

B. Upana - I - 14, 223 - 2, 010 C. 2

8100...

PE-EC1-203  
D812  
C. 2

**“Reestructuración organizacional de los puestos de trabajo de una Librería, ubicada en la Cabecera Departamental de Chiquimula”**  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Ingrid Xiomara Duarte Martínez

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, Asesor

Lic. Balbino Chacón Pérez, Revisor

Chiquimula, noviembre de 2010



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo**  
**Rector**

**M.Sc., Alba Rodríguez de González**  
**Vicerrectora Académica**

**Lic. Mynor Herrera Lemus**  
**Vicerrector Administrativo**

**M.Sc., Alba Rodríguez de González**  
**Secretaria General**

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

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**

**Licda. Claudia Melina Sagastume de Vásquez**  
**Coordinadora Técnica Administrativa sede Chiquimula**

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

**Lic. Carlos Rolando Guirola de la Rosa  
Examinador**

**Lic. Edy Alfredo Cano Orellana  
Examinador**

**Licda. María de los Ángeles Flores Cordero  
Examinadora**

**Lic. Omar Aldana Portillo  
Asesor**

**Lic. Balvino Chacón Pérez  
Revisor**




UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA


*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0006-2010-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 22 DE OCTUBRE DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana, tutor y licenciado Balbino Chacón, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE UNA LIBRERÍA, UBICADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA". Presentada por la estudiante Ingrid Xiomara Duarte Martínez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00193, de fecha 29 de agosto del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobarrón  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Zacapa 14 de agosto de 2010

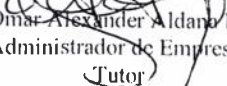
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Lic. En Administración de Empresas (ACA)  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE UNA LIBRERÍA, UBICADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA”**, realizada por: **Duarte Martínez, Ingrid Xiomara**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa (ACA), he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de noventa y tres puntos (93) de 100 puntos.

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

  
Lic. Omar Alexander Aldano Portillo  
Administrador de Empresas  
Tutor

Guatemala. 15 de mayo de 2010

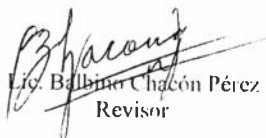
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Lic. En Administración de Empresas (ACA)  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE UNA LIBRERÍA, UBICADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA", realizada por: **Duarte Martínez, Ingrid Xiomara**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa (ACA), he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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

  
Lic. Balbino Chacón Pérez  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 765.2010

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Duarte Martínez Ingrid Xiomara** con carné **0913046** aprobó con **ochenta y siete (87 pts.)**, el examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintinueve de agosto de 2010. \_\_\_\_\_

Para los usos que a la interesada estime conveniente, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de octubre de dos mil diez. \_\_\_\_\_

Atentamente,



Arq. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



V. Bo. Licda. Alba de González  
Secretaria General



Diana Toledo  
C.C. Archivo

## **Agradezco**

- A Dios** Con infinito amor porque sin él no hubiera podido alcanzar este logro tan importante, gracias mi padre celestial.
- A mi madre** Por su apoyo, consejos y motivarme siempre a luchar para triunfar en la vida.
- A mi padre** Q. E. D. Gracias por haberme dado la vida.
- A mi esposo** Por su amor, compañía y comprensión siempre.
- A mis hijos** Miguel Alejandro y Carlos Alberto que este triunfo sea de ejemplo para ellos.
- A mis hermanos** Lesbia Magaly y en especial a mi hermano Mervin Ottoniel por su apoyo incondicional.
- A mis suegros** Por su ayuda y comprensión.
- A mis cuñados** Por su colaboración en todo momento.
- A mi familia** Con mucho cariño.



## Contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>i</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Marco teórico</b> .....	<b>2</b>
1.1 Proceso administrativo.....	2
1.1.1 Elementos de la planeación .....	2
1.2 Organización .....	3
1.3 Importancia de la organización .....	3
1.4 Elementos básicos de la organización .....	4
1.5 Estructura organizacional.....	6
1.6 Objetivo de estructura organizacional .....	7
1.7 Técnicas de organización.....	8
1.8 Organigramas .....	8
1.9 Manuales administrativos.....	9
1.10 Descripción de puestos .....	10
1.10.1 Competencia laboral.....	10
1.10.2 Experiencia laboral .....	11
1.10.3 Objetivos de la descripción y análisis de cargos.....	11

## Capítulo 2

<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>12</b>
2.1 Título de la investigación .....	12
2.2 Justificación .....	12
2.3 Objetivos.....	13
2.3.1 Objetivo general.....	13
2.3.2 Objetivos específicos.....	13
2.4 Alcances y límites .....	14
2.4.1 Alcances .....	14
2.4.2 Límites.....	14

### **Capítulo 3**

<b>Metodología .....</b>	<b>15</b>
3.1 Tipo de investigación.....	15
3.2 Sujetos de la investigación .....	15
3.3 Instrumentos .....	15
3.4 Procedimiento.....	16
3.5 Diseño de la investigación.....	17

### **Capítulo 4**

<b>Aporte.....</b>	<b>18</b>
4.1 Para la empresa.....	18
4.2 Para la universidad.....	18
4.3 Para Guatemala .....	19

## **Capítulo 5**

<b>Análisis de los resultados.....</b>	<b>20</b>
--	-----------

## **Capítulo 6**

<b>Resultados de la investigación .....</b>	<b>22</b>
---	-----------

6.1 Guía de entrevista dirigida a la propietaria:.....	22
--	----

6.2 Cuestionario dirigido a empleados.....	25
--	----

## **Capítulo 7**

<b>Conclusiones.....</b>	<b>33</b>
--------------------------	-----------

## **Capítulo 8**

<b>Propuesta .....</b>	<b>34</b>
------------------------	-----------

8.1 Propuesta de solución a la problemática.....	34
--	----

8.2 Objetivos.....	34
--------------------	----

8.2.1 General.....	34
--------------------	----

8.2.2 Específicos.....	35
------------------------	----

8.3 Viabilidad del proyecto.....	35
----------------------------------	----

8.3.1 Recursos .....	35
----------------------	----

## **Capítulo 9**

<b>Fuentes de consulta .....</b>	<b>37</b>
----------------------------------	-----------

## **Capítulo 10**

<b>Cronograma de trabajo.....</b>	<b>39</b>
-----------------------------------	-----------

## ANEXOS

<b>Anexo No. 1 Evaluación integral de Librería La Bendición.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo No. 2 Guía de entrevista dirigida a la propietaria de la empresa.....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo No. 3 Cuestionario dirigido a empleados de la empresa.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexo No. 4 Cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo de la empresa objeto de estudio para realizar el análisis y descripción de puestos.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo No. 5 Estructura Organizacional Actual.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo No. 6 Ejecución de la propuesta.....</b>	<b>61</b>
<b>Apéndice A Proceso de Fijación de precios de un pedido.....</b>	<b>94</b>
<b>Apéndice B Proceso: Manejo de cuentas por cobrar.....</b>	<b>96</b>

## Resumen

El objetivo primordial de la presente investigación, es determinar, la necesidad de realizar una reestructura organizacional de los puestos de trabajo, del personal que labora en la empresa que se dedica a la venta de productos de librería y mercadería en general. Además permite analizar la importancia de implementar por escrito las funciones del personal, a fin de lograr de mejor manera los objetivos establecidos por la propietaria de la empresa.

La empresa en estudio es una librería, que ha venido creciendo con el paso del tiempo, desde tener una sola sucursal, ahora cuentan con tres en la cabecera departamental de Chiquimula, además de vender principalmente productos de librería, ha diversificado sus ventas a otro tipo de productos como; accesorios de computación, ferretería y otros, debido ha que pretenden establecerse como una empresa de mercadería en general, sus productos son vendidos en todo el departamento de Chiquimula, logrando extender su cobertura a lugares como: Zacapa, El Progreso, Jutiapa, El Péten, entre otros.

Para que la propietaria pueda cumplir en un 100% los objetivos a corto, mediano y largo plazo, necesita reestructurar los puestos de trabajo del personal, permitiendo de esta forma que cada empleado este en el puesto adecuado, y tener bien definido su lugar dentro de la empresa.

La información obtenida fue recopilada a través de fuentes primarias, empleando una guía de entrevista dirigida a la propietaria de la empresa, con el fin de establecer cómo realizan las funciones relacionadas a la administración del personal, así mismo, se utilizó un cuestionario dirigido al total de los empleados de las tres sucursales, lo que permitió diagnosticar cómo están aplicando los procesos de la administración de recursos humanos.

La investigación realizada es de carácter mixto, debido a que se realizó investigación documental y de campo, consultando libros de texto, así como, visitas a la empresa, a través de la aplicación de entrevista, cuestionarios y método de observación.

La presentación de los resultados de la entrevista realizada a la propietaria, se realizó a través de un cuadro incluyendo la pregunta, análisis de la pregunta y análisis de la respuesta, con relación al cuestionario dirigido a empleados, los resultados se presentan en gráficas y su respectivo análisis.

El análisis y discusión de los resultados fueron la base para la elaboración de la propuesta, la cual incluye un diagnóstico que permite identificar la situación actual de la empresa en la aplicación de los procesos de la administración de recursos humanos.

## **Introducción**

Actualmente se vive en la era de la globalización, por lo que se necesitan conocimientos, técnicas y responsabilidades, para hacer eficientes y productivas las empresas y poder competir en el mercado nacional e internacional. En este sentido es el personal el que hace posible la competitividad de una empresa.

Toda empresa privada o pública, requiere para el logro de sus objetivos de elementos físicos, materiales, financieros y humanos; siendo estos últimos los más importantes ya que cuentan con la capacidad de aprovechar, transformar y convertir a los anteriores para generar productos y servicios que satisfagan necesidades, logrando así el mantenimiento de los capitales y la generación de nuevos recursos financieros que permitan el sostenimiento y desarrollo de la organización, quedando claramente la importancia de la administración de recursos para la empresa e institución ya que le asegura el logro de sus objetivos y metas.

En la actualidad es de gran importancia para las empresas contar con una estructura organizacional adecuada, que proporcione mejoras continuas no solo para la empresa sino para el personal que labora en ella. La presente investigación se centra en la reestructuración organizacional del personal que labora en la empresa, sin embargo, se requiere de elementos básicos como el interés por parte de la misma y contar con los recursos económicos para llevar a cabo la implementación.

En la presente investigación se estableció una estructura organizacional de los puestos de trabajo bien definida, la que permitirá obtener el máximo rendimiento del personal que labora en la empresa, así mismo, se elaboró un manual de descripción de puestos y funciones, debido a que actualmente la empresa no ha prestado atención a la forma en que están distribuidos cada uno de los cargos dentro de la institución, originando con ello duplicidad de funciones, sin aprovechar al máximo el recurso humano existente.

# Capítulo 1

## Marco teórico

### 1.1 Proceso administrativo

Según Robbins y Coulter (1996), son las funciones o actividades fundamentales emprendidas por los administradores: Estas funciones conllevan a la realización del proceso administrativo, el cual incluye las etapas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Así mismo para Koontz y Weihrich (2004), el proceso administrativo es la tarea de transformar, eficaz y eficientemente, los insumos en productos a través de la planeación, organización, integración, dirección y control.

#### 1.1.1 Elementos de la planeación

A continuación se describen algunos elementos de la planeación, necesarios para la presente investigación:

- a) **Visión:** 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.
- b) **Misión:** Es la función o tarea básica de una empresa, dependencia o de alguno de sus departamentos.
- c) **Objetivos:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole
- d) **Estrategias:** Son la determinación del propósito y de los objetivos básicos, así como la adaptación de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos.
- e) **Procedimientos:** Son los planes que contienen una serie de actividades cronológicas para el logro de determinada actividad. Según Reyes (1997)



## **1.2 Organización**

La organización según Koontz y Weihrich (2004), consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

## **1.3 Importancia de la organización**

Frecuentemente se afirma que un buen equipo humano puede hacer funcionar cualquier organización. Inclusive algunos aseguran que es deseable que en una organización exista cierta ambigüedad, porque de esta forma se trabaja en equipo, en virtud de la conciencia generalizada de la necesidad de cooperar al logro de toda actividad. Pero es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar, trabajarán en conjunto más efectivamente si saben qué parte de un todo les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones.

Según Rodríguez (2002), la organización es importante porque:

- a) Es el medio a través del cual se establece la importancia de la organización.
- b) Su carácter continuo, siempre el organismo y sus recursos están sujetos a cambios constantes.
- c) Elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar la función y responsabilidades.
- d) Promueve la colaboración y relaciones entre los individuos en un grupo de trabajo.
- e) Mejora la efectividad y eficacia de las comunicaciones en el organismo social.

La importancia de la organización radica en llevar a una empresa como debe ser, pues ésta es el enlace entre los aspectos teóricos de la planeación y los aspectos prácticos, según Reyes (1997). Según Koontz y Weihrich (2004), para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos debe constar de:

- a) Objetivos verificables.
- b) Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados.
- c) Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada conozca que puede hacer para cumplir las metas.

Según Koontz y Weihrich (2004), la organización consiste en:

- a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- b) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- c) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.
- d) La estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

#### **1.4 Elementos básicos de la organización**

Una estructura organizacional según Hellriegel y Slocum (1998), incluye, cuatro elementos básicos:

- a) **Especialización:** Es el proceso de identificación de las tareas particulares y su asignación a individuos o equipos capacitados para desempeñarlas.

Al igual que Robbins y Coulter, definen que la especialización es el grado en el que las tareas de una organización se divide en tareas separadas; la esencia de la especialización es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

- b) **Estandarización:** Se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que deben seguir los empleados en el desempeño de sus labores.

Para Robbins y Coulter, la estandarización llamada también formalización, se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

- c) **Coordinación:** Comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por distintos individuos, equipos y departamentos organizacionales.

Según Szlaifstein (2002) define la coordinación como un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficiencia.

- d) **Autoridad:** Es el derecho de tomar decisiones de importancia diversa, la autoridad conlleva tanto responsabilidad como rendición de cuentas, lo que quiere decir que, al ejercer la autoridad, los empleados aceptan la responsabilidad de actuar y están dispuestos a dar cuentas del éxito o el fracaso de sus actos. Las organizaciones deben centralizar ciertas funciones y descentralizar otras, según lo manifiestan Hellriegel, Jackson y Slocum (2002).

- ✓ **Centralización de la autoridad:** Para Koontz y Wenhric (2004), la centralización es la tendencia de restringir la delegación de la toma de decisiones, en este caso los administradores de los niveles más altos de la jerarquía organizacional ostentan un alto grado de autoridad.
- ✓ **Descentralización de la autoridad:** Constituye una distribución de la autoridad a un nivel superior de autoridad a niveles inferiores en una organización o departamento. La descentralización es un modelo que exige que los gerentes decidan qué y cuándo delegar, elegir y capacitar al personal minuciosamente y formular controles adecuados, según Hellriegel, Jackson y Slocum (p. 358).

Por lo que para Kootz y Wehrich, la descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizacional. Este es un aspecto fundamental de la delegación, en la medida que no se delega autoridad, se le centraliza.

- ✓ **Autoridad de línea:** es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado.
- ✓ **Autoridad de staff:** La naturaleza de la autoridad de staff es de asesoría, la función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff, es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea.
- ✓ **Autoridad funcional:** Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicos u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos.

## 1.5 Estructura organizacional

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puestos y unidades y señala cómo deben coordinarse.

Para Koontz y Wehrich (2004), la organización puede ser formal e informal ya que ambos están presentes en las organizaciones:

- a) Organización formal: Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, la cual debe ser flexible, dar lugar a la discrecionalidad.
- b) Organización informal: Relaciones informales establecidas en grupos de personas que puede contribuir al cumplimiento de metas organizacionales, y que frente a un problema organizacional es más fácil que se pida ayuda a alguien a quien se conoce personalmente.
- c) Organigrama: Los organigramas consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre del puesto (y ocasiones de quien lo

ocupa), representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

En el marco de la etapa de organización, se deben especificar los siguientes enunciados:

- a) **Tramo de control:** Franklin (2004), lo define como el número de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior.
- b) **Autoridad:** Según Koontz y Wehrich (2004), es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.
- c) **Coordinación** Para Reyes (1997): Se refiere a la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales.
- d) **Departamentalización:** Según Stoner y Wankel (1996), es el agrupamiento de actividades para que las que son semejantes y estén relacionada lógicamente entre si se realicen juntas. La departamentalización representa la estructura formal de la organización tal como parecería un organigrama.
- e) **Descentralización:** Para Koontz Wehrich (2004), la descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental que delega autoridad, se le centraliza.
- f) **Toma de decisiones:** Es la selección de un curso de acción entre varias opciones, selección racional de un curso de acción.
- g) **Organigrama:** Según Franklin (2004), un organigrama es una representación gráfica de la estructura de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

## 1.6 Objetivo de estructura organizacional

La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados y de esta forma eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma

de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. El buen diseño organizacional permite que una empresa mejore su habilidad para crear valor y obtener ventaja competitiva.

Una estructura organizacional tiene como finalidad establecer un sistema formal de papeles que desempeñarán sus miembros, con el fin de trabajar juntos en forma óptima para alcanzar los objetivos de la empresa.

### **1.7 Técnicas de organización**

Para llevar a cabo una adecuada organización, es necesario utilizar algunas técnicas de organización, las cuatro técnicas principales son:

- a) Organigramas.
- b) Manuales administrativos.
- c) Diagrama de procedimientos.
- d) Análisis de puestos de trabajo.

### **1.8 Organigramas**

Para Franklin (2004), son representaciones gráficas de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. Contiene las actividades básicas de los departamentos y otras unidades y las principales líneas de autoridad y responsabilidad existentes. Sus requisitos formales son: precisión, actualidad, claridad y uniformidad.

Las ventajas que ofrecen los organigramas son:

- a) Aprender en forma rápida la estructura general de la organización y las relaciones de trabajo que en ella existen.
- b) Mostrar las líneas principales de autoridad y responsabilidad.

- c) Servir de medio de información.
- d) Servir de guía para planear la reorganización y
- e) Servir de fuente documental.

## **1.9 Manuales administrativos**

Para Franklin (2004), los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. Los manuales administrativos permiten cumplir con los objetivos siguientes:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- b) Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Ayudar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- d) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- e) Agilizar el estudio de la organización.
- f) Facilitar el reclutamiento selección e integración de personal.
- g) Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- h) Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- i) Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- j) Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

- k) Funcionar como medio de relación coordinación con otras organizaciones.
- l) Servir como vehiculo de orientación e información a los proveedores de bienes prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

## **1.10 Descripción de puestos**

Werther y Davis (2003), apuntan que describir un cargo, es dar una explicación escrita de todas las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado en el entorno de una organización y además indican, que aunque todas las descripciones de puestos sigan el mismo formato, la forma y el contenido varía de una empresa a otra.

Asimismo Dessler (1999), indica que la descripción de puestos es un texto que explica lo que hace una persona en realidad, como la hace y en qué condiciones desempeña el trabajo, e indica a la vez, que esta información se usa para redactar las especificaciones del puesto, enumerar los conocimientos habilidades y las capacidades que se requieren para desempeñarlo en forma correcta.

De acuerdo a Mondy y Noé (2002), un manual de descripción de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización.

### **1.10.1 Competencia laboral**

Alles (2002), describe que la competencia laboral es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad en un trabajo. Asimismo, profundiza en que las competencias laborales son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo, y que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.



### **1.10.2 Experiencia laboral**

Chiavenato (2002), define la experiencia laboral como el conocimiento adquirido en el transcurso de la vida que ayuda a tomar mejores decisiones ponderando posibilidades y riesgos en el trabajo. A su vez, expresa que la experiencia es conocer a las personas y actividades; es también la paciencia para afrontar las contrariedades; analizar con más profundidad los acontecimientos relacionándolos con vivencias pasadas y adecuándolas al presente para emitir juicios más precisos, además de una marcada serenidad para tomar decisiones.

### **1.10.3 Objetivos de la descripción y análisis de cargos**

Robbins y Coulter (2001), plantean que el propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales. Y por su parte Chiavenato (2002), indica que los principales objetivos del análisis y la descripción de cargos son:

- a) Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse como base para el proceso de reclutamiento de personal.
- b) Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
- c) Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- d) Determinar las escalas salariales según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios de mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- e) Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

## **Capítulo 2**

### **Planteamiento del problema**

Actualmente la empresa cuenta con 50 empleados, a través de la evaluación integral realizada a la librería se identificaron varios problemas entre los más relevantes se encuentra: no existe una adecuada estructura organizacional, los puestos de trabajo no están bien definidos, no existen manual de descripción de puestos y funciones, lo que implica que los empleados desconozcan muchas veces las atribuciones de cada puesto, lo que dificulta lograr los objetivos que la empresa se ha trazado.

Tomando en cuenta el planteamiento anterior se formula la siguiente pregunta: ¿Es necesaria la reestructura organizacional de los puestos de trabajo del personal que labora en la librería objeto de estudio?

#### **2.1 Título de la investigación**

Reestructura organizacional de los puestos de trabajo de Librería La Bendición ubicada en el municipio de Chiquimula.

#### **2.2 Justificación**

Establecer una estructura organizacional eficiente en la librería es importante, pues luego de formular sus estrategias, éstas se implementan a través de la estructura organizacional, que constituye el medio por el cual los gerentes, coordinan las actividades de las diversas divisiones de la organización para maximizar las capacidades y habilidades de las personas que las desempeñan.

Todas las funciones y actividades de recursos humanos, así como el comportamiento y las actividades de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de los miembros de la organización de acuerdo al cargo que desempeñan.

Los puestos de trabajo sirven como un enlace entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización. El manual de descripción de puestos proporciona información sobre cómo lleva a cabo la empresa sus funciones y cómo intenta lograr sus objetivos y metas. La elaboración de un manual de descripción de puestos define de manera clara y sencilla las tareas que realizan determinados puestos y aquellos aspectos que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

En la librería objeto de estudio se realizó un diagnóstico para identificar el estado de la gestión empresarial, el cual determinó que la empresa carece de una adecuada organización del personal, originando con ello que las líneas jerárquicas no estén definidas, así como, las funciones y atribuciones que le competen a cada empleado según el cargo que desempeña.

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo general**

Realizar un análisis de la estructura organizacional actual de los puestos de trabajo de Librería La Bendición ubicada en el municipio de Chiquimula.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar las necesidades de la librería para mejorar su funcionamiento actual, en cuanto a la estructura organizacional de los puestos de trabajo con que cuenta.
- b) Establecer si en la empresa objeto de estudio se aplica la coordinación, departamentalización, autoridad, centralización y descentralización administrativas para el ordenamiento de los puestos de trabajo con que cuenta la empresa.
- c) Verificar la existencia de un manual de descripción de puesto en la empresa objeto de estudio, que muestre las funciones como el perfil de los puestos con que cuenta.

d) Implementar una guía que contenga los indicadores de la reestructura organizacional relacionada al organigrama, coordinación, departamentalización, autoridad, centralización y descentralización y manual de puestos.

## **2.4 Alcances y límites**

### **2.4.1 Alcances**

#### **a) Espacial**

La presente investigación se llevó a cabo en Librería La Bendición dedicada a la comercialización de productos de librería y mercadería en general, ubicada en la zona 4 del municipio de Chiquimula.

#### **b) Temporal**

El proyecto de estudio se realizó del 10 de noviembre de 2009 al 10 de abril de 2010.

#### **c) Teórica**

Los libros utilizados fueron de los autores que han escrito sobre administración de recursos humanos para el tema relacionado a la administración de recursos humanos, tales como: Werther y Davis, Chiavenato, Mondy y Noe, y otros los cuales se citan en las fuentes de consultas.

### **2.4.2 Límites**

Para el presente trabajo no se tuvo ningún inconveniente en realizar la investigación dentro de la empresa objeto de estudio, a lo único que no se tuvo acceso fue la información financiera y de mercadeo, ya que la propietaria estos temas los considera confidenciales. A pesar de lo anterior se realiza un flujograma tanto para el área de mercadeo como financiera.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptiva, utilizando varias técnicas que permitieron obtener la información necesaria para poder analizar la situación real de la empresa en el tema a tratar y también para poder estructurar el plan de mejora como aporte a la institución.

#### **3.2 Sujetos de la investigación**

Los sujetos de estudio en la presente investigación, lo constituyeron los 50 empleados que laboran actualmente en la empresa, siendo los siguientes: encargado de tienda, dependientes de mostrador, auxiliar de cómputo, ayudante, personal administrativo, pilotos, conserje, encargado de bodega, cajeros y promotor.

#### **3.3 Instrumentos**

Para el desarrollo de la presente investigación y obtención de la información de los sujetos de estudio se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

##### **a. Cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo.**

Se realizó un cuestionario dirigido a todo el personal de la empresa, con 11 preguntas para realizar la propuesta del manual de puestos, (Ver anexo No. 4).

## **b. Guía de entrevista**

La entrevista dirigida a la propietaria se realizó con una serie de 15 preguntas abiertas y cerradas; lo que permitió conocer información relacionada con el tema de investigación y con ello realizar un análisis de la situación actual y con ello plantear una propuesta. (Ver anexo No. 2)

## **c. Cuestionario**

El cuestionario consistió con una serie de 15 preguntas abiertas y cerradas, para recabar información de los colaboradores, encargado de tienda, dependientes de mostrador, auxiliar de computo, ayudante, personal administrativo, pilotos, conserje, encargado de bodega, cajeros y promotor, y con ello conocer la situación de la estructura organizacional actual del personal y realizar una reestructuración eficiente, así como una serie de preguntas para obtener información relacionada de los puestos de trabajo que desempeñan. (Ver anexo No. 3)

## **3.4 Procedimiento**

El diseño de la investigación se realizó de la forma siguiente:

- a) Identificar el tema a investigar
- b) Se solicitó autorización a la empresa para la realización de la práctica.
- c) Se elaboró el plan de investigación, tomando como base los contenidos del marco teórico.
- d) Se diseñó el cuestionario.
- e) La entrevista se realizó a los objetos de análisis.
- f) Se procedió a identificar los objetos de análisis de investigación.
- g) Se tabularon los resultados proporcionados por los objetos de análisis y se procedió a su análisis y discusión.
- h) Se realizaron las conclusiones pertinentes.
- i) Se redactó el informe final.

### **3.5 Diseño de la investigación**

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se considera mixto, es decir, una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos, visitas a la empresa a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y método de observación.

## **Capítulo 4**

### **Aporte**

#### **4.1 Para la empresa**

El aporte principal para la empresa será el de mejorar la organización, a través de proporcionar una herramienta escrita y actualizada que le sirva de base para reestructurar de mejor forma los puestos y funciones en las actuales circunstancias, ayudándole a una administración profesional del recurso humano para alcanzar los objetivos de la empresa.

Así mismo, con la nueva estructura organizacional, se propone un manual de descripción de puestos y funciones el que permitirá a los empleados obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas y las actividades de los mismos, lo que ayudará a contar con personal comprometido con una visión integral de la empresa brindando un servicio más competitivo donde la colaboración de los empleados será eficiente.

Esta propuesta para la empresa no generara mayor costo, por que los manuales quedarán en poder de la misma, los cuales serán utilizados cada vez que se requiera, los costos asociados a los manuales será la implementación y culturización del personal existente lo cual se debe hacer por medio de talleres impartidos por el personal administrativo, convirtiendo esta propuesta en “factible y accesible”. Los manuales quedarán en poder del personal administrativo quien deberá ser el encargado de la actualización de los mismos cada vez que la situación lo amerite.

#### **4.2 Para la universidad**

Se espera que la presente investigación, sea un documento de referencia para estudiantes de la Universidad Panamericana y de otras universidades, para realización de trabajos futuros. Así



mismo, la proyección de la universidad para ayudar a los empresarios, a solventar los problemas que les afectan, a través de la realización de diagnósticos y elaboración de propuestas viables.

### **4.3 Para Guatemala**

La presente investigación busca ser fuente de información para futuros profesionales y toda aquella persona interesada en el tema, contribuyendo al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas, que pueda contribuir a tener mejores empresas, mejores empleados y por ende cree en el futuro fuentes de trabajo que permita el desarrollo del país.

## **Capítulo 5**

### **Análisis de los resultados**

Para la obtención de la información, se realizó una guía de entrevista dirigida al propietario de la empresa, la cual tuvo por objetivo, conocer cuál es la forma en que esta organizada la empresa, si están bien definidas las líneas de autoridad, si las actividades y responsabilidades del personal están bien definidas, para conocer si consideran necesario la reestructuración del personal. Así mismo, se realizó un cuestionario dirigido a los empleados, con el objetivo de conocer como se encuentran definidas las funciones y atribuciones de sus puestos de trabajo, las líneas de autoridad, la coordinación y la organización de la empresa.

Luego de obtenida la información se estableció que la empresa en estudio no cuenta con una estructura organizacional adecuada la cual permita definir correctamente las líneas jerárquicas, así como, definir adecuadamente las atribuciones que debe realizar cada puesto de trabajo, todo esto propicia que no se cumplan a cabalidad todas las actividades y de esa manera no se alcanzan en un 100% los objetivos de la empresa.

#### **Organización**

Los resultados demuestran que la empresa no cuentan con una estructura organizacional adecuada, debido a que las funciones o tareas no se muestran con claridad, asimismo, las líneas de autoridad no indican que puestos tienen autoridad sobre otros, según lo observado y analizado, lo que puede ocasionar duplicidad de funciones e irresponsabilidad en los empleados, improvisación en la asignación de funciones, la asignación de funciones diversas a un mismo cargo, el aumento en la complejidad de los cargos sin el debido respaldo en cuanto a calificación y remuneración, todos estos problemas de persistir pueden influir en el crecimiento económico de la empresa, aunque ninguno tiene una influencia directa en las ventas, en los costos o en los niveles de utilidad, el hecho es que de modo indirecto se van generando dificultades en el funcionamiento de la empresa.

### **Coordinación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, la coordinación en la empresa no se realiza en forma eficiente, debido a que los empleados no dependen solamente de un jefe, ni reconocen con claridad a quien rendir informes, no cuentan con una cadena de mando clara y definida.

### **Departamentalización**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la guía de entrevista anexo 2, la empresa investigada se identifica más con el tipo de departamentalización funcional, pues agrupa a los empleados para realizar un conjunto común de actividades.

### **Autoridad**

Según los resultados obtenidos, la autoridad se encuentra centralizada, debido a que la toma de decisiones se basa solamente en la autoridad máxima superior (propietarios).

### **Centralización y descentralización**

Este aspecto no se cumple en la empresa porque la toma de decisiones está centralizada y no se da la delegación de responsabilidades.

### **Descripción de puestos y funciones**

En la empresa no existe un manual de descripción de puestos y funciones, que permita a los empleados identificar las funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa dentro de la estructura organizacional que funciona en dicha empresa, las atribuciones para los empleados son dadas en forma verbal, ocasionando dualidad de funciones o que el empleado no sienta la responsabilidad que deba tener en su puesto de trabajo.

Se estableció a través del análisis y descripción de puestos, que la estandarización, no se cumple este elemento básico en la organización, debido a la inexistencia de procedimientos por escrito tales como reglas, instrucciones, manuales de puestos y funciones, entre otros.

**Capítulo 6**  
**Resultados de la investigación**

**6.1 Guía de entrevista dirigida a la propietaria:**

**Cuadro 2.**

PREGUNTA	ANÁLISIS DE LA PREGUNTA	ANÁLISIS DE LA RESPUESTA
	ORGANIZACION	
1. ¿En la empresa todos los trabajadores saben quién es su superior inmediato? Si ___ No ___	Se formulò para establecer si no hay duplicidad de mando.	No está establecido.
2. ¿Las relaciones de rendición de cuentas están bien definidas? Si ___ No ___	Para determinar si las líneas de relaciones entre puestos están definidas.	No se encuentran bien definidas.
3. ¿Los puestos de la empresa están claramente definidos? Si ___ No ___	Para establecer si los puesto dentro de la empresa están bien definidos de acuerdo a sus funciones.	Los puestos no son acordes a las funciones que desempeñan, de acuerdo al puesto nominal.
4. ¿Cuentan con una estructura organizacional definida (organigrama)? Si ___ No ___	Para determinar si cuentan con una estructura organizacional bien definida (organigrama)	Cuentan con organigrama sin embargo, la misma no muestra claramente las líneas de autoridad y la relación de cada puesto de trabajo.
<b>COORDINACION</b>		
5. ¿Los empleados sólo tienen un jefe? Si ___ No ___	Con el fin de establecer si esta bien coordinado los puestos dentro de la empresa.	No se encuentran bien definidos.

<p>6. ¿Existe una cadena de mando clara y bien definida? Si ____ No ____</p>	<p>Para determinar si esta bien definidas las líneas de mando dentro de la empresa.</p>	<p>Las líneas de autoridad no se encuentran bien definidas.</p>
<p>7. ¿Cuentan con reglas claras para realizar las tareas? Si ____ No ____</p>	<p>Con el fin de establecer sin existen reglas por escrito</p>	<p>No existen reglas claras dentro de la empresa, pues las mismas se dan en forma verbal, creando confusión en los empleados.</p>
<b>DEPARTAMENTALIZACION</b>		
<p>8. ¿Promueve la especialización de habilidades? Si ____ No ____</p>	<p>Esta pregunta fue formulada para determinar si la empresa promueve la especialización de sus empleados</p>	<p>La empresa no se preocupa por la especialización de sus empleados.</p>
<p>9. ¿Existen claramente definidos los departamentos dentro de su empresa? Si ____ No ____</p>	<p>Esta pregunta fue formulada para determinar si la empresa esta dividida por departamentos.</p>	<p>La empresa no esta bien definida por departamentos o áreas.</p>
<b>AUTORIDAD</b>		
<p>10. ¿Las metas y decisiones importantes son asignadas y tomadas por los propietarios de la empresa? Si ____ No ____</p>	<p>Para establecer si las líneas de autoridad están bien definidas y si es centralizada.</p>	<p>Las decisiones se encuentran centralizadas, no están delegadas las líneas de autoridad.</p>
<p>11. ¿Existen líneas claras de autoridad y responsabilidad? Si ____ No ____</p>	<p>Se realizó esta pregunta para determinar si existen definidas las líneas de autoridad y responsabilidad</p>	<p>No están definidas.</p>

<p>12. ¿Existe una cadena de mando bien consolidada?</p> <p>Si ____ No ____</p>	<p>La pregunta se realizó para determinar si en la estructura organizacional esta bien definidas la cadena de mandos.</p>	<p>No se encuentran definidas las líneas de mando.</p>
<p><b>CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION</b></p>		
<p>13. ¿Cómo considera la toma de decisiones?</p> <p>Centralizada ____</p> <p>Descentralizada ____</p>	<p>Esta pregunta fue formulada para determinar si la empresa no tiene centralizada la toma de decisiones.</p>	<p>La toma de decisiones es prioridad de los propietarios de la empresa.</p>
<p>14. ¿A su criterio fomenta la delegación de las responsabilidades?</p> <p>Si ____ No ____</p>	<p>Con la finalidad si existe delegación de responsabilidades.</p>	<p>La delegación de responsabilidad no se da dentro de la empresa.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>		
<p>15. ¿La empresa que usted dirige cuenta con manual de descripción de puestos y funciones?</p> <p>Si ____ No ____</p>	<p>Con la finalidad de determinar de que forma dan a conocer las funciones a los empleados.</p>	<p>No se cuenta con manual de puestos y funciones, las atribuciones se dan en forma verbal.</p>

Fuente: Elaboración propia.

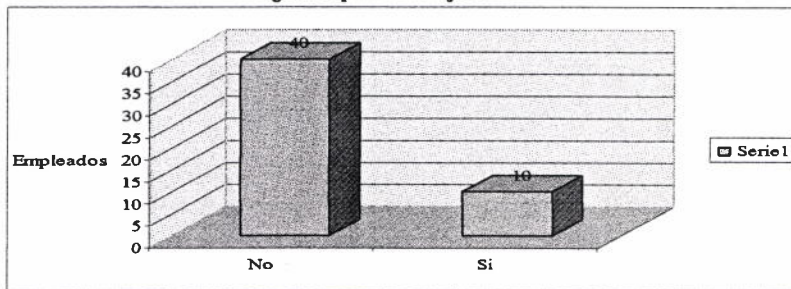
## 6.2 Cuestionario dirigido a empleados

A continuación se detallan los resultados de la investigación relacionada con el cuestionario dirigido a los empleados de la empresa, con base a las preguntas que se detallan en el anexo 3, de la presente investigación.

### Organización

Gráfica 1

¿Sabe quién es su jefe inmediato?

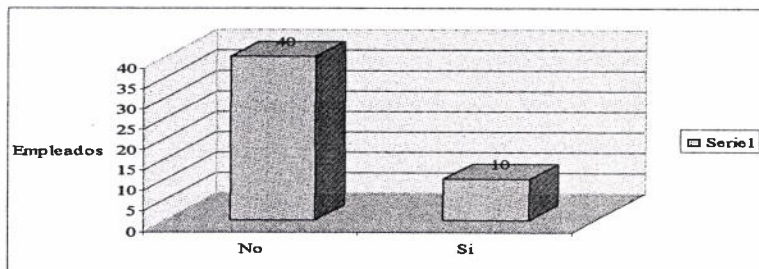


Fuente: Anexo 3 pregunta 1.

Solamente el 20% de los empleados manifestó tener un solo jefe, el resto de empleados indicó que no tienen un solo jefe lo que implica el no tener bien definido las líneas de mando.

Gráfica 2

¿Sabe usted a quién debe rendir informes?

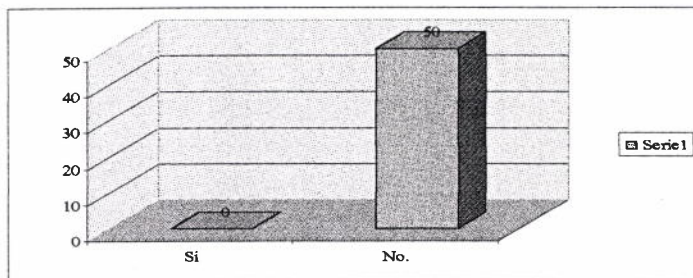


Fuente: Anexo 3 pregunta 2.

Al igual que en la gráfica 1, al consultar a quién deben rendir informes el 20% manifestó, conocer a quien deben remitir sus informes, sin embargo, el resto del personal no tiene bien definido a quien deben hacerlo.

**Gráfica 3.**

**¿Considera que los puestos en la empresa están claramente definidos?**

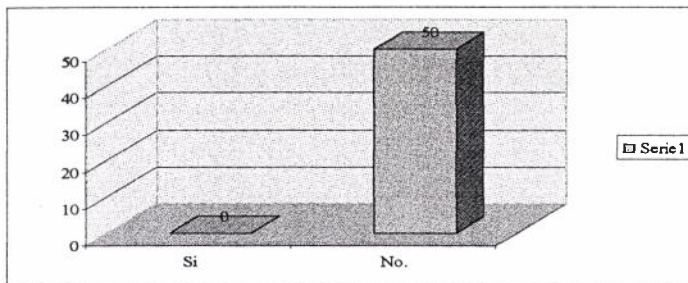


Fuente: Anexo 3 pregunta 3.

El total de empleados manifestó que los puestos no se encuentran bien definidos, pues realizan funciones que según el cargo no lo amerita.

**Gráfica 4.**

**¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional definida?**



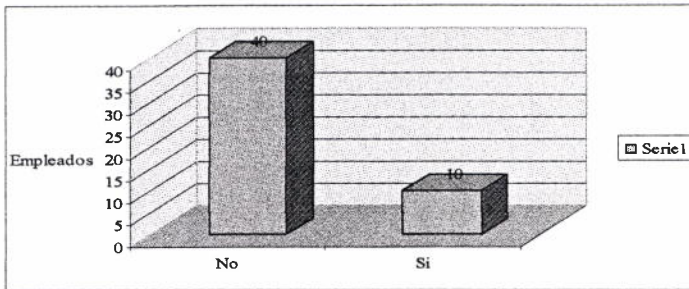
Fuente: Anexo 3 pregunta 4.



El total de empleados manifiesta que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, en la cual se pueda observar las líneas de autoridad, y en base a la cual deba estar diseñado cada puesto de trabajo, saber quien es su jefe inmediato, y reconocer su responsabilidad de acuerdo a la misma.

### Coordinación

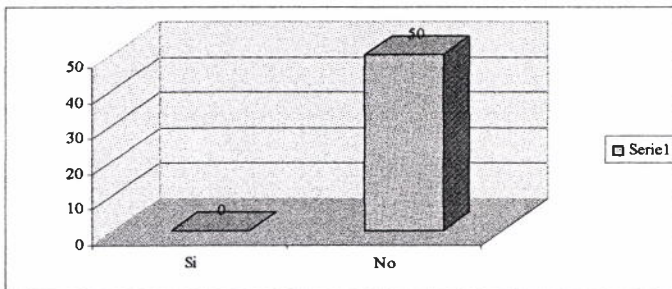
**Gráfica 5.**  
**¿Usted solamente tiene un jefe?**



Fuente: Anexo 3 pregunta 5.

El resultado demuestra que el 90% de los empleados manifiestan no tener un solo jefe, ocasionando con ello dualidad de mando, al no tener claro a quien seguir en las instrucciones dadas.

**Gráfica 6.**  
**¿Existe coordinación en las cadenas de mando de la empresa?**

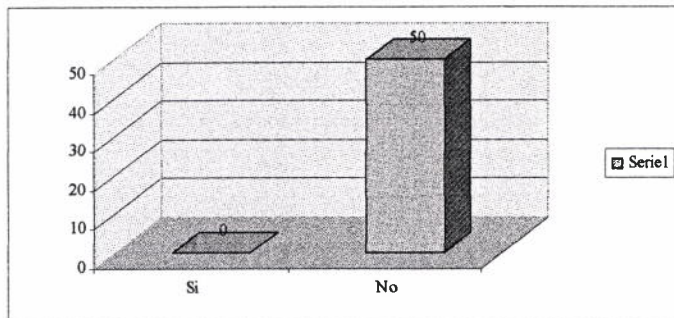


Fuente: Anexo 3 pregunta 6.

Todos los empleados manifestaron que no existe coordinación entre las cadenas de mando en la empresa, pues muchas veces, les ocasiona duda quien es su jefe inmediato.

**Gráfica 7.**

**Tiene claras las tareas que debe realizar.**



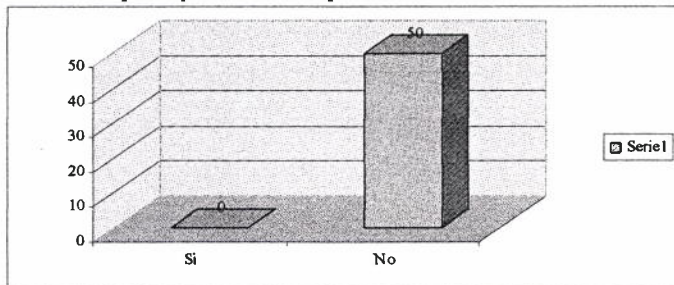
Fuente: Anexo 3 pregunta 7.

La gráfica anterior demuestra que el total de empleados manifiesta que para la realización de sus tareas no le fueron proporcionadas reglas claras, las mismas fueron dadas en forma verbal.

### Departamentalización

**Gráfica 8.**

**La empresa promueve la especialización de sus habilidades**

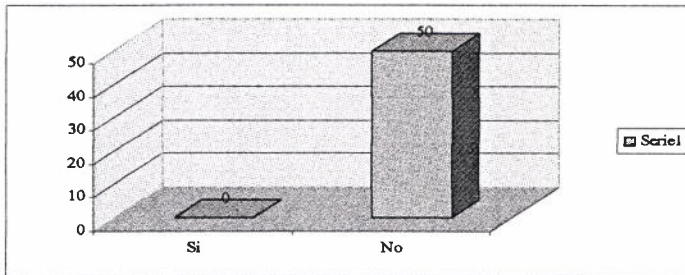


Fuente: Anexo 3 pregunta 8.

Como se observa en la gráfica anterior el total de empleados manifiesta que la empresa no se preocupa por la especialización de sus habilidades.

**Gráfica 9**

**Tiene definido a que departamento pertenece dentro de la empresa.**



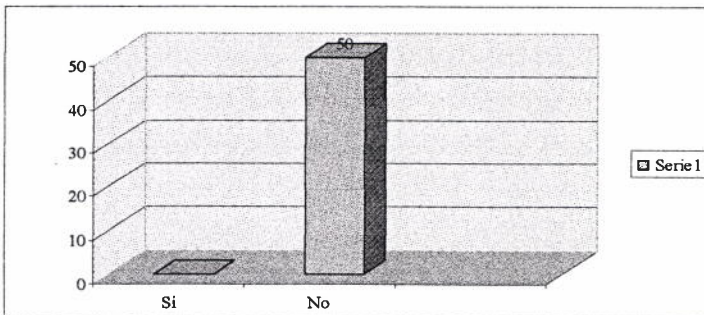
Fuente: Anexo 3 pregunta 9.

Los resultados indican que el total de empleados en la empresa manifiestan que no tienen definido a que departamento pertenecen dentro de la estructura organizacional de la empresa.

### **Autoridad**

**Gráfica 10.**

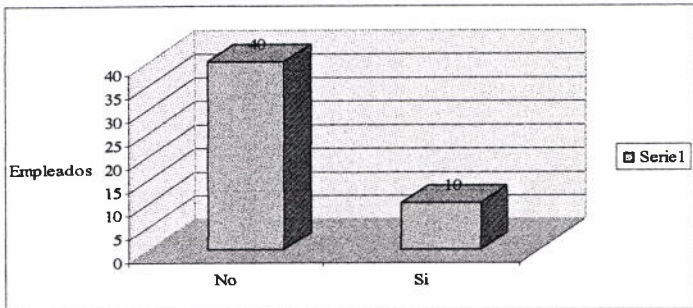
**¿Respetan las decisiones que toma de acuerdo al grado de autoridad de su puesto?**



Fuente: Anexo 3 pregunta 10.

El total de empleados manifiesta que la autoridad inherente al cargo que desempeñan no es tomada en cuenta debido a que las decisiones es exclusiva de los propietarios de la empresa.

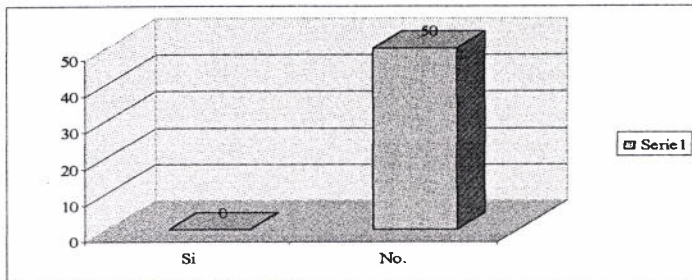
**Gráfica 11.**  
**Existe claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.**



Fuente: Anexo 3 pregunta 11.

El resultado indica que el 90% de los empleados consideran que no están claras las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

**Gráfica 12.**  
**Cuenta con una cadena de mando bien definida**

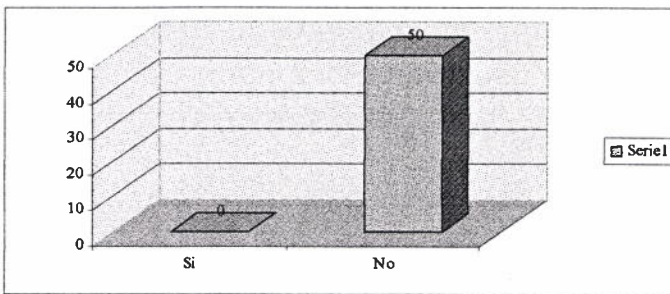


Fuente: Anexo 3 pregunta 12.

El total de empleados manifiesta que la empresa no cuenta con una cadena de mando bien definida, en la cual se pueda observar las líneas de autoridad y reconocer quienes son los jefes inmediatos.

### Centralización y descentralización

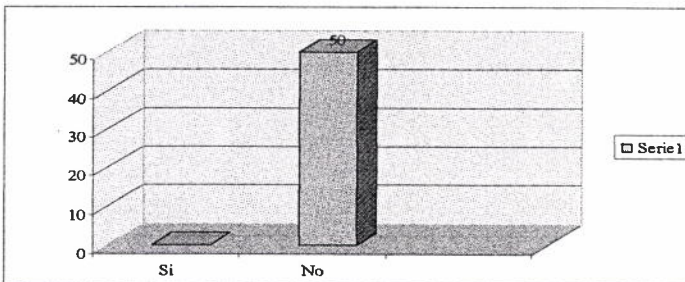
**Gráfica 13.**  
**Toma de decisiones**



Fuente: Anexo 3 pregunta 13.

Los empleados manifiestan que la toma de decisiones es centralizada, la cual únicamente lo hacen los propietarios de la empresa.

**Gráfica 14.**  
**Definición de responsabilidades**



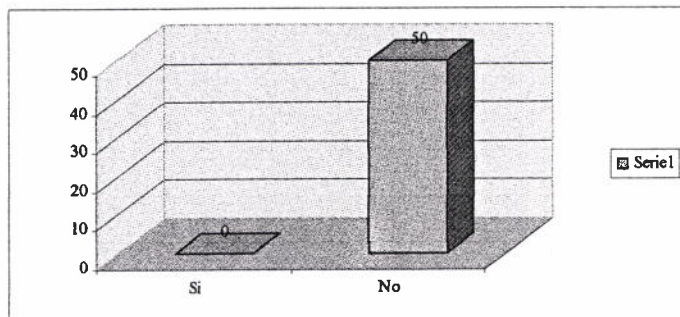
Fuente: Anexo 3 pregunta 14.

El total de empleados manifestó que las responsabilidades de su puesto de trabajo no están bien definidas.

### Descripción de puestos

Gráfica 15.

Existe manual de descripción de puestos y funciones



Fuente: Anexo 3 pregunta 15.

El resultado demuestra que la empresa no cuenta con una manual de descripción de puestos y funciones, en el cual se puedan guiar los empleados para el desempeño de sus actividades, las funciones que desempeñan les fueron dadas en forma verbal.

## **Capítulo 7**

### **Conclusiones**

1. La empresa objeto de estudio no cuentan con una estructura organizacional de los puestos de trabajo bien definida, debido a la falta de un ordenamiento que permita asignar trabajo con eficiencia, coordinar tareas y delegar autoridad y responsabilidad.
2. Los elementos básicos de la organización: coordinación, departamentalización, autoridad, centralización y descentralización, no se cumplen dentro de la empresa, pues no existe coordinación en las actividades del personal, en las unidades de mando los empleados tienen más de un jefe, no existe una cadena de mando bien definida, no existe una clara departamentalización y la que se aplica es funcional, pues agrupa a los empleados de acuerdo con sus áreas de experiencia y los recursos que necesitan para desempeñar sus tareas, y en lo referente a autoridad se encuentra centralizada.
3. Debido a que no se cuenta con un manual de descripción de puestos y funciones, los perfiles y funciones de los puestos de trabajo no están definidos dentro de la empresa, porque este instrumento administrativo sirve de marco referencial, para transmitir los lineamientos de responsabilidad, nivel de comunicación que se utiliza y los requerimientos mínimos y habilidades que debe poseer para desarrollar de manera satisfactoria las tareas que le fueron encomendadas a cada empleado.
4. Se necesita llevar a cabo una reestructura organizacional de los puestos de trabajo del personal que labora en la librería, así como, la elaboración de un manual de descripción de puestos y funciones, a fin de lograr de mejor forma los objetivos de la empresa, esto servirá para que el colaborador conozca cuál es la función que debe desempeñar y por otro lado la empresa al momento de publicar una vacante sepa que requisitos demanda el puesto.

## **Capítulo 8**

### **Propuesta**

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

La propuesta en el presente trabajo es un aporte para la administración del recurso humano de la librería objeto de estudio, la cual se elabora con base a las necesidades encontradas en el diagnóstico realizado. La empresa no tiene una estructura organizacional del personal adecuada, no existe manual de descripción de puestos y funciones, la rotación del personal es elevada, en síntesis, todo lo relacionado a la administración del personal no se realiza adecuadamente, aunque ninguno de éstas debilidades no tiene una influencia directa en las ventas, en los costos o en los niveles de utilidad, el hecho es que van generando dificultades en el funcionamiento del sistema.

Esta influencia poco medible y nada cuantificable es lo que ocasiona que la empresa preste poca atención a este tipo de problema, con lo cual la empresa crece con una estructura obsoleta, sin embargo, a mediano plazo estos problemas trascienden y llegan a afectar el normal desempeño de la librería, lo cual se traducirá en el nivel de crecimiento y desarrollo de la empresa.

El presente trabajo consiste en la propuesta de una guía (ver anexo 6) que incluya una reestructura organizacional de los puestos de trabajo, el cual permitirá establecer el organigrama, coordinación, departamentalización, autoridad, centralización, descentralización y así como un manual de funciones, que permita establecer las actividades que debe realizar la persona encargada del puesto y los requisitos que este debe cumplir para poder optar al mismo.

#### **8.2 Objetivos**

##### **8.2.1 General**

Mejorar la organización actual de la librería a través de realizar una reestructura organizacional de los puestos de trabajo, elaborando una guía que contenga un organigrama actualizado,



coordinación, departamentalización, autoridad, centralización, descentralización y así como un manual de funciones, para el logro de sus objetivos.

### **8.2.2 Específicos**

- a) Elaborar un organigrama el cual permita identificar cada uno de los puestos de trabajo en la estructura organizacional.
- b) Indicar cómo llevar a cabo los elementos de coordinación, departamentalización, autoridad, centralización, descentralización dentro de la empresa objeto de estudio.
- c) Definir adecuadamente los puestos de trabajo para cada empleado, de acuerdo a las funciones que realiza y los requisitos mínimos.

## **8.3 Viabilidad del proyecto**

### **8.3.1 Recursos**

#### **a) Humanos**

La propietaria de la empresa en mención es la responsable de la ejecución de la presente propuesta con el apoyo del resto de personal que conforman los departamentos de trabajo. Para llevar a cabo la reestructura del personal se tomará en cuenta el personal con que cuenta actualmente la empresa, no siendo necesario la contratación de nuevo personal.

#### **b) Materiales**

Para implementar ésta propuesta se necesitarán de útiles de oficina, entre ellos: papel bond, tóner para fotocopidora, tinta para impresora, pasta dura para el empastado del manual, equipo de cómputo.

#### **c) Físicos**

La empresa cuenta con espacio físico en el cual el encargado de realizar o presentar la estructura organizacional del personal y el manual de descripción de puestos y funciones, lo podrá realizar sin ninguna dificultad.

d) **Financieros**

A continuación se presenta los gastos a incurrir, para la ejecución de la presente propuesta:

**Cuadro 2.**

**Costo de la propuesta**

<b>Justificación del gasto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
<b>1. Elaboración del organigrama</b>			
Pliego de cartulina	1	Q. 2.00	Q. 2.00
Marcadores	2	Q. 5.00	Q. 10.00
Material plástico	2	Q. 7.50	Q. 15.00
Marco de madera	1	Q. 50.00	Q. 50.00
<b>2. Manual de descripción de puestos y funciones</b>			
Impresión por hojas del manual	36	Q. 1.00	Q. 36.00
Fotocopias	504	Q. 0.25	Q. 126.00
Empastado del manual	15	Q. 5.00	Q. 75.00
<b>3. Costo de implementación apéndice A y B</b>			
Papelería y útiles			Q. 25.00
Impresión de formulario solicitud de crédito	50	Q. 0.50	Q. 25.00
<b>Costo total de la propuesta</b>			<b>Q. 364.00</b>

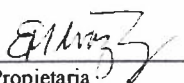
Fuente: Elaboración propia.

En aceptación ambas partes en los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Chiquimula, a los siete días del mes de agosto de dos mil diez.



Ingrid Xiomara Duarte Martínez

Estudiante PED



Propietaria

## **Capítulo 9**

### **Fuentes de consulta**

Achaerandio, L. (2000). *Iniciación a la práctica de la investigación*. ( 6ª. Edición). Guatemala: Profasar.

Chiavenato, L. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. Edición). Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.

Dessler, G. (1999) *Administración de Personal*. (7ª. Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Franklin F. (2004). *Organización de Empresas, Análisis diseño y estructura*. México: Editorial McGraw Hill.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración*. (7ª. Edición). México: International Thompson Editores.

Koontz H y Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. México: (12ª Edición) Editorial McGraw Hill.

Mondy, W. y Noe R. *Administración de Personal*. (9ª. Edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica, S. A.

Reyes, A. (1999). *Administración moderna*. (6ª. Edición). México: Editoriales Limusa, S.A. de C.V.

Robbins, S. y Coulter, M. (2001). *Administración*. (6ª. Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (3ª. Edición). México Editorial Thomson Editores.

Stoner y Wankel (1996) *Administración de Recursos Humanos*. (11ª. Edición). México Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

## Capítulo 10

### Cronograma de trabajo

No	Actividad	Agosto		Septiembre			Octubre		Noviembre		Diciembre				Enero				Febrero			Marzo				Abril	
		3	4	1	2	3	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	3	4	1	2	3	4	1	
1	Solicitud a empresa para realizar PED	■																									
2	Respuesta de la empresa	■																									
3	Acercamiento a la empresa	■																									
4	Entrevista con gerente y propietario		■																								
5	Recopilación información diagnóstico		■	■	■																						
6	Entrega de diagnóstico					■																					
7	Revisión de anteproyecto						■																				
8	Entrega de anteproyecto							■																			
9	Reunión con tutores								■																		
10	Trabajo de campo PED									■	■	■	■														
11	Entrega de avance de la PED										■	■	■														
12	Correcciones sugeridas por tutor											■	■	■													
13	Reunión con tutores													■													
14	Análisis de la investigación														■	■	■										
15	Reunión con tutores																■										
16	Entrega segundo borrador																	■									
17	Correcciones sugeridas por tutor																		■								
18	Reunión con tutores																			■							
19	Correcciones finales																				■	■	■				
20	Entrega de la PED																									■	

Fuente: Elaboración propia.

## **ANEXOS**

## **Anexo No. 1**

### **Evaluación integral de Librería La Bendición**

#### **Introducción**

La Universidad Panamericana, como parte de su Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA – para estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, ha establecido que los estudiantes desarrollen la evaluación integral en una empresa mediana guatemalteca; con la finalidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Este estudio a su vez es una aportación a la sociedad guatemalteca, pues ayuda a mejorar las áreas de administración, finanzas, legislación fiscal, de las empresas.

El objeto de estudio será Librería La Bendición ubicada en el municipio de Chiquimula, iniciando con el desarrollo de un diagnóstico general de la empresa, con el cual se estudiarán, analizarán y evaluarán sus fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Este diagnóstico servirá como un instrumento por medio del cual se analizará y evaluará el entorno de la librería, y se determinará una necesidad, debilidad o área de mejora y las implicaciones de no atender la necesidad detectada.

## **Diagnóstico de la situación actual de la librería**

### **1. Objetivo general**

Establecer cuáles son las principales necesidades, deficiencias y áreas de mejora de la librería.

### **2. Objetivos específicos**

- 2.1** Describir el objeto de la organización de acuerdo a la información proporcionada por los propietarios.
- 2.2** Recopilar la información necesaria, para determinar el área con mayor problema.
- 2.3** Establecer cuales son las implicaciones de no atender las deficiencias detectadas en el área de mayor problema.



### **3. Descripción de la organización**

#### **3.1 Antecedentes**

La empresa nació hace más de veinte años, a raíz de la necesidad de varios vecinos del Barrio El Molino quienes argumentaban que el precio de los materiales que utilizaban para la elaboración de coronas era muy elevado en las librerías existentes en el centro de la cabecera departamental de Chiquimula. Ante tal situación la propietaria, en uno de sus viajes personales a la ciudad capital, decidió comprar, aunque en pequeña cantidad, papel que utilizaban para la elaboración de dichas coronas, con una inversión de Q. 360.00.

La propietaria pudo comprobar que podía obtener ganancia aunque diera más barato que otros negocios. Se propagó la noticia que en su casa de habitación ubicada en la 4ª calle de la avenida central del Barrio El Molino, vendía papel para la elaboración de coronas, que luego no solo vendía a sus vecinos, sino que personas del centro de la ciudad empezaron a llegar a comprarle.

Es así como el 2 de enero de 1990, abrió sus puertas en un pequeño local, ubicado en el pasillo de la entrada a su casa de habitación, fue la primer librería en Chiquimula, que ofreció servicio en horario nocturno, esto debido a que la propietaria laboraba como maestra de educación primaria, por lo que se atendía de 14:00 horas a 22:00 horas, teniendo gran aceptación entre los habitantes, no solo del barrio, sino de varios puntos del municipio de Chiquimula.

El 2 de noviembre de 2001, al evaluar la aceptación del cliente por los precios bajos y la diversidad de productos que ofrecía, considerando el auge de la población estudiantil, abre la primera sucursal, ubicada en la 3ª. calle y 10ª. avenida de la zona 1 Chiquimula, ante la creciente demanda y la visión emprendedora de la propietaria, inauguran la segunda sucursal ubicada en la en la 4ª. Calle, zona 1, Centro Comercial La Molienda, el 22 de

noviembre de 2005, caracterizándose por ser la primera librería con autoservicio en Chiquimula.

## **3.2 Objetivos de Librería La Bendición.**

A pesar de no contar con la visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas en forma escrita, según entrevista realizada al hijo de la propietaria y quien lleva el control de la librería, manifestó lo siguiente:

### **3.2.1 Visión**

“Ser el distribuidor mayorista más grande del oriente de Guatemala, en papelería, artículos de oficina, útiles escolares y otros productos de interés para los clientes, en un plazo de tres años, con buena estructura administrativa y comercial”.

### **3.2.2 Misión**

“Somos una empresa comercializadora que satisface las necesidades de abastecimiento de papelería, artículos de oficina, útiles escolares y otros productos de interés, a las instituciones educativas, empresas y el público en general, en forma ágil y buena atención, cumpliendo con sus expectativas de servicio “.

### **3.2.3 Objetivos**

#### **a) General**

- ◆ Ser líder en el mercado de librería, papelería y otros productos de interés a nuestros clientes, en la región del oriente del país.

## b) Específicos

- ◆ Brindar un mejor servicio a clientes mayoristas y minoristas, ofreciendo productos de calidad y a los mejores precios del mercado
- ◆ Incrementar la participación en el mercado de accesorios y venta de computadoras.

### 3.2.4 Estrategias

- ◆ Mantener precios competitivos para conservar la lealtad de los clientes.
- ◆ Ofrecer diferentes opciones de productos en cuanto a calidad y precio.
- ◆ Mejorar el despacho y eficiencia en la distribución.
- ◆ Crear una línea directa de atención al cliente de mayoreo.
- ◆ Utilizar precios de oferta para incrementar la participación de mercado en el área de venta de computadoras.

### 3.2.5 Tácticas

- ◆ Realizar promociones para clientes mayoristas y minoristas.
- ◆ Establecer niveles de precio y calidad en cuanto a productos similares al ofrecer al público.
- ◆ Dar a conocer línea directa de atención al mayoreo.

## 3.3 Naturaleza

Es una empresa familiar, cuyas actividades comerciales, son: compra y venta, al por mayor y menor de útiles escolares, material de oficina, cristalería, perfumería, joyería, equipo de cómputo y accesorios, servicio de fotocopias, algunos productos de ferretería y otros.

### **3.4 Régimen jurídico**

La naturaleza jurídica de la librería corresponde al de una persona individual con nombre comercial como Librería La Bendición, reconocida en Chiquimula y en otros lugares de Guatemala.

### **3.5 Tiempo de funcionamiento**

La empresa fue fundada el 2 de enero de 1990, por lo que tiene ya diecinueve años de funcionamiento, lo que demuestra que es una empresa sólida y con experiencia, con la confianza del público, gracias a la calidad de los productos y servicios que ofrece, a un precio accesible.

### **3.6 Cobertura**

Como consecuencia del crecimiento de la empresa, por la cantidad de demanda de sus productos y servicios, no solo atiende a personas, centros educativos e instituciones de la cabecera departamental de Chiquimula, si no que se ha extendido a otros lugares de Guatemala, distribuyendo a los siguientes lugares:

- ✓ El Rancho
- ✓ Ipala
- ✓ San Luis Jilotepeque.
- ✓ Agua Blanca.
- ✓ Los Amates
- ✓ Morales Izabal
- ✓ Puerto Barrios
- ✓ Quezaltepeque
- ✓ Esquipulas
- ✓ Zacapa
- ✓ La Fragua

- ✓ La Unión
- ✓ Olopa
- ✓ Estanzuela
- ✓ El Rosario Río Hondo
- ✓ Gualán
- ✓ Estancia de la Virgen
- ✓ San Agustín Acasaguastlán
- ✓ Jalapa
- ✓ Petén

#### **4. Hallazgos**

##### **4.1 Análisis FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (Análisis FODA) se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa que inciden sobre su quehacer interno, porque pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de sus objetivos.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita visualizar anticipadamente las situaciones que permitan reorientar el rumbo de la librería.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus metas, esto se efectuó por medio de entrevistas a la propietaria y sus empleados, así como, observaciones físicas en la empresa, posteriormente a través de diagramas de causa y efecto, se establecieron las posibles situaciones que inciden en las debilidades.

**Cuadro 1.**  
**Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Precios competitivos.</li> <li>♦ Diversidad de productos.</li> <li>♦ Capacidad de distribución en el departamento de Chiquimula y en otros lugares del país.</li> <li>♦ Credibilidad respaldada por el registro de la marca.</li> <li>♦ Distribuidor exclusivo de marcas Norma, 3M, Maxell, Scribe, Santillana.</li> <li>♦ Autoservicio.</li> <li>♦ Horario de atención.</li> <li>♦ Ubicación estratégica de sucursales.</li> <li>♦ Venta al por mayor.</li> <li>♦ Contacto con centros de estudio para la distribución de libros de texto.</li> <li>♦ Disponibilidad de productos.</li> <li>♦ Escala de precio minorista y mayoreo.</li> <li>♦ Capacidad de otorgar crédito.</li> <li>♦ Experiencia en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ El mercado de la educación está en constante crecimiento.</li> <li>♦ Incrementar la participación en el mercado mayorista.</li> <li>♦ Posicionamiento ante los proveedores.</li> <li>♦ Apertura de sucursal en otros departamentos de Guatemala.</li> <li>♦ Incrementar en el mercado en venta de computadoras y otros productos.</li> <li>♦ Distribuidor exclusivo de nuevas marcas.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ No existe una estructura organizacional de los puestos de trabajo bien definida.</li> <li>♦ Falta de cumplimiento de principios de organización</li> <li>♦ No cuentan con un manual de puestos y funciones.</li> <li>♦ Mala atención en la fijación de precios de un pedido.</li> <li>♦ Inconsistencia en el manejo de cuentas por cobrar.</li> <li>♦ Falta de control en manejo de papelería, suministros, teléfono, combustible, etc.</li> <li>♦ Faltan planes concretos de marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ La competencia.</li> <li>♦ La inflación, que impacta en los precios de los productos y gastos de operación y distribución.</li> <li>♦ Productos y servicios sustitutos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Implicaciones de los hallazgos

De acuerdo al diagnóstico FODA, se determinó que existen debilidades en las áreas de administración y mercadeo, las que provocan que la empresa no esté alcanzando sus principales objetivos.

A fin de poder establecer cuáles de estas debilidades inciden en mayor proporción a no alcanzar los objetivos de la empresa, en entrevista con la propietaria se valoró cada una de ellas de acuerdo a su percepción y experiencia.

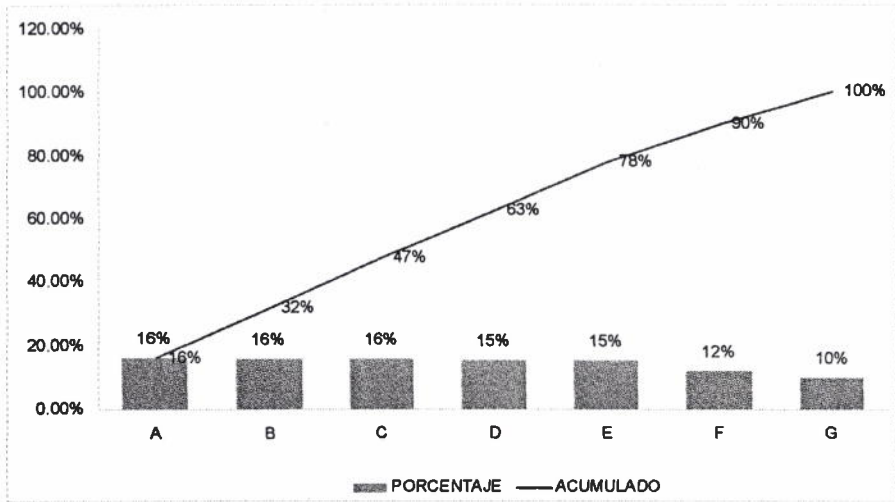
**Cuadro 2.**

### VALORACION DE LAS DEBILIDADES

DEBILIDAD		VALORACION	PORCENTAJE	ACUMULADO
No existe una estructura organizacional bien definida de los puestos de trabajo.	A	80	16%	16%
Falta principios de organización.	B	78	16%	32%
No cuentan con manual de puestos y funciones	C	77	16%	47%
Mala atención en fijación de precios.	D	75	15%	63%
Inconsistencia en el manejo de cuentas por cobrar.	E	75	15%	78%
Falta control en manejo papelería, suministros, teléfono, combustible, etc.	F	60	12%	90%
Faltan planes concretos de marketing.	G	50	10%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>495</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 1.**  
**Diagrama de Pareto**



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la gráfica del diagrama de Pareto, el no contar con una estructura organizacional bien definida, el no tener definido en forma escrita, a través de un manual de puestos y funciones, debido al crecimiento constante de la librería y al número de empleados existentes, puede en determinado momento ver se reflejado en las contribuciones productivas del personal a la empresa, de manera que no sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Debido a que no se cuenta con visión, misión, objetivos por escrito, no existe en la mente del empleado el compromiso con la institución lo que en determinado momento, afecta su



desempeño, pues pierden el enfoque que como empleados deberían tener y no se verán comprometidos con la empresa.

La falta de control en el manejo de papelería, suministros, telefonía, combustible, y otros gastos de funcionamiento, hace que no se haga buen uso de los recursos disponibles, incremento en los costos de la librería.

El no contar con planes concretos de marketing, (programas de promoción y publicidad), no permite que se den a conocer a nuevos clientes.

## Anexo No. 2

### Guía de entrevista dirigida a la propietaria de la empresa

La presente tiene como objetivo, recopilar información necesaria para la reestructuración organizacional del personal que labora en la librería.

#### Organización

1. ¿En la empresa todos los trabajadores saben quién es su superior inmediato?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Las relaciones de rendición de cuentas están bien definidas?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿Los puestos de la empresa están claramente definidos?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Cuentan con una estructura organizacional definida (organigrama)?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

#### Coordinación

5. ¿Los empleados sólo tienen un jefe?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. ¿Existe una cadena de mando clara y bien definida?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

7. ¿Cuentan con reglas claras para realizar las tareas?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### **Departamentalización**

8. ¿Promueve la especialización de habilidades?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9. ¿Existen claramente definidos los departamentos dentro su empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### **Autoridad**

10. ¿Las metas y decisiones importantes son asignadas y tomadas por los propietarios de la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

11. ¿Existen líneas claras de autoridad y responsabilidad?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12. ¿Existe una cadena de mando bien definida?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### **Centralización y descentralización**

13. ¿Cómo considera la toma de decisiones?

Centralizada \_\_\_\_\_

Descentralizada \_\_\_\_\_

14. ¿A su criterio fomenta la delegación de las responsabilidades?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **Descripción de puestos**

15. ¿La empresa que usted dirige cuenta con manual de descripción de puestos y funciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

### **Anexo No. 3**

#### **Cuestionario dirigido a empleados de la empresa**

La presente entrevista tiene por finalidad recopilar información necesaria, relacionada con los puestos y funciones, para la realización de la reestructura organizacional del personal que labora en la librería.

##### **Organización**

1. ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Sabe usted a quién le debe rendir informes?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿Considera que los puestos de la empresa están claramente definidos?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional definida (organigrama)?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

##### **Coordinación**

5. ¿Usted solamente tiene un jefe?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. ¿Existe coordinación entre las cadenas de mando de la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

7. ¿Le han proporcionado reglas claras para realizar las tareas?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### **Departamentalización**

8. ¿Le permiten poner en práctica sus habilidades?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9. ¿Considera que la empresa para la cual trabaja cuenta con departamentos claramente definidos?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### **Autoridad**

10. ¿Respetan las decisiones que toma de acuerdo al grado de autoridad de su puesto?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

11. ¿Tiene bien claras las líneas de autoridad y responsabilidad?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12. ¿Existe una cadena de mando bien definida?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### **Centralización y descentralización**

13. ¿Cómo considera la toma de decisiones?

Centralizada \_\_\_\_ Descentralizada \_\_\_\_

14. ¿La empresa le ha definido claramente sus responsabilidades?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### **Descripción de puestos**

15. ¿La empresa para la cual trabaja cuenta con manual de descripción de puestos y funciones?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

## Anexo No. 4

### **Cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo de la empresa objeto de estudio para realizar el análisis y descripción de puestos**

#### **Información general**

El presente instrumento es para realizar el indicador de análisis y descripción de puestos para realizar una propuesta sólida.

1. ¿Qué puesto ocupa?

---

2. ¿Qué otro nombre recibe el puesto que ocupa?

---

3. Defina la naturaleza de su puesto de trabajo

---

---

4. Defina el objetivo del puesto de trabajo que usted ocupa

---

---

5. Indique el área o unidad a la que pertenece

---

---

6. Indique el puesto o puestos de trabajo a los que reporta

---

---



**Descripción de puestos**

7. Enumere las tareas o atribuciones que realiza en su puesto de trabajo

---

---

**Análisis del puesto**

8. Indique los requisitos mínimos que se necesitan requerir al personal de nuevo ingreso para ocupar el puesto de trabajo que usted tiene a su cargo, en cuanto a:

a) Escolaridad: \_\_\_\_\_

---

b) Experiencia: \_\_\_\_\_

---

c) Habilidades y destrezas:

---

---

**Responsabilidad**

9. El puesto requiere ser responsable en bienes:

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En caso afirmativo, enumere cuáles:

---

---

Hay responsabilidad en valores (dinero) dentro de su puesto de trabajo:

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

10. Indique los puestos que usted es responsable de supervisar

---

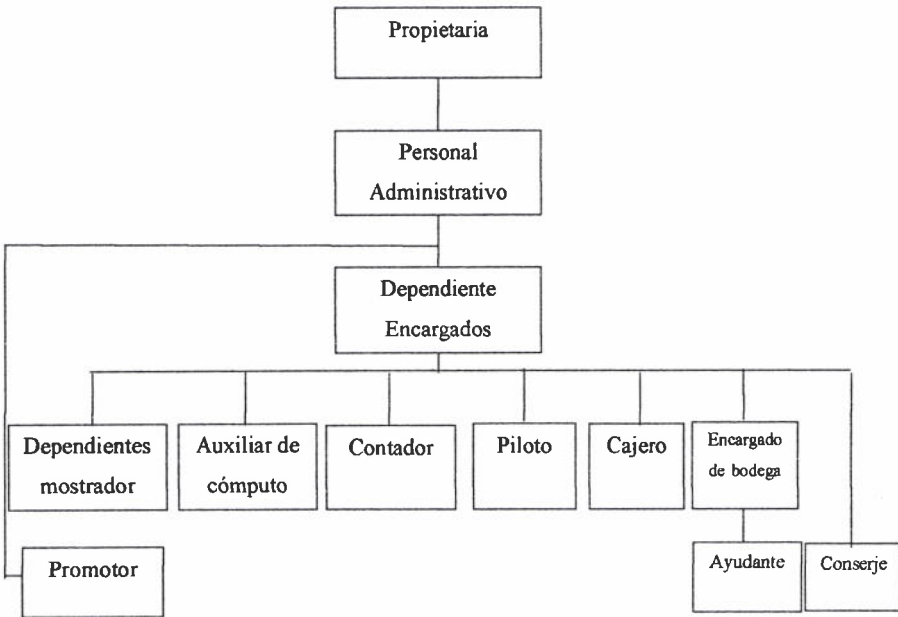
---

**Gracias por su colaboración**

Anexo No. 5

Figura 1

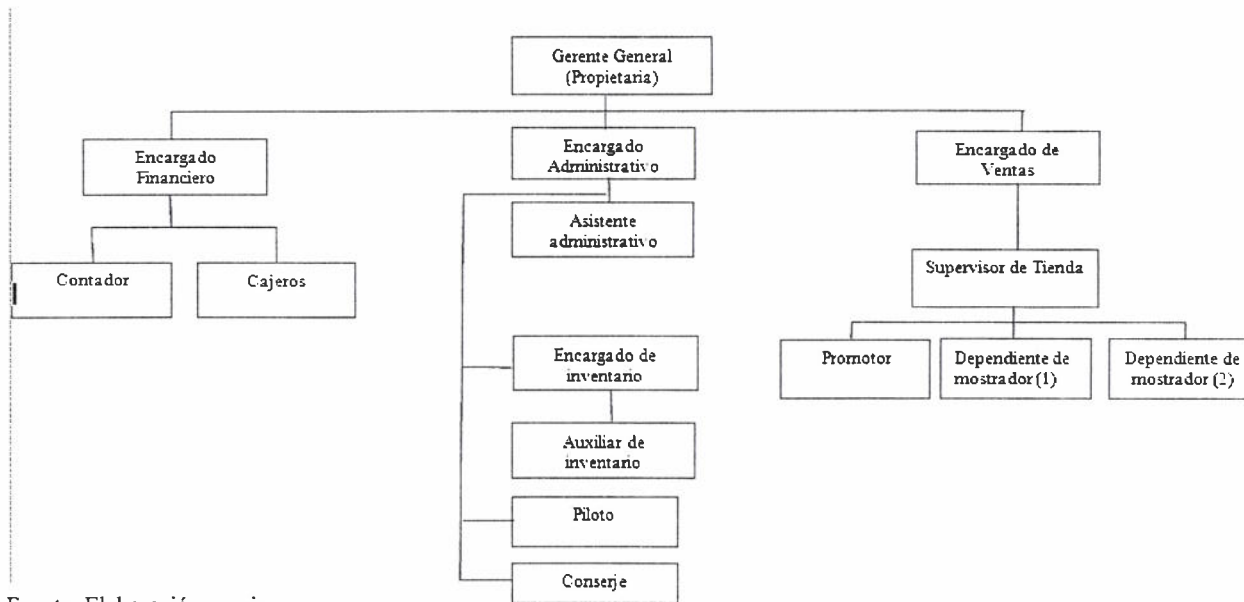
Estructura Organizacional Actual



Fuente: Empresa.

Cómo se puede observar en la estructura organizacional actual, las líneas de autoridad no están bien definidas, los puestos están la mayoría a un mismo nivel, así como, la descripción de los puestos no es acorde a las actividades que realizan.

Anexo No. 6  
Ejecución de la propuesta  
Guía de la reestructuración organizacional  
Figura No. 2  
Reestructura Organizacional Propuesta



Fuente: Elaboración propia

La reestructura organizacional que se demuestra en el organigrama anterior es producto de la investigación realizada en dicha empresa, de acuerdo a las deficiencias encontradas se logró estructurar el anterior organigrama, todo con base en las necesidades que refleja: líneas de autoridad no definidas, los puestos a un mismo nivel, así como, la descripción de los puestos no es acorde a las actividades que realizan.

La reestructura realizada cumple con los criterios fundamentales para la elaboración de un organigrama, es decir: precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia. Siendo de tipo vertical, porque presenta las unidades ramificadas de arriba a bajo a partir del titular (gerente general), en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Además demuestra las siguientes características:

- ✓ Refleja con precisión las relaciones entre departamentos.
- ✓ Muestra en detalle con todos los puestos que cuenta.
- ✓ Es de mayor comprensión y fácil entendimiento.
- ✓ Se demuestra los niveles con que cuenta dicha empresa.
- ✓ Las figuras tienen homogeneidad.
- ✓ Fácil interpretación de las líneas de autoridad para los empleados.
- ✓ Es un organigrama actualizado.

### **Descripción de indicadores de estudio.**

La empresa debe considerar que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa, un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos, por lo que para

lograr una buena organización se debe considerar y analizar constantemente los aspectos de la organización y principalmente conforme a su estructura organizacional:

**Coordinación:** Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de la empresa, debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente, para lo cual deben existir reglas, procedimientos, objetivos e instrucciones, para alcanzar el nivel de coordinación deseado.

**Departamentalización:** Como se observa en la estructura organizacional propuesta, se realizó la departamentalización de acuerdo a las funciones que realiza la empresa, lo que implica que se debe dividir el trabajo en puestos y tareas y asignar a cada unidad que corresponda, establecidos en el manual de puesto y funciones propuesto.

**Autoridad:** Se debe delegar la autoridad a cada puesto de trabajo según como se observa en la estructura organizacional propuesta, esto implicará, que cada empleado será responsable de su puesto de trabajo, aceptando la responsabilidad de actuar y rendir cuentas de las atribuciones que le competen.

**Centralización y descentralización:** La empresa debe considerar distribuir la autoridad de acuerdo a los niveles establecidos en la organización como se muestra en la estructura organizacional propuesta, dependiendo siempre la toma de decisiones al grado de responsabilidad y función dentro de la empresa.

### **Manual de puestos y funciones**

Los manuales de descripción de puestos sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de todos los puestos que posee una organización.

El manual de descripción de puestos que se presenta a continuación tiene como objetivo presentar el organigrama de la empresa y una descripción completa de las principales funciones que debe efectuar el empleado en el puesto descrito.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Código del puesto:</b>	001-08-2010
<b>Nombre departamento</b>	Gerencia
<b>Título del puesto</b>	Gerente General
<b>Jefe Inmediato</b>	Ninguno
<b>Subalternos</b>	Gerente financiero, gerente de ventas, gerente administrativo.

### Naturaleza del puesto

Es de naturaleza administrativa, su función es planificar, organizar, integrar y controlar todas las actividades de la librería, para alcanzar los objetivos trazados.

### Atribuciones

- Planificar y evaluar que se cumplan con los objetivos de la empresa.
- Diseñar estrategias, políticas y normas que rijan las operaciones de crecimiento y desarrollo.
- Aprobar la contratación del personal.
- Analizar e interpretar la situación financiera de la empresa.
- Representar a la empresa en todo evento.

- Impulsar las políticas de crecimiento y expansión de la empresa.
- Mantener contacto con los proveedores de la empresa.
- Mantener contacto con los distribuidores o clientes mayoristas de la empresa.
- Mantener y fomentar un clima organizacional agradable entre los diferentes niveles que conforman la estructura organizacional.
- Autorizar programas de capacitación del recurso humano, con el propósito de innovar los procedimientos que realizan diariamente.

<b>Responsabilidades</b>
--------------------------

- a) **En bienes:** Los que le sean asignados.
- b) **En dinero:** Controlar que se hagan buen uso de los recursos financieros de la empresa.
- c) **En supervisión:** Gerente financiero, gerente de ventas, gerente administrativo.

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Licenciado en administración de empresas.
<b>Experiencia laboral</b>	Dos años en puesto similar.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Habilidad para administrar personal, toma de decisiones, elaborar y presentar informes, analizar e interpretar y aplicar normas y procedimientos, trabajo en equipo, capacidad de comunicación oral y escrita.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Código del puesto:</b>	002-08-2010
<b>Nombre departamento</b>	Departamento financiero
<b>Título del puesto</b>	Encargado financiero
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Subalternos</b>	Contador, cajeros

**Naturaleza del Puesto**

Llevar el registro de las operaciones de compra y venta de mercancías, control de libros de contabilidad, análisis financiero de los estados financieros de la empresa.

**Atribuciones**

- ◆ Control del manejo de cuentas por cobrar.
- ◆ Verificación de los registros contables, libros de compra, venta, estados financieros.
- ◆ Análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa.
- ◆ Autorización de pago a proveedores.
- ◆ Verificación de las políticas de crédito de la empresa.
- ◆ Autorización de pago de salarios.
- ◆ Verificar que se lleven al día los registros contables.
- ◆ Elaboración de reportes mensuales, y cuando se le requiera sobre la situación financiera de la empresa.



- ♦ Controlar los costos de operación de la empresa.

<b>Responsabilidades</b>
--------------------------

- a) **En bienes:** Mobiliario y equipo.
- b) **En dinero:** Controlar que se hagan buen uso de los recursos financieros de la empresa.
- c) **En supervisión:** Contador, cajeros.

Perfil del Puesto	
<b>Nivel educativo</b>	Licenciado en Administración de Empresas o Auditor.
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo dos años en puesto similar
<b>Habilidades y destrezas</b>	Responsabilidad, organizado, buenas relaciones personales, analítico.

<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	
<b>Código del puesto:</b>	003-08-2010
<b>Nombre departamento</b>	Departamento financiero
<b>Título del puesto</b>	Contador
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado financiero
<b>Subalternos</b>	Ninguno

#### **Naturaleza del Puesto**

Realizar registros contables, pagos menores, pago de planillas, cobros, pagos a proveedores y todo tipo de operaciones contables.

#### **Atribuciones**

- ♦ Elaborar los registros contables, libros de compra, venta, estados financieros.
- ♦ Llevar al día los estados financieros de la empresa.
- ♦ Mantener en orden los registros contables, en libros, facturas, etc., de las operaciones inherente al giro de la empresa.
- ♦ Determinación y pago oportuno de impuestos.
- ♦ Elaboración de planillas de sueldos, IGSS.
- ♦ Elaboración de reportes cuando se le requiera.
- ♦ Registrar los ingresos diarios por la venta de mercadería, reportada por el cajero.

### **Responsabilidades**

- a) **En bienes:** Mobiliario y equipo
- b) **En dinero:** Verificar los ingresos diarios de la empresa.
- c) **En supervisión:** Ninguno.

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Graduado a nivel medio como Perito Contador.
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo tres años en puesto similar
<b>Habilidades y destrezas</b>	Responsabilidad, organizado, buenas relaciones personales, honradez.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Código del puesto</b>	<b>004-08-2010</b>
<b>Nombre departamento</b>	Departamento financiero.
<b>Título del puesto</b>	Cajeros.
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado financiero.
<b>Subalternos</b>	Ninguno

#### **Naturaleza del Puesto**

Cobro de la mercadería al usuario, atención al usuario con amabilidad, agilidad, ingresar al sistema la cantidad, clase y precio de la mercancía, emitir la factura contable.

#### **Atribuciones**

- ◆ Realizar el cobro exacto de los productos.
- ◆ Proporcionar en toda compra factura comercial.
- ◆ Cuadre de caja al final de jornada laboral.
- ◆ Brindar buena atención.
- ◆ Hacer buen uso de los recursos.
- ◆ Mantener en orden el área de trabajo.
- ◆ Resguardo del efectivo cobrado.

<b>Responsabilidades</b>
--------------------------

- a) **En bienes:** Caja registradora.
- b) **En dinero:** El dinero que ingresa por las ventas diarias de la empresa.
- c) **En supervisión:** ninguno.

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Graduada a nivel medio
<b>Experiencia laboral</b>	No indispensable.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Buenas relaciones personales, responsabilidad, honradez.

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>Código del puesto</b>	005-08-2010
<b>Nombre departamento</b>	Departamento administrativo
<b>Título del puesto</b>	Encargado administrativo.
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Subalternos</b>	Asistente administrativo, encargado de inventario, auxiliar de inventario, piloto, conserje.

#### Naturaleza del puesto

Encargo de la administración del recurso humano, organización, planificación, reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal.

#### Atribuciones

- ◆ Dirigir personal de las sucursales.
- ◆ Planificar las necesidades de personal.
- ◆ Llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- ◆ Llevar a cabo la inducción de personal de nuevo ingreso.
- ◆ Desarrollar programas de capacitación.

- ◆ Realizar evaluaciones periódicas al personal.
- ◆ Realización de reportes sobre el personal a gerencia.
- ◆ Supervisar que se lleve en orden el control del inventario de mercadería.

<b>Responsabilidades</b>
--------------------------

- a) **En bienes:** Mobiliario y equipo.
- b) **En dinero:** Ninguno
- c) **En supervisión:** Asistente administrativo.

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Licenciado en administración de empresas.
<b>Experiencia laboral</b>	Un año en puesto similar.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Orden, planificar, innovador, liderazgo.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Código del puesto</b>	006-08-2010.
<b>Nombre departamento</b>	Departamento administrativo
<b>Título del puesto</b>	Asistente administrativo
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado administrativo
<b>Subalternos</b>	Ninguno.

#### **Naturaleza del puesto**

Apoyar en todas las actividades al gerente administrativo, en la administración del recurso humano, organización, planificación, reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal, clasificar, distribuir y archivar la correspondencia enviada y recibida, realización de informes y demás actividades en forma sistemática.

#### **Atribuciones**

- ◆ Atender las llamadas telefónicas
- ◆ Recibir la correspondencia y documentos dirigidos a los diferentes departamentos, registrar y entregar.
- ◆ Archivar la documentación.
- ◆ Elaboración de contratos del personal.



- ♦ Llevar el control de los empleados cuando estos requieren de permisos, vacaciones, licencias.
- ♦ Atender y proporcionar cita a las personas que deben entrevistarse con el personal administrativo de la institución.
- ♦ Elaboración de informes para presentarlos al Gerente General.
- ♦ Elaboración de cuadros e informes de las actividades que se realizan diariamente.

<b>Responsabilidades</b>
--------------------------

- a) **En bienes:** Mobiliario y equipo.
- b) **En dinero:** Ninguno
- c) **En supervisión:** Ninguno.

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Mínimo pensúm cerrado en administración de empresas o carrera afín.
<b>Experiencia laboral</b>	Un año en puesto similar.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Manejo en paquetes Windows, responsable, honrada, deseos de superación, servicial, dinámica, discreta, amable, eficiente, educada, ordenada.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Código del puesto</b>	007-08-2010
<b>Nombre departamento</b>	Departamento administrativo
<b>Título del puesto</b>	Encargado de inventario
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado administrativo
<b>Subalternos</b>	Auxiliar de inventario

#### **Naturaleza del Puesto**

Mantener en orden la mercancía existente en bodega, llevar el control de las entradas y salidas de mercancías.

#### **Atribuciones**

- ◆ Ordenar la mercadería.
- ◆ Suministrar los pedidos de los mayoristas.
- ◆ Suministrar de mercancía cuando sea requerida.
- ◆ Hacer buen uso de los recursos

#### **Responsabilidades**

- a) **En bienes:** Mobiliario y equipo.
- b) **En dinero:** Ninguno

c) **En supervisión:** Auxiliar de inventario.

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Graduado a nivel medio
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo un año en puesto similar.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Buenas relaciones personales, responsabilidad, ordenado.

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>Código del puesto</b>	008-08-2010.
<b>Nombre departamento</b>	Departamento administrativo
<b>Título del puesto</b>	Auxiliar de inventario
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de inventario
<b>Subalternos</b>	Ninguno

#### Naturaleza del Puesto

Ayudar en todas las operaciones que se le requiera, especialmente en el área de bodega y distribución de mercancías dentro y fuera de Chiquimula.

#### Atribuciones

- ◆ Movilización de mercancía, pedidos para mayoristas.
- ◆ Ordenamiento en bodega de la mercancía.
- ◆ Carga y descarga de mercancía, en bodega y en unidades de distribución.
- ◆ Hacer buen uso de los recursos.
- ◆ Mantener en orden el área de trabajo

#### Responsabilidades

- a) **En bienes:** Mobiliario y equipo.
- b) **En dinero:** Ninguno

c) **En supervisión:** Ninguno.

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Graduado a nivel medio.
<b>Experiencia laboral</b>	No indispensable.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Buenas relaciones personales, responsabilidad, actitud de servicio.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Código del puesto</b>	009-08-2010
<b>Nombre departamento</b>	Departamento administrativo
<b>Título del puesto</b>	Piloto
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado administrativo
<b>Subalternos</b>	Ninguno

**Naturaleza del Puesto**

Entrega de mercancía dentro y fuera de Chiquimula, relacionado con usuarios mayoristas.

**Atribuciones**

- ◆ Cargar y entregar las unidades del producto a los clientes.
- ◆ Controlar el orden de pedidos.
- ◆ Brindar buena atención.
- ◆ Hacer buen uso de los recursos.
- ◆ Llevar control de los pedidos entregados.

**Responsabilidades**

- a) **En bienes:** Vehículo.
- b) **En dinero:** Ninguno.

c) **En supervisión:** Ninguno.

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Graduado a nivel medio.
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo tres años en puesto similar, de preferencia licencia tipo A.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Responsabilidad, organizado, buenas relaciones personales.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Código del puesto</b>	010-08-2010
<b>Nombre departamento</b>	Departamento administrativo.
<b>Título del puesto</b>	Conserje.
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado administrativo.
<b>Subalternos</b>	Ninguno.

#### **Naturaleza del Puesto**

Mantener con orden y limpieza las áreas de trabajo.

#### **Atribuciones**

- ♦ Aseo de las instalaciones por la mañana antes de apertura de las instalaciones de la empresa.
- ♦ Hacer buen uso de los recursos.
- ♦ Mantener siempre limpio las áreas de trabajo.

#### **Responsabilidades**

- a) **En bienes:** Ninguno.
- b) **En dinero:** Ninguno.
- c) **En supervisión:** Ninguno.



<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Que sepa leer y escribir.
<b>Experiencia laboral</b>	No indispensable.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Buenas relaciones personales, organizado, actitud de servicio.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Código del puesto</b>	011-08-2010.
<b>Nombre departamento</b>	Departamento de ventas.
<b>Título del puesto</b>	Encargado de ventas.
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general.
<b>Subalternos</b>	Supervisor de tienda, promotor de ventas, dependiente de mostrador (1) y (2).

#### **Naturaleza del puesto**

Planificar y controlar las actividades relacionadas a la venta de las mercancías.

#### **Atribuciones**

- ◆ Controlar la atención al cliente.
- ◆ Designación de actividades al personal de ventas.
- ◆ Llevar el control del inventario de mercancías.
- ◆ Atención a clientes mayoristas.
- ◆ Atención a proveedores de mercancías.
- ◆ Verificación de calidad de los productos.
- ◆ Controlar y dirigir al personal a su cargo.
- ◆ Logística de distribución de los productos a clientes fuera del área de Chiquimula.

### **Responsabilidades**

- a) **En bienes:** Mobiliario y equipo.
- b) **En dinero:** Ninguno.
- c) **En supervisión:** Supervisor de tienda, promotor de ventas, dependiente de mostrador (1) y (2).

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Licenciado en mercadotecnia o administración de empresas.
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo un año de experiencia en puesto similar.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Liderar y dirigir grupos, buenas relaciones personales, capacidad para seleccionar segmentos de mercado, innovador, proactivo.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Código del puesto</b>	<b>012-08-2010.</b>
<b>Nombre departamento</b>	Departamento de ventas.
<b>Título del puesto</b>	Supervisor de tienda.
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de ventas.
<b>Subalternos</b>	Dependiente de mostrador (1) y (2), promotor de ventas.

#### **Naturaleza del puesto**

Controlar y dirigir al personal del área de ventas en ausencia del gerente.

#### **Atribuciones**

- ◆ Etiquetar fijación de precios de pedidos.
- ◆ Control de horarios y turnos de trabajo.
- ◆ Controlar la atención a los clientes.
- ◆ Designación de actividades.
- ◆ Controlar y dirigir al personal.
- ◆ Verificación de precios de los productos.
- ◆ Establecer turnos de trabajo del personal.
- ◆ Informar sobre situaciones relacionadas al trabajo a propietarios.

<b>Responsabilidades</b>
--------------------------

- a) **En bienes:** Mobiliario y equipo.
- b) **En dinero:** Ninguno.
- c) **En supervisión:** Promotor de ventas, dependiente de mostrador (1) y (2).

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Graduada a nivel medio.
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo un año de experiencia en puesto similar.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Liderar y dirigir grupos, buenas relaciones personales, organizado, disciplina.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

<b>Código del puesto</b>	013-08-2010.
<b>Nombre departamento</b>	Departamento de ventas.
<b>Título del puesto</b>	Dependiente de mostrador (1).
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de tienda.
<b>Subalternos</b>	Ninguno.

**Naturaleza del Puesto**

Atender los pedidos del usuario que se acerque al establecimiento, con amabilidad y agilidad.

**Atribuciones**

- ◆ Empaque de regalos.
- ◆ Atender los pedidos de los usuarios.
- ◆ Fotocopias.
- ◆ Brindar buena atención.
- ◆ Hacer buen uso de los recursos.
- ◆ Mantener en orden el área de trabajo
- ◆ Realizar cobros ocasionalmente, cuando le sea requerido.

<b>Responsabilidades</b>
--------------------------

- a) **En bienes:** Mobiliario y equipo.
- b) **En dinero:** Ninguno.
- c) **En supervisión:** Ninguno.

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Graduado (a) a nivel medio.
<b>Experiencia laboral</b>	No indispensable.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Buenas relaciones personales, honrado, responsable.

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>Código del puesto</b>	014-08-2010.
<b>Nombre departamento</b>	Departamento de ventas.
<b>Título del puesto</b>	Dependiente de mostrador (2).
<b>Jefe inmediato</b>	Supervisor de tienda.
<b>Subalternos</b>	Ninguno.

#### Naturaleza del puesto

Mantener al día los precios de las mercancías en el sistema, asistencia técnica del sistema informático.

#### Atribuciones

- ◆ Ingreso de precios de la mercancía en el sistema de computo.
- ◆ Controlar que los precios sean los establecidos.
- ◆ Mantener lista de precios al día en el sistema.
- ◆ Hacer buen uso de los recursos.
- ◆ Verificar que el sistema informático funciones adecuadamente
- ◆ Realizar cobros ocasionalmente, cuando le sea requerido.

#### Responsabilidades

- a) **En bienes:** Mobiliario y equipo.
- b) **En dinero:** Ninguno.



c) **En supervisión:** Ninguno.

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Graduado a nivel medio en carrera a fin a sistemas informáticos.
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo un año en puesto similar.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Buenas relaciones personales, responsabilidad, organizado.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

<b>Código del puesto</b>	<b>014-08-2010.</b>
<b>Nombre Departamento</b>	Departamento de ventas.
<b>Título del Puesto</b>	Promotor (a).
<b>Jefe Inmediato</b>	Supervisor de tienda.
<b>Subalternos</b>	Ninguno.

**Naturaleza del puesto**

Promover o publicitar los servicios y productos que ofrece la empresa, principalmente fuera de la cabecera departamental de Chiquimula.

**Atribuciones**

- ◆ Promoción de productos.
- ◆ Hacer buen uso de los recursos.
- ◆ Conocer las características de los productos que ofrece la empresa.

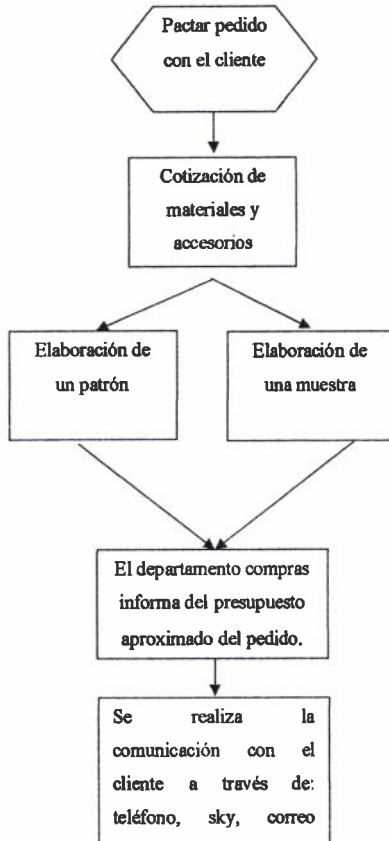
**Responsabilidades**

- a) **En bienes:** Vehículo, material de publicidad.
- b) **En dinero:** Ninguno.
- c) **En supervisión:** Ninguno.

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Nivel educativo</b>	Graduado (a) a nivel medio
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo dos años en puesto similar, de preferencia licencia tipo A.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Buenas relaciones personales, habilidad de palabra, responsable, innovador, honrado.

**Apéndice A.**  
**Mercadeo**

**Proceso de Fijación de precios de un pedido**



Fuente: Elaboración propia

**Proceso:** Fijación de precios de un pedido.

**Estrategia maestra:** Pactar el pedido con el cliente.

**Estrategia genérica:** Contactar proveedores, cotización de materiales y accesorios, presupuesto aproximado del pedido y comunicación con el cliente.

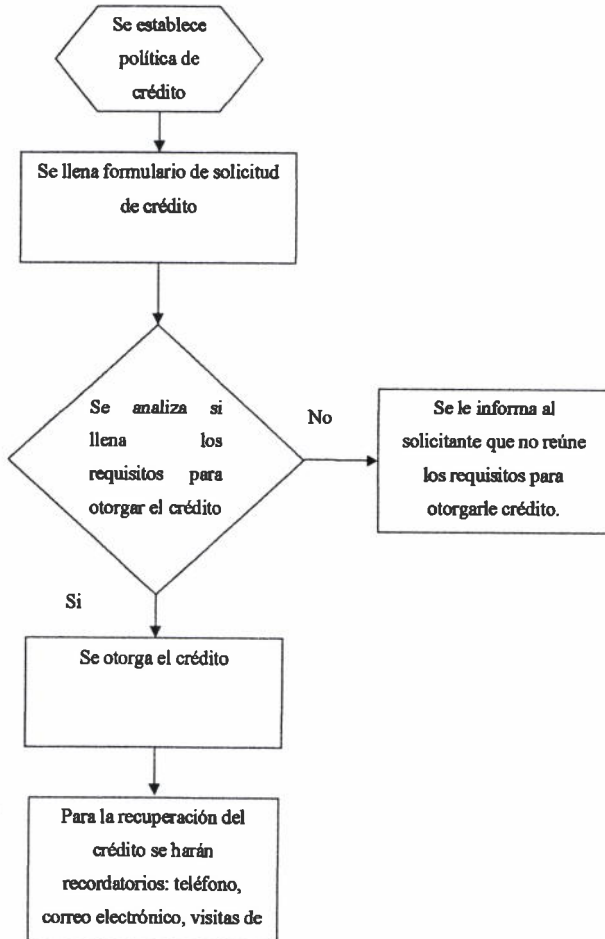
**Estrategia Funcional:** Brindarle la información por teléfono, sky, correo electrónico, de forma personalizada.

**Descripción:**

El supervisor de tienda se encarga de llevar a cabo todas las actividades correspondientes al proceso de fijación de precios de un pedido, que varía para cada caso en especial. Teniendo como objetivo principal la plena satisfacción del cliente con respecto a la calidad y precio del producto final. Para esto, se comienza con la solicitud del pedido, luego se contacta a los proveedores de insumos para cotizar los materiales y accesorios necesarios, para presentarle un presupuesto aproximado del costo que puede tener dicho pedido.

## Apéndice B Financiero

### Proceso: Manejo de cuentas por cobrar



Fuente: Elaboración propia

**Proceso:** Manejo de cuentas por cobrar.

**Estrategia maestra:** Establecer una política de crédito.

**Estrategia genérica:** Análisis de crédito y manejo de cuentas.

**Estrategia Funcional:** Formulario de solicitud de crédito, estado de cuentas, correo electrónico, teléfono y visita de un cobrador.

**Descripción:**

El encargado de finanzas se encarga del proceso de manejo de cuentas por cobrar. Por lo tanto, es preciso establecer una política de crédito. La cual se inicia con un análisis de crédito para cada cliente específico, si llena los requisitos, se procede a otorgar el crédito respectivo. Para lo cual, debe llenar una solicitud, verificando los estados de cuenta, con el propósito de recuperar la inversión al tiempo previsto, por medio de recordatorios vía telefónica, correo electrónico o visita de un cobrador. Este proceso lo debe analizar bien la propietaria, además de la implementación del mismo y del respectivo formulario.