Q 1,000.00
Mantenimiento edificio	Q 500.00
Servicios: Agua, luz, Tel, internet	Q 1,125.00
Gastos Generales	Q 500.00
<b>TOTALES</b>	<b>Q 58,648.06</b>

**Propuesta pesimista**

Se mantiene la estructura organizacional, de alcanzar solo el 50% de la meta que equivale a 100 horas mensuales con un costo de Q.650 cada hora de capacitación que generarían un ingreso de Q.65,000.00 con los 9 puestos sugeridos sigue viable desde el punto de vista del rendimiento para la empresa se cubrirían los costos operativos y se generaría una utilidad mensual de Q.6, 351.94 adicionales para la organización.

El total de gastos fijos y variables suman Q58,648.06 dividido el valor de la hora de capacitación Q.650.00 nos da un punto de equilibrio de 90.23 horas, aproximado a 91 horas.

Con el análisis anterior se demuestra la factibilidad de éxito que tiene la propuesta desde el punto de vista financiero y de recursos humanos y la importancia que tiene el ordenar la empresa para poderla desarrollar y proyectar al futuro con éxito, siempre y cuando se cuente con el compromiso de sus colaboradores.

## **4.5 Viabilidad de la propuesta**

### **4.5.1 Viabilidad administrativa**

Según Franklin (2013), el término organización tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiere dar.

Desde el punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es la disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en el sistema coordinado y estructurado, vinculado con el entorno.

Con lo anterior se ve la importancia que tiene ordenar y organizar a la empresa para el logro de sus objetivos no basta con tener una idea es necesaria fundamentarla a través del proceso administrativo, el proceso de organización corresponde a la etapa mecánica donde se plasmara como deberá manejarse el recurso humano, sus funciones, autoridad jerárquica que les permita interrelacionarse para lograr el objetivo principal de toda organización la cual es generar superávit. Esta es la base para empezar a formar una cultura dentro de la empresa tomar en cuenta el entorno y su colaboradores. Es necesaria la capacitación constante para tener el mejor recurso dentro de la empresa. Lo anterior justifica de manera amplia la necesidad de tener una estructura organización que le dé dirección a la empresa.

### **4.5.2 Viabilidad Financiera**

Fleitman (2008) propone que los indicadores de rendimiento son aquellos factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al evaluador un indicio sobre el grado de eficiencia, eficacia y economía

en la administración y ejecución de operaciones. Se pueden expresar en términos monetarios o medidas estadísticas.

Estos indicadores relativos al funcionamiento real de la empresa abarcan información financiera y administrativa o estadística que permiten analizar los datos obtenidos y compararlos con las normas de rendimiento establecidas.

Un aspecto importante es conocer como se establecieron los objetivos y criterios con los que se medirá el logro de los mismos, a partir de esos criterios se desarrollan los indicadores de rendimiento.

Lo anterior fundamenta el análisis financiero basado en una nueva estructura para organización la cual permitirá un desarrollo sostenible basado en el cumplimiento de las metas y en el cual se refleja un crecimiento basado en la productividad de los puestos de trabajo definidos en su estructura organizacional.

### **4.5.3 Viabilidad del recurso humano**

Chiavenato (2009), la administración de conocimiento es la creación identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y a la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efecto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo de conocimiento entre la personas. A diferencia de lo que sucedía antes cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves, por medio de la confidencialidad, la administración del conocimiento busca orientar a la empresa entera para que produzca conocimiento, lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y los productos de la empresa. Ese valor se alcanza al compartir el conocimiento y representa la esencia de la innovación.

Se puede agregar que además de contar con el personal adecuado es necesaria una estrategia para retenerlo esto es posible desde una estructura formal que propone colaboradores claves que se dedicarán a ampliar el conocimiento y difundirlo en sus áreas de especialización. La empresa con el inventario de conocimientos adquiridos desde la experiencia y la teoría aplicada a las

características propia de la organización, forma la cultura deseada para el mantenimiento de la institución en el mercado.

### **1.6.1 Viabilidad de recursos físicos**

#### **Humanos**

Dentro de los colaboradores vigentes de la empresa se cuenta con el personal idóneo para cada uno de los cargos propuesta en la estructura organizacional, el personal cuenta con la experiencia y cumple con el perfil que la institución propone en sus descriptores de puestos.

#### **Materiales**

Dentro de los recursos materiales se cuenta con el diseño de programas por área de capacitación y consultoría, evaluaciones, y materiales necesarios para el desarrollo del óptimo del trabajo, se cuenta con una metodología de planificación de eventos en la que se tiene un listado de chequeo para que no haga falta nada en un evento o consultoría.

#### **Tecnológicos**

El equipo es acorde a la demanda actual de capacitación, cañonera, lap-top, pantalla, control de proyecciones, internet, mobiliario y equipo.

## Conclusiones

1. Es vital la implementación de una estructura organizacional para ordenar la empresa y delegar funciones, atribuciones y tener la escala jerárquica dentro de la institución para la toma de decisiones de la misma.
2. Estructurar con la combinación de puestos fijos y servicios sub contratados, para lograr un equilibrio en los costos fijos que permitan una ganancia a la institución.
3. La capacitación y el proceso de inducción son prioritarios para dar a conocer los cambios y funciones dentro de la empresa. Adaptar la nueva estructura la cual se deja establecida a través del organigrama, la guía de bienvenida y los descriptores de puestos; es importante se considere comunicarlo para no generar incertidumbre con los colaboradores,
4. Generar un inventario de conocimiento por medio del recurso humano calificado con el que cuenta la empresa para crear la base de crecimiento y proyección de la organización en el futuro.
5. El mayor recurso que tienen las instituciones es el recurso humano, con la implementación de la estructura organizacional se logra el empoderamiento de sus colaboradores en la toma de decisiones.

## Referencias Bibliográficas

### Libros

1. Chiavenato, I., (2009). *Gestión de talento*, México, Mc Graw Hill
2. Fleitman, J., (2007). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*, México, Pax
3. Franklin E., (2013). *Organización de empresas*, México, Mc Graw Hill.
4. Koontz, H., Weihrich H (2009). *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill.



# **Anexos**

## Anexo 1

**Universidad Panamericana de Guatemala**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Práctica Empresarial Dirigida**

**Investigación:** Propuesta de un modelo de estructura organizacional

**Investigador:** Edy Esturado Pozuelos Paredes

Cuestionario dirigido a la Gerencia General, Asistente Administrativo, facilitadores y prestadores de servicio out sourcing

**Objetivo:** Determinar los criterios y oportunidades de mejora que la empresa para la implementación de la estructura organizacional

**Nombre del área:** Administración.

**Fecha de aplicación del cuestionario:** 3 de octubre de 2013.

---

**Instrucciones:** Lea de manera cuidadosa cada pregunta y marque con una “x” la opción que más se acerque a su experiencia en la empresa y responda las preguntas que se le plantean.

---

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

SI  NO

¿Cuáles son?

2. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos de la empresa?

3. ¿La descripción de su puesto se encuentra documentada?

SI  NO

4. ¿Cuenta con organigrama la institución?

SI  NO

5. ¿Con qué puesto de trabajo tienen relación sus funciones?

SI  NO

6. ¿Sus funciones de trabajo están relacionados con otros procesos y se complementan con otros?

SI  NO

¿Cuáles son?

7. ¿Las funciones de trabajo que realiza son exclusivas de su puesto?

SI  NO

8. ¿Repercute la coordinación del trabajo con los resultados obtenidos?

SI  NO

¿Por qué?

9. ¿Se siente identificado con la empresa?

SI  NO

10. ¿Contar con una estructura organizacional facilitara el conocimiento de su relación jerárquica con los departamentos que la componen?

SI  NO

11. ¿Existe un proceso de inducción?

SI  NO

¿En qué consiste?

12. ¿Cuenta con una planificación mensual de sus actividades?

SI  NO

## **Anexo 2**

### **CONTENIDO DE LA GUIA DE BIENVENIDA**

#### **BIENVENIDO (A)**

Has sido seleccionado para trabajar en Capacita nos complace darte la bienvenida. Esta guía te dará a conocer información valiosa sobre la empresa. Datos importantes que te serán de utilidad para el mejor desarrollo de tus funciones.

#### **VISION**

Ser la mejor empresa de capacitación que colabore con el desarrollo de los departamentos de recursos humanos de las empresas clientes para que estén preparados y puedan prestar los servicios atendiendo las exigencias presentes de la globalización tanto en el ámbito interno como externo.

#### **MISION**

Somos una empresa especializada en asesoría y capacitación para empresas privadas y públicas, en las áreas de: servicio al cliente, desarrollo humano, productividad, procesos administrativos, desarrollo empresarial y comercial para colaborar en mejoras del desempeño de los recursos humanos de todos los niveles de las organizaciones.

#### **VALORES**

Responsabilidad

Excelencia en el Servicio

Calidad

Integridad

#### **RESPONSABILIDADES DEL COLABORADOR**

Presentarse puntual a su trabajo, a la hora de inicio de sus labores con una imagen de limpieza.

Iniciar labores en tu lugar de trabajo a la hora establecida y no suspenderlos antes de tu hora de salida. Tomar justamente el tiempo correspondiente para las horas de refrigerio Esta norma debe observarse cuidadosamente.

Cuidar, estimar, valorar el patrimonio de la empresa, instalaciones, edificios, equipos, herramientas, etc. Si tienes personal a tu cargo, debes estar atento a que ellos cumplan con esta norma.

Realiza un trabajo consciente y de buena calidad, aprovechando adecuadamente los recursos que se te asignen, utilizando el mejor criterio y tu buen sentido de responsabilidad. Organizar tus tareas con servicio y Valor agregado siempre.

Tu relación con jefes, compañeros, subalternos deben ser cordiales, atentos y respetuosas. Evitar sobre todo bromas de mal gusto en el trabajo. La cortesía deberá ser una de tus herramientas básicas en el trato con el personal.

Cooperar con los objetivos y el trabajo en equipo, de tu departamento y otras áreas de trabajo que se te asignen.

Trata de superarte constantemente para tu propio beneficio y el de la institución recuerda que estamos en una relación ganar-ganar y no olvides que estás en tu período de prueba. Participa activamente y con entusiasmo en los programas de capacitación que la empresa ofrece y en toda actividad que permita te desarrolles como un profesional y mejor persona.

Al elegirte como colaborador, la empresa ha depositado en ti gran confianza y responsabilidad en el manejo de los recursos que te sean asignados. Tu nobleza, lealtad, honradez y eficiencia deben ser la respuesta a esa confianza.

De esta forma tú adquieres el compromiso de conocer los procedimientos y las políticas establecidas por la empresa, así como conocer en cien por ciento tu puesto de trabajo.

Toma muy en cuenta que la institución que se caracteriza por su servicio de excelencia, y por lo tanto la plena satisfacción de nuestros clientes y visitantes es nuestra prioridad y meta común para el equipo de trabajo.

Te reiteramos nuestro saludo y bienvenida, y confiamos que en este momento te integras a nuestro valioso equipo humano, que como nosotros te sentirás orgulloso de pertenecer Capacita.

### Anexo 3

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de actividades 2013-2014					
No.	Actividad	Nov.	Dic.	Enero	Encargado
1	Desarrollo de instrumentos de recopilación de datos.				
2	Recopilación de datos.				Edy P.
3	Tabulación de datos o establecimiento de hallazgos.				Edy P.
4	Presentación de resultados.				Edy P.
5	Análisis de resultados.				Asesor/Edy P.
6	Enfoque administrativo de la propuesta.				Edy P.
7	Enfoque mercadológico de la propuesta.				Edy P.
8	Enfoque financiero de la propuesta.				Edy P.
9	Revisión de forma y estilo del documento				Asesor/Edy P.