

PE-Δ1-03
E82

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA “PRODUCTOS CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA,
TOMANDO EN CUENTA LA ESTRATEGIA PRINCIPAL.”**

Presentada
a la Decanatura de la
Facultad de Ciencias Económicas
de la
Universidad Panamericana
de Guatemala

Por:

DONALDO GILBERTO ESTRADA RODRÍGUEZ

Previo a conferírsele el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de
LICENCIADO

Guatemala, mayo de 2006



B. UFAJA-7-5665-2006

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



AUTORIDADES

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

Ariel De Leon Maldonado
Administrador de Empresas
8ª. Av. 13-60 zona 12
Tel. 24732028
Movil: 54018400
Dirección electronica:

Guatemala, febrero 07 del 2006.

Señores
Facultad de Ciencias Economicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría, de la Practica Empresarial Dirigida del tema :**"REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANONIMA, TOMANDO EN CUENTA LA ESTRATEGIA GENERAL"**, realizado por **Donaldo Gilberto Estrada Rodriguez**, Carnet N. 2005631, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,



Ariel De Leon Maldonado
Tutor

Marta Victoria Morales Maldonado de Téllez
Licenciada en Letras
Colegiado No. 3439
4ª. Calle 48-96 Zona 2 Mixco Col. Molino de las Flores. Guatemala
Tel. casa 24355379
Tel. cel. 54012431
Fax 24355379
E.-mail mmtellez3@yahoo.com – mmtellez@tutopia.com

Guatemala, 11 de febrero de 2006

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida- (E.P.S.), del tema: "Reestructuración organizacional de la empresa "Productos Certificados, Sociedad Anónima", tomando en cuenta la estrategia principal" realizado por Donald Gilbeto Estrada Rodríguez carné No. 01-05-20-200563, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

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

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


Marta Morales de Téllez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0009-2006

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

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

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

Área de Administración: Licda. Sucely De Díaz

Área de Mercadeo: Lic. Raúl Castellanos

Área de Finanzas: Licda. Maria Elena Aguilar

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 95**.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA, TOMANDO EN CUENTA LA ESTRATEGIA PRINCIPAL”** habiendo obtenido la nota global de: 82.

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

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

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

del año: 2006 Iniciándose a las: 14:30

Con el resultado siguiente:

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Aspecto	Punteo máximo	Calificación
1 Dominio/conocimiento de los temas		
Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadeo y Finanzas.	15 Pts	12
Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema.	10 Pts	9
2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico		
Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida.	10 Pts	9
3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional		
Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto. Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.	25 Pts	19
4 Lógica y congruencia de los planteamientos		
Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes.	10 Pts	9
5 Conclusiones y recomendaciones		
Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.	10 Pts	8
5 Interrogantes planteadas		
Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores.	20 Pts	16
TOTAL		82

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (95) = 48

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (82) = 41

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

ESTRADA RODRÍGUEZ, DONALDO GILBERTO

Ha sumado la nota final de: 89 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

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

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 89 Puntos en la categoría de:

Aprobado

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

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

Del año: 2006


Área de Administración


Área de Mercadeo


Área de Finanzas


Decano Facultad de
Ciencias Económicas


CIENCIAS ECONÓMICAS
DECANO
UPANT


Vicerrectoría Académica


Secretaría General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría



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

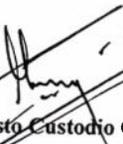
REF.:C.C.E.E.0009-2006-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 10 DE MAYO 2006

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León asesor, y Licenciada Marta Morales de Téllez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -EPS- titulada "REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CERTIFICADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA, TOMANDO EN CUENTA LA ESTRATEGIA PRINCIPAL". Presentada por el estudiante Donaldo Gilberto Estrada Rodríguez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0009.2006 de fecha 22 de abril de 2006; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.




Lic. César Augusto Custodio Cóbar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

AGRADECIMIENTOS

- A LA INSTITUCIÓN:** **UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**
Por formarme y moldear mi espíritu para responder a la problemática nacional y promover el cambio social.
- AL DECANO:** **LIC. CÉSAR CUSTODIO CÓBAR**
Por su a poyo, disponibilidad y entusiasmo incondicional.
- A LA EMPRESA:** **PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.**
Por abrimme sus puertas, darme su confianza y por el apoyo brindado para realizar mi Practica Empresarial Dirigida.
- AL PERSONAL DOCENTE:** **DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**
Quienes transmitieron conocimientos y con sus cualidades personales marcaron aspectos importantes en mi formación y vida personal.
- AL ASESOR Y REVISORA:** **LIC. ARIEL DE LEÓN**
LICDA. MARTA MORALES DE TÉLLEZ
Por apoyarme y contribuir a que hoy me encuentre ante ustedes.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Quien ha guiado y guía mi vida, siendo mi fuerza y refugio, derramando infinitas bendiciones en mi vida, permitiéndome llegar hasta donde ahora me encuentro.
- A MIS PADRES Y ABUELA:** Quienes lucharon durante toda su vida, amándome y apoyándome, siendo mis guías y mi consuelo así como un gran ejemplo.
- A MI ESPOSA E HIJO:** Por estar a mi lado siempre, con alegría, amor y entusiasmo, sabiendo que puedo contar con ellos, motivándome a seguir a delante, impregnando siempre un toque especial en mi hogar.
- A MIS HERMANOS:** Por compartir recuerdos y momentos llenos de alegría, cariño y nostalgia, pero sobre todo por saber que contamos con cada uno de nosotros tanto en las alegrías como en las tristezas.
- A MIS SOBRINOS:** Con mucho amor y cariño
- A MI FAMILIA EN GENERAL:** Por estar siempre dispuestos a recibirme en su hogar, por sus palabras de apoyo y gestos de amor.

INDICE

RESUMEN.....	i
I. INTRODUCCIÓN.....	ii
Síntesis Crítica	1
MARCO TEORICO.....	2
1. Administración	2
1.1. Funciones o elementos de la administración.....	3
1.2. Planificación Estratégica.....	3
2. Organización	7
2.1. Importancia de la organización.....	8
2.2. Función social de la organización.....	8
2.3. Elementos de la organización: (requerimiento)	9
• División de la Organización	9
• Principios de la organización	10
2.4. La Estructura Organizacional	10
• Definición de estructura organizacional.....	11
• Organigrama	11
• Análisis y diseño de puesto	18
• Descripción de puesto.....	18
• Diseño de puesto	20
2.1 OBJETIVOS	21
OBJETIVO GENERAL.....	21
OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
2.2. ALCANCES Y LIMITES	22
2.3. APORTE	22
II. METODOLOGIA	23
3.1 Sujetos.....	23
3.2 Instrumentos.....	23
3.3 Procedimiento.....	24
3.4. Diseño y Metodología Estadística.....	25
III. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS	26
IV. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN	41
V. CONCLUSIONES	44
VI. RECOMENDACIONES	45
VII. RESULTADOS	46
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	59
ANEXO No. 1	60
ORGANIGRAMA ACTUAL	60
ANEXO No. 2	61
CUESTIONARIO No. 1	61
ANEXO No. 3	63
CUESTIONARIO No.2	63
ANEXO No. 4.....	64
CUESTIONARIO No. 3	64

RESUMEN

Toda empresa que se encuentra en constante crecimiento debe de contar con una estructura organizacional que le permita desarrollarse de una manera formal, ya que de ella depende el éxito de la misma.

Esta investigación se basa en un caso de una empresa dedicada a la comercialización de bienes y servicios, entre los cuales podemos mencionar: comercialización de madera, formulación, gestión, administración, evaluación y ejecución de proyectos; e importación de muebles de melamina para la comercialización en Centroamérica, Belice y Republica Dominicana, la empresa se denominada Productos Certificados, S.A.

El principal problema que enfrenta esta pequeña empresa es la falta de una estructura organizacional efectiva, así como también no existe una visión y una misión.

La finalidad de esta investigación, es dejar en claro que una empresa no puede subsistir sin una estructura organizacional, la cual le permita conocer a la empresa en su totalidad, es por eso que este trabajo se enfocó en la creación de un organigrama, el diseño de un manual de descripción de puestos, como herramienta para definir los puestos, funciones y responsabilidades que cada nivel jerárquico de la empresa debe cumplir, además de crear la visión y misión de la misma.

Una vez localizadas las áreas en las cuales se encontraron más problemas, por medio del análisis del mapa fodal, y por encuestas aplicadas a través de cuestionarios, se procedió a analizar la información y formular las conclusiones, recomendaciones para darles una posible solución con el diseño de propuestas.

I. INTRODUCCIÓN

La investigación se basa en el caso de la empresa denominada PRODUCTOS CERTIFICADOS S.A. Se encuentra constituida legalmente y es de nacionalidad guatemalteca. Tiene su sede en el Municipio de San Benito, Departamento de Petén. Se encuentra inscrita bajo el registro mercantil No. 57533 folio 175 del libro 151. Dicha empresa inició sus operaciones en febrero de 2004. Su objeto fundamental se basa en realizar cualquier actividad relacionada con el comercio, exportación de plantas y productos forestales.

Esta empresa nace viendo la necesidad que sufrían las concesiones forestales existentes en el departamento de Petén, por la carencia de un sistema de comercialización efectivo que les permitiera vender sus productos a un buen precio. La empresa Productos Certificados S.A. surge para conseguir mercados atractivos que mejoren la oferta existente en el departamento y al mismo tiempo, para contribuir a mejorar el nivel de vida de esta población.

La empresa "Productos Certificados Sociedad Anónima" desarrolla sus actividades en todo el territorio nacional específicamente en el departamento de Petén. Sus oficinas se encuentran localizadas en Condominios Villa Real, Colonia Itza, municipio de San Benito, Departamento de Petén. Aquí se llevan a cabo todas las actividades gerenciales, administrativas y de atención al cliente.

La empresa está legalmente constituida como mercantil. Según su constitución patrimonial se clasifica como una organización de carácter privado. Por su naturaleza jurídica, es una Sociedad Anónima, atendiendo a su naturaleza y propósito es lucrativa, y tomando en cuenta la función económica que desarrolla se clasifica como una entidad de servicios, asimismo se considera como pequeña y mediana empresa debido al poco tiempo de estar funcionando.

La empresa actualmente presta los servicios de comercialización de madera, de las concesiones forestales del área norte del departamento de Petén.

Importa muebles de melamina de España, para su distribución en Centroamérica, Belice y Republica Dominicana.

Otro de los servicios que lleva a cabo Productos Certificados en la gestión, administración y evaluación de proyectos comunitarios.

- 1 persona en Dirección General
- 4 personas en el Departamento Administrativo Financiero.
- 2 personas en el departamento comercial
- 1 persona en limpieza

Actualmente la empresa no posee un organigrama pero por medio de la investigación realizada se tiene una idea que funcione así. (Ver anexo 1).

Por ser una empresa nueva, no cuenta con una estructura organizacional. Dicha situación no permite que exista un buen desempeño de los empleados tanto a nivel operativo, mandos medios y nivel gerencial.

La finalidad de esta investigación consiste en dejar claro que una empresa no puede subsistir sin una estructura organizacional adecuada. Esto no permite conocer a la empresa en su totalidad. Por lo tanto, este trabajo se enfocó en la creación de un organigrama, la definición de puestos, funciones y responsabilidades que cada nivel jerárquico de la empresa debe cumplir, así como crear la misión y la visión de la misma tomando en cuenta la principal estrategia "Fortalecimiento de la estructura Organizacional" periodo 2006 – 2016.

Para el efecto, una vez localizado el principal problema, por medio de la herramienta de análisis como lo es mapa FODAL, se procedió a formular una visión y misión, las líneas estratégicas y los objetivos para con base a ellas se determine una propuesta de una estructura organizacional. Asimismo, se diseñará un organigrama, y la definición de las tareas y obligaciones para los colaboradores.

Al llevar a cabo esta propuesta de trabajo, se determinará la jerarquía y los departamentos que deben funcionar a través de un organigrama. Éste permitirá establecer la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa, para determinar con qué colaborador o departamento debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas, a si como también, se definirán las funciones y responsabilidades a través de una descripción de puestos. De esta manera, el jefe de dicho colaborador, al momento de la evaluación periódica, podrá tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas.

Con la creación de una misión y una visión, al conocerlas los empleados, se apropiarán de ellas y se identificarán con la empresa. Ello contribuirá a lograr un desempeño eficaz y eficiente.

Síntesis Crítica

- Arenas Méndez, (2003), "Reestructuración Administrativa del Colegio Makarenko A.C.", el objetivo general consistió en modificar las estructuras administrativas de la organización implantando un modelo de departamentalización adecuado, con la finalidad de poder definir de manera clara las tareas u obligaciones, responsabilidades y roles de cada uno de los empleados, así como también se dejarán bien definidas las cadenas de mando.

La investigación se llevó a cabo en México, que comprende el análisis de la problemática de una población de seis elementos del área administrativa del colegio Makarenko A.C., se utilizó el censo para la recopilación de información y en esta ocasión, fue el más apropiado.

Posteriormente a la recopilación y análisis de la información se consideró que es importante que el Colegio Makarenko, A.C. como organización de éxito, realice cambios importante en su estructura administrativa, por esa razón se sugirió crear un organigrama donde se identifiquen los puestos y niveles de mando claramente, así como la definición de tareas y obligaciones de cada uno de los elementos. También habrá que mejorar la comunicación dentro de la institución para la socialización de la misión y la visión de la empresa.

- Bárbara Esparza Jurado y Patricia Vásquez Caballero (2001) "Diseño de un manual de cargos para la empresa Ávila Química, S.A. que facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas". El objeto de la tesis consistió en fijar los lineamientos básicos para la elaboración de la descripción y perfil de cargos que se posee, enumerando cada una de las tareas, funciones y/o actividades implicadas, para proporcionar a los niveles gerenciales un patrón de medida uniforme, y asegurar un alto grado de objetividad en el reclutamiento y selección de personal, la presente investigación se llevó a cabo en Venezuela.

Debido a la importancia que tiene una buena planificación de recursos humanos dentro de una organización y en vista de que la empresa Ávila Química, S.A. no tiene ningún tipo de lineamiento para llevar a cabo la contratación de personal, se planteó la necesidad de elaborar un Manual de Cargos que facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente con los objetivos de la organización.

La metodología adoptada se inició al analizar los datos recopilados. A través de la observación directa se logró tener una clara idea sobre las tareas realizadas por cada persona, las condiciones y el área donde se desempeña el trabajo, posteriormente a través del fichaje se ordenaron y clasificaron los datos recopilados, los cuales se presentaron en el manual de descripción de cargos y en los objetivos que se deben alcanzar por el mismo.

Después de culminar esta investigación, se pudo llegar a la conclusión de que es muy importante que la empresa logre poner en práctica este Manual de Descripción de Cargos ya que esta herramienta permitirá dar respuesta a la problemática de Ávila Química, S.A. en cuanto al proceso de reclutamiento y contratación de su recurso humano.

MARCO TEORICO

1. Administración

La administración es una disciplina, que como tal, es de recién estudio y está en un pleno período de formación, entre las principales definiciones podemos mencionar a:

J.A. Fernández Arena, mencionado en la obra de Reyes Ponce (1997), la define como "una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Asimismo, Reyes Ponce (1997) nos dice: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social".

De igual forma, Koontz y Weihrich (1998) nos dice que "La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos"

El ser humano por su propia naturaleza administra, ésta es una conducta que en ocasiones es inconsciente y que realizamos automáticamente siempre orientados por un propósito.

Somos entes con propósitos, siempre estamos en busca de conseguir algo, buscando orientar todos nuestros esfuerzos a lograr un fin. Por esa razón administramos, por la necesidad de realizar nuestras actividades encaminadas a algo.

1.1. Funciones o elementos de la administración

De todo lo anterior, se desprende que es prácticamente imposible estudiar la administración sin que ella sea dividida en funciones o elementos.

De acuerdo con varios autores, la administración se puede dividir en varios elementos.

Según Fayol, citado en la obra de Reyes Ponce (1997), la divide en cinco elementos: Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar.

De acuerdo con Gulick, citado en la obra de Reyes Ponce (1997), señala los siguientes elementos: Planeación, Organización, Integración, Dirección, Coordinación, Operación, Comunicación y Control Presupuestal.

Reyes Ponce, citado en su obra Administración Moderna (1997), la divide en seis elementos: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

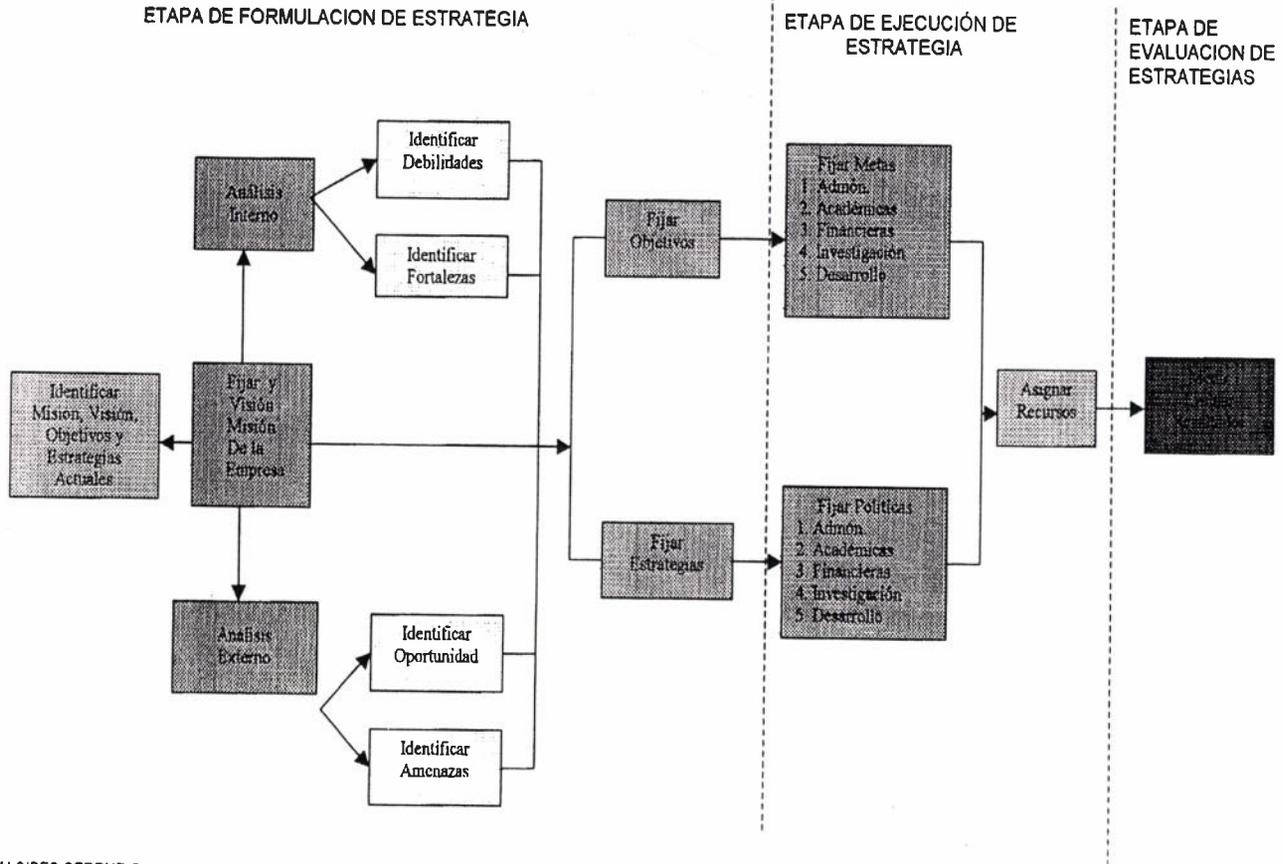
1.2. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa. Como se espera de todo gerente que sea integral, podemos ampliar la definición de la planificación estratégica para que todos los dirigentes perciban que la planificación estratégica es para ellos y que no se puede confinar en la gerencia de planificación:

- Según Jean Paul Sallenave (1994) afirma "Que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo"
- De igual forma Jacobo Silva Waldhelim nos dice "La Planificación Estratégica es un proceso sistemático, formal y permanente que se utiliza para orientar lo que una persona o un equipo de personas harán en el futuro.
- Alcides Cerrud C. Señala que "La Planificación Estratégica es el proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

El proceso de la planificación estratégica no es un diagrama estándar ya que su diseño varía de acuerdo con el autor, mucho de ellos la diseñan de una forma compleja. A continuación, señalamos el siguiente proceso ya que es uno de los diseños más sencillos y de menor complejidad.

PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA



- **Visión**

Según Jean Paul Sallenave (1994) señala que la visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción, simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público.

La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.

- **Misión**

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. El concepto de misión suele usarse indistintamente con la del propósito.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1998), la definen como "la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta".

Asimismo, Jean Paul Sallenave (1994), dice: "no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa".

Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa, un propósito o misión.

- **Estrategias**

El concepto de estrategia no cuenta con una definición universalmente admitida, podemos decir que es un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios.

Koontz y O'Donnell citado en la obra de Reyes Ponce (1997) la conciben como "una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales en la presentación de obstáculos".

- **Objetivos**

En el fondo los objetivos es la materialización de unidad de fin, esencial en todo grupo social, ya que es aquello a lo que las acciones de todos se dirigen. La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta.

De acuerdo con Sheldon citado en la obra de Reyes Ponce (1997), "Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo".

2. Organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones, se considera necesario definir el concepto de organización, la estructura que lo conforma así como su importancia, objetivos, función social, reglas y técnicas, sistemas, funciones y obligaciones entre otros. Por lo cual, mostraremos una serie de definiciones de diferentes autores.

- **Definición de organización**

Sheldon citado en la obra de Reyes Ponce (1997), la considera como "el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Asimismo, Dacaret L. (1984) la define como "Es la aplicación de métodos y sistemas para la combinación apropiada de elementos necesarios, para llegar a desarrollar a feliz término una actividad o tarea."

De igual manera, Etzioni y Scout (1964) dice que "Son unidades sociales (grupos humanos) deliberadamente construidos y reconstruidos para la búsqueda de metas específicas. Las escuelas, ejércitos, corporaciones, iglesias hospitales están incluidas dentro de este concepto"

También Koontz y O'Donnell citado en la obra de Reyes Ponce (1997), mencionan: "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos... y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa."

Como se ve, en las definiciones anteriores predominan y se combinan dos aspectos: la organización como una estructura y como un proceso para realizarla.

2.1. Importancia de la organización

Reyes Ponce (1997), determina la importancia de la organización de la siguiente manera:

1. La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
2. Tan grande es la importancia de la organización que, en algunas ocasiones, ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, lo que ha dado lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda, lo práctico y empírico.
3. También tiene gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama la mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser". De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y desarrollo de los trabajadores y jefes.

2.2. Función social de la organización

Entre las funciones sociales de la organización, Reyes Ponce (1997) las describe así:

1. Toda sociedad necesita de la organización en tal forma que no puede existir si no posee alguna por lo menos.
2. Los beneficios de una sociedad serán tanto mayores cuanto mejor organizada esté la misma.
3. Si analizamos un poco nuestra situación personal nos daremos cuenta de que, querámoslo o no, pertenecemos a un gran número de sociedades: nuestra nación, nuestra empresa, nuestra sociedad religiosa, nuestro club, etcétera.

4. La acción de cada una de estas sociedades habrá de influir de manera necesaria en la de las demás a las que pertenecemos; sus objetivos y funciones se entrecruzan. Por ello, es difícil clasificar las organizaciones.

2.3. Elementos de la organización: (requerimiento)

Etzioni y Scout (1964), señalan que, "Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos, deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos. Así como que tienen que haber una clara definición de los deberes, derechos y la actividad de cada persona.

Para el efecto, se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

De igual forma, se debe saber cómo y dónde obtener la información y también que le debe ser facilitada.

- **División de la Organización**

Numerosos autores de libros y artículos de administración dividen a la organización en formal e informal.

Para el efecto, tomaremos la de Koontz y Wehrich (1998), quien la define de la siguiente manera:

Organización formal

"Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada". Pero describir a una organización como formal, no significa que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro a las metas grupales.

Organización Informal

"Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas"

- **Principios de la organización**

Reyes Ponce (1997), divide a la organización en cinco principios y las describe de la siguiente manera:

1. Principios de la especialización:

"Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza".

2. Principio de la unidad de mando:

"Para cada función debe existir un solo mando"

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: "nadie puede servir a dos señores".

"Un cuerpo con dos cabezas -afirma Urwick- (1997), es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo con dos cabezas en lo biológico".

3. Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad:

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada jerárquico, al mismo tiempo, se establece la autoridad correspondiente a aquélla".

4. Principio del equilibrio de dirección-control:

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando".

5. Principios de la definición de puestos

"Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico".

2.4. La Estructura Organizacional

La estructura de la organización describe el marco de la organización. Los seres humanos tiene esqueletos que definen sus parámetros; las organizaciones tienen sus estructuras que definen los suyos.

Etzioni y Scout (1964), nos dicen que, una de las partes importantes de toda organización competitiva, consiste en contar con una estructura organizacional que permita establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima, y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

- **Definición de estructura organizacional**

Por ser la estructura organizacional tema importante en la investigación, hacemos énfasis de las definiciones de diferentes autores, entre la cuales podemos mencionar las siguientes:

Para Strategor (1988), "es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el método de comunicación entre cada unidad"

Según Mintzberg (1984). "Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas"

O sea que, la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

En toda organización que requiera implantar un orden se necesita identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la institución, se tienen que agrupar estas actividades y a cada grupo de actividades se le puede asignar un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.

- **Organigrama**

Una de las herramientas más importantes al definir la estructura orgánica de la empresa es el "organigrama", pero desgraciadamente, una preocupación por la técnica de confección del mismo puede hacer que se pierda de vista los fines básicos de su diseño.

De acuerdo con León (1985), un organigrama es un modelo de las relaciones de autoridad y responsabilidad que existen entre los departamentos y las personas en una organización formal.

Un organigrama ayuda a definir las relaciones organizacionales, y sin él es difícil determinar, quién trabaja con quién y cómo están relacionados los distintos grupos entre sí.

Los organigramas

- Establecen la comprensión de los problemas de comunicación;
- Orientan a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales;
- Proporcionan una imagen gráfica de la empresa a terceros.
- www.aulafacil.com)

Los organigramas, en su forma más simple, únicamente muestran las unidades y relaciones funcionales. En un estado más complejo, pueden añadirse el titular del puesto de trabajo u oficina, las responsabilidades principales, los comités, e incluso las relaciones de comunicación. Sin embargo son tan grandes y complejas que en tales organigramas pueden verse únicamente puestos claves o segmentos de la organización.

¿Qué es un organigrama?

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas o unidades administrativas. Aquí se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

¿Cuál es el objeto de los organigramas?

Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

¿Cuál es la utilidad de los organigramas?

- Brindan una imagen formal de la organización.
- Son una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.

Estilo de organigramas

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares. De acuerdo a Reyes Ponce (1997), los define de la siguiente manera:

Organigramas verticales

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

Algunos autores acostumbran poner al margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior, separando a veces estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Las cartas de organización verticales tienen las siguientes ventajas:

- a) Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- b) Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

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

Esto suele solucionarse:

- a) Haciendo una carta maestra que comprende hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer una carta suplementaria para cada división, departamento o sección.
- b) Colocando los nombres de los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.

Organigramas horizontales

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzamos el nivel máximo jerárquico a la izquierda, y los demás niveles se hacen sucesivamente hacia la derecha.

Tiene como ventajas:

- a) Que siguen la forma normal en que se acostumbra leer (de izquierda a derecha). Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- b) Que disminuyen en forma considerable el efecto de triangulación.
- c) Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad normal.

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

Organigramas circulares

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

Como ventajas de estas cartas se consideran:

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

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

Organigrama escalar

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Para mayor claridad pueden usarse distintos tipos de letra. Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

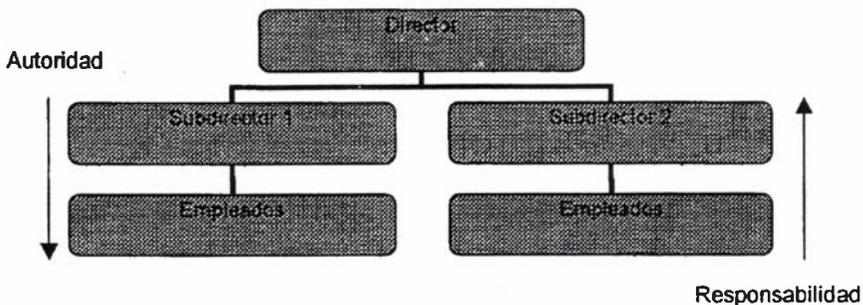
- **Sistema de organización**

Cuando agrupamos las tareas dentro de cualquier organización, se debe procurar que cada una de ellas sea asignada a la persona que por el puesto que ocupa sea la más indicada para realizarla. Se define como sistema de organización lo siguiente.

Reyes Ponce (1997) dice que son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los Análisis de Puestos.

- **La organización lineal o militar**

Según Reyes Ponce (1997) la organización lineal o militar es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un sólo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, únicamente reporta. Veamos un ejemplo:



Sus ventajas son:

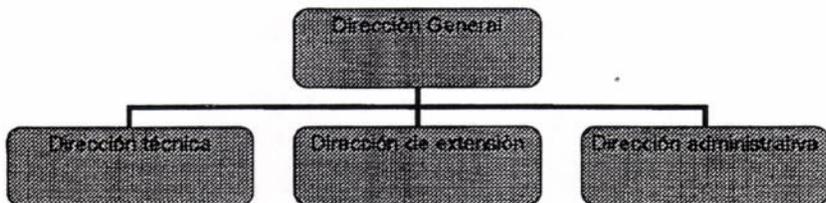
- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados él es único que la posee.
- Facilita mantener una adecuada disciplina.

Sus desventajas son:

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- Los jefes siempre están recargados de detalles.
- La organización descansa en "hombres", y al perderse uno de éstos se producen ciertos trastornos.

- **La organización funcional**

"Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, desde el director hasta el auxiliar, ejecuten el menor número de posibles funciones." Por ejemplo:



Sus ventajas son:

- Una mayor especialización.
- Se obtienen del personal la más alta eficiencia.
- La división del trabajo se planea y no es incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe, por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Sus desventajas son:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, afectando la disciplina y la moral del personal, por la contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y posibles conflictos.
- La falta de claridad de la autoridad ocasiona conflictos entre jefes.

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

Para Reyes Ponce (1997) "Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas citados" para ello:

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

Por supuesto es el sistema preferido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito parece depender de que se precise lo que significa "asesoramiento y servicio".

No obstante las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización lineal y staff tiene ciertas desventajas.

1. Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
2. Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
3. Por su parte, los funcionarios staff concideran como incompetentes a los jefes lineales y, salvo que tengan personalidad, nada consiguen.
4. Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

- **Jerarquización**

Aunque la departamentalización sirve como base para agrupar los trabajos, sigue existiendo la necesidad de determinar cómo se incluirán éstos en cada grupo. La vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

Chiavenato (1999) define que "jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes."

- **La base para las descripciones de puestos se encuentra en la división y en la departamentalización del trabajo. Si se identifican funciones para cada persona, la organización facilitará el dominio de las operaciones y obtendrá a menudo una eficiencia mayor.**
- **Análisis y diseño de puesto**

El objetivo de un análisis y descripción de puesto consiste en definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto, y los factores que son necesarios para poder llevarlas a cabo con éxito.

Reyes Ponce (1997), la define como "la técnica del análisis de puestos y que consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática".

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- a) Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.
- b) Cómo ordenar dichos datos.
- c) Cómo consignar los mismos.

El análisis comprende la descripción del puesto o sea, la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto o sea, la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

- **Descripción de puesto**

La descripción del puesto se lleva a cabo con base a toda la información recopilada sobre el puesto, en la cual se detalla y se estructura la información del análisis del puesto de trabajo.

Según Koontz y Weihrich (1998) define la descripción del puesto como "La estructuración de un trabajo en términos de sus contenidos, funciones y relaciones". Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.

Cuando se formula una descripción de puesto se debe de considerar la siguiente información:

Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto. Dicho código constituye la clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan:

También puede incluirse la fecha para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no. También los datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Así como también se debe de tomar en cuenta información necesaria como:

- *La localización:* que comprende el departamento, división y turno del puesto.
- *La jerarquía:* por medio del cual se establecen los niveles de compensación
- *El supervisor:* es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- *Características especiales:* régimen de pagos por tiempo extra, si se puede pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
- *Resumen del puesto:* después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.
- *Condiciones de trabajo:* no sólo la condición física del entorno en que debe desempeñar la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.
- *Aprobaciones:* las descripciones de puesto influyen en las decisiones sobre personal.
- *Es preciso verificar su precisión.* Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

Toda esta información mencionada anteriormente es indispensable para hacer una descripción de puestos adecuada.

- **Especificaciones del puesto**

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define que es el puesto. La

especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñe el puesto.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

- **Diseño de puesto**

De acuerdo con William, (1997) el diseño de puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que se lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria, proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentra el puesto. Cuando una ocupación muestra deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Productos Certificados S.A. es una organización que actualmente tiene un año y seis meses de estar funcionando. Es una organización completamente nueva de estar posicionándose en el mercado. Además se le ha visto un crecimiento notablemente acelerado, pese a los problemas que a continuación se describe.

No existe una misión y una visión como organización. Esto no permite tener una perspectiva clara dentro de la empresa sobre qué hacer y adónde se quiere llegar.

También, muestra la ausencia de una estructura Organizacional que les permita identificar a los colaboradores, a quien rendir cuentas específicas de determinada área, y no existe quien coordine la realización de tareas entre los colaboradores. Todo ello origina que las labores se realicen de manera desordenada.

Asimismo, no posee una definición de tareas y obligaciones para los colaboradores. Esto provoca que se dupliquen funciones y responsabilidades compartidas que no sólo redundan en pérdida de tiempo, sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa o peor aun, dentro de un mismo departamento.

Por todo ello, se crean problemas de mala información, ya que no existen los canales adecuados para hacerla llegar correcta y oportunamente a los empleados. Esto ha llegado a ocasionar el mal entendimiento entre los colaboradores de la empresa.

Por lo anterior, surge la siguiente pregunta:

¿Cuales son los elementos de la Planeación Estratégica para ser tomados en cuenta en la Reestructuración Organizacional de la empresa?

2.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar los elementos de la Planeación Estratégica que servirán para la reestructuración organizacional de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Formular una misión y una visión para la empresa.
- Diseñar una estructura organizacional, y definir funciones y responsabilidades que cada miembro de la empresa deberá ocupar y realizar.

2.2. ALCANCES Y LIMITES

Este estudio propone el diseño de una estructura organizacional para la Empresa Productos Certificados S.A. Éste abarcará todas las áreas que impliquen tareas de la misma naturaleza, de manera que permita reestructurar en una forma indirecta, otras áreas que no estén directamente relacionados con la estructura organizacional de tal forma, que contribuya al establecimiento y cumplimiento de las metas de la empresa.

Este trabajo está diseñado única y específicamente para tomar en cuenta los problemas y necesidades de orden organizacional de la empresa Productos Certificados S.A., así como también, del personal que labora en el mismo.

2.3. APORTE

Como la empresa Productos Certificados S.A. no cuenta con un sistema organizacional estructurado, la presente investigación tuvo como objeto realizar un diagnóstico en esta área y posteriormente, se llevó a cabo una reestructuración organizacional que contribuirá al problema más serio que existe en ella, tomando en cuenta elementos de la Planeación Estratégica.

Así como también, reforzó los conocimientos del estudiante, lo cual lo hace conocedor de una serie de problemas que pueda existir en una empresa, y que con los conocimientos adquiridos académicamente, ha diseñado una propuesta de solución a la problemática.

Uno de los aportes que se ofrece de una forma indirecta es la contribución a la economía nacional, ya que debido a los resultados positivos que se tuvo de esta investigación, se mejorará la situación de la empresa. De esta manera, se incrementará su rentabilidad y utilidad. Así en un futuro inmediato, será una entidad oferente de empleo y contribuirá a satisfacer la brecha de desempleo que actualmente se sufre en Guatemala.

II.METODOLOGIA

3.1 Sujetos

Tomando en cuenta que las necesidades de investigación y habiendo estudiado los diversos métodos de medición, se a determinado que el censo es el más apropiado.

Debido a que la población que comprende el área de la empresa Productos Certificados, S.A. está compuesta por ocho personas y se piensa encuestar al 100% de la población, y así poder recopilar información veraz en un cien por ciento, lo cual facilitará el proceso. Los 8 colaboradores de la empresa que se encuestaron fueron los siguientes:

1. El representante legal, en esta ocasión, al gerente general de la empresa Productos Certificados S.A. 1 persona de sexo masculino profesional universitario (Filólogo) un año y seis meses de estar laborando para la organización.
2. Al personal administrativo financiero (Directora Administrativa Financiera, Asistente Administrativo Financiero, Contador, Secretaria y a una persona encargada de limpieza), integrado por 5 personas 3 de sexo femenino y 2 de sexo masculino de las cuales tres cuentan con estudios universitarios avanzados, (Pensum Cerrado en Administración de Empresas) uno de nivel medio, (Secretaría Comercial) y la otra con nivel secundario. Los cinco colaboradores que prestan sus servicios en el departamento administrativo financiero, han venido colaborando con la organización desde los inicios de su operación lo cual representa un lapso de un año con seis meses.
3. Al personal del departamento de comercialización (Director de Comercialización y Asistente de Comercialización). conformado por 2 personas de sexo masculino, de profesión (Ing. Forestales) cuentan con un año y seis meses de estar laborando para la empresa.

Tomando en cuenta que quienes conocen las necesidades existentes en una organización son los colaboradores, de ellos se recabó información primaria la cual ayudó a plantear las posibles soluciones.

3.2 Instrumentos

Las circunstancias del estudio determina, que para recabar la información en la investigación de campo, se utilizó el método de la encuesta con su técnica más común; la Técnica del

Cuestionario y la herramienta del Mapa Fodal para determinar los elementos de la Planeación Estratégica.

Se pasaron tres cuestionarios el primer cuestionario está compuesto por 14 preguntas perfectamente claras y dirigidas a obtener información verídica, oportuna y relevante para la resolución del problema originalmente planteado.

El segundo cuestionario se llevó a cabo con la finalidad de obtener información sobre la definición de funciones, responsabilidades y requisitos del puesto, dirigido al nivel directivo de la empresa.

El tercer cuestionario está dirigido al nivel operativo utilizado de igual forma que el segundo para la recopilación de información de las funciones, responsabilidades y requisitos de puesto de los colaboradores.

Y el mapa fodal utilizado para diagnosticar el problema más serio de la empresa para luego plantear, visión y misión, líneas estratégicas y objetivos estratégicos.

3.3 Procedimiento

Por medio de la presente investigación, se llevó a cabo una serie de procesos para poder determinar la situación actual y así proponer una serie de recomendaciones que fortalezcan la estructura organizacional y por ende, en el área administrativa de la empresa; la cual se describe de la siguiente manera:

- a) El proceso da inicio con la definición de la problemática por resolver, se obtuvo por medio de la técnica del mapa FODAL para identificar el área más débil de la empresa, y así definir el principal problema. De acuerdo con el análisis del Mapa Fodal se plantearon líneas estratégicas y objetivos estratégicos que servirán de base para la estructuración organizacional de la empresa.
- b) Seguidamente se formularon los objetivos de la investigación para poder delimitarla tanto de manera general como específico.
- c) De igual manera, se llevó a cabo un diagnóstico de una forma minuciosa para conocer en la actualidad los problemas que sufre la empresa en el área de organización. En éste se determinó que existe ausencia de una estructura organizacional, no existe una definición de tareas y obligaciones, y por último, aunque no se contemple en el área de

organización creemos que es necesario tomar en cuenta la carencia de una visión y una misión en la empresa.

- d) Como seguimiento al proceso de investigación, se diseño un cuestionario como instrumento para recabar información primaria en la etapa de trabajo de campo y poder analizar más a fondo los problemas que existen en el área de organización de la empresa. Así, con base en los resultados obtenidos en la tabulación de datos se puedan enumerar una serie de conclusiones y por medio de ellas, hacer las recomendaciones como propuestas de solución del problema planteado.
- e) Finalmente, en dichas recomendaciones, se propone un diseño de organigrama, una descripción de puestos y la propuesta de una visión y misión para la empresa.

3.4. Diseño y Metodología Estadística

En la presente investigación se hizo uso del método más apropiado para poder llegar a determinar la problemática existente en la empresa. En el que se ha definido el censo como el método más confiable para obtener resultado con un cero por ciento de error debido a que la población encuestada es de 8 elementos y se considero que no era necesario determinar una muestra ya que el 100% de nuestra población será encuestada.

La población encuestada son los 8 colaboradores que actualmente prestan sus servicios, en la empresa Productos Certificados S.A. el censo se realizo en dos día debido a que es difícil que el personal se encuentre en las instalaciones de la empresa ya que existe colaboradores que sus actividades laborales les permite estar constantemente fuera del departamento e incluso fuera del país. Se utilizo el método de acercamiento y observación directa, para el cual se hizo uso de un cuestionario estructurado dirigido a la población total a encuestar.

Para la presentación y análisis de resultado fue utilizada una grafica de pastel.



III. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

ANALISIS DEL MAPA FODAL

NO.	INTERNOS		EXTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	La empresa está constituida Legalmente	No se cuenta con un organigrama en la empresa	Las comunidades forestales ya identifican a los colaboradores de la empresa.	La competencia cuenta con un sistema organizacional funcional.
2	Existe una especialización constante del colaborador	Los colaboradores no están satisfecho con la estructura organizacional	Estudiantes de Universidades brinda asesoría en sistema de organización entre otros,	La empresa por contar con colaboradores especializados pueden resultar atractivos para la competencia
3	Los colaboradores se sienten motivados al ser miembro de la organización	Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones en un 100%	Estudiantes de las universidades, llevan acabo sus prácticas supervisadas en la empresa.	Por no contar con una estructura sólida en la empresa, se puede perder credibilidad con los donantes.
4	Los colaboradores están completamente satisfechos con su salario	Existen duplicidad de funciones en las actividades que realizan	Existe credibilidad en el manejo de fondos de parte de los donantes.	Que otros países sufran catástrofes y los donantes se interesen en el apoyo de estos y recorten financiamiento en Guatemala.
5	Se cuenta con colaboradores especializados en su área dentro de la empresa	Los colaboradores no conocen cuales son sus responsabilidades en un 100%	Interés de las agencias de cooperación en la ejecución de proyectos en el área de Guatemala.	La creación de empresas que presten los servicios de comercialización de productos en el departamento.
6	La empresa cuenta con una página Web funcionando.	Los colaboradores reciben órdenes de más de una persona	Que se lleve a cabo la firma del Tratado del Libre Comercio entre Estados Unidos y Centro América y la firma del Tratado de Libre Comercio entre Taiwán - Guatemala.	Debido a la firma del TLC, les resulte mas fácil a los clientes comercializar su propio producto.

NO.	INTERNOS		EXTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
7	El Representante Legal es Europeo.	La empresa no cuenta con una misión y una visión	Existe diversidad de medios de comunicación para promocionar la empresa y posicionarla en el mercado.	
8	Se cuenta con Programa Computarizado específico para la empresa.	Actualmente la empresa no se encuentra posicionada en el mercado por completo		
9	Una de las pocas empresas que presta los servicios de comercialización de productos en el departamento de Petén.	La empresa no hace estudios para investigar el nivel de satisfacción del cliente, respecto al servicio de comercialización que presta.		
10		Que la Empresa no cuente con recursos para realizar funciones.		

PLAN ESTRATÉGICO PERÍODO 2006-2016

En la presente investigación se llevo a cabo el plan estratégico de la empresa Productos Certificados, S.A., con el objeto de determinar la línea estratégica principal, para que con base a ella se identifique, se ejecute y se evalúe el nivel de rendimiento de la misma y así solucionar el principal problema de la empresa.

Visión y misión

Tomando en cuenta el análisis del Mapa Fodal, se determinó la visión de la empresa Productos Certificados Sociedad Anónima, y por ende, el diseño de la misión la cual contribuirá que la visión se convierta en realidad para el año 2016.

Visión

Ser una empresa plenamente humana, productiva, con alta rentabilidad, consolidando nuestra posición de liderazgo; comprometida con el servicio al cliente, en el segmento de mercado de empresas intermediarias.

Misión

Se satisface con soluciones integrales de una forma profesional, las necesidades de la oferta y la demanda en el mercado de servicios de administración de proyectos y de comercialización de productos y servicios.

Valores de la empresa

Orientación al mercado: Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente.

Orientación a resultados y eficiencia: Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible.

Flexibilidad: Actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra visión, misión y valores.

Innovación: Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.

Trabajo en equipo: Fomentamos la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes.

Integridad y Civismo: Exhibimos una actitud consistente ética, honesta, responsable, equitativa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos.

LINEAS ESTRATÉGICAS

De acuerdo con el análisis del mapa fodal, se determinaron las siguientes líneas estratégicas con sus respectivos objetivos para alcanzarlas. Se pretende que las siguientes líneas estratégicas contribuyan al logro de la visión para el año 2016.

Línea Estratégica # 01: Programas de promoción para posicionar a la empresa en el mercado.

Objetivos Estratégicos	Líneas de acción	Plazo			Ente ejecutor	Indicadores verificables
		Corto	Mediano	Largo		
1. Promocionar los servicios que presta la empresa para posicionarla en el mercado, a través de los diferentes medios de comunicación existentes en el departamento y toda la república de Guatemala.	1. Diseño de la publicidad.	X			<ul style="list-style-type: none"> • Depto. Comercial. • Depto. Comercial. • Depto. Comercial y Financiero. • Depto. Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • No. De diseños publicitarios realizados. • No. De medios de comunicación identificados. • No. De cotizaciones. • % de incremento en ventas.
	2. Identificación de los medios de comunicación.		X			
	3. Cotización de Precios de spot publicitarios.		X			
	4. Lanzamiento publicitario.		X			
2. Fortalecer la página Web existente, a través del enriquecimiento continuo de información de los nuevos servicios que presta la empresa.	1. Identificar los nuevos servicios de la empresa.		X		<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y Depto. Comercial. • Gerencia y Depto. Comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • No. De servicios identificados. • No. De servicios nuevos existentes en la página web.
	2. Actualizar los servicios de la empresa en la página		X	X		

Línea Estratégica # 02: Fortalecimiento de la estructura organizacional de la empresa.

Objetivos Estratégicos	Líneas de acción	Plazo			Ente ejecutor	Indicadores verificables
		Corto	Mediano	Largo		
1. Diseñar una estructura organizacional de la empresa, a través de un organigrama y la definición de tareas y responsabilidades.	1. Diseñar encuesta, para recopilar información de puestos.	X			<ul style="list-style-type: none"> • Alumno, Tutor y Revisor. • Alumno. • Alumno, Tutor y Revisor. 	<ul style="list-style-type: none"> • No. De encuestas diseñadas. • No. De colaboradores encuestados. • No. De funciones y responsabilidades
	2. Pasar encuesta a los colaboradores.	X				
	3. Extraer información de las encuestas.	X				

	<p>4. Diseñar manual de descripción de puestos.</p> <p>5. Determinar sistema de Organización.</p> <p>6. Determinar tipo de organigrama.</p> <p>7. Diseñar organigrama.</p>	X			<ul style="list-style-type: none"> • Alumno, Tutor y Revisor. • Alumno, Depto. Administrativo Financiero y Gerencia. • Alumno, Depto. Administrativo Financiero y Gerencia. • Alumno, Depto. Administrativo Financiero y Gerencia. 	<p>determinadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. De descripción de puestos diseñados. • No. De sistemas organizacionales analizados. • No. De tipos de organigramas analizados. • No. De departamentos del organigrama.
2. Socializar el diseño de la estructura organizacional a los colaboradores de la empresa, a través de un programa de capacitación.	<p>1. Diseñar programa de capacitación.</p> <p>2. Ejecutar el programa de capacitación</p>	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y Depto. Administrativo Financiero. • Gerencia y Depto. Administrativo Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • No. De programas diseñados. • % de los colaboradores con conocimientos de la estructura organizacional de la empresa.

Linea Estratégica # 03: Gestión de proyectos.

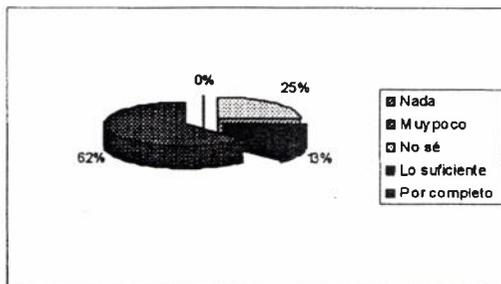
Objetivos Estratégicos	Líneas de acción	Plazo			Ente ejecutor	Indicadores verificables
		Corto	Mediano	Largo		
1. Gestionar apoyo financiero a instituciones nacionales e internacionales a través de la formulación y gestión de proyecto.	<p>1. Identificar Necesidades en las comunidades.</p> <p>2. Formular perfil de proyecto.</p>	X	X		<ul style="list-style-type: none"> • Depto. Comercial. • Depto. Comercial y Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • No. De necesidades identificadas en las comunidades. • No. De perfiles de proyecto formulados.

	3. Gestionar financiamientos de nuevos proyectos.		X		• Gerencia y Depto. Comercial.	• No. De Proyectos con financiamiento.
2. Ofertar los servicios de comercialización de productos a empresas comunitarias a través de visitas personales a sus instalaciones.	1. Identificar comunidades potenciales.		X		• Gerencia y Depto. Comercial.	• No. De comunidades identificadas.
	2. Diseñar presentación para dárselos a conocer a las comunidades identificadas.		X		• Gerencia y Depto. Comercial.	• No. De presentaciones diseñadas.
	3. Hacer las visitas a las comunidades para dar a conocer los servicios que presta la empresa.		X	X	• Depto. Comercial	• No. De comunidades visitadas que conocen el servicio de la empresa.

- **CONOCIMIENTO GENERAL SOBRE LA INSTITUCIÓN**

GRÁFICA No. 1

Conocimiento de los colaboradores sobre la existencia de una base legal en la empresa.

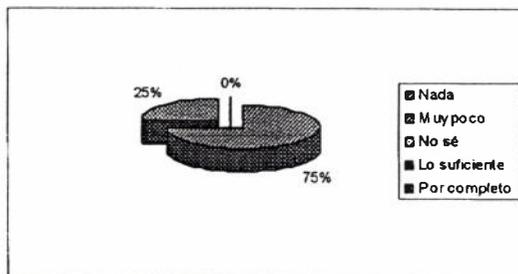


Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

La gráfica anterior nos muestra que la mayoría de los colaboradores consideran que la empresa sí cuenta con una base legal por completo, una cuarta parte están indecisos en relación si conocen o no la base legal de la empresa, una minoría afirman que tienen conocimiento lo suficientemente. Por consiguiente, es importante que a los colaboradores se les dé a conocer con claridad que la empresa cuenta con una base legal para su funcionamiento.

GRÁFICA No. 2

Conocimiento de los colaboradores sobre la existencia de un organigrama en la empresa.

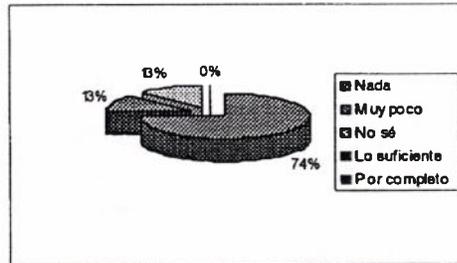


Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

La gráfica anterior nos muestra que más de la mitad de los colaboradores afirman que la empresa no cuenta con un organigrama y la cuarta parte restante aseveran que la empresa no tiene un organigrama desarrollado por completo. Esto nos indica que en la empresa no existen cadenas de mando bien definidas, lo cual da lugar a que los empleados reciban órdenes de más de una persona.

GRÁFICA No. 3

Opinión de los colaboradores sobre si la empresa cuenta con una misión y una visión.



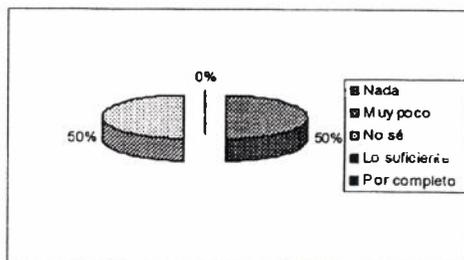
Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

Como se puede observar en esta gráfica, más de la mitad de los colaboradores encuestados aseveran que en la empresa no existe una visión y misión. Sin embargo, una minoría dice que existe muy poco y los demás colaboradores afirman estar indecisos ya que no saben si la empresa cuenta o no con la misma. Esto nos indica que el equipo de trabajo de Productos Certificados S.A. no tiene conocimientos del propósito con que fue creada la organización, lo cual puede repercutir en la desmotivación de los colaboradores ya que no se identifican con la empresa.

- INFORMACIÓN SOBRE PUESTO

GRAFICA No. 4

Conocimiento de los colaboradores sobre la existencia de una clara definición de los deberes y responsabilidades de sus puestos.

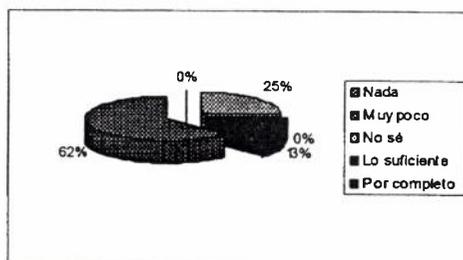


Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

Se observa en la grafica que la mitad de colaboradores encuestados afirman estar indecisos de conocer los deberes y responsabilidades que le corresponden en su puesto de trabajo y la otra mitad afirma conocer muy poco la definición de sus deberes y responsabilidades dentro de la empresa. Por lo tanto, se determina así que en la empresa no existe una descripción de puesto que les permita a los colaboradores conocer claramente sus deberes y responsabilidades.

GRÁFICA No. 5

Conocimiento de la existencia de duplicidad de funciones de parte de los colaboradores

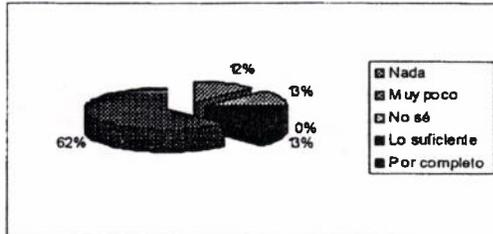


Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

Según en la grafica se aprecia que más de la mitad de colaboradores encuestados consideran que existe duplicidad de funciones dentro de la empresa, una cuarta parte aseveran que existe muy poca duplicidad de funciones, y el resto de colaboradores afirman que existe duplicidad de funciones lo suficientemente. Esto confirma que en la empresa no existe una descripción de puestos que les permita a los colaboradores tener una clara idea de sus funciones dentro de la organización.

GRAFICA No. 6

Opinión de los colaboradores sobre si recibe órdenes de más de una persona.

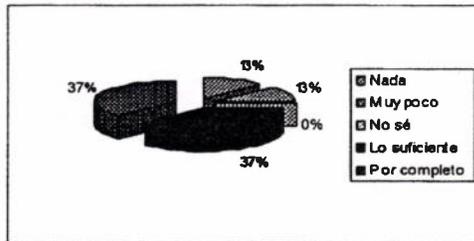


Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

En esta gráfica, se aprecia que la mayoría de las personas encuestadas opinan que sí reciben órdenes de más de una persona por completo. Sin embargo, una minoría afirma que recibe ordenes de más de una persona lo suficientemente, otra minoría aseveran recibir ordenes de más de una persona muy pocas veces y el resto de los colaboradores afirman no recibir ordenes de más de una persona. Esto determina que no existe una jerarquización y cadenas de mando bien definidas dentro de la empresa lo cual origina que las labores se realicen de manera desordenada.

GRAFICA No. 7

Opinión de los colaboradores sobre la especialización del recurso humano en la empresa.

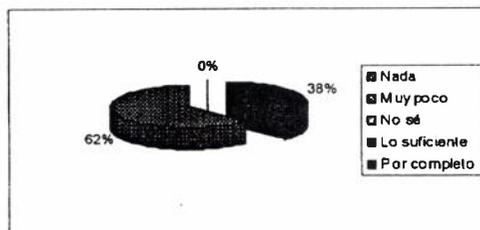


Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

Según se observa en esta grafica, una mayoría que representan las tres cuartas partes de los colaboradores de la empresa, afirman que se busca la especialización del empleado, de una manera completa y lo suficientemente, una minoría consideran que se busca la especialización del empleado muy pocas veces y el resto afirma que no existe la especialización. Cabe mencionar que los colaboradores que afirma de que no existe una especialización adecuada es la secretaria y la encargada de limpieza ya que son puestos que no se requiere de mayor especialización, principalmente en el área de limpieza.

GRAFICA No. 8

Opinión de los colaboradores sobre las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo.

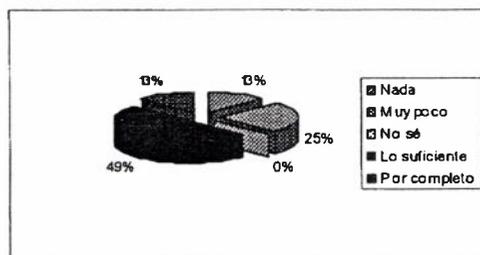


Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

Se observa en esta gráfica que la mayoría de los colaboradores encuestados, consideran que si cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo dentro de la empresa, afirmando estar completamente de acuerdo y una minoría opinan estar lo suficientemente de acuerdo. Por lo que se determina que no existe ningún problema respecto a este cuestionamiento ya que se puede considerar una fortaleza de la organización.

GRAFICA No. 9

Opinión de los colaboradores sobre la existencia de una supervisión periódica del trabajo efectuado

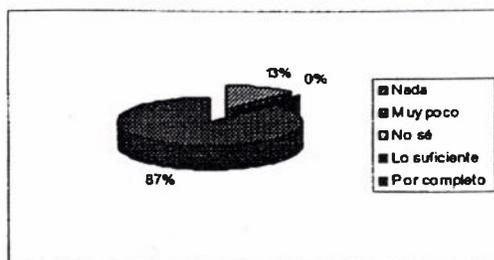


Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

Según se observa en esta gráfica, la mitad de los colaboradores dicen que sus actividades laborales es revisada lo suficientemente, una cuarta parte considera que su trabajo lo supervisan muy pocas veces, una minoría dice que sus actividades es revisado por completo y el resto de los colaboradores opina que su trabajo no es revisado en ningún momento. De tal manera que se determina en el proceso de investigación y se confirma en este resultado que existe deficiencias en la departamentalización, ya que sin ella es difícil determinar quién y cómo están relacionados los distintos grupos entre sí.

GRAFICA No. 10

Conocimiento de los colaboradores sobre si están bajo el mando de alguna persona.

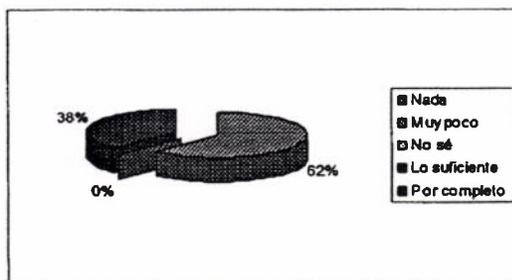


Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

En esta gráfica se aprecia, que la mayoría de los colaboradores encuestados, afirman estar bajo el mando de alguna persona, mientras que una minoría considera no estar bajo el mando de alguna persona. Se determina que este 13% que dice no estar bajo el mando de alguna persona representa 1 colaborador de los 8 encuestados y que se refiere al Director General.

GRAFICA No. 11

Opinión de los colaboradores sobre si tiene personal bajo su mando.



Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

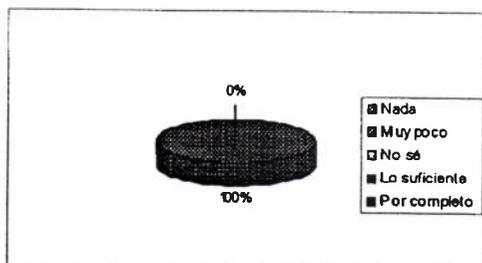
En esta gráfica se puede observar, que más de la mitad de los colaboradores encuestados dicen no tener personal bajo su mando y una minoría afirma tener personal bajo su mando de una forma completa.

Cabe mencionar que la mayoría de los encuestados que afirman no tener personal bajo su mando son subordinados, operativos o de asistencia. En este resultado se determina que existe una jerarquización dentro de la empresa pero esto no significa que este funcionamiento de una forma eficiente ya que es aplicada de una manera empírica.

- DE LAS CONDICIONES Y EL AMBIENTE LABORAL

GRAFICA No. 12

Opinión de los colaboradores sobre la satisfacción salarial.



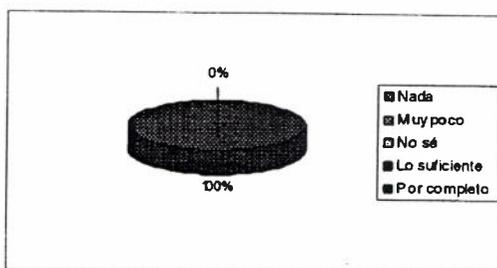
Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

Según en la gráfica se observa que el total de los colaboradores encuestados afirman estar completamente de acuerdo con su salario.

Se determina en este resultado una de las fortalezas de la empresa ya que los colaboradores actualmente se encuentran motivados económicamente considerado uno de los incentivos más importantes dentro de un equipo de trabajo.

GRAFICA No. 13

Opinión de los colaboradores sobre si las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo.

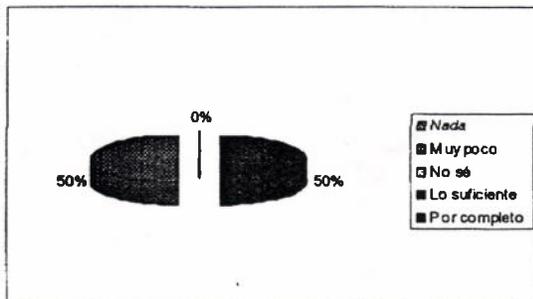


Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

En la gráfica se observa que el total de los colaboradores encuestados consideran estar completamente satisfechos con sus instalaciones físicas de área donde trabajan, y afirman que son adecuadas para desempeñar de una forma eficiente sus actividades laborales. Este cuestionamiento resulta también ser una fortaleza para la empresa ya que los colaboradores se sienten satisfechos y dicen tener un ambiente agradable.

GRAFICA No. 14

Creer los colaboradores que sus compañeros de trabajo, desempeñan correctamente sus actividades laborales.



Fuente: Investigación propia, octubre de 2005.

Según en la gráfica se observa que la **mitad** de los colaboradores encuestados consideran que realizan sus actividades de **una forma completa** y la otra mitad restante afirman estar lo suficientemente de acuerdo. Esto **determina** que existe dentro del equipo de trabajo de Productos Certificados un clima organizacional **agradable**.

IV. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN

En este mundo globalizado y cambiante es importante contar con un sistema organizacional eficiente para ser competitivos en el segmento de mercado donde se desarrollan las actividades comerciales.

Este sistema organizacional permita a los colaboradores de las empresas conocer la estructura de la organización y tener conocimientos de las líneas de autoridad y de responsabilidad dentro de un departamento y porqué no, de toda la empresa. De esta forma, los colaboradores sabrán perfectamente sus funciones y responsabilidades y así mejorarán los problemas de comunicación dentro de ellos.

Etzioni y Scout (1964), nos dicen que, una de las partes importantes de toda organización competitiva, consiste en contar con una estructura organizacional que permita establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima, y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Según Mintzberg (1984), afirma que una estructura organizacional "Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas"

O sea que, la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

En toda organización que requiera implantar un orden se necesita identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la institución, se tienen que agrupar estas actividades y a cada grupo de actividades se le puede asignar un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.

Este no es el caso de Productos Certificados S.A. ya que según los resultados obtenidos en la investigación se determinó que los colaboradores opinan que hay una ausencia de un sistema organizacional efectivo lo cual provoca que la labores se realicen de una manera desordenada, existe pérdida de tiempo, dilución de responsabilidades entre los colaboradores o peor aun, dentro de un mismo departamento, por todo ello se originan problemas de mala información, ya que no existen los canales adecuados para hacer llegar correcta y oportunamente la información, provocando el mal entendimiento entre los colaboradores de la empresa.

Afirman los encuestados que a toda esta problemática se le puede agregar la ausencia de una visión y misión como organización. Permitiéndoles a los colaboradores no tener una perspectiva clara dentro de la empresa sobre el propósito con que fue creada y adonde se quiere llegar como organización.

Según Jean Paul Sallenave (1994) señala que la visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción, simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; toda empresa, todo plan, empieza con una visión. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. El concepto de misión suele usarse indistintamente con la del propósito.

De acuerdo con Koontz y Wehrich (1998), la definen como "la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta".

Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa, un propósito o misión.

Determinándose así que el principal problema de la empresa Productos Certificados, S.A. se encuentra en la estructura organizacional, así también la ausencia de una visión y misión por tal motivo surge la necesidad de realizar la presente investigación para dar una respuesta y proponer soluciones factibles que ayuden a contrarrestar la problemática existente.

El propósito de esta investigación es diseñar una visión y misión y un sistema organizacional efectivo, tomando en cuenta los elementos de la planeación estratégica, correspondiente al periodo 2006 - 2016 que incluye el diseño de un organigrama y la descripción de puestos; que permita a los colaboradores realizar sus labores de forma ordenada, tener conocimientos de sus funciones y responsabilidades, apropiarse de la visión y misión de la empresa para que se identifiquen con ella.

Sin embargo se demuestra que de llevarse a cabo la presente propuesta, la empresa se beneficiara, ya que se verá reflejado en la optimización de recursos, mejorando la productividad en el equipo de trabajo, obteniendo más utilidades, y logrando un índice de rentabilidad aceptable, en comparación con organizaciones que compiten en el mismo segmento de mercado.

Por lo anteriormente descrito se determina que se logra la finalidad de la investigación ya que con la propuesta que se recomienda se contribuye a mitigar la problemática más seria que existe actualmente en la organización obteniendo así una solución factible.

V. CONCLUSIONES

1. La estrategia más importante para contrarrestar el problema más serio que existe en la organización, es el "Fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la empresa".
2. La empresa Productos Certificados, S.A. no cuenta con una estructura organizacional adecuada en el área administrativa, que consiste en la ausencia de un organigrama, y descripción de puesto lo cual origina problemas con la definición de tareas y responsabilidades y la cadena de mando.
3. La mayoría de los colaboradores de la empresa Productos Certificados, S.A. consideran que la empresa carece de una visión y misión por lo que los colaboradores desconocen el propósito de la misma y no tienen una perspectiva clara del futuro de la organización.
4. En la variable de especialización podemos concluir que se puede tomar como una fortaleza así como también la remuneración que reciben por su trabajo ya que los colaboradores consideran que existe una especialización constante y los sueldos que reciben a cambio de su trabajo son atractivos. A todo esto se puede agregar la existencia de herramientas e instalaciones necesarias para desarrollar las actividades laborales de una forma adecuada de parte de los colaboradores.
5. Se determino que la empresa Productos Certificados, S.A. esta constituida legalmente, lo cual la hace ser una empresa formal y competitiva. Dando seguridad en la inversión y credibilidad de los servicios que presta en su segmento de mercado.

VI. RECOMENDACIONES

1. Realizar reuniones utilizando la técnica de lluvia de ideas o la de círculos de calidad, con el propósito de eficientar las actividades que realizan los colaboradores y lograr así mejor comunicación y trabajo en equipo.
2. Realizar programas de capacitación y orientación, para que los trabajadores puedan hacer buen uso del equipo, herramientas y materiales para el desempeño de su trabajo.
3. Aprobar el diseño de la misión y visión que se propone, para que se implemente y se de a conocer a los colaboradores, con el fin de que se apropien de ella y sea mas fácil alcanzar los objetivos de la empresa.
4. Poner en practica las descripciones de puestos que se propone en esta investigación, con el fin de definir los deberes y responsabilidades que debe realizar cada trabajador y por medio del cual se evite la duplicidad de funciones.
5. Utilizar el sistema organizacional propuesto en esta investigación, con el objeto de departamentalizar, y jerarquizar la autoridad y responsabilidad, mejorando las cadenas de mando y evitar duplicidad de mando.

VII. RESULTADOS

• PROPUESTA DE SOLUCIÓN:

Con base a la línea estratégica principal, "Fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la empresa" que corresponde al plan estratégico periodo 2006 – 2016, se presenta la siguiente propuesta, que se deberá de socializar entre los colaboradores para mejorar el desempeño de la organización y poder cumplir con el objeto de la investigación.

VISION

Propuesta:

Ser una empresa plenamente humana, productiva, con alta rentabilidad, consolidando nuestra posición de liderazgo; comprometida con el servicio al cliente, en el segmento de mercado de empresas intermedias.

Implementación:

La visión de Productos Certificados S.A. deberá ser colocada en una parte visible en las instalaciones de la empresa, para que sea de fácil lectura para los socios, directivos, colaboradores y clientes de la organización.

MISION

Propuesta:

Se satisface con soluciones integrales de una forma profesional, las necesidades de la oferta y la demanda en el mercado de servicios de administración de proyectos y de comercialización de productos y servicios.

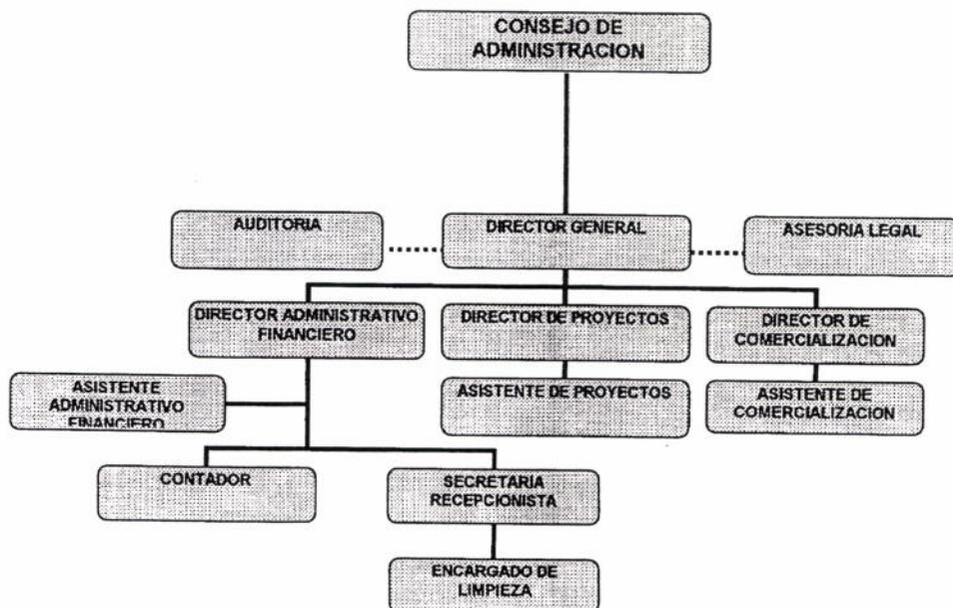
Productos Certificados S.A. actualmente no cuenta con una misión por lo que se recomienda la anteriormente descrita, para que los colaboradores de todos los niveles se apropien del propósito con que fue creada la organización y presten un servicio de mayor calidad.

- **PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON BASE A LA ESTRATEGIA PRINCIPAL PERIODO 2006 – 2016.**

Es importante que la empresa Productos Certificados, S.A. cuente con una estructura organizacional adecuada, que le permita estar a la altura de las circunstancias actuales y futuras, satisfaciendo las expectativas de los clientes reales y potenciales.

Al llevar a cabo esta propuesta, se determinara una jerarquización y departamentalización apropiada, que permitirá determinar la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa, para determinar con que empleado o departamento debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

**“PRODUCTOS CERTIFICADOS S.A.”
ORGANIGRAMA**



Según el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta llevada a cabo a los colaboradores de la empresa, Productos Certificados S.A. se logró determinar que actualmente no cuenta con un organigrama estructurado, salvo el que se logró determinar de acuerdo con la investigación realizada. (Ver anexo 1).

Al cual se le hace las siguientes correcciones, se jerarquizaron los mandos intermedios como lo son las asistencias seguido por el contador, secretaría y por último la encargada de limpieza.

Dos entes de asesoría (auditoría y asesoría legal) ya que son servicios que actualmente la empresa contrata cuando así lo requiere,

Debido al rápido crecimiento de la empresa, se propone la creación de un nuevo departamento a corto plazo, que requerirá dos nuevos puestos de trabajo, un director de proyecto con su respectivo asistente, esto incrementara los costos fijos de la empresa con un total de Q.15,000.00 mensual.

Por tal motivo, se propone el presente diseño para poder tener una definición clara de la departamentalización y las líneas de mando dentro de la empresa.

El sistema organizacional que se diseño es el **lineal o staff** también conocido como (**lineal y de estados mayores**). Ya que se transmite la autoridad y responsabilidad íntegramente a través de un solo jefe para cada función, pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento profesional, tanto legal como financiero, para cumplir con sus funciones de una forma más efectiva.

El tipo de organigrama que se propone es el **vertical**, ya que son los más usados y, por lo mismo, fácil de comprender, como también indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO CON BASE A LA ESTRATEGIA PERIODO 2006 - 2016

PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.

Manual de Descripción de Puestos

Título del puesto: Director General	Jefe inmediato: Consejo de Administración
Subordinado inmediato	Director Administrativo Financiero, Director de Comercialización y Director de Proyectos.

Descripción General del Puesto

Es el responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades, así como de la coordinación y toma de decisiones sobre áreas administrativas, financieras, comercialización y proyectos.

Funciones Específicas:

1. Preparar los presupuestos junto con los demás directores.
2. Evaluar el avance de los proyectos.
3. Coordinar, supervisa las actividades de la empresa.
4. Autorizar contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
5. Analizar informe de proyectos.
6. Analizar requerimientos.
7. Decidir metas del proyecto.
8. Analizar el presupuesto de los proyectos.
9. Revisar programas del proyecto.
10. Solicitar informes a los mandos medios.
11. Tomar de decisiones.
12. Supervisar el funcionamiento del personal.

Responsabilidades:

- Es responsable del manejo general de los fondos de la empresa.
- Es responsable de planificar los procesos de reinversión de capital y en caso necesario de considerar los financiamientos.
- Debe mantener la completa discreción fuera de la empresa, de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas, planes estratégicos, información contable y costos.
- Las decisiones que tome afectan sus actividades y la de todos los trabajadores de la empresa.

Requisitos del Puesto:

- Académico: Profesional Universitario de preferencia Lic. En Administración de Empresas o equivalente.
- Experiencia: Dos años de experiencia en la ejecución de tareas similares.

Otros:

- Bases del idioma español e inglés.
- Habilidades de negociación.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Conocimientos avanzados en computación.

PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.

Manual de Descripción de Puestos

Título del puesto: Director Administrativo Financiero.	Jefe inmediato: Director General.
Subordinado inmediato	Asistente, Contador, Secretaria y Encargado de Limpieza.

Descripción General del Puesto

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

Funciones Específicas:

1. Supervisar porque se lleve al día la contabilidad de la empresa.
2. Supervisar el buen uso de los recursos de la empresa
3. Convocar, dirige y facilita las reuniones de trabajo.
4. Apoyar a la Dirección General en otras actividades que le sean requeridas.
5. Participar en la formulación y aprobación de presupuestos.
6. Coordinar, supervisa y dirige las actividades administrativas y financieras de la empresa.
7. Autorizar contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
8. Supervisar las funciones de todos los puestos de trabajo.
9. Analizar requerimientos.
10. Analizar rendimiento de personal.
11. Solicitar y analiza integraciones de cuentas contables.
12. Analizar los Estados Financieros.

Responsabilidades:

- Es responsable del manejo de los fondos de la empresa.
- Es responsable del mobiliario y equipo asignado.
- Debe mantener la completa discreción fuera de la empresa de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas, planes estratégicos, información contable y costos.
- Es responsable de la pérdida o robo de efectivo, cualquier documento de pago, o registro que tenga bajo su responsabilidad.
- Las decisiones que tome afectan sus actividades y la de todos los trabajadores de la empresa.

Requisitos del Puesto:

- Académico: Administrador de Empresas o Contador Público, Auditor.
- Experiencia: dos años de experiencia en puestos similares.

Otros:

- Bases del idioma español de preferencia dominio del idioma inglés.
- Habilidades de negociación.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Conocimiento avanzado en computación.

PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.

Manual de Descripción de Puestos

Título del puesto: Director de Proyectos.	Jefe inmediato: Director General.
Subordinado inmediato	Asistente de Proyectos, Secretaria y Encargado de Limpieza.

Descripción General del Puesto

Formular, Gestionar y Evaluar Proyectos de una forma eficiente y eficaz.

Funciones Específicas:

1. Coordinar la actividad de Proyectos con el Director General, el Director Administrativo Financiero y Director Comercial.
2. Coordinar y evalúa los proyectos en ejecución velando el fiel cumplimiento de los compromisos y contratos.
3. Supervisar la calidad de la ejecución de los servicios
4. Informar a la dirección General sobre las diferentes actividades
5. Apoyar, a las demás direcciones.
6. Realizar las acciones necesarias para la captación de recursos.
7. Formular, Gestionar y Evaluar de Proyectos.
8. Velar por el eficiente desempeño de su departamento.
10. Otras funciones que se le puedan encomendar.

Responsabilidades:

- Es responsable de sus tareas propias y de su departamento.
- Es responsable del mobiliario y equipo asignado a su cargo.
- Debe mantener la completa discreción fuera de la empresa de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas, planes estratégicos, información contable y costos.
- Es responsable de la pérdida o robo de cualquier documento o registro que tenga bajo su responsabilidad.
- Las decisiones que tome afectan sus actividades y la de todos los trabajadores de la empresa.

Requisitos del Puesto:

- Académico: Ingeniero Forestal o Equivalente.
- Experiencia: dos años de experiencia en la ejecución de tareas similares.

Otros:

- Bases del idioma español indispensable dominio del idioma ingles.
- Habilidades de negociación.
- Conocimientos en Planeación Estratégica.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Conocimiento avanzado en computación.

PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.

Manual de Descripción de Puestos

Título del puesto: Director de Comercialización	Jefe Inmediato: Director General.
Subordinado inmediato	Asistente de Comercialización, Secretaria y Encargado de Limpieza.

Descripción General del Puesto

Promocionar y comercializar los productos y servicios de la empresa de una forma eficiente y eficaz.

Funciones Específicas:

1. Coordinar la actividad comercial con el Director General, Director Administrativo Financiero y Director de Proyectos.
2. Coordinar y supervisar la compra-venta de madera y otros productos y servicios y el cumplimiento de los compromisos y contratos.
3. Supervisar la calidad de los productos y servicios ofertados.
4. Informar a la dirección General sobre las diferentes actividades.
5. Apoyar en lo que respecta a imagen institucional.
6. Realizar las acciones necesarias para la captación de clientes.
7. Elaborar videos institucionales de carácter promocional.
8. Diseñar los artículos promocionales de merchandising que se vea conveniente.
9. Velar por el eficiente desempeño de su departamento.
10. Otras funciones que se le puedan encomendar.

Responsabilidades:

- Es responsable de sus tareas propias.
- Es responsable del mobiliario y equipo asignado a su cargo.
- Debe mantener la completa discreción fuera de la empresa, de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas, planes estratégicos, información contable y costos.
- Las decisiones que tome afectan sus actividades y la de todos los trabajadores de la empresa.

Requisitos del Puesto:

- Académico: Licenciado en Mercadotecnia o Administración de Empresas.
- Experiencia: dos años de experiencia en la ejecución de tareas similares.

Otros:

- Bases del idioma español, indispensable dominio del idioma ingles.
- Habilidades de negociación.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Conocimiento avanzado en computación.

PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.

Manual de Descripción de Puestos

Título del puesto: Asistente Administrativo Financiero	Jefe inmediato: Director Administrativo Financiero.
Subordinado inmediato	Contador, Secretaria y Encargado de Limpieza.

Descripción General del Puesto

Es la persona encargada de apoyar al director administrativo en la realización de tareas poco complejas, tales como coordinación de agenda, elaboración y supervisión de reportes e informes.

Funciones Específicas:

1. Elaborar de citas con el director administrativo.
2. Elaborar de cartas, circulares, y otros documentos.
3. Asistir en algunos casos en representación del director administrativo financiero.
4. Elaborar de expediente.
5. Receptor de reportes de las distintas áreas.
6. Realizar pagos.
7. Elaborar cheques.
8. Manejar Programas de Contabilidad.
9. Conciliar Libros de Bancos.
10. Hacer compras.
11. Manejar Caja Chica.
12. Otras funciones que se le puedan encomendar.

Responsabilidades:

- Es responsable de manejo de fondos de la empresa.
- Es responsable del mobiliario y equipo asignado.
- Debe mantener la completa discreción fuera de la empresa, de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas, planes estratégicos, información contable y costos.
- Es responsable de la pérdida o robo de efectivo, cualquier documento de pago, o registro que tenga bajo su responsabilidad.

Requisitos del Puesto:

- Académico: Pensum Cerrado en Administración de Empresas o Contaduría Pública de preferencia graduado.
- Experiencia: dos años de experiencia en la ejecución de tareas similares.

Otros:

- Bases del idioma español, de preferencia dominio del idioma Ingles.
- Habilidades de negociación.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Conocimiento avanzado en computación.

PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.
Manual de Descripción de Puestos

Título del puesto: Asistente de Proyectos	Jefe inmediato: Director de Proyectos.
Subordinado inmediato	Contador, Secretaria y Encargado de Limpieza.

Descripción General del Puesto

Es la persona encargada de apoyar al director de proyectos en la realización de tareas poco complejas, como la formulación, gestión y evaluación de proyectos de una forma eficiente y eficaz.

Funciones Específicas:

1. Elaborar cartas, circulares, y otros documentos que correspondan al departamento.
2. Asistir en algunos casos en representación del director de proyectos.
3. Elaborar expediente.
4. Receptor reportes de distintas actividades en ejecución.
5. Realizar visitas para evaluar proyectos.
6. Apoyar en la formulación de proyectos.
7. Apoyar en la gestión de proyectos.
8. Coordinar Actividades del departamento con el director de proyectos y otros colaboradores.
9. Otras funciones que se le puedan encomendar.

Responsabilidades:

- Es responsable del mobiliario y equipo asignado.
- Debe mantener la completa discreción fuera de la empresa, de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas, planes estratégicos, información contable y costos.
- Es responsable de la pérdida o robo de cualquier documento, o registro que tenga bajo su responsabilidad.

Requisitos del Puesto:

- Académico: Pensum Cerrado en Ingeniería Forestal o equivalente de preferencia graduado.
- Experiencia: dos años de experiencia en la ejecución de tareas similares.

Otros:

- Bases del idioma español de preferencia dominio del idioma Ingles.
- Habilidades de negociación.
- Conocimientos en Planeación Estratégica.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Conocimiento avanzado en computación.

PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.

Manual de Descripción de Puestos

Título del puesto: Asistente de Comercialización	Jefe inmediato: Director de Comercialización.
Subordinado inmediato	Contador, Secretaria y Encargado de Limpieza.

Descripción General del Puesto

Es la persona encargada de apoyar al director de comercialización en la realización de tareas de promoción y comercialización de los productos y servicios de la empresa.

Funciones Específicas:

1. Apoyar en la coordinación de las actividades comerciales.
2. Apoyar en la coordinación y supervisión en la compra-venta de madera y otros productos y servicios y el cumplimiento de los compromisos y contratos.
3. Apoyar en la supervisión de la calidad de los productos y servicios ofertados.
4. Apoyar, en lo que respecta a imagen institucional.
5. Apoyar en la realización de acciones para la captación de clientes.
6. Apoyar en la elaboración de videos institucionales de carácter promocional.
7. Apoyar en diseño de artículos promocionales de merchandising que se vea conveniente.
8. Otras funciones que se le puedan encomendar.

Responsabilidades:

- Es responsable de sus tareas propias.
- Es responsable del mobiliario y equipo asignado a su cargo.
- Debe mantener la completa discreción fuera de la empresa, de las políticas, objetivos, metas, estrategias, estadísticas de ventas, planes estratégicos, información contable y costos.
- Las decisiones que realizan, afectan su propia tarea.

Requisitos del Puesto:

- Académico: Pensum Cerrado en Mercadotecnia o Administración de Empresas.
- Experiencia: dos años de experiencia en la ejecución de tareas similares.

Otros:

- Bases del idioma español de preferencia dominio del idioma Ingles.
- Habilidades de negociación.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Conocimiento avanzado en computación.

PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.

Manual de Descripción de Puestos

Título del puesto: Contador	Jefe inmediato: Director Administrativo Financiero.
Subordinado inmediato	Encargado de Limpieza.

Descripción General del Puesto

Planifica y ejecuta operaciones contables y financieras de la empresa.

Funciones Específicas:

1. Ordenar y clasifica comprobantes contables.
2. Revisar la elaboración de planillas de salarios
3. Revisar la preparación de planilla del IGSS.
4. Operar los libros contables.
5. Formular las declaraciones fiscales del IVA e ISR.
6. Llevar control de cuentas corrientes.
7. Hacer pólizas contables mensuales.
8. Archivar documentos contables.
9. Ayudar a la preparación de presupuestos.
10. Mantener buenas relaciones con Bancos.
11. Contactar nuevos proveedores.
12. Administrar el uso de combustible de los vehículos y autorizar vales para los mismos.
13. elaborar los estados financieros en el tiempo debido.
14. Llevar el control de inventario.
15. Otras funciones inherentes al puesto.

Responsabilidades:

- Es responsable de manejo de Fondos de la Empresa.
- Es responsable de sus tareas propias.
- Es responsable del mobiliario y equipo asignado a su cargo.
- Las decisiones que realizan, afectan su propia tarea.
- Perdida o robo de efectivo, cualquier documento de pago o registro contable.

Requisitos del Puesto:

- Académico: Pensum Cerrado en Mercadotecnia o Administración de Empresas.
- Experiencia: dos años de experiencia en la ejecución de tareas similares.

Otros:

- Bases del idioma español de preferencia dominio del idioma Ingles.
- Habilidades de negociación.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Conocimiento avanzado en computación.

PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.

Manual de Descripción de Puestos

Título del puesto: Secretaría Recepcionista	Jefe inmediato: Director Administrativo Financiero.
Subordinado inmediato	Encargado de Limpieza.

Descripción General del Puesto

Tiene bajo su cargo la atención a todas las personas que desean hacer uso de algunos de los servicios que ofrece la empresa.

Funciones Específicas:

1. Atender al público, brindando información en relación a los trámites a realizar.
2. Atender y efectuar llamadas telefónicas oficiales.
3. Participar en reuniones de trabajo, elaborando minutas acerca de lo tratado.
4. Llevar y mantener control estricto de la correspondencia, tanto la que ingresa como la que egresa.
5. Elaborar de documentos oficiales, en computadora.
6. Mantener la secretividad en relación a la documentación y/o información que maneje.
7. Organizar y mantener actualizado los archivos de la oficina, documentos y elaborar actas.
8. Diseñar de documentos.
9. Hacer Levantado de textos de diferentes materiales.
10. Otras funciones encomendadas.

Responsabilidades:

- Es responsable de sus tareas propias.
- Es responsable del mobiliario y equipo asignado a su cargo.
- Las decisiones que realizan, afectan su propia tarea.
- Es responsable de la pérdida o robo de cualquier documento o registro.
- Es responsable de la transmisión oportuna de la información que sea de carácter urgente, incluyendo la vía fax
- El trabajo lo realiza en las instalaciones de recepción de la empresa.

Requisitos del Puesto:

- Académico: Secretaría Bilingüe o Secretaria Comercial.
- Experiencia: dos años de experiencia en la ejecución de tareas similares.

Otros:

- Bases del idioma español de preferencia dominio del idioma Ingles.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Conocimiento avanzado en computación.

PRODUCTOS CERTIFICADOS, S.A.

Manual de Descripción de Puestos

Título del puesto: Encargado de Limpieza	Jefe inmediato: Director Administrativo Financiero.
Subordinado inmediato	Ninguno

Descripción General del Puesto

Es el encargado de realizar todas las actividades de limpieza del mobiliario y equipo e infraestructura de la empresa.

Funciones Específicas:

1. Barrer y trapear los pisos de oficinas, pasillo y baños
2. Limpiar de corredores y parqueos.
3. Todas aquellas atribuciones asignadas por el jefe inmediato.

Responsabilidades:

- Es responsable de mantener limpia todas de las instalaciones y equipo y materiales a su cargo.
- Es responsable hacer la limpieza de las oficinas antes de las horas de trabajo para no entorpecer el trabajo técnico y administrativo.
- El trabajo lo realiza en las instalaciones de la empresa.

Requisitos del Puesto:

- Académico: Mínimo Tercero Básico.
- Experiencia: No indispensable

Otros:

- Bases del idioma del área.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Disponibilidad de Horario.

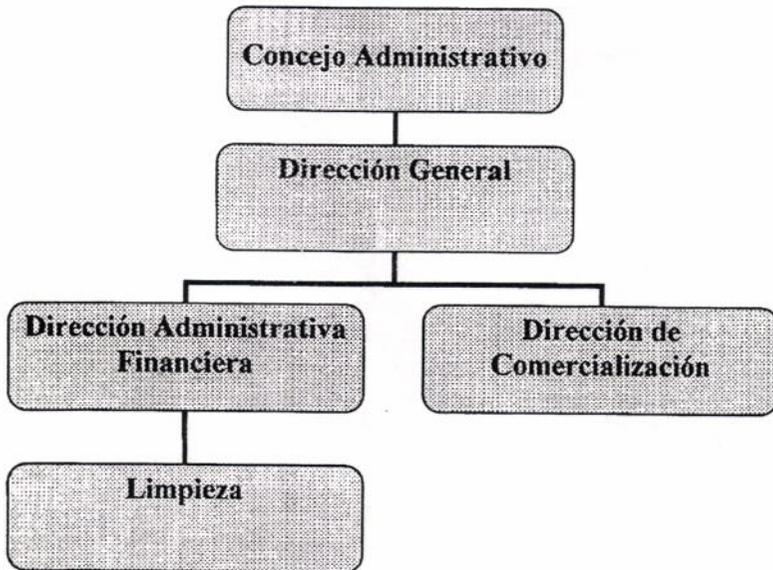
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Agustín Reyes Ponce. (1997) Administración Moderna. México: Sexta reimpresión. 480, Pag.
2. Harold Koontz y Heinz Weirich. (1998) Administración una perspectiva global. 11ª. Edición. Versión española de Enrique Mercado González. México: McGRAW-HILL, 796, Pag.
3. Joaquín Abel Dacaret L. (1984).Libro de Curso de Organización de Empresas, Guatemala: Publicaciones Mayasaga, Edición. 120, Pag.
4. Jean Paul Sallenave (2002).La gerencia integral, Colombia: Grupo Editorial Norma, edición 280, Pag.
5. Jacobo Silva Waldheim (2001). Planeación Estratégica, Guatemala: Movimondo. Edición 66, Pag.
6. L. Bittel / J. Ramsey.
Enciclopedia del Management, 516, 985, 1106 (1997).
7. José A. Vidal / Luis Borrás
Enciclopedia Practica de la Pequeña y Mediana Empresa. Pag. 342 – 360 (1999).
8. Dirección de Página Web:

Aulafacil.com www.aulafacil.com
Monografías.com www.monografias.com
Universidad de las Américas Puebla www.udlap.mx.

ANEXO No. 1

ORGANIGRAMA ACTUAL



ANEXO No. 2

CUESTIONARIO No. 1

EMPRESA: PRODUCTOS CERTIFICADOS SOCIEDAD ANONIMA

Este cuestionario esta dirigido al personal de la empresa Productos Certificados S.A., con el objeto de recopilar información y determinar la problemática existente en la empresa; respecto a la estructura organizacional.

PUESTO: _____

FECHA: _____

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: _____

A continuación, presentamos diversas opciones, por favor seleccione su respuesta con una X.

- | | | | |
|-----|----------|----|---------------|
| -2. | Nada | 1. | Lo suficiente |
| -1. | Muy poco | 2. | Por completo |
| 0. | No sé | | |

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

I. Conocimiento General sobre la Institución.

1. ¿Se dispone de una base legal en la empresa?

-2 -1 0 1 2

2. ¿Existe un Organigrama en la empresa?

-2 -1 0 1 2

3. ¿La empresa cuenta con una misión y una visión?

-2 -1 0 1 2

II. Información sobre puesto

4. ¿Tiene usted una clara definición de los deberes y responsabilidades de su puesto?

-2 -1 0 1 2

5. ¿Existe duplicidad de funciones?

-2 -1 0 1 2

6. ¿Recibe órdenes de más de una persona?

-2 -1 0 1 2

7. ¿Se busca la especialización del empleado?

-2 -1 0 1 2

8. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?

-2 -1 0 1 2

9. ¿El trabajo que realiza, es supervisado de manera periódica?

-2 -1 0 1 2

10. ¿Está usted bajo el mando de alguna persona?

-2 -1 0 1 2

11. ¿Tiene usted personas bajo su mando?

-2 -1 0 1 2

III. De las condiciones y el ambiente laboral.

12. ¿Se siente satisfecho con su salario?

-2 -1 0 1 2

13. ¿Las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo?

-2 -1 0 1 2

14. ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, desempeñan correctamente sus actividades laborales?

-2 -1 0 1 2

ANEXO No. 3

CUESTIONARIO No.2

EMPRESA: PRODUCTOS CERTIFICADOS SOCIEDAD ANONIMA.

Este cuestionario esta dirigido al personal operativo de la empresa Productos Certificados S.A., con el objeto de recopilar información y determinar las tareas y responsabilidades, nivel jerárquico y requisitos de puesto.

1. Describa cual es el titulo de su puesto?

2. Describa quien es su jefe Inmediato?

3. Describa quienes son sus subordinados?

4. Describa cuales son sus funciones?

5. Describa cuales son sus responsabilidades?

6. Describa a su criterio cuales deben ser los requisitos de su puesto?

ANEXO No. 4

CUESTIONARIO No. 3

EMPRESA: PRODUCTOS CERTIFICADOS SOCIEDAD ANONIMA

Este cuestionario esta dirigido a los directivos de la empresa Productos Certificados S.A., con el objeto de recopilar información y determinar las tareas y responsabilidades, nivel jerárquico y requisitos de puesto de sus subordinados.

1. Describa cual es el titulo de su puesto?

2. Describa el titulo del puesto del subordinado a quien se refiere?

3. Describa cuales son las funciones del subordinado?

<hr/>	<hr/>

4. Describa cuales son las responsabilidades del subordinado?

<hr/>	<hr/>

5. Describa cuales deben ser los requisitos del puesto del subordinado?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>