

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Evaluación de la estructura organizacional (Caso: Ferrotienda Coatepeque,
municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango)**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Eric Fernando Rodas Estrada

Quetzaltenango, marzo 2015

**Evaluación de la estructura organizacional (Caso: Ferrotienda Coatepeque,
municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango)**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Eric Fernando Rodas Estrada

M. Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes (**Tutora**)

Licda. Ana Patricia Pérez Leal (**Revisora**)

Quetzaltenango, marzo 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León
Coordinadora

**Tribunal que practico el examen general de la
Practica Empresarial Dirigida -PED-**

Lic. Oscar Antonio Herrador

Examinador

Lic. Carlos Aroldo Tzic Tzul

Examinador

Lic. Moisés Santiago Batz Aguilar

Examinador

M. Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

Tutora

Licda. Ana Patricia Pérez Leal

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:C.C.E.E.0134-2014

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 17 DE NOVIEMBRE DEL 2014

SEDE QUETZALTENANGO

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia Recinos Cifuentes, tutora y Licenciada Patricia Pérez Leal, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Evaluación de la estructura organizacional (Caso: Ferrotienda Coatepeque, municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango)", Presentado por él (la) estudiante Eric Fernando Rodas Estrada, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1655, de fecha 27 de septiembre del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Quetzaltenango, 26 de octubre de 2013

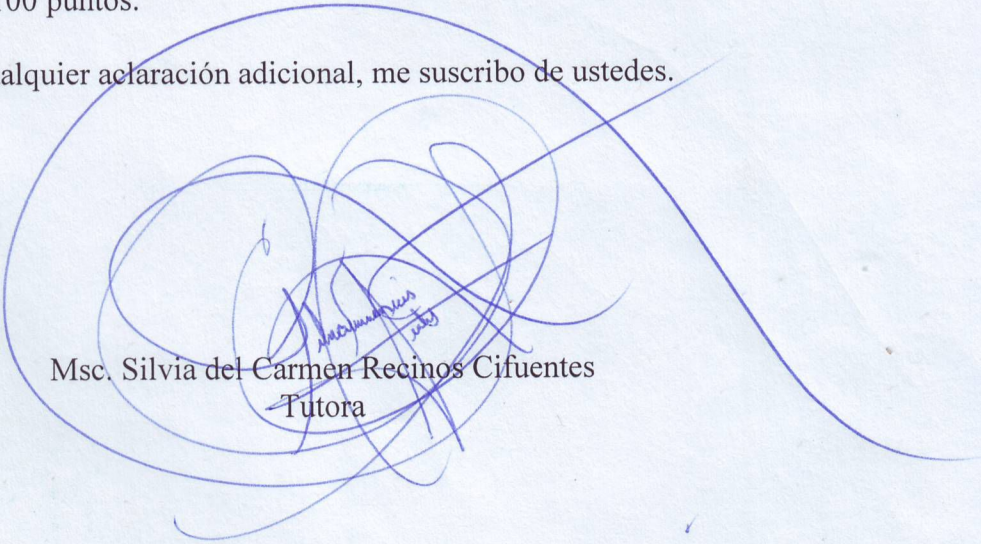
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Evaluación de la Estructura Organizacional (Caso: Ferrotienda Coatepeque, municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango),”** realizada por Eric Fernando Rodas Estrada, estudiante de la Licenciatura de Administración de Empresas, con carné No. 0910224, 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 OCHENTA (80) de 100 puntos.

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



Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Tutora

Quetzaltenango, 17 de Mayo de 2014.

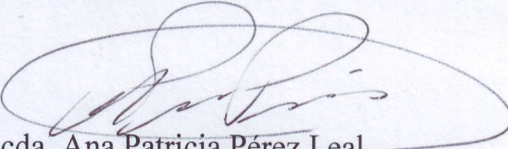
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida – PED – del tema **“Evaluación de la Estructura Organizacional (Caso: Ferrotienda Coatepeque, municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango),”** realizada por ERIC FERNANDO RODAS ESTRADA, estudiante de Licenciatura de Administración de Empresas, 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.


Licda. Ana Patricia Pérez Leal
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1965.2014

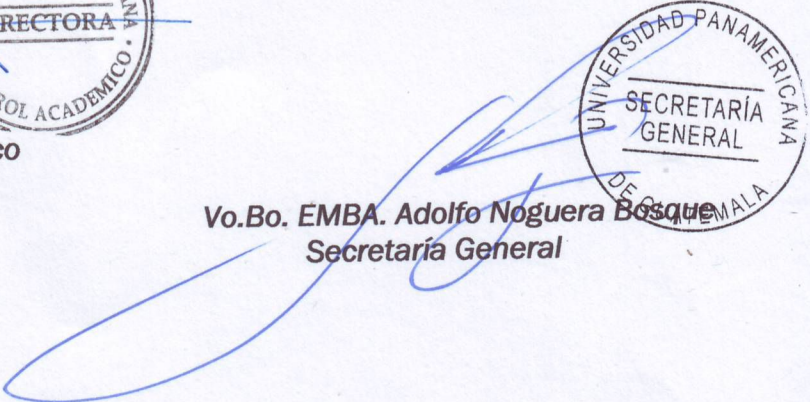
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Rodas Estrada, Eric Fernando con número de carné 0910224, aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de septiembre del año dos mil catorce.


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

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



JF Canté
cc. Archivo.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por tomarme de la mano y conducirme en este camino universitario, brindándome en todo momento su sabiduría así como su bendición para alcanzar tan anhelado éxito.
- A LA VIRGEN MARÍA:** Por su protección en todo momento y por interceder ante nuestro Padre Celestial para que Él me derramara su bendición en este caminar.
- A MIS PADRES:** Eric Aroldo Rodas Samayoa y María Manuela Estrada de Rodas quienes me apoyaron en todo momento y que este triunfo sea como un pequeño agradecimiento por lo que me brindaron.
- A MI ESPOSA:** Cindy Eugenia Castellanos de Rodas, por ser ese ser que Dios puso en mi camino, que me animó y apoyó en todo momento para concluir este andar. Gracias cariño mío.
- A MI HIJA:** Julia Remigia Rodas Castellanos, bello tesoro que Dios me permitió engendrar, que este triunfo sea una meta a rebasar en su vida.
- A MIS HERMANOS:** Roberto Antonio, José Aroldo e Ingrid Carolina con cariño fraternal.
- Y UD. QUIEN LO LEE:** Porque si lo tiene en sus manos sabrá darle el uso correcto y será para bien de nuestra sociedad.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Evaluación de la estructura organizacional (caso: Ferrotienda Coatepeque, municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango)	1
1. Anteproyecto de la investigación o plan de práctica	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Objetivos del problema	4
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitación	5
1.6 Metodología	6
1.7 Marco teórico	7
1.8 Viabilidad de la investigación	9
1.9 Cronograma de actividades	11
1.10 Presupuesto	12
Capítulo 2	13
2. Reseña histórica de Corporación Ferretera Coatepeque, S.A. “Ferrotienda Coatepeque”	13
Capítulo 3	16
3. La organización y su estructura	16
3.1 Organización	16
3.2 La estructura organizacional	20
3.3 Tipos de estructuras	22
3.4 Organigramas – Estructura Organizacional	29
3.5 Planeación de la organización	38
3.6 Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama	39
3.7 Clasificación de los organigramas	42

Capítulo 4	49
4. Situación actual sobre La Estructura Organizacional de Ferrotienda Coatepeque, ubicada en el municipio de Coatepeque, Departamento de Quetzaltenango (Análisis y discusión de resultados de la investigación)	49
4.1 Aspectos generales	49
4.2 Formación Académica	53
4.3 Líneas jerárquicas	55
4.4 Funciones básicas en el puesto de trabajo	56
4.5 Competencias básicas, habilidades y destrezas	59
4.6 Condiciones de trabajo	61
Conclusiones	63
Recomendaciones	64
Referencias bibliográficas	65
Anexos	67

Resumen

Esta investigación describe “La Evaluación de la Estructura Organizacional de Ferrotienda Coatepeque”, ubicada en el municipio de Coatepeque, Departamento de Quetzaltenango, y tuvo por objeto determinar cómo Corporación Ferretera Coatepeque, S.A., “Ferrotienda Coatepeque”, se encuentra estructurada organizacionalmente.

La recopilación está basada en los conceptos científicos y la teoría sobre La Administración de Empresas, material didáctico que forma una base fundamental para la realización de este tipo de investigaciones, que de igual manera permite establecer la forma de trabajo en La Estructura Organizacional de la empresa en mención.

Para poder llevar a cabo el plan de investigación, se realizó un sondeo sobre las tareas que se realizan en las diferentes áreas (administración, ventas y bodega) en Ferrotienda Coatepeque, lo que permitió comprender que dentro de la organización existen tareas y funciones que no se realizan en su totalidad, ya que ninguno de los miembros del personal es responsable directo de las mismas y por ello no se llegan a finalizar, teniendo como resultado muchas veces falta de limpieza, desorden de productos, mala interpretación de órdenes.

Entre los sujetos de investigación se encuentran los propietarios, personal administrativo, de venta, y de bodega, quienes se mostraron dispuestos a colaborar con la presente guía.

El aporte que la presente investigación pretende brindar, es generar la inquietud sobre el tema y demostrar la necesidad que se tiene de contar con una estructura organizacional, en cualquier empresa por muy pequeña que sea, ya que al contar con la misma (Estructura Organizacional) las empresas podrán ver optimizadas y maximizadas las tareas, obligaciones y beneficios de sus colaboradores alcanzando de manera más rápida la culminación de las mismas.

Introducción

Muchas veces en nuestro medio se tiene la oportunidad de dar inicio a diferentes tipos de negocios, de diferentes clases entre ellos: las sociedades, los individuales, familiares, etc., de los cuales algunos alcanzan el éxito, otros no crecen pero se mantienen y otros muchos fracasan por no contar con una administración eficiente.

En el presente anteproyecto se pretende conocer cómo se encuentra La Estructura Organizacional en Ferrotienda Coatepeque, y que busca determinar la importancia de este tema, que muchas veces no es tomado en cuenta por muchas de las personas que tienen la oportunidad de dar inicio a sus negocios o empresas y que comienzan a trabajar sin una base importante, (administrativamente hablando) como lo es una Estructura Organizacional adecuada a sus necesidades.

Desafortunadamente en nuestro país Guatemala, no se ha alcanzado la motivación o mecanismos adecuados y necesarios, para que cada una de estas personas emprendedoras, busquen asesoría apropiada, para dar inicio a sus sueños, y que al verlos transformados en una realidad logren su consolidación en el mercado, independientemente de la clase de negocio que emprendan, ya sea de servicio, ventas o producción de algún producto.

Es por ello que en el primer capítulo se plantea como en Corporación Ferretera Coatepeque S.A. “Ferrotienda Coatepeque”, tiene un problema sobre su Estructura Organizacional, ya que en esta empresa no se cuenta con un manual de funciones que permita determinar a cada miembro de la organización cuáles son sus tareas y funciones dentro de la misma.

En el segundo capítulo, se encuentra una reseña histórica de la empresa que permitió realizar el estudio Corporación Ferretera Coatepeque S.A., así como se da a conocer la línea de productos que tiene a disposición del público en general, materiales de construcción y productos de ferretería (herramientas para constructores, mecánicos, carpinteros, herreros, etc.)

Se puede entonces, determinar por medio del tercer capítulo que La Estructura Organizacional en toda empresa es de suma importancia, a través de esta herramienta de la administración se pueden delegar funciones y tareas para cada miembro dentro de una empresa, evitando así la duplicidad de las mismas, definiéndole a cada persona una tarea, poder determinar también quien está cumpliendo con lo que se le ha asignado, y buscar mejorar con los que no cumplen sus funciones de forma adecuada.

Toda organización debe contar por muy pequeña que sea con una Estructura Organizacional desde su inicio, ya que si bien es cierto, toda organización debe promover que su grupo de trabajo colabore para un buen desempeño de sus labores, la cual debe presentar los lineamientos correctos para cada empleado, exhibiendo las líneas de autoridad, ya que es de suma importancia comprender que la finalidad de una Empresa debe ser mejorar el rendimiento y productividad de los recursos, por medio de su personal (recurso humano).

Capítulo 1

Evaluación de la estructura organizacional

(Caso: Ferrotienda Coatepeque, municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango)

1. Anteproyecto de la investigación o plan de práctica

1.1. Introducción

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.; “Ferrotienda Coatepeque” que se encuentra ubicada en la 4ª. Calle y 3ª. Avenida de la Zona 3, barrio San Francisco, Coatepeque, es una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción como: hierros, tubos, cemento, cal, láminas acanaladas y lisas, etc., así también se cuenta con un stock de herramientas para: constructores, herreros, carpinteros, mecánicos, jardineros, etc.

Ferrotienda es una empresa que está abierta al público aproximadamente ya por 15 años, tiempo en el cual ha experimentado varios cambios, y también ha logrado un crecimiento constante.

A continuación se presenta un plan de investigación donde se busca establecer con qué tipo de Estructura Organizacional cuenta la empresa denominada Corporación Ferretera Coatepeque, “Ferrotienda Coatepeque”.

1.2. Planteamiento del problema

Guatemala es un país que actualmente se encuentra en pleno desarrollo, y que a nivel empresarial ha generado un sin fin de empresas tanto pequeñas, medianas y grandes, de las cuales muchas han fracasado y algunas otras han logrado dar el paso alcanzando el éxito de pequeñas a medianas y de medianas a grandes empresas.

Muchos de los fracasos que suelen darse es porque desde el principio no se ha realizado una planificación adecuada, cómo realizar la inversión, la selección del personal, así como tener una estructura organizacional adecuada, factor que permite delegar las funciones de los miembros de toda empresa, pero que lamentablemente no es considerado por la mayor parte de empresarios y viene a producir descontrol en el desarrollo de las labores de cada persona que forma parte dentro de una empresa.

Corporación Ferretera Coatepeque S.A. “Ferrotienda Coatepeque” como su nombre lo indica es una empresa dedicada a la venta de herramientas para trabajos de construcción, carpintería, mecánica, herrería, así como los materiales para la elaboración de los trabajos ya mencionados. Ferrotienda Coatepeque, ha sido una empresa que ha venido evolucionando con el paso de los años y que ha crecido al grado de contar con un personal aproximadamente de 23 miembros, entre los cuales mencionamos los diferentes puestos que ahí se desempeñan: personal administrativo, de ventas y personal de bodega, esto puede dar una idea del movimiento que ahí se da.

Cuando Ferrotienda abrió sus puertas al público, contaba con un número reducido de personal, los cuales tuvieron la tarea de realizar el proceso de recepción de productos, venta, despacho de material: descarga y carga, en fin todos hacían de todo, por lo que se puede ver que desde su inicio no se contó con una estructura organizacional, pero que para fortuna de los propietarios el movimiento en el negocio siempre fue al alza. En la actualidad cuando el número de personal se ha incrementado, se siguen realizando la mayor parte de tareas al azar, solamente haciendo la diferencia que el personal administrativo realiza labores administrativas más ventas, y sin un orden específico, el personal en ventas, no realiza labores administrativas pero de igual forma las tareas no tienen un orden adecuado para cada persona que labora en esta área, al final la empresa en mención no tiene un Manual de Funciones, en el cual permitiría conocer las tareas que se deben realizar.

En toda empresa, se debe tener un orden específico para realizar las tareas que ahí se dan a diario, esto permitirá que cada miembro de la organización conozca con exactitud cuáles son sus deberes, obligaciones y derechos. Al iniciar labores en Ferrotienda, todas las mañanas se deben comenzar con una limpieza general (mostrador, exhibidores, vitrinas, sala de ventas en general, etc.) áreas que estén en desorden, ordenarlas; tarea que está a cargo del personal de ventas, tareas

que son realizadas al azar y que muchas veces no se realizan porque ninguno de los que ahí se encuentran toma la iniciativa de hacerla dejando a un lado la limpieza y orden que es parte de la imagen de toda empresa. Continuando con las labores muchas veces se viene a recibir producto de ferretería: herramientas, accesorios, etc., para lo cual tampoco se tiene a una persona específica y cualquiera puede hacerlo pero nuevamente sin un orden específico, luego de la recepción se procede a la colocación de precios y los productos en su lugar correspondiente, para lo cual se juntan de dos a tres vendedores dejando aparentemente a tres más en la labor de ventas, pero al verse reducido este número de vendedores se descuida el mostrador (la venta) permitiendo muchas veces la aglomeración de clientes los cuales tienen que esperar demasiado tiempo para ser atendidos, y en estos tiempos es indispensable pensar que junto a los precios, la atención al cliente es de suma importancia.

El problema en Ferrotienda Coatepeque, viene a ser grave en el momento de no establecer un orden para las tareas que ahí se realizan, principalmente con el personal administrativo y el personal de ventas, y es aquí donde precisamente se buscará identificar el orden de la estructura organizacional, así como un manual de funciones, el cual ayudaría a describir las funciones, labores (tareas) de cada puesto de la empresa en mención. El estudio entonces se realizó en estas dos áreas tomando en cuenta que no está claro el orden jerárquico de los puestos existentes.

Entonces bien, las preguntas de investigación fueron:

- ✓ ¿Cuál es La Estructura Organizacional actual de Ferrotienda Coatepeque?
- ✓ ¿Será que existe una estructura organizacional definida en Ferrotienda Coatepeque?
- ✓ ¿Será que existe un manual de funciones en Ferrotienda Coatepeque?
- ✓ ¿Qué tipo de estructura organizacional existe actualmente en Ferrotienda Coatepeque?
- ✓ ¿Cuáles son los puestos que están definidos dentro de Ferrotienda Coatepeque?
- ✓ ¿Cuáles son las funciones de cada uno de los puestos desempeñados en Ferrotienda Coatepeque?
- ✓ ¿Cuáles son las actividades o tareas de cada puesto en Ferrotienda Coatepeque?
- ✓ ¿Cuáles son las líneas jerárquicas de la organización de Ferrotienda Coatepeque?

1.3. Objetivos del problema

1.3.1. General

- Evaluar La Estructura Organizacional actual de Ferrotienda Coatepeque.

1.3.2. Específicos

- Identificar la existencia de estructura organizacional de Ferrotienda Coatepeque.
- Determinar la existencia de un manual de funciones en Ferrotienda Coatepeque.
- Comprender qué tipo de estructura organizacional existe en Ferrotienda Coatepeque.
- Identificar los puestos que están definidos en Ferrotienda Coatepeque.
- Determinar las funciones de cada uno de los puestos en Ferrotienda Coatepeque.
- Comprender las actividades o tareas de cada puesto en Ferrotienda Coatepeque.
- Identificar las líneas jerárquicas de Ferrotienda Coatepeque.

1.4 Justificación

La Estructura Organizacional, es una herramienta que permite delegar tareas y funciones, así como conocer el nivel jerárquico que toda persona tiene dentro de la institución para la que labore; es por ello que por medio de esta investigación, se espera determinar si Ferrotienda Coatepeque, cuenta con dicho elemento dentro de su organización.

Por medio del presente estudio se logró comprender y evaluar La Estructura Organizacional actual de Ferrotienda Coatepeque dentro de su organización, por consiguiente sin esta herramienta se puede perder el control total de lo que cada puesto de trabajo debe realizar, conduciendo al fracaso a cualquier empresa, es por ello, que es importante determinar la importancia de realizar una planificación de esta herramienta, para toda nueva empresa.

Como bien se sabe La Estructura Organizacional dentro de una empresa es de suma importancia ya que nos permite comprender las tareas, funciones, puestos de trabajo, etc., que se realizan dentro de una organización y a través de estos manuales se puede dar a conocer a cada persona que participa dentro de cualquier empresa cuales van a ser sus funciones y su puesto de trabajo, se considera que es una problemática que debe ser abordada, para posteriormente según el

resultado obtenido, mejorarla o de ser necesario crearla para ser implementada dentro de la organización Ferrotienda Coatepeque.

Al lograr determinar si existe o no una Estructura Organizacional en Ferrotienda Coatepeque, se deberá tomar en cuenta como se encuentra funcionando, que enmiendas se pueden y deben hacer, y porque no decirlo crearla de nuevo pensando en todos los factores positivos y negativos que se dan, generando según los resultados nuevas y mejores fórmulas de trabajo para cada individuo, creando los puestos de forma que se necesiten y al final de la implementación se puedan observar los beneficios para todos.

Como resultado de no realizar esta investigación, podría darse, que el continuo crecimiento que ha reflejado Ferrotienda Coatepeque a lo largo de los años, este pueda atrofiarse, porque cuando un cliente no es bien atendido, este busca otras opciones de compra para no regresar a lugares que no le ofrecen una atención adecuada, evitando quizás que la empresa siga de forma ascendente, ganando clientes y generando mayores ingresos.

1.5. Delimitación

1.5.1. Espacial

La investigación se realizó en la ciudad de Coatepeque, municipio de Quetzaltenango, para ser exactos en Corporación Ferretera Coatepeque S.A.; “Ferrotienda Coatepeque” que se encuentra ubicada en la 4ª. Calle y 3ª. Avenida de la Zona 3, barrio San Francisco, siendo un total 23 de personas a investigar.

1.5.2. Temporal

La investigación se desarrolló durante los meses del 14 de marzo a 27 de agosto del 2013. Por lo que es un estudio transversal.

1.5.3. Teórica

Para fundamentar la investigación se tomó en cuenta las categorías y conceptos científicos, sobre La Administración de Empresas.

1.6. Metodología

1.6.1. Tipo de investigación

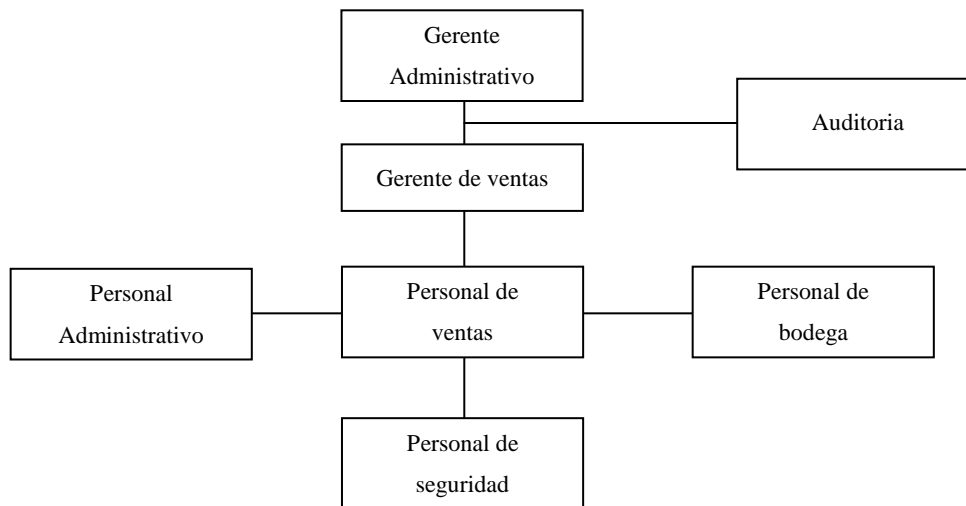
En la investigación realizada en Ferrotienda Coatepeque, se buscó establecer y explicar que ocurre con una mala planificación, ausencia o implementar una estructura organizacional empírica, a través de una investigación descriptiva-cualitativa.

1.6.2. Sujetos de la investigación

El anteproyecto fue realizado mediante una entrevista estructurada al siguiente personal colaborador dentro de la empresa:

- a) 1 gerente administrativo
- b) 1 gerente operativo
- c) 3 asistentes administrativos
- d) 1 cajero
- e) 6 vendedores de tienda (mostrador)
- f) 1 bodeguero
- g) 3 pilotos
- h) 7 auxiliares de bodega (cargadores)
- i) 1 agente de seguridad

Lo que hace un total de 24 personas dentro de la organización que cuenta con 9 puestos definidos de manera verbal, y desarrollan sus actividades laborales bajo una estructura empírica.



Fuente: Según información recopilada mediante la observación realizada dentro de Ferrotienda Coatepeque. Responsable Eric Rodas. Marzo 2013

Pie: Investigación de campo.

1.7. Marco teórico

1.7.1. Antecedentes

1. Tesis titulada “ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MAQUINARA PARA LA CONSTRUCCIÓN EN GUATEMALA”, autor JOSE CARLOS ANTONNIO VALDEZ CABRERA, año de 2005, conclusiones a las que llegaron:

- ✓ La estructura organizacional de la empresa comercializadora de Maquinaria Pesada para la construcción en la cual se hizo la presente investigación por o área funcional, siendo un organigrama vertical o jerárquico.
- ✓ Los departamentos existentes son Administrativo-Financiero, Ventas, Repuestos, Servicios y Cómputo. Los Gerentes de cada departamento reportan al Gerente general de la Empresa.
- ✓ La empresa no cuenta con descripción de puestos ocasionando que los empleados no conozcan cuáles son sus funciones explícitas, duplicando las tareas diarias y realizando tareas innecesarias.

2. Tesis titulada “REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL Y PROCESO DE CAPACITACION MOTIVACIONAL Y ADMINISTRATIVA AL PERSONAL DEL CENTRO DE CAPACITACION Y PROMOCION SAN ANTONIO”, autor ZOILA ESPERANZA OVALLE MALDONADO, año de 2005, conclusiones a las que llegaron:

- ✓ El Centro de Capacitación y Promoción San Antonio –CEPYPSA- fue creado para servir a la comunidad retalteca y a sus visitantes, sin tomar en cuenta una planificación administrativa adecuada para su funcionamiento y desarrollo.
- ✓ La comunicación mayoritariamente fluye de manera verbal, reflejado así que no utilizan los canales adecuados para proporcionar información a los empleados.
- ✓ No existe un manual de descripción y especificaciones de puesto, que describa las actividades laborales y demás responsabilidades asignadas a los empleados según los puestos de trabajo.
- ✓ La organización no cuenta con una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la misma.
- ✓ No cuenta con un programa de capacitación que determine las necesidades de los colaboradores.

3. Tesis titulada “DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE PUESTOS PARA UNA INSTITUCION GENERADORA DE NUEVOS PROYECTOS”, autor ASTRID PAOLA MAZARIEGOS SOSA, año de 2005, conclusiones a las que llegaron:

- ✓ Se diseñó la estructura organizacional y los perfiles de puesto para los tres empleados fijos asesores y tutores de la Institución. El organigrama diseñado y los perfiles de puestos son funcionales y se presentan en la propuesta.
- ✓ Se identificó el personal necesario para desempeñar cada uno de los puestos de la Institución, identificando los requisitos, aptitudes y responsabilidades que tendrán a su cargo. Estos puestos son: Administrador, Secretaria Ejecutiva y Secretaria Recepcionista, los cuales son puestos fijos; y Asesor y Tutor, los cuales no son puestos fijos.
- ✓ Se estableció la relación jerárquica entre los diferentes puestos que requieren la Institución, debidamente graficado en el organigrama anexo y respetando las aptitudes, estudios y experiencias de cada una de las personas que ocuparán los mismos.

- ✓ Se seleccionó el tipo de organigrama necesario que se adecua a las necesidades de la empresa, teniendo como jerarquía principal al administrador y como subordinadas, a la secretaria ejecutiva y a la secretaria recepcionista y como subordinados indirectos a los asesores y tutores.
- ✓ Se definieron las atribuciones que cada empleado de la Institución tendrá a su cargo, especificando con claridad las responsabilidades de los mismos. Esta información se encuentra en la fase de la propuesta, del presente informe.
- ✓ Se definieron las actitudes y capacidades que el personal tendrá que tener como requisito para ocupar algún puesto en la institución, los cuales serán un eje fundamental para que el trabajo de los mismos conlleve a resultados satisfactorios. Entre las actitudes para todo el personal de la Institución destaca la paciencia, la responsabilidad y la disciplina; y dentro de las capacidades destaca las buenas relaciones interpersonales.

1.8. Viabilidad de la investigación

1.8.1. Financiero

Las condiciones que se presentan actualmente en Ferrotienda Coatepeque, para realizar a futuro una investigación dentro de la empresa son adecuadas, y en el aspecto financiero los propietarios han manifestado el interés por que sea implementado el mismo; exteriorizando la disponibilidad financiera por parte de la organización.

1.8.2. Administrativo

El plan de investigación que se realizó fue viable, ya que la parte administrativa se encontraba en la disponibilidad de brindar el apoyo necesario, cediendo espacio laboral para la aplicación de entrevistas para el personal de los puestos definidos.

1.8.3. Recurso humano

En este aspecto, la parte administrativa proporcionó el tiempo necesario y prudente a cada miembro que labora para Ferrotienda Coatepeque, y así se pueda recopilar la información

necesaria de cada uno de ellos, que de igual forma se encuentran dispuestos a colaborar para alcanzar los objetivos trazados.

1.8.4. Recursos físicos

En este aspecto la empresa cuenta con las instalaciones adecuadas para realizar el estudio, y cedió un lugar privado, cómodo y conveniente para realizar las entrevistas que se programaran en un futuro.

1.9. Cronograma de actividades

No	ACTIVIDAD	SEMANAS														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Planteamiento del problema	■	■	■												
2	Objetivos del problema			■	■											
3	Revisión, correcciones					■										
4	Justificación						■									
5	Delimitación							■								
6	Metodología							■								
7	Revisión, correcciones								■							
8	Marco teórico									■	■	■				
9	Revisión, Correcciones												■			
12	Conclusiones													■		
13	Recomendaciones															■
14	Anexos, bibliografía															■
15	Revisión															■

1.10. Presupuesto

ACTIVIDAD/TAREA	COSTO MENSUAL	DURACIÓN MESES	TOTAL Q.	OBSERVACIONES
Gastos para la elaboración del anteproyecto	Q1,060.00	1	Q1,060.00	Se estiman gastos, como fotocopias, traslados a la biblioteca para buscar documentos de apoyo, cd`s, etc.
Gastos durante el trabajo de campo (recopilación de información) y entrega informe final	Q2,650.00	1	Q2,650.00	Aquí se está realizando un estimado de uso de equipo de computación, impresiones, internet, fotocopias, impresión informe final
TOTAL GASTOS			Q3,710.00	

Capítulo 2

2. Reseña histórica de Corporación Ferretera Coatepeque S.A. “Ferrotienda Coatepeque”

La información que se presenta a continuación se obtuvo por medio de una entrevista realizada a los propietarios, quienes accedieron a dar los detalles de la historia de la empresa.

Ubicada en 2ª. Avenida 3-04 zona 3 Barrio San Francisco Coatepeque, nace con el nombre de Ferrotienda Coatepeque (actualmente “Corporación Ferretera Coatepeque”) una empresa de tipo comercial dedicada a la venta de materiales de construcción, herramientas de ferretería, carpintería, mecánica en general, jardinería, productos de los cuales podemos mencionar:

- Hierro para construcción: corrugados, viga H, I, costaneras, entre otros.
- Tubos: procesos, galvanizados, cuadrados y rectangulares.
- Material pvc para agua potable y drenajes, (tubos, codos, coplas, reductores, pegamentos, cinta teflón, etc.).
- Láminas (acanaladas, lisas o labradas, pulidas, negras, etc.).
- Cemento, cal.
- Herramientas para constructores, mecánicos, soldadores, carpinteros, electricistas, como: barrenos, pulidoras, sierras eléctricas, máquinas para soldar, compresores, martillos, palas, azadones, clavos, juegos de llaves, alicates, pinzas, corta alambres, remachadoras, entre otros.
- Productos para jardinería como: mangueras para riego, aspersores, tijeras para podar, rastrillos (plásticos y de metal), cobas, machetes, etc.

Ferrotienda Coatepeque, dio inicio a sus actividades comerciales en el mes de mayo del año 1,994 en un inmueble muy pequeño ubicado en la dirección ya descrita. Al momento de iniciar las actividades, contaban únicamente con un empleado, como auxiliar de ventas el cual tenía que desempeñar distintas labores junto a los dos propietarios, y como en todo inicio surgieron muchos problemas, entre ellos: capitalizar el negocio, instalaciones pequeñas, y el poder ganar

clientes para las ventas, situaciones que solamente a través del tiempo y buenos precios fueron mejorando.

En el año 2005 se había logrado tener un crecimiento bastante significativo, y por el factor espacio, se decidió crear una sucursal a unos pasos sobre la misma avenida exactamente en la 2ª. Avenida 4-40 de la misma zona, realizando una construcción más amplia, se tuvo la idea de separar los productos de herramientas de los productos de construcción, ubicándolos de manera aparentemente estratégica. Se da también el cambio de nombre de Ferrotienda Coatepeque a “Corporación Ferretera Coatepeque” nombre que al final es utilizado a nivel empresarial ya que para el público en general sigue siendo “Ferrotienda Coatepeque”.

Otro hecho relevante de ese año también fue la implementación del equipo computarizado y un programa para el control de inventario “INVEX”, el cual ha permitido un mejor desenvolvimiento en el área de ventas así como para el área de contabilidad.

Debido a la aceptación del público a la nueva sala de ventas, en el año siguiente se toma la iniciativa de expandir las instalaciones de la tienda central, lo que permitió reorganizar el área de bodega, ampliar estratégicamente la sala de ventas, creando espacios para presentación de productos por medio de exhibidores y vitrinas, automatizar las ventas por medio de equipo computarizado utilizando el software “INVEX”; dando por finalizada la obra a finales del año 2008.

Establecidas las dos salas de ventas, cada una con una línea diferente de productos, pero que van amarrados unos con otros; se encontró que surgieron otros problemas como por ejemplo: cuando aparecía un cliente comprando el material para hacer una puerta de metal (Tienda Central) y solicitaba una chapa para poner en la puerta, este tenía que realizar la compra en la tienda sucursal, o en su defecto se hacía el pedido por medio de un intercomunicador entre tiendas, procedimiento que creaba retraso, porque se tenía que hacer la factura, mandar el producto y recoger el dinero en la otra tienda, o viceversa según fuera el caso; situación que a la larga causaba malestar en los clientes, ya que muchas veces debían esperar más tiempo del que disponían.

Finalmente el mismo año (2008) se toma la decisión de unir las dos tiendas, debido a las quejas constantes de los clientes.

Corporación Ferretera Coatepeque, se encuentra brindando atención a los clientes donde dieron inicio sus actividades, pero con otras comodidades, se mantiene la diversidad de productos, el proceso de ventas automatizado y definitivamente con algunos aspectos que corregir, como la atención al cliente, descuadres de inventario, y lo que en este momento motiva a realizar este anteproyecto, evaluar la Estructura Organizacional de Ferrotienda Coatepeque.

Capítulo 3

3. La organización y su estructura

3.1. Organización

Tesis titulada “ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN EN GUATEMALA”, autor JOSE CARLOS ANTONNIO VALDEZ CABRERA, año de 2005, Hampton (1992, p. 23), el término de la organización se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tiene determinadas relaciones jerárquicas y responsabilidades.

Peter Drucker dice: “Organización es un plan de acción para integrar y coordinar de la manera más eficaz, las actividades de cada parte de la empresa, para que el esfuerzo total ayude a alcanzar los objetivos”

Peter Drucker dice también: “La función de la organización es poner a trabajar los conocimientos sobre herramientas, productos, procesos, etc. Ningún conocimiento es superior al otro, cada uno se juzga por su aporte”.

Nadler (1998, p. 19), cuando se trata el tema de organización es preciso mencionar que esto involucra diversas fuerzas que determinan el cambio. Entre las fuerzas que contribuyen a aumentar la presión sobre las organizaciones al cambio están:

- Tecnología: rapidez con que ocurren los cambios constituye una amenaza para los puestos y las inversiones.
- Competencia: cada vez surgen más competidores con mejores planes de acción.
- Exceso de producción: la capacidad de la producción de artículos muchas veces supera la demanda de estos.
- Mundialismo: con la globalización, existen la competencia sin fronteras internaciones.
- Expectativas de los clientes: se debe ampliar la diversidad de productos que se ofrecen.

- Participación del Gobierno: el Gobierno debe apoyar a la industria de los diversos países respectivos.
- Aspectos legales de cada país y sus restricciones gubernamentales.
- Propiedad.
- Dinámica personal: los cambios en la estructura social mejoran el potencial de la mano de obra en relación al pasado.

Es importante establecer que la finalidad de un estudio organizacional es tratar de lograr el diseño de una estructura que permita adaptarse fácilmente a los cambios que puedan surgir en el ambiente, en el cual se desenvuelve.

Existen algunos aspectos definidos que pueden utilizarse como puntos de referencia al determinar la estructura de una empresa entre los que cabe mencionar.

- Organización de Línea: que hace referencia a la línea de autoridad que desciende gradualmente del nivel más alto al nivel más bajo.
- Organización Funcional: es la atribución que puede tener una persona o un departamento para delegar procesos.
- Organización de Línea y Staff: determina que existen unidades de asesoramiento para los funcionarios de línea en los aspectos requeridos.

El proceso de organización, ya sea de la empresa como un todo o de cada una de las partes consiste en:

- Dividir el trabajo que se ha de realizar en tareas individuales.
- Definir las relaciones que se establecen entre las personas que deben cumplir con dichas tareas.

Choo (1999, p. 289), define qué organización son sistemas de actividad, distribuidos socialmente, formados por personas, comunidades, y actividades que interactúan de acuerdo con teorías de acción compartidas. En donde las interacciones de los individuos, grupos y patrones de acción se reconcilian a través de reglas, roles y herramientas que en parte son predefinidas por la organización, pero que también surgen de forma natural de las prácticas sociales y técnicas del

sistema de actividad. Lo que determina nuevas formas de conocer y hacer cuando se confrontan, interpretan y resuelven tensiones entre lo viejo y lo nuevo, entre el cambio y la estabilidad, por lo que el propósito de toda organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

La Organización puede definirse también como la combinación armónica del conjunto de elementos necesarios para el buen funcionamiento de la Empresa, a fin de obtener el mejor rendimiento de los medios financieros, humanos, tecnológicos y materiales.

3.1.1. ¿Qué es organizar?

- Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
- Agrupamos estas actividades.
- A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
- Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

3.1.2. Importancia que se persiguen con la estructura organizacional

Mejorar el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material), con un mínimo de y como una máximo de para las personas involucradas.

- Delegan a través de la estructura organizacional, autoridad para que se establezcan responsabilidades.
- Realizan procesos de comunicación, coordinación, control, etc., para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.
- Concebir por medio de estas que se logre una acción efectiva y eficiente.
- Establecer niveles jerárquicos que representen autoridad y a la cual hay que obedecer.
- Indicar el tipo de trabajo que debe realizarse, así como los fines y objetivos finales de la empresa.

3.1.3. Elementos de la organización: (requerimientos).

- Especialización de actividades.
- Estandarización de actividades.
- Coordinación de actividades.
- Centralización y descentralización de la toma de decisiones.
- Tamaño de la unidad de trabajo.

La Especialización de las actividades se refiere a la especificación de las tareas individuales y de grupo en el seno de la organización (división de trabajo) y a la agrupación de ellas en unidades de trabajo (departamentalización).

La Estandarización de actividades designa los procedimientos que le asegurarán a la organización el conocimiento anticipado de sus actividades. La mayor parte de los procedimientos se establecen formalizando las actividades y relaciones dentro de la organización. Estandarización es hacer las cosas uniformes y congruentes. Los gerentes emplean las descripciones del trabajo, las instrucciones de operaciones, las reglas y normas para estandarizar los trabajos de los subordinados. Utilizan la selección de destrezas de su fuerza de trabajo. Mediante los sistemas formales de planeación y control, procuran estandarizar la producción de sus organizaciones.

La coordinación de actividades se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de la organización. De acuerdo con Henry Mitzberg, los mecanismos de estandarización facilitan la coordinación de las actividades, especialmente en organizaciones con patrones no complicados de trabajo. Sin embargo, a medida que el trabajo se torna más complejo aumentará la especialización y la estandarización ya no es suficiente para coordinar las actividades. Es preciso desarrollar nuevos mecanismos a fin de integrar el trabajo en unidades interdependientes.

La centralización y descentralización de la toma de decisiones denotan la localización del poder de decidir en una estructura organizacional centralizada, las decisiones son tomadas en un alto nivel por los ejecutivos de alta gerencia o bien por una sola persona. Por lo que los niveles medios solo toman decisiones que no conllevan mayor trascendencia. En una estructura descentralizada, dicho poder lo comparten más individuos en los niveles de la gerencia

intermedia y baja por lo que en esta es de tipo horizontal, Mintzberg distingue entre descentralización vertical y horizontal.

“La dispersión del poder formal a lo largo de la cadena de mando es una descentralización vertical. La descentralización horizontal es la medida en que; quienes no son gerentes controlan los procesos de decisión”. El tamaño de la unidad de trabajo indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo. Stoner (1998).

3.2. La estructura organizacional

Tesis titulada “DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE PUESTOS PARA UNA INSTITUCION GENERADORA DE NUEVOS PROYECTOS”, autor ASTRID PAOLA MAZARIEGOS SOSA, año de 2005, Nadler (1998, p.21), supone que existen fuerzas que inciden en la búsqueda de nuevas estructuras entre las que destacan el aumento de la competencia, grandes cambios sociales y tecnológicos, una creciente participación del gobierno en los asuntos económicos y la evolución de los mercados internacionales, pero entre lo más importante destaca la velocidad de los cambios de los eventos por lo que las empresas deben incrementar su capacidad para enfrentar la incertidumbre del ambiente.

Para L. Daft (1999, p. 203), la estructura organizacional debe alcanzar los propósitos siguientes: designar las relaciones formales de reporte incluso el número de niveles en la estructura jerárquica, el tramo de control de gerentes y supervisores e identificar el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.

La estructura incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Gordón (1997, p. 580), determina que “la estructura simple describe organizaciones relativamente pequeñas y jóvenes que usan primordialmente la dependencia mutua y la supervisión directa como mecanismos coordinados. Conforme la organización crece la estructura simple se va dividiendo en más departamentos por función. El punto fuerte de este tipo de estructura es su flexibilidad y poco costosa de mantener.

Para Stoner (1990, p. 277-279), la estructura de una organización, especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo. Indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Sirve para asegurar la estabilidad y continuidad que le permiten sobrevivir a la llegada y salidas de empleados y coordinar sus relaciones con el ambiente.

3.2.1. Estructura

Si una organización desea mantener las nuevas conductas asociadas con la calidad total, con el transcurrir del tiempo debe deshacerse de las viejas premisas y reemplazarlas por las nuevas. Aunque tal proceso resulte complicado, la nueva adquisición relacionada con la calidad proporciona diferencias entre cambiar la organización formal y cambiar la organización informal. (Organización formal “se diseña y se construye”, mientras que la organización informal “se planta y se cultiva” por lo que esta última proporciona prioridad sobre las cuestiones críticas e influencia sobre los resultados)

- Estructura formal: es un esquema organizacional que comprende la organización en sí. Presentada por un organigrama, el sistema de información y decisión, y el sistema de incentivos en cada nivel de la organización. Por lo que la estructura formal procede de un diseño organizacional y depende de la estrategia.
- Estructura informal: incluye las relaciones entre los individuos que conforman la organización y sus comportamientos, contempla las relaciones de poder informal, las expectativas de los miembros de la organización y la interacción del comportamiento de

los mismos. Es una actividad de grupos que no tienen objetivos explícitos, aunque eventualmente puede contribuir al logro de fines comunes.

Departamentalización: el agrupamiento de actividades y personas en departamentos que permite ampliar las organizaciones, hasta un grado indefinido. No existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones. El patrón dependerá de las situaciones en particular y de los administradores.

3.3. Tipos de estructuras

3.3.1. Estructura funcional

En una estructura funcional, las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización. La estructura es estable y la tecnología es rutinaria, con baja interdependencia entre los departamentos funcionales. Los objetivos de la organización se refieren a la eficiencia interna y a la especialización técnica. El tamaño va de pequeño a mediano.

Una de las ventajas de la estructura funcional es que promueve la economía de escala dentro de las funciones, promueve el desarrollo de las habilidades de los trabajadores y su desventaja es su reacción lenta ante los cambios ambientales que requieren coordinación dentro de su departamento.

Ventajas:

- Permite economía de escala en los departamentos funcionales.
- Permite el desarrollo de habilidades en profundidad.
- Permite a la organización alcanzar sus objetivos funcionales.
- Establecer mejoras en las organizaciones pequeñas a medias.
- Es mejor con uno o cuantos productos.

Desventajas:

- Respuesta lenta ante los cambios ambientales.
- Puede hacer que las decisiones se acumulen en la parte superior, con sobrecarga de la jerarquía.
- Conduce a una mala coordinación horizontal entre departamentos.
- Resulta en menos innovación.
- Significa un punto de vista restringido de las metas organizacionales.

3.3.2. Estructura funcional con enlaces horizontales

Esto se debe a que en la actualidad prevalece un ambiente de incertidumbre lo que conduce hacia estructuras más planas y horizontales. Lo cual es mejorado empleando sistemas de información, contacto directo entre departamentos, integrados de tiempo completo o gerentes de proyecto, fuerza de tarea o equipo.

La comunicación horizontal deriva obstáculos entre los departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre empleados para alcanzar la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales. Los enlaces horizontales se refieren al volumen de comunicación y coordinación entre departamentos de la organización.

La necesidad de coordinación horizontal se incrementa en la medida en que aumenta la incertidumbre, como cuando el ambiente cambia, la tecnología es no rutinaria e interdependiente y las metas acentúan la innovación y la flexibilidad. Cabe mencionar que frecuentemente los mecanismos de enlace horizontal no aparecen en el organigrama.

Opciones que pueden mejorar la coordinación y el flujo de información horizontales:

- Sistemas de información.
- Contacto directo.
- Fuerzas de tarea.
- Integrador de tiempo completo.
- Equipos. (Mecanismos de enlace horizontal más fuerte).

3.3.3. Enlaces de información vertical

El diseño de la organización debe facilitar la comunicación entre empleados y departamentos, lo que es un elemento necesario para lograr la meta global de la organización. Los enlaces se definen como la medida de comunicación y coordinación que existe entre los elementos de la organización. Por lo que los enlaces verticales se usan para coordinar las actividades entre las partes superiores e inferiores de la organización.

3.3.4. Estructura divisional

Algunas veces se ha llamado estructura de producto o unidades de negocio estratégicos. En esta estructura las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones, negocios, o centro de utilidades. Su característica distintiva es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización. Se maximiza la coordinación más allá de los departamentos funcionales dentro de cada grupo de producto. La estructura divisional promueve la flexibilidad y cambio porque cada unidad es más pequeña y puede adaptarse a las necesidades de su ambiente. Esta estructura descentraliza la toma de decisiones, ya que las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo en la jerarquía.

Ventajas:

- Adecuada para cambios rápidos en un ambiente inestable.
- Lleva a la satisfacción del cliente por que la responsabilidad del producto y puntos de contacto son claros.
- Significa una gran coordinación entre las funciones.
- Permite que las unidades se adapten a diferencias de producto, regiones, clientes.
- Es mejor en grandes organizaciones con varios productos.
- Descentraliza la toma de decisiones.

Desventajas:

- Elimina economía de escala en los departamentos funcionales.
- Conduce a una mala coordinación entre las líneas de productos.
- Elimina la competencia a profundidad y especialización técnica.
- Dificulta la integración y estandarización entre todas las líneas de productos.

3.3.5. Estructura geográfica

Este tipo de estructura puede adaptarse a las necesidades específicas de su región y los empleados pueden identificarse con los objetivos regionales más que con los objetivos nacionales. La coordinación horizontal dentro de una región se acentúa más que los enlaces entre las regiones o con la oficina nacional.

Esta basa su estructura a través de usuarios o clientes y que cada región o país puede tener diferentes necesidades. Cada unidad geográfica incluye todas las funciones requeridas para producir y vender productos en esa zona.

3.3.6. Estructura híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente descritas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos, función y geografía.

La estructura híbrida, tiende a utilizarse en un ambiente incierto porque las divisiones de productos se diseñan para lograr la innovación y la efectividad interna. Las tecnologías pueden ser rutinarias o no rutinarias y hay interdependencia entre las funciones y los departamentos de producto. El tamaño es grande, para que haya suficientes recursos que pueden duplicarse entre las divisiones de productos. La organización tiene como objetivos de satisfacción del cliente y de innovación, así como de eficiencia respecto de sus departamentos funcionales.

Ventajas:

- Permite que la organización alcance adaptabilidad y coordinación en las divisiones de productos y eficiencia en los departamentos funcionales centralizados.
- Resulta en un mejor alineamiento entre los objetivos corporativos a nivel divisional.
- Logra la coordinación dentro de las líneas de productos y entre éstas.

Desventajas:

- Puede generar excesivos costos administrativos indirectos.
- Lleva a conflictos entre las divisiones y departamentos corporativos.

3.3.7. Estructura matricial

Esta es otra forma de enfocarse en resultados múltiples. La matriz puede usarse cuando un sector del ambiente requiere conocimiento tecnológico, y otro sector precisa un cambio rápido dentro de cada línea de producto.

La matriz es una forma fuerte de enlace horizontal. Su característica distintiva es que tanto la estructura de división de productos como la funcional (horizontal y vertical) se implantan al mismo tiempo.

Condiciones para la matriz:

- Existe presión para compartir recursos escasos en todas las líneas de producción.
- Hay presión ambiental en relación con uno o más productos cruciales.
- El dominio ambiental de la organización es complejo e incierto.

El aspecto distintivo de la matriz es que algunos empleados tienen dos jefes, lo cual se hace difícil para los ejecutivos trabajar dentro de una estructura matricial, ya que requiere un conjunto de nuevas habilidades en comparación con las que se necesitan en una estructura con una sola autoridad. Para que tal tipo de estructura tenga éxito, los administradores que se hallan en funciones clave desempeñan responsabilidades específicas. Los papeles clave son el líder máximo, jefe matricial y los empleados con dos jefes.

Ventajas:

- Logra la coordinación necesaria para satisfacer las demandas duales del ambiente.
- Participación flexible de recursos entre los productos.
- Está adaptada para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable.
- Proporciona oportunidades para el desarrollo funcional y de habilidad en producto.
- Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con productos múltiples.

Desventajas:

- Someten a los participantes a una autoridad dual; lo que es frustrante y ocasiona confusión.
- Es necesario de buenas habilidades interpersonales y mucha capacitación.
- Consume tiempo. (Frecuentes reuniones y sesiones para la solución de conflictos).
- No funcionará a menos que los participantes entiendan y adopten relaciones colegiadas en un lugar de tipo vertical.
- Requiere doble presión ambiental para mantener equilibrio de poder.

3.3.8. Factores que determinan que un área de mando sea eficiente

Hay que disminuir el número de relaciones y reducir el tiempo de duración de las relaciones.

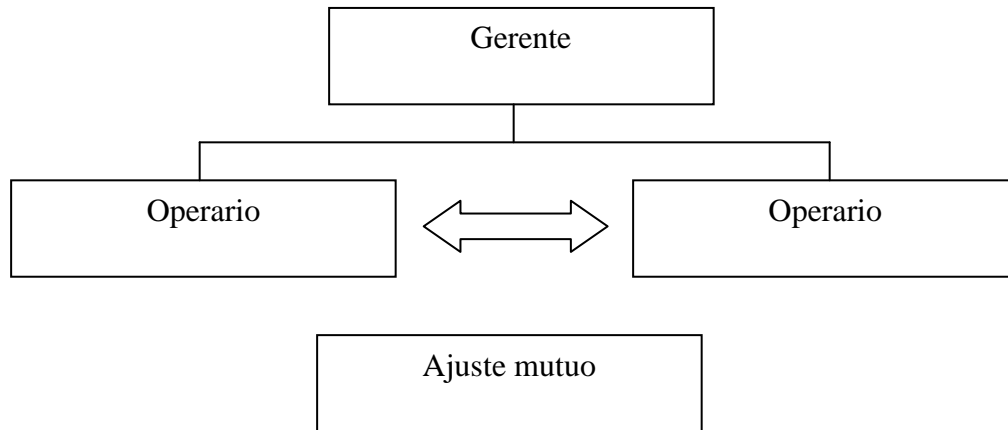
- El entrenamiento de los subordinados, que estén capacitados.
- Claridad en la delegación de la autoridad.
- Complejidad de las tareas.
- Claridad de los planes, los cuales deben ser fáciles de comprender y se deben poder llevar a la práctica.
- Velocidad de cambio o grado de cambio.
- Uso de estándares objetivos.
- Técnicas de comunicación y de control. En cuanto a la comunicación se requieren asistentes de personal. No hay que fiarse de la memoria, si la comunicación se hace oralmente, el empleado no debe tener ningún tipo de duda.
- Especialización es menor, con lo cual las áreas de mando tienden a ser más amplias.
- Cantidad de contacto personal. Por ejemplo, la cantidad de tiempo que se emplea en hacer reuniones.

3.3.9. Diseño de estructuras. Fundamentos del diseño: coordinación división del trabajo

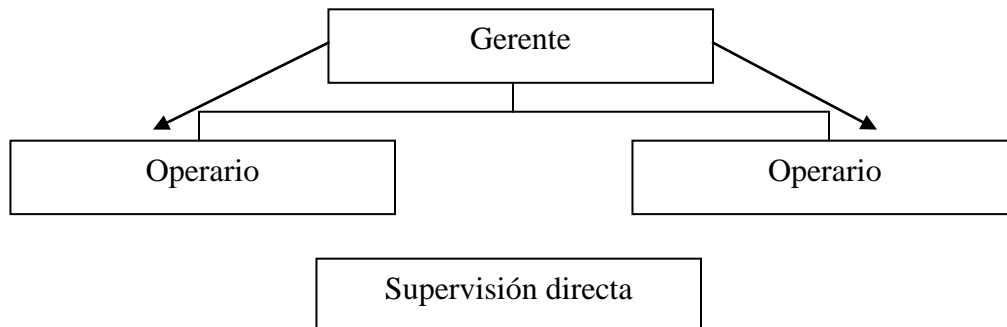
Mecanismos coordinadores: Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo.

Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

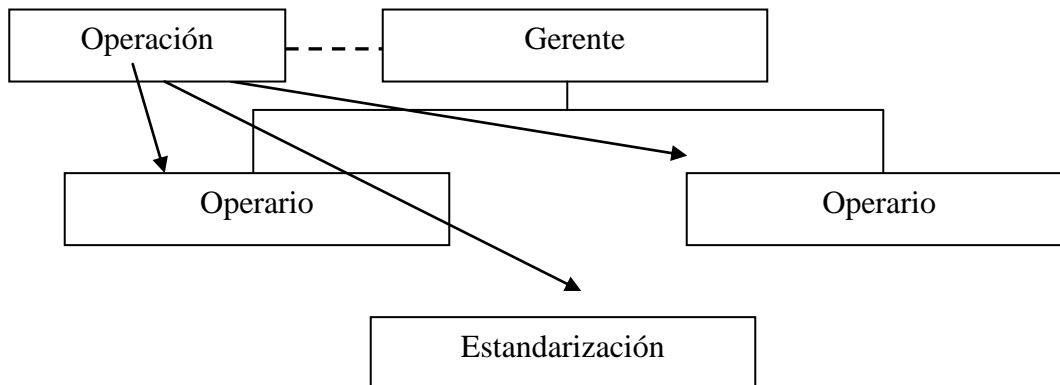
1) Ajuste Mutuo: Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario).



2) Supervisión directa: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.



3) Estandarizado: La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.



4) Estandarización de procesos de trabajo: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).

5) Estandarización de producción o de resultados: Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.

6) Estandarización de destrezas o conocimientos: Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

3.4. Organigramas - Estructura Organizacional

3.4.1. Organigramas y tipos de organigramas

Tesis titulada “REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL Y PROCESO DE CAPACITACION MOTIVACIONAL Y ADMINISTRATIVA AL PERSONAL DEL CENTRO DE CAPACITACION Y PROMOCION SAN ANTONIO”, autora ZOILA ESPERANZA OVALLE MALDONADO, año de 2005, Córdoba Padilla, Marcial, (2006). El organigrama representa una herramienta fundamental en toda empresa y sirve para conocer la estructura general de la organización. Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización.

Consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

El organigrama señala la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

A continuación mencionamos otras definiciones:

Para Terri, un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Melinkoff, señala que la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

Cuando las líneas son verticales indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores.

Cuando se desplazan en sentido horizontal señalan que existe especialización y correlación. Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican "mando sobre".

Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo. (la cual está colocada al lado de la unidad principal).

Las líneas no continuas formadas por puntos (...) o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la organización.

Las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha, indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura.

Para representar alguna relación muy especial o específica se utiliza la línea quebrada o con zigzagueos.

Benjamín Franklin, un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Para Guillermo Gómez Ceja, es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

Kast, Freemont y James E. Rosenzweig, una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

Koontz, Harold, toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

Munch Galindo y García Martínez, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Reyes Ponce, Agustín, los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, un autor define el organigrama de la manera siguiente:

"Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

Al analizar estas definiciones observamos que cada una de ellas conserva la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación.

Un autor considera que los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan: "La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma."

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras).
- La estructura de la organización.
- Los aspectos más importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y los estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

3.4.2. Objeto del organigrama

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de

casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

3.4.3. Finalidad del organigrama

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal ó Staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento sección.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

3.4.4. Funciones

Para la ciencia de la administración: sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema: sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal: el analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios, y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para: descubrir y eliminar defectos o fallas de organización, comunicar la estructura organizativa, reflejar los cambios organizativos.

3.4.5. Ventajas de los organigramas

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Al ser una representación gráfica, de un vistazo podemos ver cómo está compuesta la organización, los distintos niveles de jerarquía que existen en ella y las maneras en que se relacionan formalmente. Esta información debe ser compartida con todo el equipo de trabajo.
- Se puede aplicar a cualquier tipo de organización: un partido político, un pequeño grupo de personas que desarrolla un proyecto comunitario, una pyme, una multinacional, entre otras cosas.
- Al hacer el primer diagrama y comparar “lo que es” con “lo que debería ser” se notan a primera vista los errores e incongruencias y pueden ser tomadas decisiones importantes al mismo tiempo que se va dibujando el diagrama.
- Permite establecer cierto orden dentro de la organización, sobre todo relacionado con las líneas de mando, es decir, a quién cada persona debería rendir cuentas y sobre quiénes puede influir.
- Además, permite definir mejor las funciones de cada miembro de la organización. Facilita el trabajo en equipo y evita la duplicación de tareas o la “múltiple jefatura” (una persona que debe rendir cuentas a muchos jefes a la vez), entre otras cosas.

- Unida a la planificación estratégica (misión, visión, valores y objetivos a largo plazo), sirve para llevar a la práctica los planes y obtener resultados.

3.4.6. Desventajas de los organigramas

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

3.4.7. Limitaciones de los organigramas

Si bien es cierto que uno de los elementos más importantes de la organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen, el intentar la representación gráfica de dichas relaciones, dinámicas y subjetivas, forzaría a que los organigramas se tornaran complejos, de aquí que una de las limitaciones de éstos, es que expresan únicamente las relaciones formales entre los órganos que integran las dependencias o entidades. Tampoco puede representarse en los organigramas el flujo y las cargas de trabajo y mucho menos las relaciones de comunicación que existen entre los diversos órganos que componen la dependencia.

Al plasmar tan solo la estructura formal de la dependencia pueden los organigramas presentar información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que, si lo que se requiere realizar es un análisis minucioso, debe recurrirse siempre al auxilio de información en instrumentos complementarios.

3.4.8. Contenido de un organigrama

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales).

Generalmente, un organigrama muestra las principales divisiones y las más importantes líneas de autoridad formal, es decir, aparecen de los jefes de departamento, en escala ascendente de jerarquía, pues si se incluyeron a todos los integrantes de una empresa con todos sus por menores, se volverán enredadas y complejas, de gran tamaño y la multitud de detalle haría poco práctico su uso.

3.4.9. Precisión de un organigrama

En los organigramas, los órganos de la dependencia y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

3.4.10. Vigencia de un organigrama

Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados; por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de actualización, así como también el nombre de la unidad responsable de su elaboración.

3.4.11. Uniformidad de los organigramas

Para facilitar la interpretación de un organigrama, referido a cualquier dependencia o unidad administrativa, resulta conveniente uniformar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño.

3.4.12. Criterios fundamentales para la preparación de los organigramas

Los organigramas deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es hacerlos del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.).
5. Leyenda, (explicación de líneas y símbolos especiales).

Los organigramas u organogramas serán departamentales; se usará el formato vertical en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo. Los puestos se agruparán por secciones, que serán las divisiones de la oficina. Cada puesto se indicará con su rectángulo, que llevará adentro el nombre del puesto. Las oficinas o secciones se indicarán por medio de dos líneas horizontales paralelas, que llevarán en medio el nombre de la oficina o sección. En la parte superior del organograma, va el nombre de la Institución seguido del nombre del departamento y el título: organograma; así como en el ángulo superior derecho, la fecha de elaboración.

Entre las técnicas reales para la elaboración de un organigrama se deben considerar: los datos que deben recogerse, las fuentes de información, los métodos de recogerlos. Lo primero que se determina es el tipo de organigrama a elaborar y el área de la institución que vaya a representar; para reunir información precisa y ajustable. En la elaboración de un organigrama se debe recoger principalmente la siguiente información:

3.4.13. Información sobre unidades

1. El primer dato a obtener será el número de personas que trabajan en la institución. Ésta será una cifra de control.
2. Un segundo dato será el número de niveles, partiendo del órgano en que radique la autoridad total y los órganos que comprenden cada nivel.
3. Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano y las plazas que comprenden cada puesto.

3.4.14. Información sobre relaciones

Debe precisarse con que otros órganos y qué tipo de relaciones tienen cada uno de los órganos de cada uno de los niveles de la estructura administrativa.

3.4.15. Información sobre funciones o labores

Para el caso de elaborar organigramas funcionales, se requiere información sobre las funciones o labores que realice cada una de las unidades que vayan a quedar representadas en el organigrama.

¿Organización futura o actual?

La elaboración de un organigrama puede deberse a dos situaciones:

- Planeación de una organización nueva.
- Representación de una organización existente.

3.5. Planeación de la organización

En el caso de planeación de una organización nueva, las únicas fuentes de información las constituyen los estudios y proyectos realizados.

3.5.1. Fuentes de información

En el caso de una organización existente, las fuentes de información pueden ser:

- Los archivos de la institución.
- Los empleados y funcionarios.
- Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

3.5.2. Métodos de recolección de datos

- Investigación documental (a través de leyes, reglamentos, reformas, boletines, etc.).
- Cuestionarios escritos.
- Entrevistas con jefes y empleados.
- Observación directa de los locales en donde se desarrolla el trabajo (se observa de las oficinas y talleres donde se labora).

NOTA: Lo ideal es usar una combinación de los cuatro.

3.5.3. Registro de datos

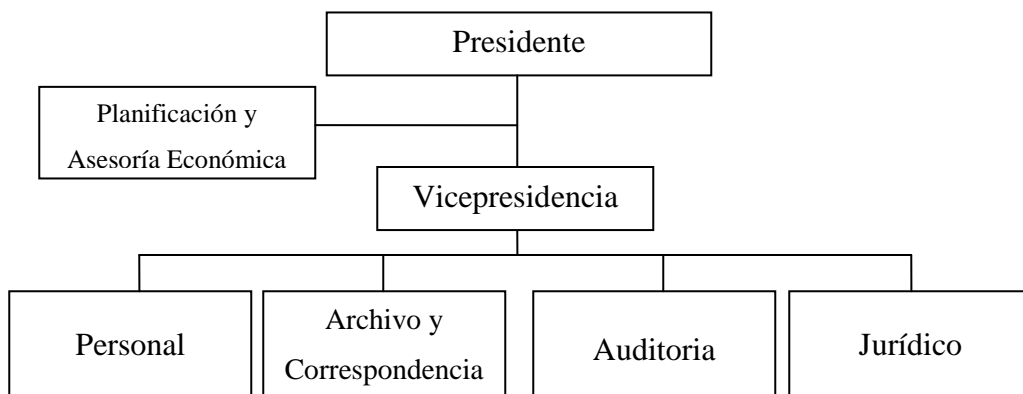
Los datos recogidos deberán quedar registrados de tal manera que permitan su análisis, y su tabulación en su caso.

3.5.4. Análisis de datos

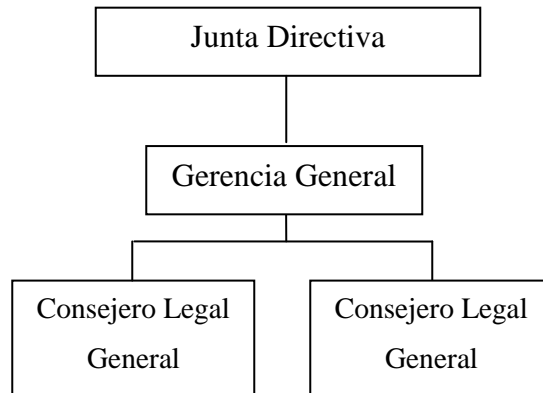
La información recogida debe ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación. Analizada, interpretada y confirmada toda la información, se está en condiciones de proceder a la elaboración del organigrama.

3.6. Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama

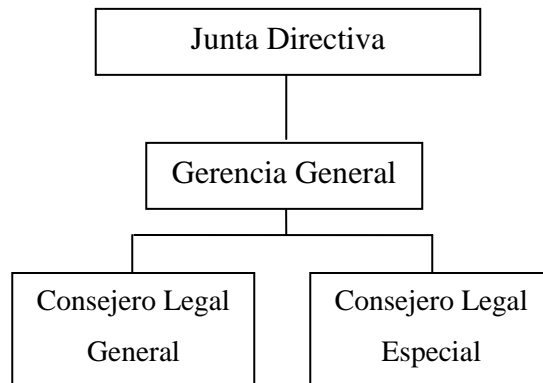
1. Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.



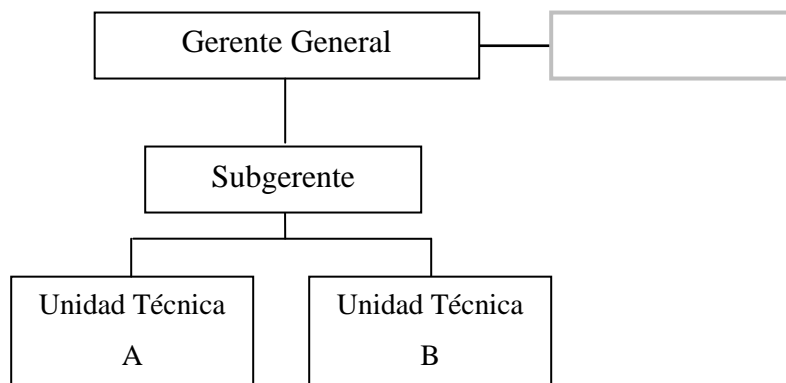
- Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.



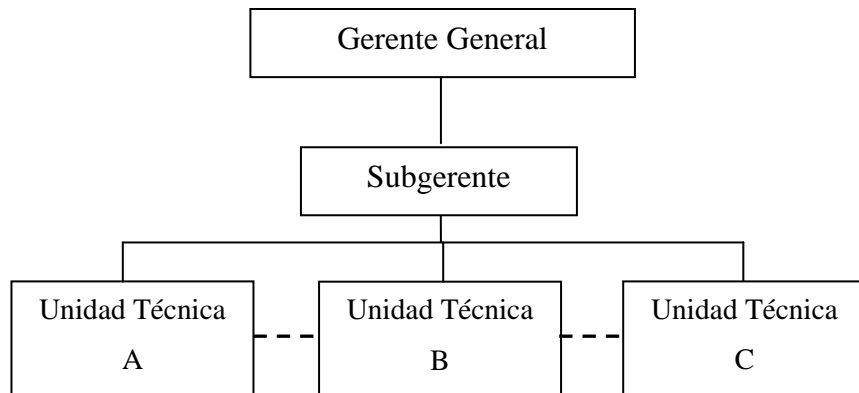
- Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.



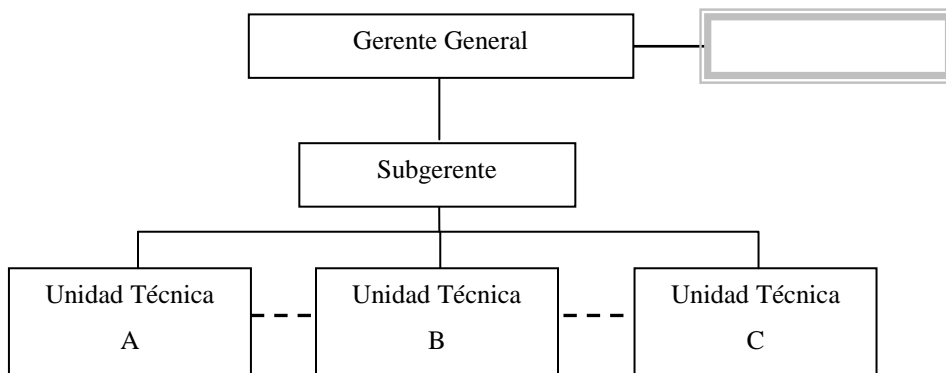
- Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.



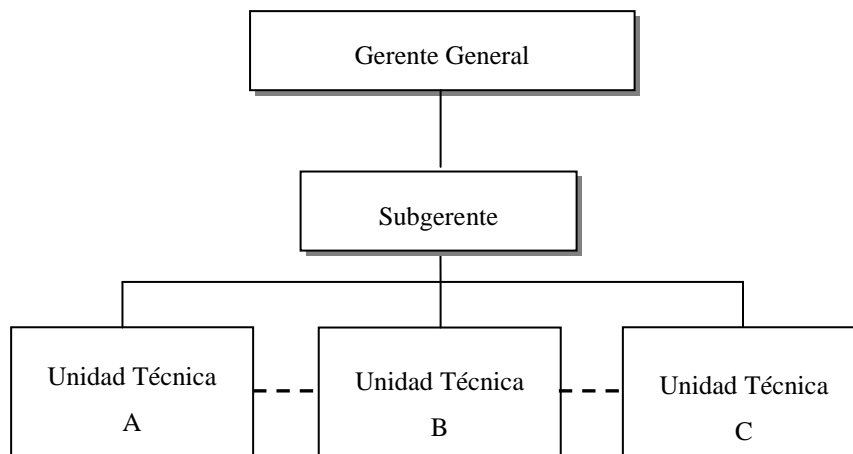
2. Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.



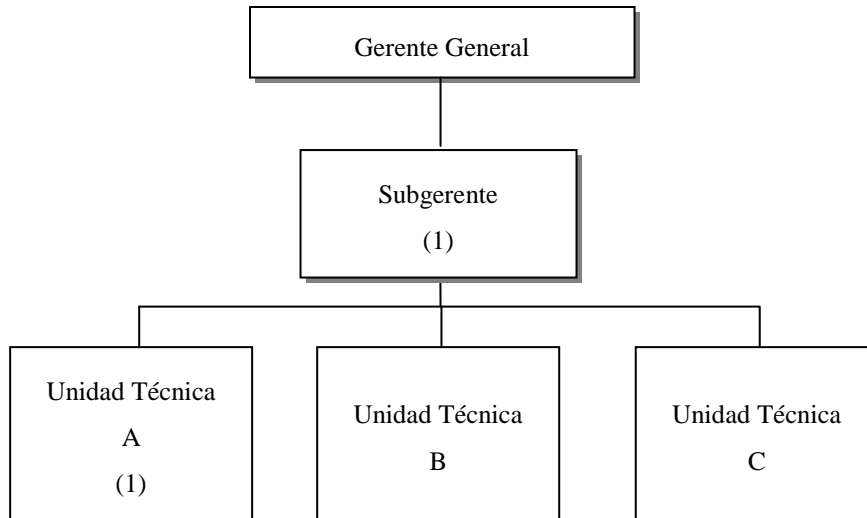
3. Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.



4. Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.



5. Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.



3.7. Clasificación de los Organigramas

Los organigramas se pueden clasificar dentro de cuatro grandes grupos de acuerdo a diferentes criterios que son: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

3.7.1 Por su naturaleza

3.7.1.1. Microadministrativos

Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

3.7.1.2. Macroadministrativos

Involucran a más de una organización.

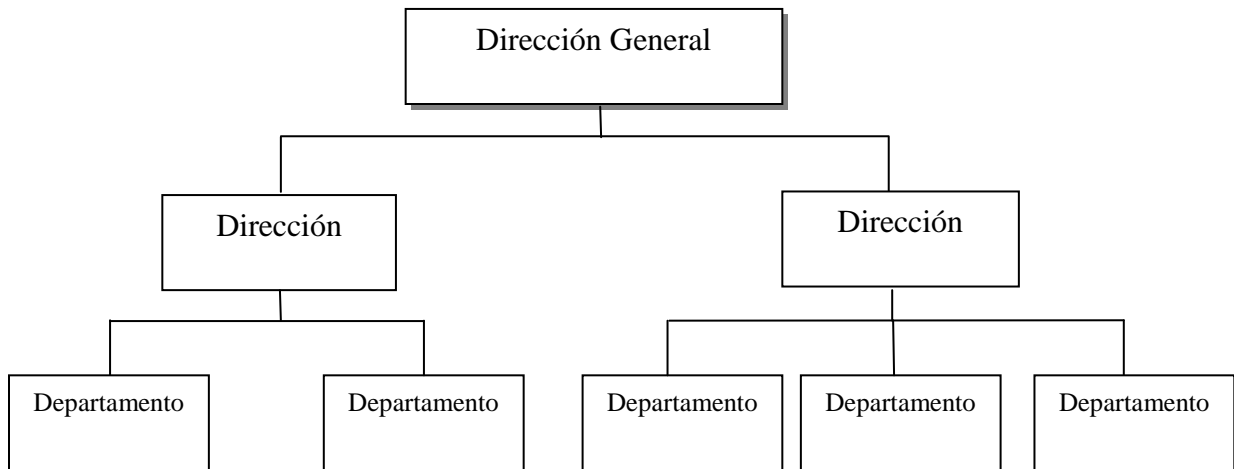
3.7.1.3. Mesoadministrativos

Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

3.7.2. Por su ámbito

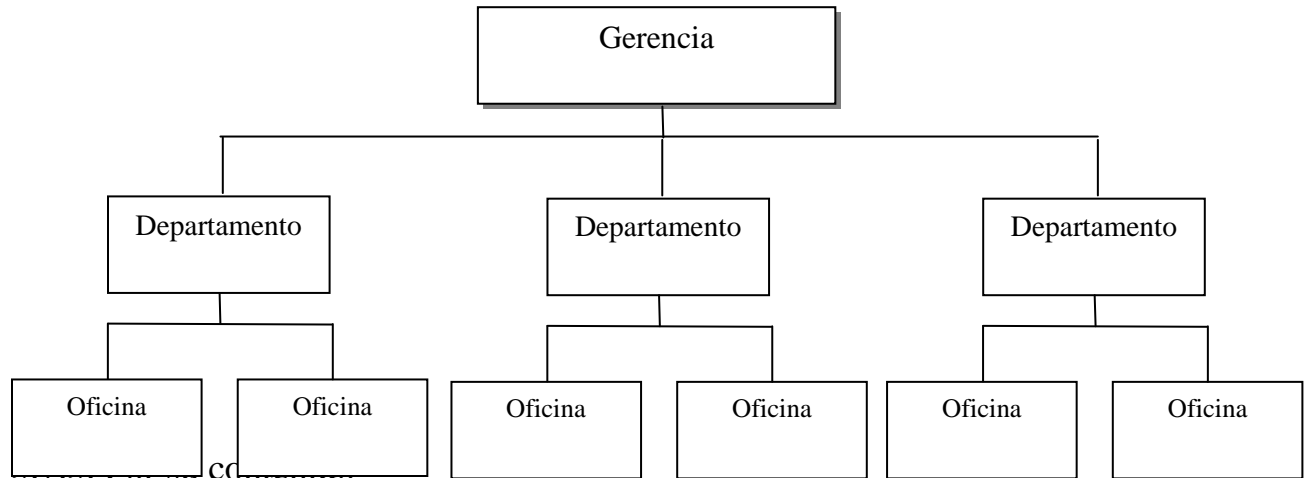
3.7.2.1. Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.



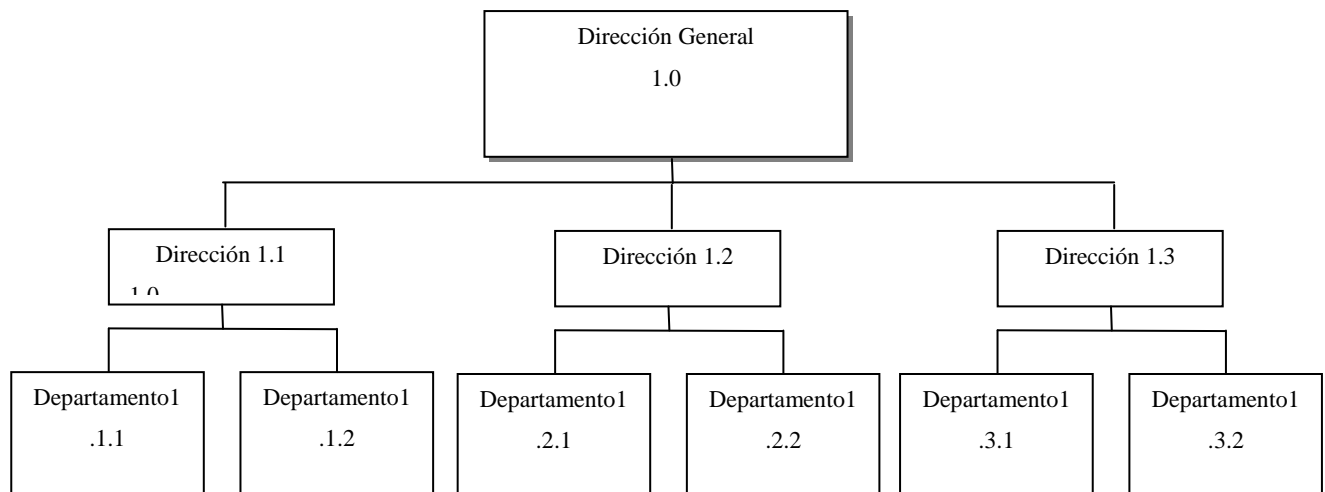
3.7.2.2. Específicos

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.



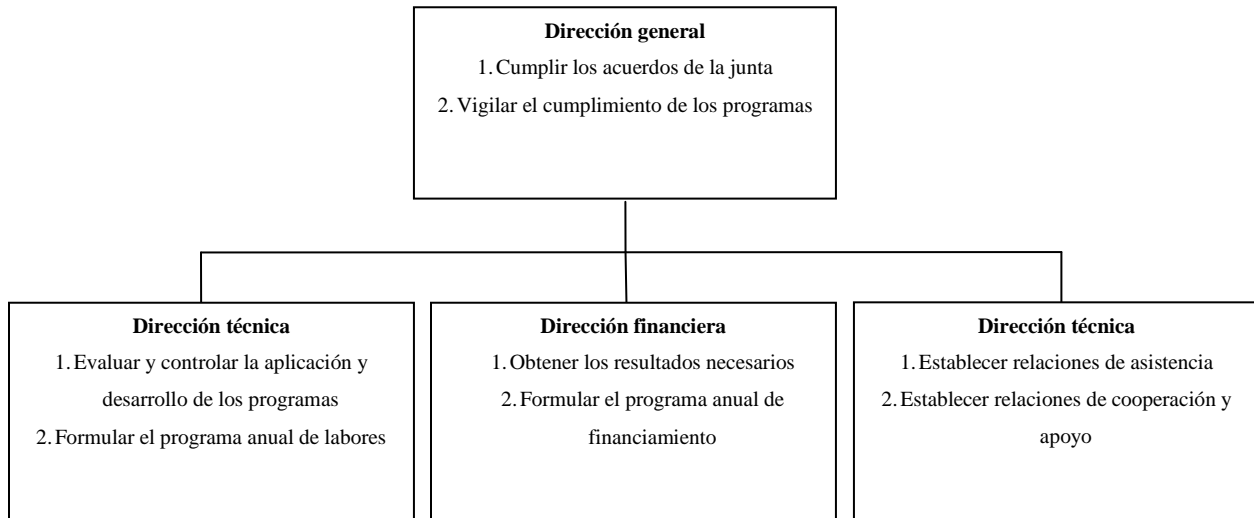
3.7.3.1. Integrales

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.



3.7.3.2. Funcionales

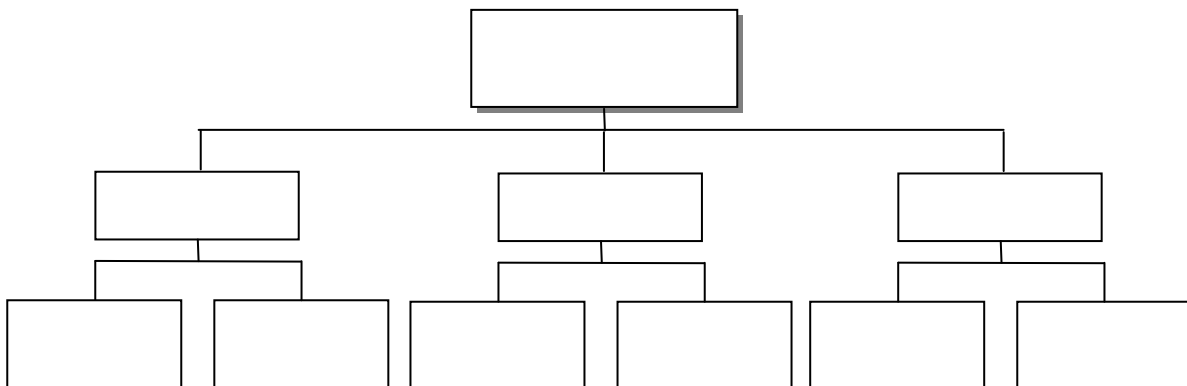
Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades en el siguiente gráfico:



3.7.4. Por su presentación

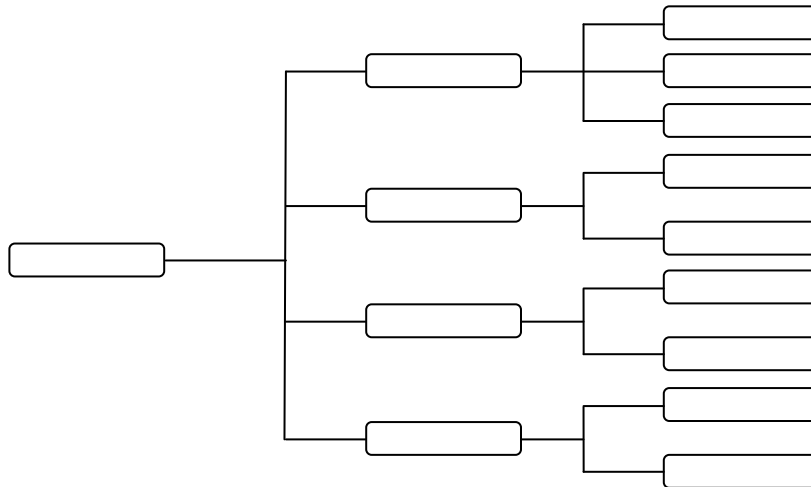
3.7.4.1. Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.



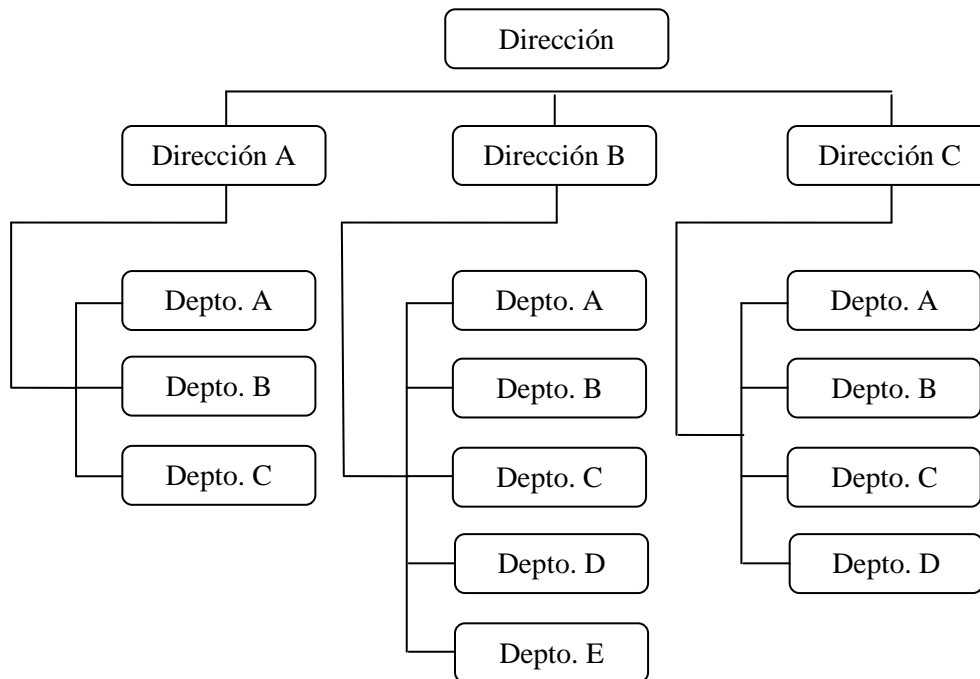
3.7.4.2. Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.



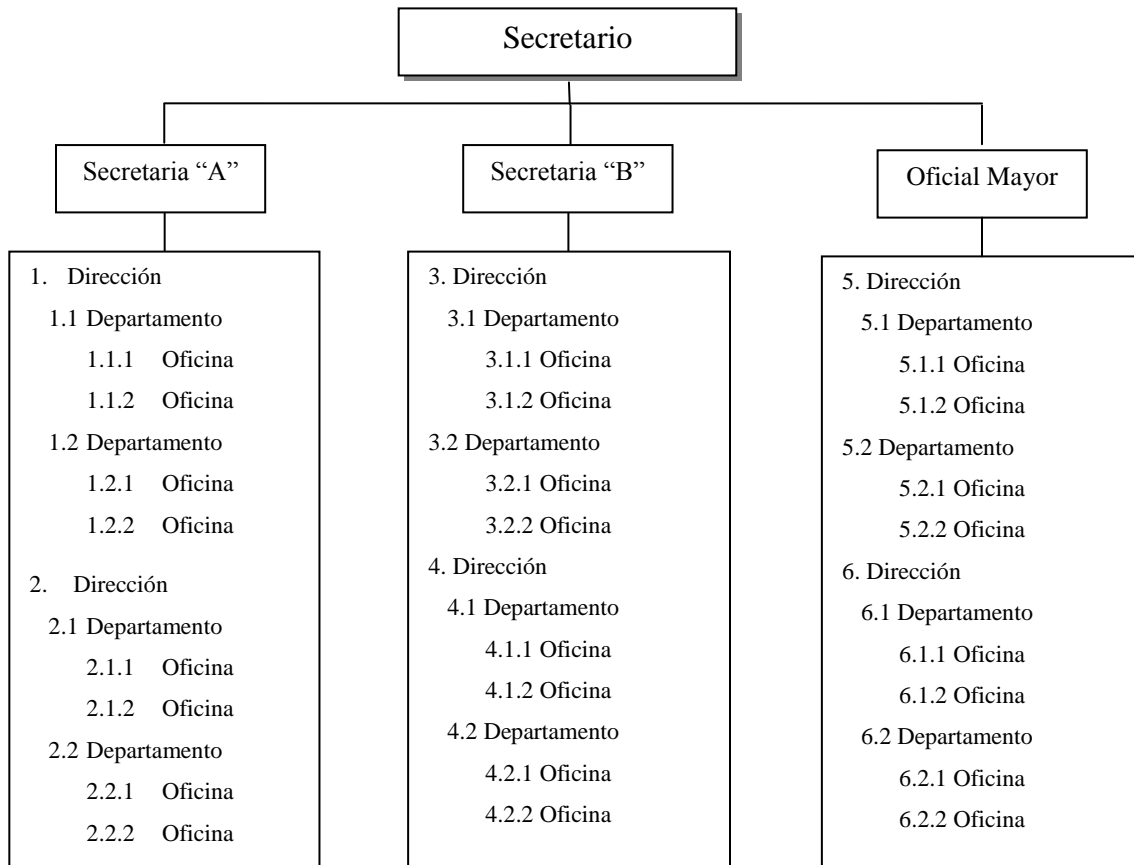
3.7.4.3. Mixtos

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



3.7.4.4. De bloque

Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.



3.7.5. Difusión

La implantación de reformas o modificaciones a la estructura orgánica debe realizarse con la participación de las unidades administrativas involucradas, por lo que es conveniente la celebración de conferencias, seminarios, foros de decisión, entre otros, para motivar y capacitar al personal que colaborará en su desarrollo.

Asimismo, uno de los medios más efectivos que permite crear un clima de confianza y colaboración para el cambio lo constituyen las reuniones de sensibilización, a través de las cuales se comunica al personal los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios que se pueden obtener.

La transmisión de cambios debe llevarse a cabo también por medio de boletines, tableros de comunicación y folletos informativos, lo cual es importante sobre todo cuando el cambio afecta toda la institución.

Capítulo 4

4. Situación actual sobre La Estructura Organizacional de Ferrotienda Coatepeque, ubicada en el municipio de Coatepeque, Departamento de Quetzaltenango” (Análisis y discusión de resultados de la investigación)

La información que se presenta a continuación, fue obtenida en base a los datos proporcionados por los sujetos de investigación en la empresa Ferrotienda Coatepeque “Corporación Ferretera, S.A., siendo ellos: los gerentes, personal administrativo, de ventas, personal de bodega y agente de seguridad. Para ello se realizaron los contactos correspondientes en gerencia y así que cada uno de los sujetos tuviera el tiempo prudente al momento de aplicar la entrevista y de esta forma recopilar la información.

Las entrevistas tuvieron el siguiente orden: personal administrativo, agente de seguridad, personal de bodega, personal de ventas y gerentes de forma individual, utilizando preguntas de la entrevista estructurada, a continuación se desarrolla la información recopilada de forma abreviada, la cual está acompañada por el enunciado de un autor.

4.1. Aspectos generales

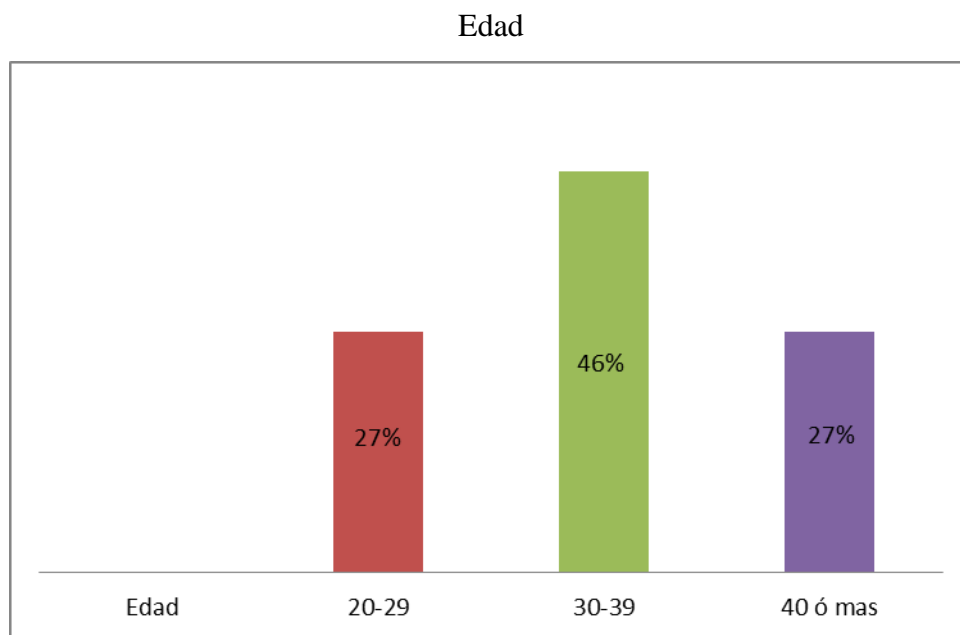
4.1.1. Prohibición o Reglamento en la edad para ocupar un trabajo.

Según la Constitución Política de la República de Guatemala (1993). Sección Octava. Trabajo. Artículo 102. Inciso L. Los menores de catorce años no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo, salvo las excepciones establecidas en la ley. Es prohibido ocupar a menores en trabajos incompatibles con su capacidad física o que pongan en peligro su formación moral. Los trabajadores mayores de sesenta años serán objeto de trato adecuado a su edad.

Por medio de la entrevista se evidenció que el mayor porcentaje de edades se representa entre los 30 y 39 años, esto se debe a la estabilidad laboral que se tiene en la empresa, lo que ha permitido la contratación de personal con edades comprendidas entre los 20 y 29 años donde se encuentra el

27% en las distintas áreas, y de esta manera muchos logran llegar al siguiente rango de edades. (Ver gráfica No. 1).

Grafica no. 1



Fuente: Investigación de Campo 2013

Pie: Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.

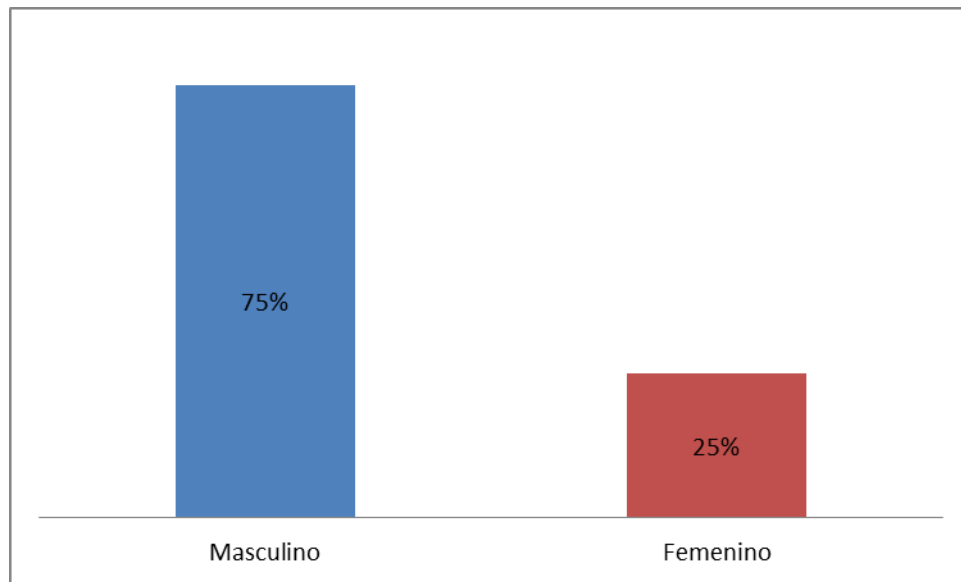
4.1.2. Discriminación por sexo según la naturaleza del trabajo:

Según la Constitución Política de la República de Guatemala. Artículo 137 bis. Adicionado por el artículo 9 del Decreto 64-92 del Congreso de la República. Se prohíbe la discriminación por motivo de sexo, raza, religión, credos políticos, situación económica, por la naturaleza de los centros en donde se obtuvo la formación escolar o académica y de cualquier otra índole para la obtención de empleo en cualquier centro de trabajo.

A través del método de la entrevista se evidenció que el sexo masculino predomina en Ferrotienda Coatepeque, debido al esfuerzo físico que se debe realizar al momento de cargar y descargar productos, principalmente en bodega, en ventas suele darse la igual situación, por la misma razón, muchas veces se dan trabajos físicos intensos y se busca evitar que mujeres puedan sufrir lesiones por hacer un trabajo pesado. (Ver gráfica No. 2).

Grafica no. 2

Sexo



Fuente: Investigación de Campo 2013

Pie: Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.

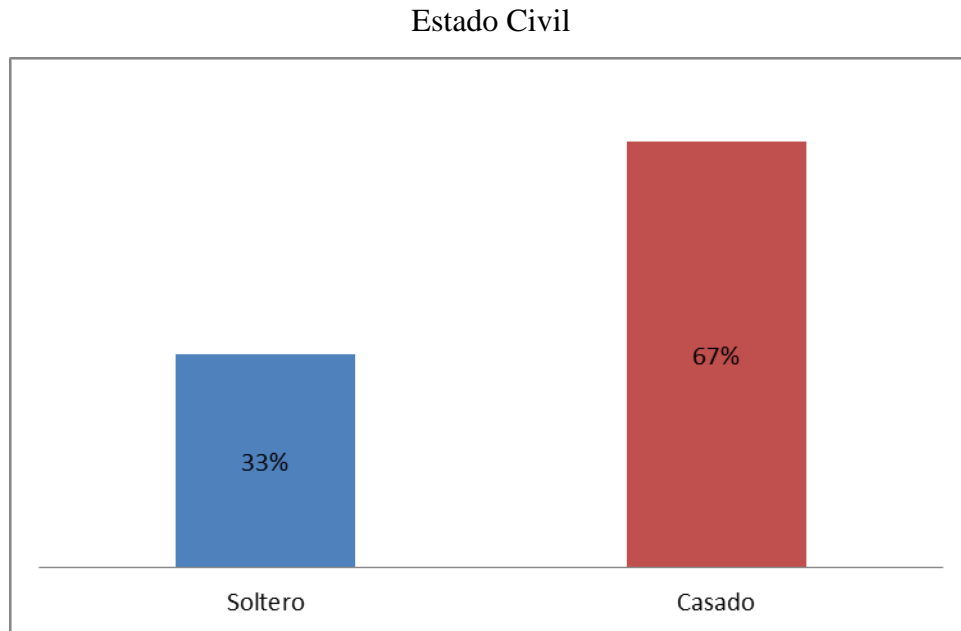
4.1.3. Mayor productividad según el estado civil

Según la Constitución Política de la República de Guatemala. Libertad e igualdad. En Guatemala todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos. El hombre y la mujer, cualquiera que sea su estado civil, tienen iguales oportunidades y responsabilidades. Ninguna persona puede ser sometida a servidumbre ni a otra condición que menoscabe su dignidad. Los seres humanos deben guardar conducta fraternal entre sí.

Según Mariano Tommasi y Kathryn Ierulli (eds.), (2000), los estudios demuestran que los hombres casados perciben una mayor compensación y que esta prima no refleja meramente una discriminación. Juntos, estos hechos proporcionan una firme evidencia indirecta de que los hombres casados son más productivos que los solteros. También hay una evidencia directa. Numerosos estudios verifican que son más productivos y que es menos probable que dejen el trabajo o falten al mismo. Además, los hombres casados afirman dedicar mayor esfuerzo a su trabajo. Quizá por esa razón los despiden con menos frecuencia, tienden a recibir mejores calificaciones de rendimiento personal y es más probable que sean ascendidos.

Por medio del método de la entrevista, se evidenció que el 67% de los colaboradores se encuentran casados, de ellos se espera mayor responsabilidad, puntualidad, esmero, dedicación y esfuerzo, todo esto se debe a la carga familiar que adquirieron, y por ello, no pueden perder los ingresos que consiguen por medio de la empresa que los ha contratado. (Ver gráfica No. 3).

Grafica no. 3



Fuente: Investigación de Campo 2013

Pie: Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.

4.1.4. Tiempo de laborar dentro de la empresa

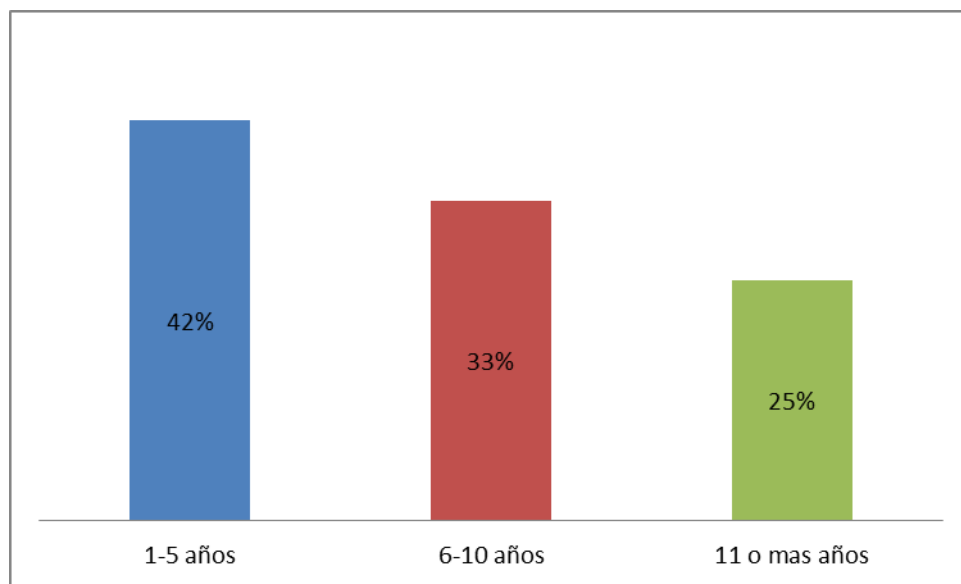
Según Muro Benayas (2008), indica que definir el tiempo óptimo de permanencia en una empresa requiere valorar la aportación en productividad que supone la experiencia. Un estudio realizado por la OTI corrobora una impresión que la experiencia de cada cual intuía: la mayor productividad del trabajo la aportan los trabajadores que llevan varios años en la misma empresa (más de un año y menos de diez) seguidos por los que tienen una antigüedad comprendida entre 10 y 20 años. Los menos productivos serían los más antiguos (con antigüedad mayor a 20 años) seguidos de los que no tienen antigüedad (permanencia inferior a un año). Otro estudio del mismo tipo realizado en el sector privado, concluía que la estabilidad en el empleo es favorable a la productividad o, lo que es lo mismo, que una alta rotación de la fuerza de trabajo perjudica la productividad del trabajo. En particular, este informe precisa que los trabajadores más productivos eran los que tenían una antigüedad comprendida entre 4 y 10 años. Los trabajadores

con menos de un año de permanencia son también aquí los menos productivos. Probablemente ambos informes coincidan en que una permanencia de entre 8 y 12 años en trabajos de alta cualificación aporta el máximo rendimiento a las empresas y la máxima productividad del trabajo.

A través del método de la entrevista se evidenció, que la rotación de personal no es muy constante, lo que genera un ambiente de estabilidad laboral para los colaboradores dentro de Ferrotienda Coatepeque, como podemos observar en la gráfica no. 4 existe un 33% de colaboradores con 6 y 10 años laborando, porcentajes muy similares entre las otras 2 barras y que afirma lo antes descrito. (Ver gráfica No. 4).

Grafica no. 4

Tiempo laborando dentro de la empresa



Fuente: Investigación de Campo 2013

Pie: Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.

4.2. Formación académica

Según Escamilla (2008), la necesidad de una enseñanza orientada al desarrollo de competencias está avalada por razones sociales, psicológicas, epistemológicas y pedagógicas. Las razones sociales fundamentan esta opción en la exigencia al sistema educativo para que favorezcan las bases que permitan la adaptación a los cambios en el saber, para que la sociedad de la información sea una sociedad del conocimiento.

El saber que se adquiere en contextos académicos debe transferirse a situaciones de relación familiar, de amistad, de trabajo, al estudio, al ocio y al empleo.

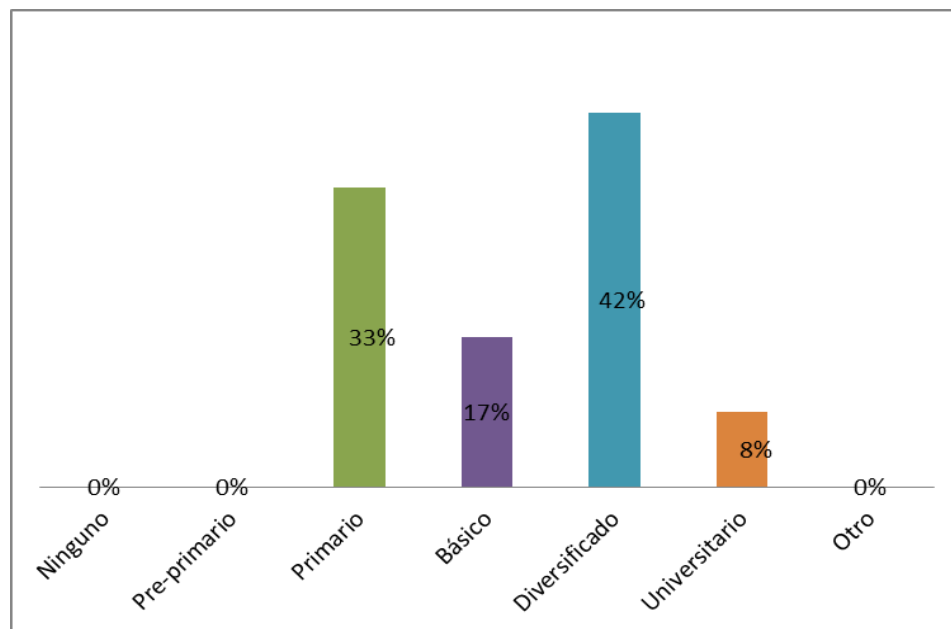
En el estudio realizado se evidenció que el 33% del personal cuenta con un nivel educativo primario, este aspecto sobresale en el área de bodega donde el trabajo que se desempeña es bastante fuerte, debido a que ahí es donde los productos pesados son despachados, de los cuales se pueden mencionar: láminas, tubos, costaneras, hierro de construcción, entre otros.

Mientras que el 8% de los colaboradores cuenta con un nivel universitario, el 42% con el nivel diversificado y un 17% con un nivel básico, estos porcentajes se distribuyen en el personal de ventas, administradores y gerentes, quienes tienen tareas más livianas y deben prestar atención adecuada a los consumidores (servicio al cliente), ventas, entrega de productos, cuadros de caja, control de cuentas por pagar y cobrar, manejo de pago de planillas.

El agente de seguridad se encuentra en el porcentaje del nivel académico primario, pero cuenta en su hoja de vida con 3 años de servicio militar voluntario, lo cual es importante para el puesto que desempeña. (Ver gráfica no. 5).

Grafica no. 5

Formación Académica (competencias básicas).



Fuente: Investigación de Campo 2013

Pie: Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.

4.3. Líneas jerárquicas

Según Gilli (2007), la buena administración tiene como propósito alcanzar la productividad de todos los recursos, y la estructura de la organización tiene que facilitar al hombre realizar el trabajo y realizarse personalmente, porque el hombre es el principal recurso con el que cuenta. La formalización del puesto se realiza mediante la descripción del puesto; al individuo se le indica cuál es su misión en concordancia con la misión de la organización, cuáles son las relaciones de autoridad, según aparecen en él; cuáles son las tareas a realizar, sus responsabilidades y la información que tiene que brindar a los efectos de que se pueda ejercer el control sobre su tarea, y cuáles son los requisitos para ocupar el puesto.

Por medio del estudio realizado se logró evidenciar que el personal administrativo identifica plenamente su localización jerárquica dentro de la empresa, determina la responsabilidad en las funciones que se le delegan, así como las relaciones entre las distintas áreas dentro de la empresa.

En el área de caja, la persona que ahí colabora, manifestó que los gerentes son quienes toman las decisiones importantes, pero que el personal administrativo, puede acercarse a supervisar las operaciones que realiza, debido a que entre los tres tienen tareas como: corte de caja, verificar cuentas por cobrar, reimpresión de facturas, revisión de equipo de cómputo, así como brindar el apoyo necesario para el buen funcionamiento del área.

El personal de ventas tiene definido que los gerentes son la máxima autoridad dentro de la empresa, pueden llevar documentos como facturas, vales o envíos al jefe de bodega (bodeguero), quien se encarga de enviar el material hacia los lugares que los clientes indican, y la comunicación que se da entre el personal de ventas y de bodega, es en forma de sugerencia más no de dar órdenes.

El personal de bodega manifiesta que para ellos el jefe de bodega (bodeguero), es quien da las órdenes más frecuentes en su área, como descargar y/o cargar un vehículo con material, realizar entregas a domicilio, pero los gerentes son quienes toman las decisiones importantes de cómo hacer las tareas.

El agente de seguridad, entiende que para él los gerentes son los únicos que pueden dar órdenes directas, y siempre se encuentra atento a cualquier observación que le pueda hacer uno de los miembros de la organización, si surgieran inconvenientes al detectar movimientos sospechosos de algún cliente dentro del perímetro de la tienda.

4.4. Funciones básicas en el puesto de trabajo

Según Zelaya Lücke (2006), se entiende por puesto de trabajo el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial.

Es conveniente dejar establecido, desde un principio, que cuando se hace mención al puesto, y muy concretamente a su clasificación, se debe hacer abstracción de los atributos personales de los empleados que los ocupan o vayan a ocuparlos, tales como edad, sexo, nacionalidad, carga familiar, experiencia, simpatía o buena apariencia.

En el estudio realizado se evidenció que los gerentes (administrativo y operativo), son quienes tienen a su cargo al personal en general, la contratación, permisos y despido de los mismos, autorizan la anulación de facturas, cambios de productos, créditos, rebajas sobre ventas cuando es requerido por los clientes. Manejan el contacto con los proveedores de materiales de construcción, hierro, cemento, cal, láminas, entre otros, para compras y pagos.

En el personal administrativo, está compuesto por tres colaboradores, el estudio determinó que existe diversidad de tareas entre ellos, y se puede mencionar, el encargado de compra tiene a su cargo la adquisición de productos ferreteros: herramientas (para mecánicos, electricistas, herreros, carpinteros), material pvc, tinacos de agua, ingreso de facturas al sistema para la venta al público. En el departamento financiero, la secretaria ejecutiva: tiene entre sus compromisos: programar el pago de proveedores, pago de planillas, el enlace continuo con la firma de auditores (quienes llevan el control legal del área contable), el asistente administrativo se encarga de llevar el control de cuentas por cobrar, corte diario en caja, ingreso de facturas de compra (cuando se necesita), rotación en área de entrega.

Se evidenció por el método de la observación que el personal administrativo tiene a cargo realizar ventas y/o atención al público cuando el personal de ventas se ve superado por la acumulación de clientes en la sala de ventas, así como la responsabilidad del área de entrega de productos.

Los gerentes y el personal administrativo, tienen a su cargo la creación de usuarios nuevos en el sistema (Invex) o cancelarlos si es necesario, teniendo acceso a todas las opciones que el sistema permite para la carga, descarga de productos, así como las cuentas por pagar y cobrar, estos son procesos delicados a los cuales no todos los colaboradores tienen acceso por seguridad propia de la empresa.

Para el personal de ventas se encuentran habilitadas únicamente opciones para realizar procedimientos exclusivos de su área (ventas). Cada uno de ellos tiene a su cargo una computadora la cual le sirve para realizar su principal función (ventas), tomando pedidos de forma personal con el consumidor (en sala de venta) o vía telefónica (al recibir una llamada), si es necesario llenar documentos como vales o envíos, deben solicitarlos al área de caja y se utilizan para llevar el control exacto de ingresos de las ventas diarias.

Los vendedores deberán preparar los productos ferreteros y trasladarlos al área de entrega, si es necesario llevarán la factura y el producto a bodega para llevarlos al lugar indicado por el cliente, junto a el material que se encuentra en bodega.

Entre las actividades que tienen para cumplir sus funciones, el personal de ventas tiene tareas como: rotación de turnos de forma semanal en parejas para abrir las puertas de acceso a la sala de ventas, hacer limpieza de la sala de ventas de forma diaria teniendo una rotación más continua ya que son dos grupos. Otras funciones importantes que recaen en este grupo de colaboradores, están la distribución de forma mensual, contar tornillos, pesar clavos, lazo, electrodos, surtir casillas de accesorios pvc (agua potable y drenaje), llaves de chorro, de compuerta, de bola, en síntesis mantener surtidas las vitrinas, estanterías, con productos contados y/o pesados, para agilizar la entrega y no dejar en espera a los clientes.

En el área de caja, se permite el acceso dentro del sistema a funciones exclusivas del área, cobro en caja, ingreso de documentos correspondientes al cuadre de caja (boletas de depósito, exenciones de iva), lleva el control de vales y envíos en blanco, detallar los documentos correspondientes en libro de caja, para que no sean utilizados de forma incorrecta, la persona de caja tiene la responsabilidad de verificar y archivar que la copia de las facturas quede en orden numérico correlativo para su posterior envío a contabilidad.

El área de caja, tiene a su cargo una computadora, impresora, sellos, facturas, vales, envíos, libro de caja, debe mantener limpio su lugar de trabajo y equipo, siendo la función principal realizar el cobro de las facturas de venta generadas a diario.

En el área de bodega los colaboradores manifiestan que el trabajo que ellos desempeñan no les exige el manejo de equipo de computación, sin embargo establecieron que les gustaría adquirir los conocimientos necesarios para brindar atención a los clientes que llegan directamente a la bodega para ver los productos que ahí se tienen, darles precios e incluso facturar desde ahí (bodega). Los colaboradores en bodega debido a la experiencia que han adquirido en la tienda, tienen conocimientos adecuados de los materiales (láminas, hierros, tubos, entre otros), lo que les permite brindar asesoría y buscar alternativas entre los productos, según la conveniencia y necesidad del cliente.

El agente de seguridad, cuenta entre sus funciones: estar presente durante la apertura y el cierre de la tienda, verificar si los candados fueron colocados de forma adecuada donde corresponde, estar pendiente de los movimientos constantes de las distintas personas y vehículos que llegan a la tienda o lugares vecinos por movimientos sospechosos que se puedan generar, él no cuenta con claves de acceso al sistema y no tiene a su cargo equipo de computación, como en otras áreas.

4.5. Competencias básicas, habilidades y destrezas

4.5.1 Competencias básicas, habilidades y destrezas para desarrollar sus labores

Según Calderón Hernández / Castaño Duque (2005), en su inciso 4.13 Guatemala, para el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), las competencias son el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son definidas por el sector productivo y deben ser medidas por el desempeño laboral trabajado.

Por medio del estudio realizado se evidenció, que el personal administrativo está consiente que para desarrollar sus tareas y funciones necesita desarrollar constantemente sus habilidades y destrezas, como: buscar soluciones a los problemas que surgen eventualmente dentro de sus labores, el manejo de equipo de computación, trabajo bajo presión, comunicación interna (personal colaborador) y externa (con proveedores y clientes).

El personal de ventas manifestó que entre sus habilidades y destrezas principales se encuentran el manejo de las herramientas que se venden, el conocimiento de los productos, porque ellos son los que interactúan con los clientes para convencerlos y se realice la compra de los mismos. El dominio en el manejo de equipo de computación para ellos tiene un nivel de exigencia medio, solamente necesitan dominar el programa de ventas (Invex), el cual con una inducción adecuada es bastante fácil de comprender.

A través del método de la observación, se determinó que en algunos de los colaboradores del área de ventas, no existen las habilidades como: el trabajo en equipo, falta de relaciones interpersonales (internas con sus compañeros de trabajo), porque muchas veces son indiferentes al ver a un compañero de trabajo, realizando una labor que necesite ayuda, y externa (con los

clientes), porque no se ve la preocupación por solucionar dudas que surgen al querer informarse sobre el uso de los productos que ahí se venden.

En el departamento de caja, por medio del estudio se evidenció que este colaborador cuenta con las habilidades básicas como el manejo de equipo de computación, trabajo bajo presión, así como la facilidad con los números y el contar dinero, lo que es muy importante en sus tareas; en este departamento se realiza el cobro al cliente de lo que está comprando, no de más, por ética profesional y normas de la empresa, pero tampoco menos, ya que no sería justo que para efectos de cuadro este colaborador tenga que utilizar de sus recursos económicos para complementar cualquier faltante.

En el área de bodega los colaboradores manifiestan que el trabajo que ellos desempeñan no les exige el manejo de equipo de computación, sin embargo establecieron que les gustaría adquirir los conocimientos necesarios para brindar atención a los clientes que llegan directamente a la bodega para ver los productos que ahí se tienen, darles precios e inclusive facturar desde ahí (bodega). Los colaboradores en bodega debido a la experiencia que han adquirido en la tienda, tienen conocimientos adecuados de los materiales (láminas, hierros, tubos, entre otros), lo que les permite brindar asesoría y buscar alternativas entre los productos, según la conveniencia y necesidad del cliente.

El agente de seguridad indico por medio de la entrevista que debido a sus funciones, no necesita adquirir conocimientos sobre computación, el manejo de las herramientas y conocimientos de materiales que ahí se venden, más sin embargo estaría dispuesto a instruirse si se diera la oportunidad ó lo exigiese el trabajo. De sus habilidades el colaborador resalta que tiene la habilidad necesaria en el manejo de armas de fuego y detectar movimientos sospechosos de las personas, lo cual es importante para su labor.

4.5.2. Atributos y/o habilidades para su puesto de trabajo

Por medio del estudio se evidenció que el personal administrativo debe contar con atributos y/o habilidades un nivel esencial (alto) entre los que sobre salen la visión, oído (escucha activa), el buen juicio, la aritmética, el nivel escolar, concentración, salud, entre otras, lo que permite un desarrollo de sus actividades en su puesto de trabajo.

El personal de ventas, manifestó que entre sus atributos deben contar con habilidades esenciales como oído (escucha activa), conversación, la coordinación física, fuerza, salud, visión, consideran que estas habilidades son indispensables para brindar una buena atención al cliente.

En el área de bodega los colaboradores manifestaron que uno de sus principales atributos son la coordinación física, fuerza, visión y oído (escucha activa), todo ello porque en su área se necesita realizar fuerza al momento de descargar o cargar los materiales que se reciben o despachan en su área.

El agente de seguridad manifestó que para él los atributos y/o habilidades necesarias para su puesto de trabajo son la visión, oído (escucha activa), coordinación física y la salud, factores que le son indispensables al momento de desarrollar sus tareas y funciones.

4.6. Condiciones de trabajo

ITACA (Interactive Training Advanced Computer Applications, S.L.), (2006), en la prevención de accidentes, no conviene perder de vista la importancia que tiene, desde el momento mismo de su concepción y diseño, el ámbito de trabajo, como componente fundamental que es de las condiciones de trabajo que se desarrollan en el mismo. Así, una correcta planificación comienza en el momento mismo de la fase de proyecto de las instalaciones y espacios de trabajo, en el diseño y ubicación de equipos y maquinaria, en la previsión y elaboración de métodos de trabajo, contemplando la adaptación de todas las condiciones materiales de trabajo a las personas.

A través del estudio que se realizó, el personal administrativo manifestó que en su área de trabajo se cuenta con las instalaciones adecuadas, ventilación e iluminación correcta, siendo ideal para el desarrollo de sus tareas.

El personal de ventas expuso que el espacio y ubicación de mostradores, vitrinas, exhibidores y estanterías, que se tienen en la sala de ventas es adecuado, ya que les permite realizar sus tareas principales (ventas) sin problema alguno, hicieron ver que la sala de ventas debido a su amplitud es cómoda para que los clientes puedan observar los productos que ahí se venden, simultáneamente tienen espacio para esperar un momento si deben esperar su turno para ser atendidos.

En caja el colaborador hizo ver que su espacio de trabajo es cómodo y agradable en todos los aspectos, sin embargo, recientemente han almacenado productos que obliga al personal de ventas a ingresar en caja para retirar mercadería que se terminó en exhibición, por ello, tiene el riesgo de que se genere un faltante de dinero al final del día y no se pueda determinar si fue por un mal cobro, un mal vuelto e incluso se llegue a perder un documento contable copias de facturas de venta, boletas de depósito, vales y envíos.

En el área de bodega los colaboradores exteriorizaron, que el espacio con que se cuenta es lo suficientemente amplio, la ubicación de los productos suele ser adecuada, porque los más pesados se encuentran ubicados estratégicamente para que no sea dificultosa la manipulación al momento de trasladarlo a un vehículo, los productos de más rotación se encuentran con un acceso cómodo. Sin embargo indican que existen riesgos a los que están expuestos, entre ellos: no contar con mascarillas, guantes o lentes protectores, para la manipulación de cemento y cal, no tener un calzado ideal que les proteja de cualquier impacto en el pie, por si les llegase a caer una viga, lámina, costanera o cualquier material pesado que ahí se manipule.

El agente de seguridad hizo ver que debido a la situación actual en nuestro país, se corre el riesgo de un robo a mano armada, por lo que los malhechores podrían en cualquier momento golpearlo ó dispararle para inmovilizarlo, por lo tanto debe permanecer alerta a los movimientos de las personas dentro y fuera de la tienda, de la cual manifiesta que cuenta con instalaciones modernas, pero demasiado amplias.

Conclusiones

1. Por medio de la evaluación se estableció que la empresa se encuentra en funciones, genera flujos de efectivo, empleo, atención al cliente, pero que los colaboradores no conocen la ubicación jerárquica de su puesto, por lo que se estableció que no existe una estructura organizacional definida.
2. Se determinó que las actividades o tareas que realizan en cada puesto de trabajo durante la jornada laboral, no se encuentran distribuidas equitativamente, sobrecargando más a unos que a otros, y que se realizan sin un orden específico, debido a la ausencia de un manual de funciones.
3. Se comprobó que a través de los años fueron necesitando crear puestos de trabajo y para ello contrataban personal en las distintas áreas, por lo que la estructura organizacional fue creciendo desordenadamente y debido a ello fue creada de forma empírica.
4. Se identificaron los puestos que se tienen en las distintas áreas funcionales dentro de la empresa: dos gerentes, tres asistentes administrativos, un cajero, seis vendedores, diez en bodega y un agente de seguridad.
5. Que los gerentes son indispensables para la elaboración de las tareas y actividades laborales, siendo los únicos para la toma de decisiones.
6. Como producto del trabajo efectuado en Ferrotienda Coatepeque, S.A., se determinó que no existen procedimientos o manuales para contratar personal.

Recomendaciones

1. Se recomienda a Corporación Ferretera Coatepeque, S.A. “Ferrotienda Coatepeque”, que implemente la propuesta que se formula al final de este informe de investigación y se beneficie de una estructura definida para lograr optimizar los recursos materiales (edificio, maquinaria, oficina, entre otros), recursos técnicos (sistemas de ventas, finanzas y administrativos), recursos financieros (propios: dinero en efectivo, utilidades; ajenos: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados) y por último el recurso humano (indispensable para cualquier grupo social, ya que de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos entre sus características: posibilidad de desarrollo, ideas, creatividad, habilidad, experiencia, conocimientos, entre otros.).
2. Se recomienda a gerencia comprobar, evaluar y actualizar constantemente los puestos de trabajo, para evidenciar que la propuesta se está cumpliendo.
3. Se recomienda iniciar un plan de Benchmarking, que se constituirá como un compromiso con el mejoramiento para el proceso de atención al cliente, debido a que es posible emplear la información recopilada en el campo (empresas locales), para producir un efecto revulsivo en las operaciones dentro de Ferrotienda Coatepeque. Los resultados se convertirán en la base de objetivos de corto y mediano plazo, utilizándose para anticipar las tendencias en los negocios y descubrir oportunidades de innovación sobre los productos y procesos de atención al cliente.

Referencias bibliográficas

1. AMADOR, J.P. Manuales administrativos. (On line).
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default.asp
2. BARQUERO CORRALES, A. 2005. Administración de Recursos Humanos. Primera edición. Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia.
3. CALDERON HERNANDEZ, G. CASTAÑO DUQUE, G.A. 2005. Investigación en Administración en América Latina: evolución y resultados. I edición. Colombia. Edigráficas. Pp. 774.
4. Constitución Política de la República de Guatemala, 1993. (reformada por acuerdo Legislativo no. 18-93 del 17 de noviembre 1993).
5. CORDOBA PADILLA, M. 2006. Formulación y Evaluación de Proyectos. Colombia. Ecoe Ediciones.
6. ESCAMILLA, A. 2008. Las Competencias Básicas: claves y propuestas para su desarrollo en los centros. Primera edición. Barcelona, España. GRAÓ. Pp. 217.
7. GILLI, J.J. (Eds.) 2007. Diseño Organizativo: estructura y procesos. Primera edición. Argentina. Granica Pp. 360.
8. ITACA (Interactive Training Advanced Computer Applications, S.L.) 2006. Riesgos derivados de las condiciones de seguridad. Primera edición. Marcombo S.A. España. Pp. 305.
9. MAZARIEGOS SOSA, A.P. 2005. Diseño de Estructura Organizacional y Perfiles De Puestos para una institución generadora de nuevos proyectos, gt.
10. MINTZBERG, H. 2001. Diseño de Organizaciones Eficientes. Ar. Editorial el Ateneo.

11. MURO BENAYAS, I. 2008. Esta No Es Mi Empresa: El desapego de los profesionales del siglo XXI. I edición. España. Editorial del Economista. Pp.237.
12. OVALLE MALDONADO, Z.E. 2005. Reestructuración Organizacional y Proceso de Capacitación Motivacional y Administrativa al Personal del Centro de Capacitación y Promoción San Antonio. Guatemala.
13. UNIVERSIDAD DE CHAMPAGNAT. 2002. La Estructura Organizacional, Uch Portal de estudiantes de recursos humanos, Administración y Gerencia. (On line).
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>

Anexos

Anexo 1

Propuesta

Estructura Organizacional y Manual de Funciones de Ferrotienda Coatepeque.

Introducción

El fortalecimiento interno en las diferentes áreas de la empresa, debe darse paso a paso, y para ello se deben ir implementando los distintos manuales administrativos que se conocen: manuales de convocatoria, contratación, inducción, de funciones y tareas, entre otros, para que los administradores (gerentes), puedan describir a cada colaborador de la empresa, cuáles serán sus beneficios, pero también sus deberes y obligaciones, así de igual manera que conozcan, se familiaricen y utilicen la base de datos de ventas “Invex”.

La presente propuesta tiene como finalidad, implementar la nueva estructura organizacional en Ferrotienda Coatepeque, “Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.”, lo que permitirá dar a conocer a cada miembro de la organización: la línea de mando, la ubicación de cada puesto de trabajo en la estructura. Por su parte, la gerencia tendrá conocimiento de: la descripción, objetivos, finalidades, relaciones internas y externas, responsabilidad de bienes de cada elemento, así como el perfil que se necesita para cubrir para cada puesto de trabajo, donde se les dará a conocer las competencias institucionales, conductuales, el ambiente de trabajo, lugar y posición donde desarrollarán sus labores, así como los posibles accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.

A continuación se presenta la propuesta Estructura organizacional y manual de funciones basada en competencias laborales de Ferrotienda Coatepeque, y que tiene como objetivo que cada elemento dentro de la organización conozca e interprete la línea de mando, la ubicación de su puesto de trabajo, y para que la gerencia en base a competencias laborales realice contrataciones de personal calificado.

Justificación

A través de la investigación se pudo detectar las necesidades y problemas que presenta la estructura organizacional de Ferrotienda Coatepeque, “Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.”. Teniendo en cuenta, las diversas carencias de comunicación que existen en las distintas áreas: administración, ventas, caja, bodega y seguridad; es necesario diseñar alternativas de solución para mejorar el funcionamiento de las mismas.

Este instrumento administrativo, se implanta de modelo y guía, para identificar los lineamientos que permitirán implementar la nueva estructura organizacional, dándoles a conocer el orden jerárquico para cada puesto (Estructura Organizacional), así como las funciones y tareas que cada uno debe realizar (Manual de Funciones), implementando para ello políticas para la selección de nuevo personal, basándose en competencias laborales, al momento de hacer nuevas contrataciones. Se presenta el nuevo organigrama general y la descripción técnica de los puestos.

La justificación de la nueva estructura organizacional, es para que, el personal precise e identifique la línea de mando, aclare de quien puede o no recibir órdenes, establecer a quien le pueden hacer consultas sobre descuentos, anulación de facturas, permisos, sugerencias, entre otros. El manual de funciones evitará el descontrol de las tareas y funciones, permitiendo reorganizarlas de manera equitativa, utilizando las herramientas y el tiempo necesario para desarrollarlas sin descuidar el fin principal “la atención al cliente”, optimizando los recursos financiero, físico y humano de la empresa, teniendo como propósito servir de guía para el correcto desarrollo de las funciones asignadas.

Por medio de la nueva alternativa en cuanto a estructura organizacional se refiere, los colaboradores se verán beneficiados, al saber hacia dónde transmitir la información, encontrando eco en sus dudas y comentarios, de forma rápida y segura para la empresa, ayudando a agilizar los procesos internos de trabajo en las distintas áreas, y de forma externa con los proveedores y sobre todo los clientes, que soliciten asesorías en los productos y materiales.

Cobertura:

La estructura organizacional, se implementará en Ferrotienda Coatepeque, “Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.”, ubicada en Avenida 20 de octubre 4-04 Zona 3 Coatepeque, Quetzaltenango.

Beneficios:

- Contratación de personal con edad adecuada en las diferentes áreas.
- Seleccionar al personal masculino o femenino según la necesidad que tenga la empresa.
- Establecer nivel educativo mínimo para cada área de trabajo.
- Al conocer la ubicación dentro de la organización se observará mejora de comunicación entre las distintas áreas de la empresa.
- Cada colaborador será responsable de un grupo de productos y se alcanzará un mejor control en los inventarios de productos.
- Permite delimitar la responsabilidad de las diferentes funciones y tareas, en cada uno de los miembros colaboradores en sus diferentes áreas, quedando las mismas distribuidas de forma equitativa.
- La creación de un ambiente agradable que permitirá satisfacción en los colaboradores y permanezcan más tiempo dentro de la empresa, alcanzado especialización de trabajo al momento de desarrollar sus tareas y funciones.

Beneficiarios:

- La gerencia, por que sabrá a quien dirigirse cuando una de las funciones o tareas no se realicen por un colaborador.
- Los colaboradores en las distintas áreas, al conocer hacia dónde dirigir las diferentes dudas, comentarios, sugerencias.
- Los clientes de la empresa al recibir una mejor información y atención.

Objetivos

General

- Precisar la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para la funcionalidad administrativa de la institución.

Específicos

- Definir los puestos de trabajo para cada colaborador.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una correcta interrelación entre las distintas áreas de la institución, evitando el uso inadecuado de recurso humano, material y tecnológico, para obtener un óptimo resultado en las actividades realizadas.
- Determinar las líneas de mando y compromiso en cada puesto de trabajo.
- Diagnosticar los perfiles ocupacionales de cada trabajador.

Fundamentación teórica

Estructura organizacional

La base teórica establece el funcionamiento de la propuesta; que exterioriza la estructura sobre la cual se plantea el estudio, sin la cual no se pueden determinar los elementos que pueden tomarse en cuenta, es por ello que los miembros de una estructura necesitan un marco estable y comprensible en el que logren trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización, donde el proceso de gerencia implica la toma de decisiones para instaurar este tipo de marco en el presente y que permanezca en el futuro. En afinidad a lo anterior, Stoner, Freeman y Gilbert (2000), sostienen que “la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización”.

De modo similar, Robbins (2002), exterioriza que, “una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos”. Es decir, que es aquella que proporciona al máximo la organización e integración de esfuerzos, a la vez que estimula la autonomía esencial en las divisiones, departamentos, unidades entre otras.

Citado de otra forma, el ser humano como tal, no puede vivir aislado, sino que debe mantener continua interacción con sus semejantes, por lo tal es un ente sociable, que debe cooperar uno con otro. En relación al manual de funciones, se establece que es un documento que toda empresa prepara con la finalidad de delimitar las funciones y responsabilidades de los colaboradores en una empresa. Debe tener como objetivo primordial, describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las, en cada uno de los puestos de la organización.

De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo generan pérdidas de tiempo, sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección o área de trabajo.

Manual de funciones

Según: Camargo Niño, Pulecio Muñoz & Méndez Sandoval (2009). El manual de funciones es un documento que recopila la información de un cargo, que se obtiene de su análisis y descripción. La organización de los datos debe estar en forma secuencial, por importancia de las funciones que se tienen que desempeñar en él. Presta el servicio de permitir globalizar el cargo y ayuda a la persona que lo va a ejecutar para que tenga pleno conocimiento de su trabajo. Es una herramienta que debe ser flexible, para que se ajuste fácilmente a los cambios de la organización.

Basado en lo anterior, un manual de funciones es una descripción analítica de las funciones que desarrolla cada puesto de trabajo dentro de una organización, debe ser elaborado teniendo en cuenta las actividades, funciones y responsabilidades que deberá cumplir cada colaborador para alcanzar las metas y los objetivos propuestos por la organización.

El manual de funciones basado en competencias laborales se divide en los siguientes aspectos entre otros:

- Código del puesto: se ubica en la parte derecha del encabezado del manual, e indica el área y puesto dentro de la organización.
- Descripción del puesto: es el formato que encabeza describiendo el nombre del cargo, departamento que pertenece, puesto inmediato superior e inferior, a quien le reporta.

- **Objetivos de puesto:** aquí se describe la actividad principal y las genéricas que definen el grupo de funciones, actividades y responsabilidades a cargo del puesto descrito. En este punto se debe recalcar que la parte principal debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.
- **Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad:** se describe todas las funciones o actividades que debe realizar en el puesto de trabajo, así mismo describir la periodicidad con la que se realiza, si es de forma diaria, semanal, quincenal, mensual, anual o eventualmente. Tomando en cuenta la finalidad así como los resultados esperados en cada actividad.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal, que el jefe de dicho colaborador pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica. Esto tiene como finalidad, que al momento de entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, así al final de cada periodo al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

- **Relaciones laborales:** se describe las relaciones que cada empleado deberá tener en su puesto de trabajo y si son de forma interna o externa, con quienes y para qué.
- **Responsabilidad de supervisión:** se le hace saber al colaborador si es responsable de supervisar directa o indirectamente a otros empleados dentro de la organización.
- **Condiciones de trabajo:** en este ítem se establecen subfactores de especificación como: posición, medio ambiente y riesgos que conllevan realizar sus actividades dentro de la empresa.
- **Nivel del puesto:** se muestra gráficamente a través de un organigrama la ubicación dentro de la organización.
- **Perfil del puesto:** Se describe el conjunto de conocimientos, requerimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que se le asignarán dentro de una estructura específica, así como las competencias institucionales que la organización exige para el desarrollo de las actividades.

Competencias Laborales

Según Chávez y García (2003), “la persona demuestra, mediante la evaluación de la competencia, que puede producir un bien o proporcionar un servicio, cumpliendo requisitos y, la empresa garantiza que la persona siempre lo hará de la misma forma, mediante el sistema de calidad y el sistema de gestión de la calidad”.

Es decir que un sistema de competencias laborales, permitirá a Ferrotienda Coatepeque, seleccionar a colaboradores con características adecuadas para cada puesto de trabajo, obteniendo como resultado, mejor servicio en atención al cliente, que desarrollen sus tareas y funciones con mayor eficiencia y eficacia, en síntesis, podrán contratar personal que busca alcanzar continuamente la perfección en toda actividad, siguiendo para ello los estatutos que dictan los de la organización que los contrate.

La competencia humana en general es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes, el ser competente puede significar que la persona tiene conocimiento declarativo, es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace, y conoce el objeto del por qué actúa. Las competencias humanas vienen a ser capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, partiendo del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona; son un poder o una capacidad para llevar a cabo la multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

Cursos de acción

- Implementar la Estructura Organizacional de Ferrotienda Coatepeque, “Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.”.
- Al contratar nuevo personal colaborador utilizar el Manual de Funciones, se debe basar en competencias laborales.
- Capacitación sobre materiales de construcción, herramientas y productos en general que se venden dentro de la organización.
- Seminarios para el personal de ventas, orientados a la atención al cliente y trabajo en equipo.

Operativización de los cursos de acción

A través de un manual de puestos y funciones se dará a conocer a todos los miembros de la organización la forma de operar dentro de la misma.

Presupuesto de la propuesta:

El siguiente cuadro describe el costo de la implementación de la propuesta para Ferrotienda Coatepeque, S.A. “Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.”

Presupuesto de la propuesta:

ACTIVIDAD /TAREA	COSTO MENSUAL	DURACIÓN MESES	TOTAL Q.	OBSERVACIONES
Crear e implementar la propuesta.	5,250.00	2	10,500.00	Cubre el costo por crear e implementar la Estructura Organizacional y el Manual de Puestos y Funciones basado en Competencias Laborales.
Viáticos	Q1,650.00	2	Q3,300.00	Para gastos de transporte y alimentación diaria.
Asesoría	Q2,500.00	1	Q2,500.00	Pago único a Universidad Panamericana por asesoría de Propuesta.
Gastos de transporte	Q150.00	6	Q900.00	Por traslado de Coatepeque a Quetzaltenango (ciudad) para asesoría.
Gastos varios	Q675.00	2	Q1,350.00	Se cubren gastos estimados en: uso de equipo informático, alquiler de cañonera, impresiones, internet, entre otros.
TOTAL GASTOS			Q18,550.00	

Anexo 2

Evaluación Integral

FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo de cómputo. ➤ Software para ventas. (ventas, inventarios, estados financieros.). ➤ Amplia sala de ventas. ➤ Amplio espacio en bodega con acceso para transporte pesado. ➤ Generador eléctrico. ➤ Líneas telefónicas. ➤ Internet. ➤ Rotación de personal en el almuerzo para no cerrar al público. ➤ Reparto de productos a domicilio, sin costo adicional. (Aplican restricciones). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mal manejo de hardware y software. ➤ Mala atención a los clientes. ➤ Productos sin rotación. ➤ No tener área de entrega. ➤ No tener un plan de capacitaciones sobre los productos que ahí se venden. ➤ El generador es demasiado pequeño y no genera suficiente energía para toda la empresa. ➤ Atrasos en la entrega de productos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratar recurso humano calificado. ➤ Apertura de nueva sucursal en otra zona de la ciudad. (Meta mercado). ➤ Cubrir demandas de productos que los competidores no están surtiendo. ➤ Mejora de precios constante. ➤ Implementar área de entrega de productos de ferretería. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia establecida en el mercado de Coatepeque. ➤ Distancia entre el área de comercio (Meta mercado) y la ubicación de la empresa. ➤ Entrega de productos cambiados. ➤ Descuadre de inventarios. ➤ Constante cambio de precios en combustibles, reduce el margen de utilidad.

Anexo 3

Guía de entrevista

UNIVERSIDAD PANAMERICA
SEDE QUETZALTENANGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Guía de entrevista o análisis de puestos del personal administrativo de Corporación Ferretera Coatepeque, S.A. “Ferrotienda Coatepeque”

El presente instrumento es para fines educativos, dicha información servirá para apoyar el estudio titulado: **“Evaluación de la Estructura Organizacional de Ferrotienda Coatepeque, ubicada en el municipio de Coatepeque, Departamento de Quetzaltenango”**, como culminación de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas.

A: Aspectos Generales.

1. Edad: _____
2. Sexo: _____
3. Estado Civil: _____
4. Tiempo laborando dentro de la empresa: _____
5. Puesto que desempeña dentro de la empresa: _____
6. Fecha de realización de entrevista: _____
7. Analista: _____

B: Formación Académica. (Competencias Básicas)

8. ¿Con que nivel educativo cuenta?
- | | | | | | |
|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| Ninguno | _____ | Pre-primario | _____ | Primario | _____ |
| Básico | _____ | Diversificado | _____ | Universitario | _____ |
| Otro, especifique | _____ | | | | |
- _____

C: ¿Relación y Jerarquía? (Organigrama del Puesto)

9. ¿Quién es su jefe superior?
Especifique _____
- _____
10. ¿Quién es su jefe inmediato?
Especifique _____
- _____
11. ¿Conoce cuáles son los puestos que dependen de Ud.? (Subordinados)
Sí _____ No _____
¿Porque? Especifique _____
- _____

12. ¿Ud. sabe cuál es su localización jerárquica?

Sí _____ No _____
¿Porque? Especifique _____

D: Con relación a su puesto de trabajo. Describa las funciones básicas incluidas en el puesto de trabajo (dirigir, controlar, gestionar, otros)

13. ¿Describa cuáles son sus responsabilidades?, por ejemplo: maquinaria y equipo, claves de ingresos al sistema, vehículos, infraestructura, entre otros.

Especifique _____

Responsabilidad			
Categoría	Si tiene	No tiene	Observaciones
Supervisión de personal			
Materiales, herramientas o equipos			
Dinero, documentos (vales, facturas) otros			
Contactos internos o externos			
Contraseñas de ingreso al sistema			
Contraseña para ventas			
Otros:			

14. ¿Describe cuáles son sus funciones?, por ejemplo: realizar ventas, tomar pedidos vía telefónica, preparar el producto que Ud. facturó.

Funciones			
Principales	Si tiene	No tiene	Observaciones
Ventas			
Secundarias			
Tomar pedidos vía telefónica			
Facturar			
Preparar productos facturados			
Trasladar facturas de pedidos a bodega sí el pedido fue vía telefónica			
Consultar descuentos en productos			
Mostrar productos a los clientes			
Otros			

¿Cuál es su función principal?	
¿Cuáles son sus sub-funciones?	

15. ¿Utiliza formatos definidos para las distintas actividades en su puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

¿Cuáles? Especifique _____

16. ¿Cuáles son las actividades para cumplir sus funciones?

Actividades	Frecuencia de las actividades				Observaciones
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	
Apertura de la tienda					
Limpieza de sala de ventas					
Recibir producto nuevo					
Ingresar producto al sistema					
Otras					

17. Por medio de su experiencia laboral dentro y fuera de la empresa, ¿qué es lo que más le ha servido para el desempeño de su actual puesto de trabajo?

Especifique _____

18. Según su experiencia dentro de la empresa, ¿cuáles son las debilidades de su puesto de trabajo?

Especifique _____

E: Competencias básicas, habilidades y destrezas.

19. Marque, ¿cuáles son sus competencias básicas, habilidades y destrezas para el desarrollo en general de su puesto de trabajo?

Habilidades	Nivel de exigencia para el puesto				Nivel de necesidad para el puesto
	Alto	Medio	Poco	Nada	
Manejo de equipo de computación					Medio
Manejo de herramientas (barrenos, pulidoras, soldadoras, compresores, otros).					Alto
Conocimiento de materiales que se venden.					Alto
Pro-activo, metódico y negociador.					Alto
Buenas relaciones interpersonales.					Alto
Trabajo bajo presión.					Alto
Flexibilidad ante los cambios.					Alto
Trabajo en equipo.					Alto
Buscar nuevas alternativas de solución.					Bajo
Preocupación por entender a los clientes y dar solución a sus problemas.					Alto
Disposición de realizar esfuerzos adicionales con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes.					
Otras					

20. ¿Qué atributos y/o habilidades considera que son necesarias para su puesto de trabajo?

Característica	Nivel de los atributos y/o habilidades			
	Esencial	Útil	Innecesaria	Observaciones
Visión				
Oído (escucha activa)				
Conversación				
Coordinación (física)				
Fuerza				
Altura				
Salud				
Criterio e iniciativa				
Creatividad e ingenio				
Buen juicio				
Atención				
Lectura y escritura				
Aritmética				
Nivel escolar				
Sensibilidad				
Imagen				
Otras, especifique				

F: Condiciones de trabajo

21. Describa si existen riesgos de trabajo en el desarrollo de las funciones de su puesto.
Especifique_____

22. ¿Hay existencias psicológicas inusitadas en su puesto de trabajo?

Especifique _____

23. ¿Medio en que se desarrolla su puesto de trabajo?

Medio de desarrollo	Excelente	Adecuado	Inapropiado	Observaciones
Instalaciones				
Ventilación				
Frío				
Templado				
Caliente				
Húmedo				
Trabajo en la intemperie				
Otros, especifique				

24. Observaciones generales en su puesto de trabajo.



Guía de entrevista o análisis de puestos del personal de ventas de Corporación Ferretera Coatepeque, S.A. “Ferrotienda Coatepeque”

El presente instrumento es para fines educativos, dicha información servirá para apoyar el estudio titulado: “Evaluación de la Estructura Organizacional de Ferrotienda Coatepeque, ubicada en el municipio de Coatepeque, Departamento de Quetzaltenango”, como culminación de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas.

A: Aspectos Generales.

1. Edad: _____
2. Sexo: _____
3. Estado Civil: _____
4. Tiempo laborando dentro de la empresa: _____
5. Puesto que desempeña dentro de la empresa: _____
6. Fecha de realización de entrevista: _____
7. Analista: _____

B: Formación Académica. (Competencias Básicas)

8. ¿Con que nivel educativo cuenta?
- | | | | | | |
|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| Ninguno | _____ | Pre-primario | _____ | Primario | _____ |
| Básico | _____ | Diversificado | _____ | Universitario | _____ |
| Otro, especifique | _____ | | | | |
- _____

C: ¿Relación y Jerarquía? (Organigrama del Puesto)

9. ¿Quién es su jefe superior?
Especifique _____
10. ¿Quién es su jefe inmediato?
Especifique _____
11. ¿Conoce cuáles son los puestos que dependen de Ud.? (Subordinados)
- | | | | |
|----------------------|-------|----|-------|
| Sí | _____ | No | _____ |
| ¿Porque? Especifique | _____ | | |
- _____
12. ¿Ud. sabe cuál es su localización jerárquica?
- | | | | |
|----------------------|-------|----|-------|
| Sí | _____ | No | _____ |
| ¿Porque? Especifique | _____ | | |
- _____

D: Con relación a su puesto de trabajo. Describa las funciones básicas incluidas en el puesto de trabajo (dirigir, controlar, gestionar, otros)

13. ¿Describa cuáles son sus responsabilidades?, por ejemplo: maquinaria y equipo, claves de ingresos al sistema, vehículos, infraestructura, entre otros.

Especifique _____

Responsabilidad	Se dan cuando tiene a su cargo: personal, equipo de trabajo, dinero, otros.		
Categoría	Si tiene	No tiene	Observaciones
Supervisión de personal			
Materiales, herramientas o equipos			
Dinero, documentos (vales, facturas) otros			
Contactos internos o externos			
Contraseñas de ingreso al sistema			
Contraseña para ventas			
Otros:			

14. ¿Describe cuáles son sus funciones?, por ejemplo: realizar ventas, tomar pedidos vía telefónica, preparar el producto que Ud. facturó.

Funciones			
Principales	Si tiene	No tiene	Observaciones
Ventas			
Secundarias			
Tomar pedidos vía telefónica			
Facturar			
Preparar productos facturados			
Trasladar facturas de pedidos a bodega sí el pedido fue vía telefónica			
Consultar descuentos en productos			
Mostrar productos a los clientes			
Otros			

¿Cuál es su función principal?	
¿Cuáles son sus sub-funciones?	

15. ¿Utiliza formatos definidos para las distintas actividades en su puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

¿Cuáles? Especifique _____

16. ¿Cuáles son las actividades para cumplir sus funciones?

Actividades	Frecuencia de las actividades				Observaciones
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	
Apertura de la tienda					
Limpieza de sala de ventas					
Recibir producto nuevo					
Ingresar producto al sistema					
Otras					

17. Por medio de su experiencia laboral dentro y fuera de la empresa, ¿qué es lo que más le ha servido para el desempeño de su actual puesto de trabajo?

Especifique _____

18. Según su experiencia dentro de la empresa, ¿cuáles son las debilidades de su puesto de trabajo?

Especifique _____

E: Competencias básicas, habilidades y destrezas.

19. Marque, ¿cuáles son sus competencias básicas, habilidades y destrezas para el desarrollo en general de su puesto de trabajo?

Habilidades	Nivel de exigencia para el puesto				Nivel de necesidad para el puesto
	Alto	Medio	Poco	Nada	
Manejo de equipo de computación					Medio
Manejo de herramientas (barrenos, pulidoras, soldadoras, compresores, otros)					Alto
Conocimiento de materiales que se venden.					Alto
Pro-activo, metódico y negociador.					Alto
Buenas relaciones interpersonales.					Alto
Trabajo bajo presión.					Alto
Flexibilidad ante los cambios.					Alto
Trabajo en equipo.					Alto
Buscar nuevas alternativas de solución.					Bajo
Preocupación por entender a los clientes y dar solución a sus problemas.					Alto
Disposición de realizar esfuerzos adicionales con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes.					
Otras					

20. ¿Qué atributos y/o habilidades considera que son necesarias para su puesto de trabajo?

Característica	Nivel de los atributos y/o habilidades			
	Esencial	Útil	Innecesaria	Observaciones
Visión				
Oído (escucha activa)				
Conversación				
Coordinación (física)				
Fuerza				
Altura				
Salud				
Criterio e iniciativa				
Creatividad e ingenio				
Buen juicio				
Atención				
Lectura y escritura				
Aritmética				
Nivel escolar				
Sensibilidad				
Imagen				
Otras, especifique				

F: Condiciones de trabajo

21. Describa si existen riesgos de trabajo en el desarrollo de las funciones de su puesto.
 Especifique _____

22. ¿Hay existencias psicológicas inusitadas en su puesto de trabajo?
 Especifique _____

23. ¿Medio en que se desarrolla su puesto de trabajo?

Medio de desarrollo	Excelente	Adecuado	Inapropiado	Observaciones
Instalaciones				
Ventilación				
Frío				
Templado				
Caliente				
Húmedo				
Trabajo en la intemperie				
Otros, especifique				

24. Observaciones generales en su puesto de trabajo.



Guía de entrevista o análisis de puestos del personal de bodega de Corporación Ferretera Coatepeque, S.A. “Ferrotienda Coatepeque”

El presente instrumento es para fines educativos, dicha información servirá para apoyar el estudio titulado: **“Evaluación de la Estructura Organizacional de Ferrotienda Coatepeque, ubicada en el municipio de Coatepeque, Departamento de Quetzaltenango”**, como culminación de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas.

A: Aspectos Generales.

1. Edad: _____
2. Sexo: _____
3. Estado Civil: _____
4. Tiempo laborando dentro de la empresa: _____
5. Puesto que desempeña dentro de la empresa: _____
6. Fecha de realización de entrevista: _____
7. Analista: _____

B: Formación Académica. (Competencias Básicas)

8. ¿Con que nivel educativo cuenta?
 Ninguno _____ Pre-primario _____ Primario _____
 Básico _____ Diversificado _____ Universitario _____
 Otro, especifique _____

C: ¿Relación y Jerarquía? (Organigrama del Puesto)

9. ¿Quién es su jefe superior?
 Especifique _____

10. ¿Quién es su jefe inmediato?
 Especifique _____

11. ¿Conoce cuáles son los puestos que dependen de Ud.? (Subordinados)
 Sí _____ No _____
 ¿Porque? Especifique _____

12. ¿Ud. sabe cuál es su localización jerárquica?
 Sí _____ No _____
 ¿Porque? Especifique _____

D: Con relación a su puesto de trabajo. Describa las funciones básicas incluidas en el puesto de trabajo (dirigir, controlar, gestionar, otros)

13. ¿Describe cuáles son sus responsabilidades?, por ejemplo: maquinaria y equipo, claves de ingresos al sistema, vehículos, infraestructura, entre otros.

Especifique _____

Responsabilidad	Se dan cuando tiene a su cargo: personal, equipo de trabajo, dinero, otros.		
Categoría	Si tiene	No tiene	Observaciones
Supervisión de personal			
Materiales, herramientas o equipos			
Dinero, documentos (vales, facturas) otros			
Contactos internos o externos			
Contraseñas de ingreso al sistema			
Contraseña para ventas			
Otros:			

14. ¿Describa cuáles son sus funciones?, por ejemplo: realizar ventas, tomar pedidos vía telefónica, preparar el producto que Ud. facturó.

Funciones			
Principales	Si tiene	No tiene	Observaciones
Ventas			
Secundarias			
Tomar pedidos vía telefónica			
Facturar			
Preparar productos facturados			
Trasladar facturas de pedidos a bodega sí el pedido fue vía telefónica			
Consultar descuentos en productos			
Mostrar productos a los clientes			
Otros			

¿Cuál es su función principal?	
¿Cuáles son sus sub-funciones?	

15. ¿Utiliza formatos definidos para las distintas actividades en su puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

¿Cuáles? Especifique _____

16. ¿Cuáles son las actividades para cumplir sus funciones?

Actividades	Frecuencia de las actividades				Observaciones
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	
Apertura de la tienda					
Limpieza de sala de ventas					
Recibir producto nuevo					
Ingresar producto al sistema					
Otras					

17. Por medio de su experiencia laboral dentro y fuera de la empresa, ¿qué es lo que más le ha servido para el desempeño de su actual puesto de trabajo?

Especifique _____

18. Según su experiencia dentro de la empresa, ¿cuáles son las debilidades de su puesto de trabajo?

Especifique _____

E: Competencias básicas, habilidades y destrezas.

19. Marque, ¿cuáles son sus competencias básicas, habilidades y destrezas para el desarrollo en general de su puesto de trabajo?

Habilidades	Nivel de exigencia para el puesto				Nivel de necesidad para el puesto
	Alto	Medio	Poco	Nada	
Manejo de equipo de computación					Medio
Manejo de herramientas (barrenos, pulidoras, soldadoras, compresores, otros)					Alto
Conocimiento de materiales que se venden.					Alto
Pro-activo, metódico y negociador.					Alto
Buenas relaciones interpersonales.					Alto
Trabajo bajo presión.					Alto
Flexibilidad ante los cambios.					Alto
Trabajo en equipo.					Alto
Buscar nuevas alternativas de solución.					Bajo
Preocupación por entender a los clientes y dar solución a sus problemas.					Alto
Disposición de realizar esfuerzos adicionales con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes.					
Otras					

20. ¿Qué atributos y/o habilidades considera que son necesarias para su puesto de trabajo?

Característica	Nivel de los atributos y/o habilidades			
	Esencial	Útil	Innecesaria	Observaciones
Visión				
Oído (escucha activa)				
Conversación				
Coordinación (física)				
Fuerza				
Altura				
Salud				
Criterio e iniciativa				
Creatividad e ingenio				
Buen juicio				
Atención				
Lectura y escritura				
Aritmética				
Nivel escolar				
Sensibilidad				
Imagen				
Otras, especifique				

F: Condiciones de trabajo

21. Describa si existen riesgos de trabajo en el desarrollo de las funciones de su puesto.
Especifique_____

22. ¿Hay existencias psicológicas inusitadas en su puesto de trabajo?
Especifique_____

23. ¿Medio en que se desarrolla su puesto de trabajo?

Medio de desarrollo	Excelente	Adecuado	Inapropiado	Observaciones
Instalaciones				
Ventilación				
Frío				
Templado				
Caliente				
Húmedo				
Trabajo en la intemperie				
Otros, especifique				

24. Observaciones generales en su puesto de trabajo.

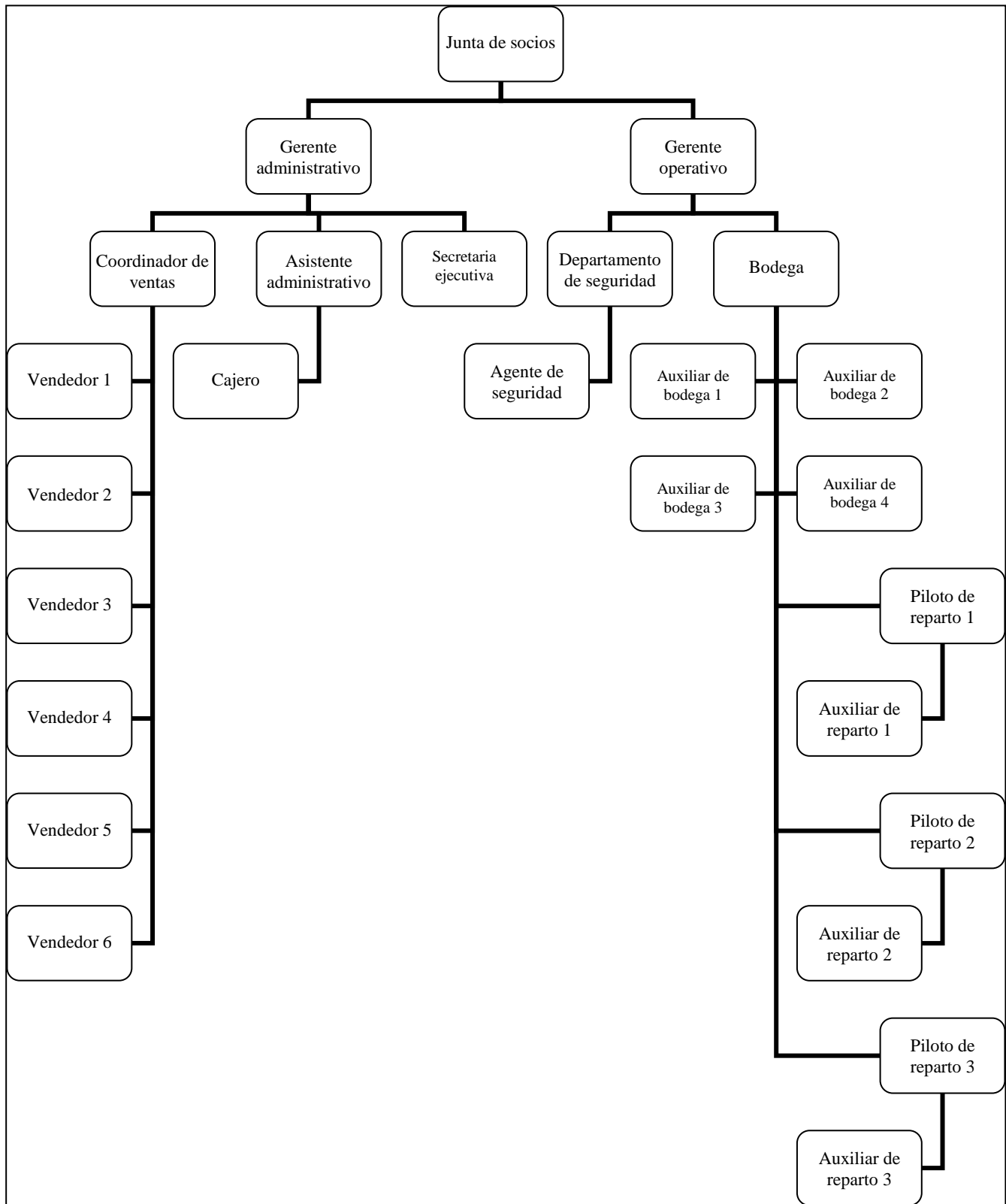
Anexo 4

Inventarios de puestos

Nomenclatura de puestos (Código y número de colaboradores en cada puesto de trabajo.).

Nombre del puesto	No. colaboradores	Código del puesto
Junta de accionistas (Gerente general)	4	Jac4
Gerente administrativo	1	Gad1
Gerente operativo	1	Gop1
Secretaria ejecutiva	1	Sej1
Coordinador de ventas	1	Cvn1
Asistente administrativo	1	Aad1
Cajero	1	Cro1
Personal de ventas	6	Ven1-6
Encargado de bodega	1	Ebo1
Piloto repartidor	3	Pre1-3
Personal auxiliar de bodega	7	Abo1-7
Personal de seguridad	1	Aseg1

Organigrama General



Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXX
Título del puesto:	Gerente administrativo
Código del puesto:	Gad1
División /departamento:	Administración
Puesto inmediato superior:	Presidente de consejo administrativo
Puesto inmediato inferior:	Coordinador de ventas, secretaria ejecutiva, asistente administrativo, jefe de bodega, agente de seguridad.
Le reporta:	Consejo administrativo, presidente del consejo

Objetivo general

Puesto ejecutivo de máxima autoridad dentro de la organización, encargado de planear, organizar y evaluar de manera eficiente los recursos financieros, materiales y humanos, para promover de forma racional las operaciones de los mismos.

Objetivos específicos

- Implementar y cumplir planes de presupuestos, normas y procedimientos de la empresa.
- Recibir y revisar los reportes e informes estadísticos de ventas, contables y precios de productos, entre otros, con el fin de obtener la información precisa, constante y oportuna para tomar decisiones correctas.
- Responsable de la autorización y firmas de cheques emitidos en la empresa.
- Organizar y coordinar la dirección así como llevar un control óptimo del funcionamiento de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Revisar y autorizar el pago de las planillas de sueldo, IGSS, agua, teléfono, gastos varios (caja chica).
- Verificar y planificar actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada departamento.
- Revisar periódicamente la descripción de puestos y reglamento disciplinario, para implementar cambios cuando sea necesario.

- Atender directamente a los clientes y/o proveedores especiales de la empresa cuando lo considere pertinente.
- Responsable de la contratación del personal para las áreas administrativas y de ventas dentro de la empresa, cumpliendo con las políticas, normas y procedimientos específicos.
- Mantener adecuada comunicación en todas las áreas, para que la información sea oportunamente conocida y debidamente interpretada.
- Brindar atención a los clientes cuando sea necesario para cualquier consulta, comentarios, quejas y/o sugerencias.
- Representar directamente a la empresa ante terceros.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Manejo de flujo de efectivo diario hacia cuentas bancarias.	■					
Revisión de inventarios y preparar compra de productos.		■				
Revisar márgenes de utilidad bruta por unidad vendida.	■					
Revisar documentos y pagos de compras para su pago.		■				
Realizar auditorías internas de productos.					■	
Realizar análisis comparativo de ventas y gastos vs. presupuesto.				■		
Responsable de autorizar y firmar cheques.	■					
Revisar y autorizar pagos de planillas de sueldos.			■			
Revisar y autorizar pagos de planillas de IGSS, agua, teléfono.				■		
Atención al cliente para descuentos, comentarios, quejas y/o sugerencias.						■
Atención directa a clientes y proveedores especiales cuando sea necesario.						■
Representar directamente a la empresa ante terceros.						■
Responsable de contratación de personal administrativo y ventas.						■

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, para el desarrollo correcto de la misión y visión de la empresa.	Ser la mejor empresa ferretera de Coatepeque
Mantener contacto continuo con proveedores para establecer y mantener precios actualizados.	Mantener los mejores precios del mercado en productos de construcción y ferreteros.
Coordinar junto al gerente de operaciones las diferentes funciones para el personal colaborador.	Mejorar desempeño.
Verificar y aplicar cronograma de pago a proveedores, planillas y de servicios.	No caer en moras.
Realizar pedidos de materiales de construcción: cemento, cal, hierro construcción, tubos procesos, galvanizados, lámina, entre otros.	Mantener niveles deseados de existencia de productos.
Aplicar descuento en producto.	Para complacencia de los clientes.
Dirigir y coordinar las actividades relativas al reclutamiento, selección, contratación, desarrollo de personal, así como el cese de actividades.	Mantener personal altamente calificado.

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Junta de accionistas.	Reuniones mensuales de trabajo para comparar estados financieros.
Secretaria ejecutiva.	Para verificar citas programadas, pago de proveedores, planillas, servicios, movimiento del flujo de efectivo y firma correspondiente de los documentos.
Coordinador de ventas y asistente administrativo.	Semanalmente para determinar actividades que ayuden al incremento de ventas.
Cajero.	Para verificar ingreso y egreso de efectivo.
Relaciones externas	¿Para qué?
Firma de auditores.	Programar pago de impuestos y otros.
Proveedores.	Coordinar pedidos de productos y actualizar precios.
Clientes.	Para brindar atención, descuentos y precisar soluciones.

Responsabilidades de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora	X	
Impresora multifuncional	X	
Escritorio	X	
Silla	X	
Archivadores	X	
Útiles de oficina	X	
Información confidencial	X	

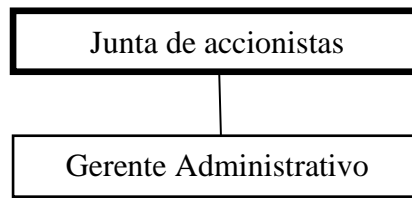
Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Directa	1	Secretaria ejecutiva
	1	Coordinador de venta
	1	Asistente administrativo
Indirecta	6	Vendedores
	1	Cajero
	1	Encargado de bodega
	3	Pilotos de reparto
	6	Auxiliares de bodega
	1	Agente de seguridad

Decisiones más importantes del puesto

- Manejo del flujo de efectivo.
- Pago a proveedores.
- Compra de materiales de construcción a mejores precios.
- Ingreso al sistema de facturas de compra de materiales de construcción.
- Autorización de anulación de facturas de ventas.
- Descuentos en productos.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Gad1

Nombre del puesto: Gerente administrativo

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	30-45 años
Estado civil	Casado preferentemente
Experiencia	3 años
Idiomas	Ingles intermedio
Manejo de paquetes (Software)	Avanzado
Nivel académico	Licenciatura en administración de empresas/Auditoria
Sexo	No relevante
Licencia de conducir	No indispensable

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud		X	
Estabilidad y ajuste emocional			X
Generoso		X	
Iniciativa			X
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo			X
Sensibilidad social		X	
Trabajo bajo presión			X

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles			X
Liderazgo participativo			X
Negociación			X
Trabajo en equipo			X
Numéricas			X
Planeación			X
Solución de problemas			X
Toma de decisiones			X

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas			X
Comprensión verbal		X	
Comprensión mecánica	X		
Razonamiento deductivo / inductivo		X	
Velocidad de percepción		X	

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia		X	
Buenos modales			X
Empatía			X
Humanista			X
Humildad			X
Léxico			X
Multicultural			X

Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa			X
Esfuerzo físico	X		
Esfuerzo visual		X	
Fuerza	X		
Resistencia a la fatiga	X		

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)
Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Excelente
Calor			X	
Frio	X			
Humedad	X			
Iluminación				X
Limpieza				X
Olores		X		
Ruido			X	
Ventilación			X	

Lugar o posición para desarrollar sus labores

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Bodega		X			
Caminando			X		
De pie		X			
Escritorio			X		
Exterior	X				
Interior				X	
Manejando	X				
Sala de venta			X		
Sentado			X		
Vehículo	X				

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial			X	
Caídas			X	
Cortaduras			X	
Golpes			X	

Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Raspaduras			X	

Enfermedades profesionales

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias	X				
Oído	X				
Síndrome del Túnel Carpiano			X		
Sistema digestivo	X				
Sistema nervioso				X	
Sistema respiratorio		X			
Vista			X		

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXX
Título del puesto:	Gerente operativo.
Código del puesto:	Gop1.
División /departamento:	Operaciones.
Puesto inmediato superior:	Presidente de consejo administrativo.
Puesto inmediato inferior:	Coordinador de ventas, secretaria ejecutiva, asistente administrativo, jefe de bodega, agente de seguridad.
Le reporta:	Consejo administrativo, presidente del consejo.

Objetivo general

Coordina con el Gerente General las distintas actividades dentro de la organización, asimismo de generar alternativas para controlar el cumplimiento de los procesos administrativos, de ventas, de atención al cliente, inspecciona, sanciona y toma acciones sobre faltas y violaciones hacia las normas internas de la empresa.

Objetivos específicos

- En caso de no estar presente el Gerente Administrativo, desarrollar las actividades como: atención al cliente, descuentos, firma de documentos, atención a proveedores, representar a la empresa cuando fuere necesario.
- Mantener en óptimas condiciones la flotilla de vehículos de reparto.
- Llevar el control de combustible, de las distintas unidades.
- Planificar y crear espacios en bodega para almacenar productos.
- Identificar necesidades de capacitación, formación y desarrollo para el personal en general dentro de la organización.
- Actuar de acuerdo con los valores de la organización y comunicarlos permanentemente a su personal, cuidando así el clima laboral y organización dentro de la empresa.

- Mantener en óptimas condiciones el generador eléctrico, el cual en caso de una caída de tensión eléctrica, este pueda funcionar de inmediato y mantener el equipo de computación encendido para el área de ventas.
- Cubrir al Encargado de bodega en horarios de desayuno y almuerzo, para entrega de los materiales que se despachan en bodega.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Apertura y cierre de tienda para la atención al cliente.	■					
Revisión de inventarios principalmente en área de bodega.						■
Despacho en bodega cuando el Encargado de bodega sale a comer.	■					
Revisar documentos de compra de materiales para ingreso al sistema.						■
Autorizar anulación de facturas de venta por solicitud de los clientes.	■					
Firmar cheques al no estar el gerente administrativo en funciones.						■
Fullear la flota de vehículos de reparto de productos.	■					
Verificar el buen funcionamiento de la flota de reparto.		■				
Atención al cliente para descuentos, comentarios y sugerencias.	■					
Atención directa a clientes y proveedores especiales.	■					
Representar directamente a la empresa ante terceros.	■					
Encender y conectar generador de energía eléctrica.						■
Brindar asesoría a los clientes respecto a materiales y/o productos.						■

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Ordenar materiales en bodega.	Mantener los materiales de mayor rotación en lugares estratégicos y puedan ser manipulados, así como los de mayor peso para que el esfuerzo físico sea mínimo.
Cubrir al encargado de bodega en la rotación de los tiempos de comida, permiso o vacaciones.	Delimitar la responsabilidad de entrega de productos en bodega, al detectarse un faltante de los mismos.
Coordinar junto al gerente administrativo las diferentes funciones para el personal.	Mejorar desempeño.
Verificar inventarios de productos en bodega.	Informar al gerente administrativo, para tomar la decisión de que productos comprar.
Verificar el buen funcionamiento de la flota de vehículos de reparto.	Para no atrasar el reparto a domicilio.
Fulllear los vehículos de reparto	Para llevar un control óptimo del combustible y saber cuánto está consumiendo cada unidad de reparto.
Aplicar descuento en producto.	Para satisfacción de los clientes.
Dirigir y coordinar las actividades relativas al reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de personal, así como el cese de actividades, principalmente en el área de bodega.	Mantener personal altamente calificado y apto para el trabajo pesado que se realiza en bodega.

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Junta de accionistas	Reuniones mensuales de trabajo para comparar estados financieros.
Gerente administrativo	Para coordinar actividades que promuevan el desarrollo de la empresa.
Secretaria ejecutiva	Para verificar pago de repuestos de vehículos de reparto, combustibles, calcomanías y firma correspondiente de los documentos.
Coordinador de ventas y asistente administrativo.	Para determinar actividades que ayuden a el ordenamiento de productos en sala de ventas
Cajero	Para verificar ingresos y egresos de efectivos, cuando lo considere necesario.

Encargado de bodega	Para mantener el control de los productos que se manejan en bodega.
Relaciones externas	¿Para qué?
Proveedores	Para hacer ver cuando los productos vienen fallados o pedidos incompletos, solicitar cambios, hacer devoluciones.
Clientes	Para brindar atención, descuentos y precisar soluciones.

Responsabilidades de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora	X	
Impresora	X	
Escritorio	X	
Silla	X	
Útiles de oficina	X	
Información confidencial	X	

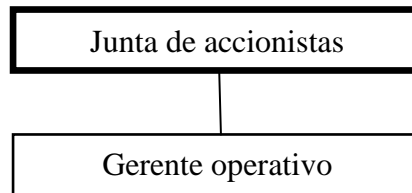
Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Indirecta	1	Secretaria ejecutiva
	1	Coordinador de venta
	1	Asistente administrativo
	1	Cajero
Directa	6	Vendedores
	1	Encargado de bodega
	3	Pilotos de reparto
	6	Auxiliares de bodega
	1	Agente de seguridad

Decisiones más importantes del puesto

- Firmar documentos cuando el gerente administrativo no se encuentra en la empresa.
- Aceptar y verificar cambios de materiales que se despachan en bodega.
- Autorizar y/o fulllear la flota de vehículos de reparto.
- Verificar y determinar cuándo sea necesario darle mantenimiento en un taller mecánico automotriz, a los vehículos de reparto.
- Contratación directa del personal idóneo para trabajar en el área de bodega.
- Autorización de anulación de facturas de ventas y descuentos en productos.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Gop1

Nombre del puesto: Gerente operativo

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	28-45 años
Estado civil	Casado
Experiencia	3 años
Idiomas	Ingles intermedio
Manejo de paquetes (Software)	Avanzado
Nivel académico	Licenciatura en administración de empresas/Ing. Industrial
Sexo	No relevante
Licencia de conducir	Tipo "B"

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud			X
Estabilidad y ajuste emocional		X	
Generoso	X		
Iniciativa			X
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo			X
Sensibilidad social		X	
Trabajo bajo presión			X

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles		X	
Liderazgo participativo			X
Negociación			X
Trabajo en equipo			X
Numéricas			X
Planeación		X	
Solución de problemas			X
Toma de decisiones			X

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas			X
Comprensión verbal		X	
Compresión mecánica			X
Razonamiento deductivo / inductivo		X	
Velocidad de percepción			X

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia			X
Buenos modales		X	
Empatía			X
Humanista		X	
Humildad			X
Léxico			X
Multicultural			X

Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa			X
Esfuerzo físico		X	
Esfuerzo visual			X
Fuerza		X	
Resistencia a la fatiga		X	

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)

Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Alto
Calor				X
Frio	X			
Humedad		X		
Iluminación				X
Limpieza			X	
Olores		X		
Ruido				X
Ventilación			X	

Lugar o posición para desarrollar sus labores

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Bodega				X	
Caminando			X		
De pie			X		
Escritorio		X			
Exterior		X			
Interior				X	
Manejando	X				
Sala de venta		X			
Sentado		X			
Vehículo		X			

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial		X		
Caídas			X	
Cortaduras		X		
Golpes			X	

Mutilaciones			X	
Quemaduras				X
Raspaduras			X	

Enfermedades profesionales

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias	X				
Oído		X			
Síndrome del Túnel Carpiano			X		
Sistema digestivo		X			
Sistema nervioso				X	
Sistema respiratorio				X	
Vista				X	

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXX
Título del puesto:	Secretaria ejecutiva.
Código del puesto:	Sej1.
División /departamento:	Administrativo.
Puesto inmediato superior:	Gerente administrativo y operativo.
Puesto inmediato inferior:	No tiene.
Le reporta:	Gerente administrativo y operativo.

Objetivo general

Trabajo técnico profesional que consiste en ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando procedimientos definidos, elaborando documentación, realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos, pago de proveedores, planillas y gastos en general, para lograr resultados oportunos.

Objetivos específicos

- Realizar informes estadísticos de compras (pagos), ventas (ingresos), con la finalidad de informar a gerencia y que ahí se tomen las decisiones favorables.
- Elaborar documentos de pago en base a facturas de compras, gastos generales, entre otros.
- Elaborar planillas de sueldos, IGSS, para su posterior revisión en gerencia y autorización de pago.
- Atención a proveedores para recibir facturas y realizar el pago de las mismas.
- Realizar arquezos de caja junto al asistente administrativo.
- Responsable de ordenar y mantener actualizados los documentos del personal colaborador, para que estén al día en pagos de planilla, IGGS, Irtra, entre otros.
- Extiende documentos solicitados por el personal colaborador como: cartas laborales, certificación del IGGS, entre otros.

- Mantiene una comunicación adecuada en todas las áreas dentro de la organización que permitan elaborar informes claros, oportunos y concisos, para trasladarlos a gerencia y se tomen decisiones acertadas.
- Elaborar cuadro estadístico sobre el consumo de combustible de flotilla de vehículos de reparto, pago del mismo y presentarlo a gerencia.
- Apoyar a gerencia en la creación de normas para el reglamento interno de trabajo.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Responsable de elaborar documentos de pago						
Manejo de flujo de efectivo diario hacia cuentas bancarias						
Revisar documentos y pagos de compras para informar a gerencia						
Realizar arqueo de caja						
Elaborar pago de planilla de sueldos, IGGS, otros gastos						
Actualizar documentos del personal colaborador						
Anulación de facturas de venta						
Atención a proveedores para recepción de facturas						
Mantener informado a los gerentes sobre reuniones programadas						
Mantener efectivo (sencillo) para el área de caja						
Prepara documentos facturas de compra y venta, entre otros, para enviarlos a firma de auditores						

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Elaborar plan de pagos a proveedores	Para evitar atraso en entrega de productos por parte de los proveedores.
Elaborar pago de planillas de sueldos	Que el personal colaborado este satisfecho porque su pago será puntual.
Elaborar cronograma anual de pagos de planilla de IGGS	Estar al día para que todos los colaboradores cuenten con este beneficio inmediatamente.
Apoyar y realizar otras funciones asignadas.	Mejorar la elaboración de tareas.
Caja chica.	Para compras menores.

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Gerentes	Para brindar informes de flujo de efectivo, aprobación de pago a proveedores
Coordinador de ventas y asistente administrativo.	Para solicitar informes de compras, cuentas por cobrar, entre otros e informar a gerencia
Cajero	Para brindarle apoyo en las distintas actividades en el área cuando se lo solicite
Personal de ventas y bodega	Para reunir datos, elaborar informes y presentarlos a gerencia.
Relaciones externas	¿Para qué?
Firma de auditores	Enviar y recibir información, para presentarlos en gerencia.
Proveedores	Recepción de documentos (facturas) y programar pagos.

Responsabilidades de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora	X	
Impresora	X	
Escritorio	X	
Silla	X	
Archivadores	X	
Útiles de oficina	X	
Información confidencial	X	

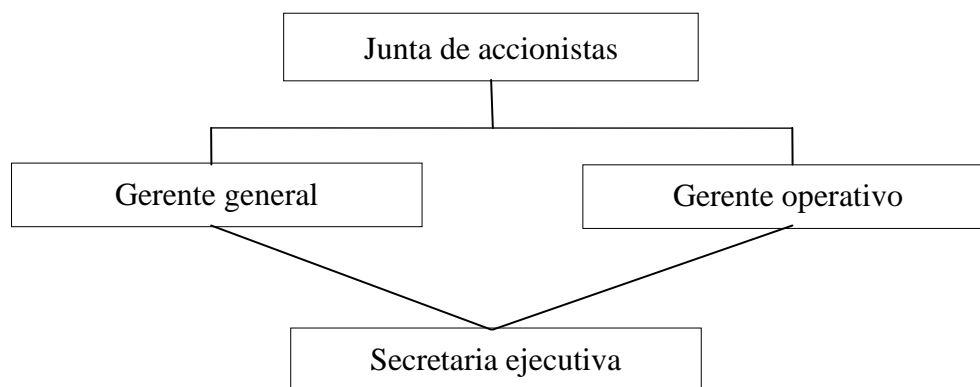
Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Directa	0	
Indirecta	6	Vendedores
	1	Cajero

Decisiones más importantes del puesto

- Elaborar informes del flujo de efectivo.
- Recepción de facturas de proveedores.
- Elaborar documentos para pago a proveedores.
- Elaboración de planillas de sueldos, IGGS, y gastos generales.
- Comunicación constante con firma de auditores.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Nombre del puesto: Secretaria ejecutiva

Sej1

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	Ilimitado
Estado civil	Indistinto
Experiencia	1 año
Idiomas	Ingles Intermedio
Manejo de paquetes (Software)	Avanzado
Nivel académico	Estudios universitarios
Sexo	Femenino
Licencia de conducir	No indispensable

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud	X		
Estabilidad y ajuste emocional	X		
Generoso		X	
Iniciativa		X	
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo			X
Sensibilidad social		X	
Trabajo bajo presión		X	

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles		X	
Liderazgo participativo	X		
Negociación	X		
Trabajo en equipo		X	
Numéricas			X
Planeación		X	
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones		X	

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas		X	
Comprensión verbal		X	
Comprensión mecánica	X		
Razonamiento deductivo / inductivo	X		
Velocidad de percepción			X

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia			X
Buenos modales			X
Empatía		X	
Humanista		X	
Humildad			X
Léxico			X
Multicultural		X	
Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa			X
Esfuerzo físico	X		
Esfuerzo visual		X	
Fuerza	X		
Resistencia a la fatiga	X		

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)

Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Alto
Calor			X	
Frio	X			
Humedad		X		
Iluminación				X
Limpieza			X	
Olores		X		
Ruido		X		
Ventilación			X	

Lugar o posición para desarrollar sus labores

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Bodega	X				
Caminando		X			
De pie		X			
Escritorio				X	
Exterior	X				
Interior				X	
Manejando	X				
Sala de venta		X			
Sentado				X	
Vehículo	X				

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial				X
Caídas			X	
Cortaduras			X	
Golpes			X	
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Raspaduras			X	

Enfermedades profesionales

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias	X				
Oído	X				
Síndrome del Túnel Carpiano				X	
Sistema digestivo	X				
Sistema nervioso			X		
Sistema respiratorio	X				
Vista			X		

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXX
Título del puesto:	Coordinador de ventas
Código del puesto:	Cvn1
División /departamento:	Ventas
Puesto inmediato superior:	Gerente administrativo y operativo
Puesto inmediato inferior:	Personal de ventas
Le reporta:	Gerente administrativo y operativo

Objetivo general

Mantener contacto directo con los proveedores de productos ferreteros, para conseguir los precios más bajos del mercado, así como la calidad de los productos sea óptimo, brindar apoyo por medio de sus conocimientos sobre los productos al personal de ventas, para ofrecer un servicio excelente en la atención al cliente.

Objetivos específicos

- Encargado de velar por el buen funcionamiento del equipo de computación (Hardware y Software).
- Mantener constante comunicación con el proveedor de Software (Invex) por fallos que ocurren en el mismo.
- Cotizar frecuentemente con los proveedores precios sobre los productos ferreteros que se venden en la empresa, para ofrecer los mejores precios en el mercado.
- Realizar auditorías continuas sobre los productos ferreteros por distribuidor, para hacer compras.
- Ingresar facturas de compras de productos ferreteros al sistema para su posterior venta.
- Atención a proveedores para realizar compras de forma personal o vía telefónica, así como efectuar reclamos de garantía, por productos dañados.
- Brindar asesoría a los clientes sobre los productos que ahí se distribuyen.
- Encargado del área de entrega.

- Mantener una comunicación adecuada en las áreas de ventas y administrativas dentro de la organización, que permitan tomar decisiones acertadas.
- Cubrir al gerente operativo cuando no se encuentra y ocurre una caída de tensión, para el encender y conectar el generador.
- Autorizar la anulación de facturas de venta.
- Apoyar a gerencia en la creación de normas para el reglamento interno de trabajo.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Responsable de compra de productos ferreteros.						
Atención a proveedores para realizar compras de productos ferreteros.						
Encargado del área de entrega de productos ferreteros.						
Anulación de facturas de venta.						
Autorización de cambios de productos a solicitud de los clientes.						
Ingreso y egreso de productos por cambio a los clientes.						
Comunicación con proveedor del software.						
Trasladar facturas de compra a secretaria ejecutiva para su pago.						
Verificar el buen funcionamiento del equipo de cómputo.						

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Realizar inventarios continuos de productos por marca, de forma física y en el sistema electrónico.	Mantener surtido el stock de productos, hacer pedidos por proveedor y verificar que los productos se encuentren cuadrados físicamente vs. Sistema.
Área de entrega	Para entregar al cliente lo que se le facturó y no dar cambiados los productos.
Compra extraordinaria de productos ferreteros.	Hacer compras contra pedido por que no se tiene el producto (costo alto), y estar pendiente de productos nuevos en el mercado.
Apoyar y realizar otras funciones asignadas para el área de ventas	Mejorar la elaboración de tareas

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Gerentes	Para brindar informes de ventas, y le aprueben la compra de nuevos productos.
Secretaria ejecutiva	Para verificar que no existan atrasos en pagos a proveedores y no se atrase la entrega de productos.
Asistente administrativo	Para solicitar apoyo en área de entrega y asignación de otras tareas.
Cajero	Para brindarle apoyo en las distintas actividades en el área cuando se lo solicite.
Personal de ventas y bodega	Para brindar apoyo en asesoría en los diferentes productos, reunir datos, elaborar informes y presentarlos a gerencia.
Relaciones externas	¿Para qué?
Proveedores	Para compra, cambios y reclamos de productos, así mismo para solicitar capacitaciones.
Clientes	Para brindar asesoría, recibir pedidos especiales, hacer descuentos, entrega de producto y autorizar cambios.

Responsabilidades de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora	X	
Impresora		
Escritorio	X	
Silla	X	
Archivadores	X	
Útiles de oficina	X	
Información confidencial	X	

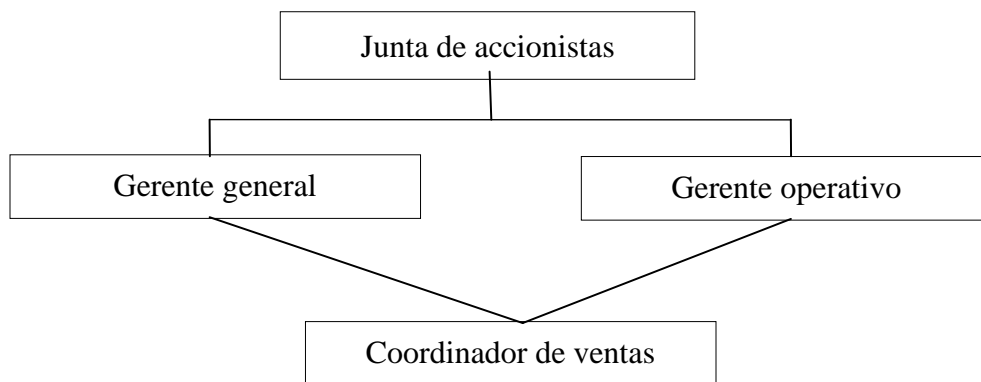
Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Directa	6	Vendedores
Indirecta	3	Pilotos
	7	Auxiliares en bodega

Decisiones más importantes del puesto

- Autorizar cambios de productos.
- Autorizar anulación de facturas de ventas.
- A que proveedor se hará la compra de productos ferreteros.
- Determinar el margen de utilidad por producto vendido.
- Descargar productos faltantes e informar a gerencia.
- Determina el momento de hacer inventarios, para la compra de productos ya escasos.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Nombre del puesto: Coordinador de ventas

Cvn1

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	25-40 años
Estado civil	Indistinto
Experiencia	2 años
Idiomas	Ingles intermedio
Manejo de paquetes (Software)	Experto
Nivel académico	Pensum cerrado
Sexo	Indistinto
Licencia de conducir	No indispensable

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud		X	
Estabilidad y ajuste emocional			X
Generoso		X	
Iniciativa			X
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo			X
Sensibilidad social		X	
Trabajo bajo presión			X

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles			X
Liderazgo participativo			X
Negociación			X
Trabajo en equipo		X	
Numéricas			X
Planeación		X	
Solución de problemas		X	
Toma de decisiones		X	

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas			X
Comprensión verbal		X	
Comprensión mecánica			X
Razonamiento deductivo / inductivo		X	
Velocidad de percepción		X	

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia			X
Buenos modales			X
Empatía		X	
Humanista	X		
Humildad		X	
Léxico		X	
Multicultural		X	

Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa			X
Esfuerzo físico		X	
Esfuerzo visual			X
Fuerza	X		
Resistencia a la fatiga		X	

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)

Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Alto
Calor			X	
Frio	X			
Humedad	X			
Iluminación				X
Limpieza			X	
Olores		X		
Ruido		X		
Ventilación			X	

Lugar o posición parar desarrollar sus labores

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Bodega		X			
Caminando			X		
De pie			X		
Escritorio		X			
Exterior		X			
Interior				X	
Manejando	X				
Sala de venta				X	
Sentado			X		
Vehículo	X				

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial			X	
Caídas			X	
Cortaduras		X		
Golpes			X	
Mutilaciones			X	
Quemaduras				X
Raspaduras			X	

Enfermedades profesionales

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias	X				
Oído	X				
Síndrome del Túnel Carpiano			X		
Sistema digestivo	X				
Sistema nervioso				X	
Sistema respiratorio		X			
Vista				X	

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXX
Título del puesto:	Asistente administrativo.
Código del puesto:	Aad1.
División /departamento:	Administrativo.
Puesto inmediato superior:	Gerente administrativo, operativo y coordinador de ventas.
Puesto inmediato inferior:	Cajero y vendedores.
Le reporta:	Gerente Administrativo, Gerente Operativo.

Objetivo general

Ejecutar los procesos administrativos de las distintas áreas dentro de la empresa, aplicando las normas y procedimientos definidos, procesando la documentación necesaria, buscando dar cumplimiento a cada uno de esos pasos.

Objetivos específicos

- Control de libro de caja y cuentas por cobrar, versus información que el sistema “Invex” genera en el corte del día.
- Corte de caja diario.
- Realiza arqueos de caja eventualmente, junto a secretaria ejecutiva.
- Carga y descarga de cuentas por cobrar en kárdex (por cliente).
- Rotación de turnos en área de entrega.
- Mantener una comunicación constante en las distintas áreas: administrativa, de ventas y bodega dentro de la organización, para fundar reportes que permitan tomar decisiones acertadas.
- Autoriza la anulación de facturas de venta.

- Apoyar al Coordinador de ventas verificando el buen funcionamiento del equipo de computación (Hardware y Software).
- Ingresar facturas de compra al sistema cuando la persona a cargo no se encuentra.
- Brindar asesoría a los clientes sobre los productos que ahí se distribuyen.
- Apoyar al Gerente Operativo cuando no se encuentra, para fullear las unidades de reparto.
- Realizar reparto de productos cuando uno de los pilotos no se encuentra disponible.
- Atención al cliente realizando ventas vía telefónica o en sala de ventas.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Corte de caja						
Comparar libro de caja con sistema electrónico de facturación						
Realizar arqueo de caja						
Control de cuentas por cobrar sistema electrónico y manual						
Anulación de facturas de venta.						
Autorización de cambios de productos a solicitud de los clientes						
Ingreso y egreso de productos que se cambia a los clientes						
Turnos en área de entrega de productos ferreteros						
Fullear unidades de reparto						

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Control de efectivo que ingresa a caja por ventas generadas.	Comparar boletas de depósito Vs. libro de caja, para velar que el efectivo llegue a la cuenta correspondiente, y evitar desfalcos.
Control de cuentas por cobrar	Verificar el estado de cuentas por cobrar por cliente, para determinar cuando están en mora y poder generar los cobros.
Área de entrega	Para puntuar en la factura impresa que se entreguen los productos vendidos a los clientes.
Apoyar y realizar otras funciones asignadas para el área de ventas	Realizar atención al cliente en sala de ventas o vía telefónica.

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Gerentes	Para brindar informes de ingreso de efectivo y cuentas pendientes de cobrar.
Secretaria ejecutiva	Para ceder la información correspondientes de cuentas por cobrar y sean enviadas a firma de auditores.
Coordinador de ventas	Para brindar apoyo en funciones como área de entrega, ingreso de facturas de compra de productos ferreteros.
Cajero	Para realizar corte de caja, reimpresión de facturas, anulación de facturas y solicitar información de cuentas por cobrar.
Personal de ventas	Para brindar apoyo en el proceso de ventas, anulación de facturas, solicitar productos para entregar al cliente.
Personal de bodega	Para solicitar envíos de material, fullear unidades de reparto, consultas sobre productos en bodega.
Relaciones externas	¿Para qué?
Clientes	Para brindar asesoría, facturación (ventas), autorizar cambios.

Responsabilidades de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora	X	
Impresora		X
Escritorio	X	
Silla	X	
Archivadores		X
Útiles de oficina	X	
Información confidencial	X	

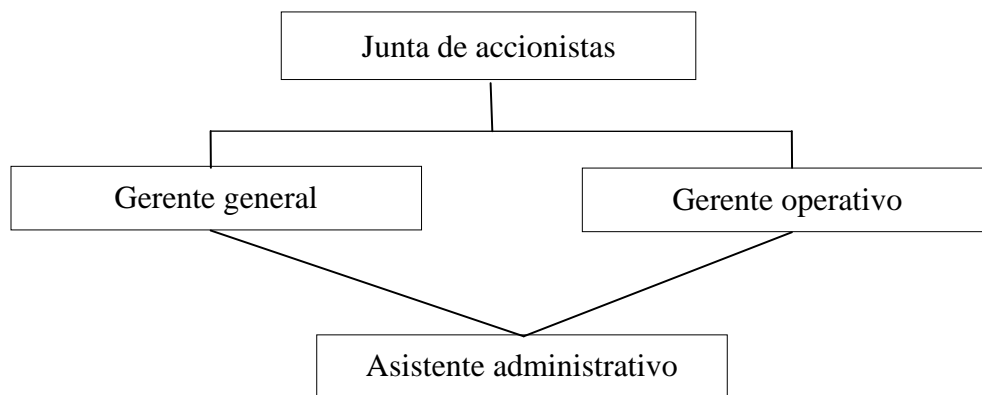
Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Directa	1	Cajero
Indirecta	6	Personal de ventas
	3	Pilotos de reparto
	7	Auxiliares de bodega

Decisiones más importantes del puesto

- Control de corte diario de caja.
- Control de cuentas por cobrar.
- Cubrir área de entrega.
- Autorizar cambios de productos.
- Autorizar anulación de facturas de ventas.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Nombre del puesto: Asistente Administrativo

Aad1

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	23-40 años
Estado civil	Indistinto
Experiencia	2 años
Idiomas	Ingles intermedio
Manejo de paquetes (Software)	Experto
Nivel académico	Pensum cerrado
Sexo	Indistinto
Licencia de conducir	Tipo "B"

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud		X	
Estabilidad y ajuste emocional			X
Generoso		X	
Iniciativa			X
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo			X
Sensibilidad social		X	
Trabajo bajo presión			X

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles		X	
Liderazgo participativo		X	
Negociación			X
Trabajo en equipo			X
Numéricas			X
Planeación		X	
Solución de problemas		X	
Toma de decisiones			X

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas		X	
Comprensión verbal			X
Comprensión mecánica		X	
Razonamiento deductivo / inductivo			X
Velocidad de percepción			X

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia			X
Buenos modales			X
Empatía		X	
Humanista		X	
Humildad			X
Léxico		X	
Multicultural		X	

Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa			X
Esfuerzo físico		X	
Esfuerzo visual		X	
Fuerza		X	
Resistencia a la fatiga		X	

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)

Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Alto
Calor			X	
Frio	X			
Humedad		X		
Iluminación				X
Limpieza			X	
Olores		X		
Ruido		X		
Ventilación			X	

Lugar o posición para desarrollar sus labores

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Bodega	X				
Caminando		X			
De pie			X		
Escritorio			X		
Exterior	X				
Interior				X	
Manejando	X				
Sala de venta				X	
Sentado			X		
Vehículo	X				

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial			X	
Caídas			X	
Cortaduras			X	
Golpes			X	
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Raspaduras			X	

Enfermedades profesionales

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias	X				
Oído	X				
Síndrome del Túnel Carpiano			X		
Sistema digestivo					
Sistema nervioso			X		
Sistema respiratorio			X		
Vista			X		

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXX
Título del puesto:	Vendedor
Código del puesto:	Ven1-6
División /departamento:	Ventas
Puesto inmediato superior:	Gerente administrativo, operativo y coordinador de ventas.
Puesto inmediato inferior:	No tiene
Le reporta:	Gerente administrativo, operativo y coordinador de ventas.

Objetivo general

Mantener en constante crecimiento la cartera de clientes, brindándoles atención vía telefónica o en sala de ventas al momento en que se acercan a realizar sus compras de productos ferreteros ó materiales de construcción.

Objetivos específicos

- Formalizar ventas con los clientes.
- Llevar los productos vendidos al área de entrega.
- Recepción de productos ferreteros e ingreso al área correspondiente para su posterior colocación.
- Realizar inventario de los productos que se reciben, así como los que están en la empresa para poder cuadrar existencias físicas versus sistema “Invex”, y poder detectar faltantes, sobrantes o cruces de productos.
- Contar o pesar, rotular y colocar en su casilla ó vitrina para exhibición los diferentes productos.
- Informar cuando los productos se están terminando y no quedarse sin existencia física del mismo.

- Efectuar limpieza de los productos, vitrinas, exhibidores, mostrador y sala de ventas de forma continua para mantener una imagen agradable al cliente.
- Abrir y cerrar la sala de ventas según turnos designados.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Apertura de sala de ventas (tres turnos de forma semanal)			■			
Realizar ventas	■					
Llevar los productos vendidos al área de entrega	■					
Mantener ordenados, limpios, contados o pesados los productos en su respectivo lugar	■					
Recepción y conteo de productos comprados a proveedores						■
Hacer conteo de productos en existencia física y pasar informe a quien corresponda para su cuadre en sistema						■
Limpieza de sala de ventas	■					
Cierre de sala de ventas	■					

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Atención al cliente en sala de ventas o vía telefónica.	Realizar la mayor cantidad de ventas, buscando la satisfacción del cliente ofreciéndole las diferentes alternativas.
Llevar productos al área de entrega posterior a la venta.	Para que sean revisados, embalados y entregados al consumidor.
Contar, colocar y limpiar productos.	Para mantener limpias y surtidas las vitrinas, exhibidores y sala de ventas en general.
Limpieza de sala de ventas	Para mantener el área limpia y agradable a la vista de los consumidores.

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Gerentes	Para solicitar descuentos a clientes especiales, fecha de compras de productos faltantes, permisos, solicitar anulación de facturas.
Secretaria ejecutiva	Para informar cuando algún proveedor necesita entregar facturas de compra, y se fije fecha de pago de la misma. Documentos de pago de planilla, IGSS, vacaciones, Irtra, entre otros.
Coordinador de venta y asistente administrativo	Para solicitar asesoría relativo a los productos, descuentos, anulación de ventas, ingresar productos que están físicamente más no en el sistema.
Cajero	Para solicitar facturas de venta y llevarlas a bodega, para su posterior reparto a domicilio.
Personal de bodega	Para solicitar asesoría sobre los productos que se tienen en bodega. Para indicar hacia donde se debe realizar entrega a domicilio.
Agente de seguridad	Para indicarle de algún movimiento sospechoso dentro o fuera de la sala de ventas.
Relaciones externas	¿Para qué?
Clientes	Para brindarle la atención correspondiente por una consulta o compra, en la sala de ventas o vía telefónica.
Proveedores	Para verificar el motivo de su visita e informarle a quien corresponda.

Responsabilidades de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora	X	
Impresora		X
Escritorio	X	
Silla	X	
Archivadores		X
Útiles de oficina	X	
Información confidencial	X	

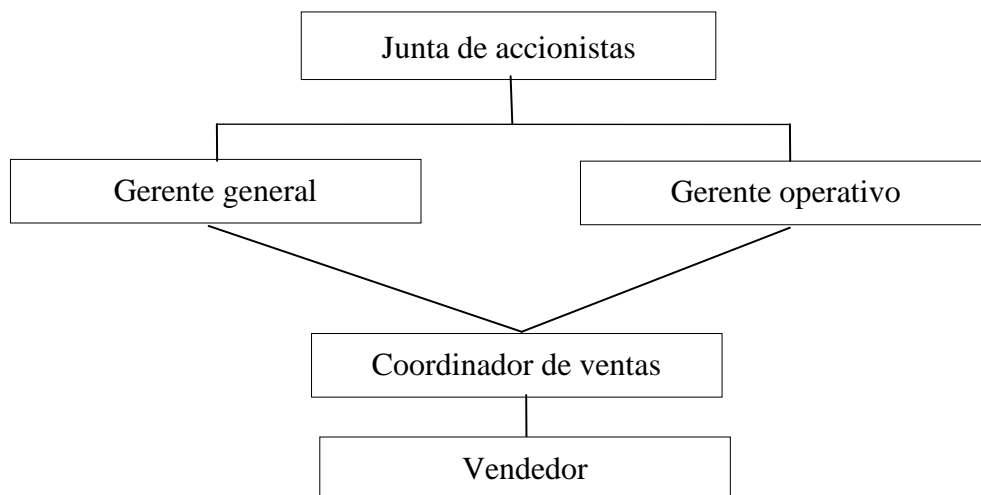
Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Directa	0	
Indirecta	0	

Decisiones más importantes del puesto

- Determinar el momento adecuado para realizar sus tareas y no descuidar el área de venta.
- Mantener limpias y con productos las vitrinas y exhibidores.
- Solicitar descuentos a gerentes o coordinadores de venta.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Nombre del puesto: Vendedor

Ven1-6

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	20-40 años
Estado civil	Indistinto
Experiencia	No indispensable
Idiomas	Español
Manejo de paquetes (Software)	Intermedio
Nivel académico	Diversificado
Sexo	Indistinto
Licencia de conducir	No indispensable

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud		X	
Estabilidad y ajuste emocional		X	
Generoso	X		
Iniciativa		X	
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo			
Sensibilidad social		X	
Trabajo bajo presión			X

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles			X
Liderazgo participativo		X	
Negociación			X
Trabajo en equipo			X
Numéricas		X	
Planeación	X		
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones	X		

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas	X		
Comprensión verbal		X	
Comprensión mecánica		X	
Razonamiento deductivo / inductivo		X	
Velocidad de percepción	X		

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia			X
Buenos modales		X	
Empatía		X	
Humanista	X		
Humildad			X
Léxico		X	
Multicultural		X	

Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa			X
Esfuerzo físico			X
Esfuerzo visual		X	
Fuerza		X	
Resistencia a la fatiga		X	

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)

Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Alto
Calor			X	
Frio	X			
Humedad		X		
Iluminación				X
Limpieza			X	
Olores		X		
Ruido		X		
Ventilación			X	

Lugar o posición para desarrollar sus labores

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Bodega	X				
Caminando				X	
De pie				X	
Escritorio (Mostrador)				X	
Exterior	X				
Interior				X	
Manejando	X				
Sala de venta				X	
Sentado		X			
Vehículo	X				

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial				X
Caídas		X		
Cortaduras			X	
Golpes		X		
Mutilaciones			X	
Quemaduras				X
Raspaduras		X		

Enfermedades profesionales

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias	X				
Oído	X				
Síndrome del Túnel Carpiano		X			
Sistema digestivo	X				
Sistema nervioso			X		
Sistema respiratorio		X			
Vista			X		

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXX
Título del puesto:	Cajero.
Código del puesto:	Cro1.
División /departamento:	Contabilidad.
Puesto inmediato superior:	Gerente administrativo, operativo y asistente administrativo.
Puesto inmediato inferior:	No tiene.
Le reporta:	Gerente administrativo, operativo y asistente administrativo.

Objetivo general

Encargado de garantizar las operaciones de la unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, vales y demás documentos de valor a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución, así como la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja, detallándolo en libro de caja.

Objetivos específicos

- Encender equipo de cómputo para iniciar labores de cobro en caja.
- Recibe, ordena y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios (boletas de depósito), vales, envíos, cobros con tarjeta de crédito, contra facturas de ventas.
- Ordenar copias de facturas en orden numérico correlativo y agruparlas por día.
- Solicitar a secretaria ejecutiva los talonarios de facturas, vales y envíos antes de que se terminen, para no atrasar los procesos de cobro.
- Informar al coordinador de ventas o asistente administrativo sobre fallos en el equipo que utiliza en su área (impresora, monitor, CPU, ups, luz violeta para identificar billetes falsos, entre otros.).
- Realizar limpieza de su área de trabajo.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.

- De forma diaria dar libro de caja al asistente administrativo, para revisión del mismo (cuadre contra sistema) con boletas de depósito, documentos de crédito (Boucher, vales).
- Entregar a fin de mes, copias de facturas a secretaria ejecutiva, ordenadas por día y en orden correlativo para el envío a contabilidad.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Cobro de facturas de compra a clientes	X					
Llenar y entregar el libro de caja con datos y documentos del día al asistente administrativo para cuadre de caja.	X					
Solicitud de documentos (facturas, vales, envíos) para desarrollar sus labores en caja						X
Informar inmediatamente sobre fallas de equipo de cómputo para que esté en óptimas condiciones y desarrollar sus labores de cobro						X
Solicitar a los vendedores el envío de factura a caja cuando sea necesario y así realizar el cobro de la misma al cliente.	X					
Entrega documento de crédito (vales) a los vendedores para el llenado y solicitud de firma al cliente.	X					
Ordenar copias de facturas en orden correlativo por día, adjuntando facturas originales anuladas.		X				
Entrega mensual de facturas ordenadas de forma correlativa a secretaria ejecutiva.				X		
Limpieza de su área de trabajo.	X					

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Cobro de facturas de venta.	Cobrar a los clientes lo que consumen a la empresa, teniendo el cuidado de cobrar el monto correcto y dar el cambio exacto.
Hacer reporte de ventas en libro de caja.	Cuadrar el efectivo que ingresa a diario en caja.
Ordenar facturas de venta de forma correlativa, adjuntado facturas originales anuladas.	Entregarlas ordenadas para enviarlas a firma de contabilidad.
Llevar registro de documentos que utiliza en su área, facturas, vales y envíos.	Para determinar quién los utilizó, al momento de ser requeridos por gerencia.

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Gerentes.	Para informar sobre los ingresos que tienen a diario en caja.
Secretaria ejecutiva.	Para solicitarle: efectivo (sencillo), facturas, vales, envíos, entre otros artículos que necesita.
Coordinador de ventas y asistente administrativo.	Para informar sobre fallas ocurridas en hardware y software, así como reimpresión y anulación de facturas de venta.
Personal de ventas y bodega	Para entregar documentos (facturas, vales y envíos) para el trámite correspondiente.
Relaciones externas	¿Para qué?
Clientes	Para el cobro de facturas, créditos, envíos.
Proveedores de suministro	Pago de facturas de compra (agua pura.)
Proveedores	Para sellar y firmar hoja de visita a la empresa.

Responsabilidades de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora	X	
Impresora	X	
Escritorio	X	
Silla	X	
Archivadores		X
Útiles de oficina	X	
Información confidencial	X	
Sellos	X	

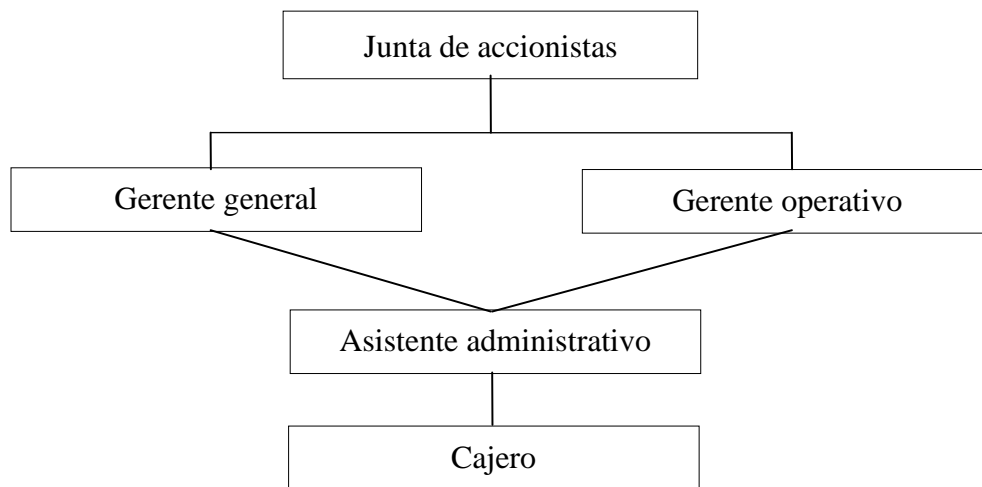
Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Directa	0	
Indirecta	0	

Decisiones más importantes del puesto

- Cobrar facturas de venta a los clientes.
- Entregar reporte de ventas diarias en libro de caja, con documentos de soporte: boletas de depósito, vales, envíos.
- Solicitar de forma conveniente los documentos y suministros correspondientes (facturas, vales, envíos y efectivo sencillo) a su área para no detener el proceso de cobro en ningún momento.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Nombre del puesto: Cajero

Cro1

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	25-45 años
Estado civil	Casado (preferente)
Experiencia	3 años
Idiomas	Español
Manejo de paquetes (Software)	Intermedio
Nivel académico	Diversificado
Sexo	Indistinto
Licencia de conducir	No indispensable

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud		X	
Estabilidad y ajuste emocional			X
Generoso		X	
Iniciativa			X
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo			X
Sensibilidad social		X	
Trabajo bajo presión			X

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles			X
Liderazgo participativo		X	
Negociación		X	
Trabajo en equipo		X	
Numéricas			X
Planeación	X		
Solución de problemas		X	
Toma de decisiones		X	

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas		X	
Comprensión verbal			X
Comprensión mecánica		X	
Razonamiento deductivo / inductivo		X	
Velocidad de percepción			X

Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa			X
Esfuerzo físico		X	
Esfuerzo visual			X
Fuerza	X		
Resistencia a la fatiga		X	

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia			X
Buenos modales			X
Empatía			X
Humanista		X	
Humildad			X
Léxico		X	
Multicultural		X	

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)

Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Alto
Calor			X	
Frio	X			
Humedad	X			
Iluminación				X
Limpieza				X
Olores	X			
Ruido			X	
Ventilación			X	

Lugar o posición parar desarrollar sus labores

Aspectos	Cero	25%	50%	75%	100%
Bodega	X				
Caminando		X			
De pie			X		
Escritorio (Mostrador)		X			
Exterior	X				
Interior					X
Manejando	X				
Sala de venta	X				
Sentado			X		
Vehículo	X				

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial				X
Caídas			X	
Cortaduras		X		
Golpes		X		
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Raspaduras				X

Enfermedades profesionales

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias			X		
Oído	X				
Síndrome del Túnel Carpiano				X	
Sistema digestivo	X				
Sistema nervioso				X	
Sistema respiratorio		X			
Vista				X	

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXX
Título del puesto:	Encargado de bodega
Código del puesto:	Ebo1
División /departamento:	Almacén (Bodega)
Puesto inmediato superior:	Gerente operativo y administrativo
Puesto inmediato inferior:	Auxiliares de bodega
Le reporta:	Gerente administrativo y gerente operativo

Objetivo general

Encargado del manejo operativo de la bodega, teniendo a su cargo la custodia del inventario de los materiales que ahí se encuentran, contándolos al momento de ingreso (recibirlos al proveedor), como al egreso (entrega al consumidor).

Objetivos específicos

- Recepción de productos a proveedores, contarlos, ubicarlos en el lugar que corresponde, e informar a gerencia cuantas unidades de cada uno recibió para el cuadro e ingreso de la factura al sistema.
- Entrega de producto a los clientes, basándose en la factura de venta.
- Verificar que los asistentes realicen la carga de los productos vendidos, a los vehículos de los clientes o de reparto.
- Indicar en qué lugar se realizará una entrega de productos.
- Asesorar a los clientes sobre las medidas de los materiales que se tienen a disposición.
- Coordinar rotación de turnos para entrega a domicilio.
- Realizar cualquier actividad que le asigne el jefe inmediato superior.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Recibir producto correspondiente al área de bodega.						
Informar a gerencia sobre las cantidades de producto que ingresan a bodega, para que se realice el ingreso de la factura de compra al sistema (Invex), para su venta.						
Entrega de productos basado en las facturas de venta.						
Coordinar la entrega a domicilio.						
Brindar atención al cliente cuando le solicite información sobre los materiales.						
Verificar constantemente existencia física de los materiales para determinar la disponibilidad, e informar a gerencia para la compra correspondiente.						

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Custodia de inventario.	Para no tener faltantes de productos.
Despacho de productos.	Entregar a los clientes el producto facturado y no darle uno de mejor o menor calidad.
Coordinar turnos de auxiliares, para descarga, carga, reparto a domicilio de productos, así como la limpieza de bodega.	Distribuir equitativamente el trabajo y evitar sobrecárgale trabajo a un colaborador.

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Gerentes	Para informar sobre inventarios en bodega y se realicen las compras correspondientes.
Secretaria ejecutiva	Para pedir información relacionada con trámites administrativos (IGSS, Irtra, pago de planilla, vacaciones).
Coordinador de venta y asistente administrativo	Para intercambiar dudas sobre los productos de ambas áreas.
Auxiliares de bodega	Para distribuir turnos de descarga y carga de productos, así como asignar el reparto a domicilio.

Agente de seguridad	Para indicarle de algún movimiento sospechoso dentro o fuera de la sala de ventas.
Relaciones externas	¿Para qué?
Clientes	Para aclarar dudas sobre los diferentes tipos de materiales que ahí se tienen.
Proveedores	Para consultar especificaciones de los productos nuevos.

Responsabilidades de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora		X
Impresora		X
Escritorio		X
Silla	X	
Archivadores		X
Útiles de oficina	X	
Información confidencial	X	

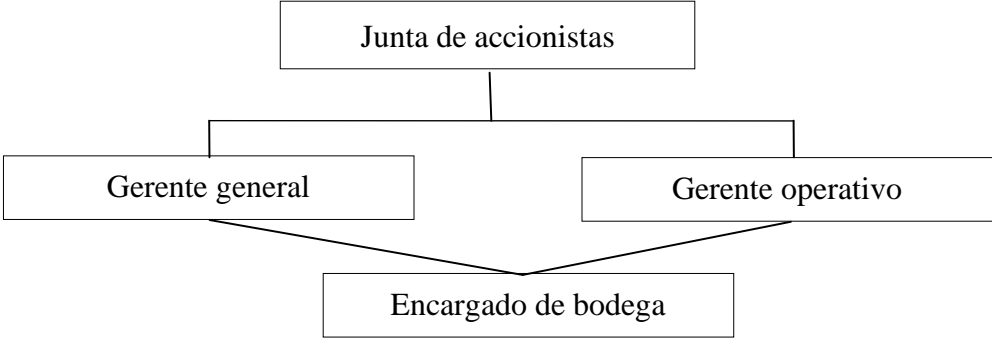
Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Directa	3	Pilotos
	7	Auxiliares
Indirecta	0	

Decisiones más importantes del puesto

- Contar el material que ingresa a bodega por medio de transporte de los proveedores.
- Verificar y contar que los auxiliares entreguen completo el material que se les indico.
- Organizar la bodega para que los materiales pesados estén ubicados estratégicamente y se requiera del menor esfuerzo posible al momento de su despacho.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Nombre del puesto: Encargado de bodega

Ebo1

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	30-45 años
Estado civil	Casado (preferentemente)
Experiencia	3 años
Idiomas	Español
Manejo de paquetes (Software)	Intermedio
Nivel académico	Cursos universitarios
Sexo	Masculino
Licencia de conducir	Tipo B

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud			X
Estabilidad y ajuste emocional			X
Generoso		X	
Iniciativa			X
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo			X
Sensibilidad social		X	
Trabajo bajo presión			X

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles			X
Liderazgo participativo			X
Negociación		X	
Trabajo en equipo			X
Numéricas			X
Planeación		X	
Solución de problemas			X
Toma de decisiones		X	

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas			X
Comprensión verbal			X
Compresión mecánica		X	
Razonamiento deductivo / inductivo		X	
Velocidad de percepción		X	

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia		X	
Buenos modales		X	
Empatía		X	
Humanista		X	
Humildad			X
Léxico		X	
Multicultural	X		

Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa			X
Esfuerzo físico		X	
Esfuerzo visual		X	
Fuerza		X	
Resistencia a la fatiga		X	

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)

Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Alto
Calor				X
Frio	X			
Humedad		X		
Iluminación				X
Limpieza			X	
Olores		X		
Ruido			X	
Ventilación			X	

Lugar o posición para desarrollar sus labores

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Bodega					X
Caminando				X	
De pie				X	
Escritorio		X			
Exterior	X				
Interior				X	
Manejando	X				
Sala de venta	X				
Sentado		X			
Vehículo	X				

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial			X	
Caídas	X			
Cortaduras		X		
Golpes	X			
Mutilaciones		X		
Quemaduras				X
Raspaduras		X		

Enfermedades profesionales

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias		X			
Oído		X			
Síndrome del Túnel Carpiano		X			
Sistema digestivo	X				
Sistema nervioso			X		
Sistema respiratorio				X	
Vista			X		

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXX
Título del puesto:	Piloto de reparto.
Código del puesto:	Pre1-3
División/departamento:	Bodega.
Puesto inmediato superior:	Encargado de bodega y gerentes.
Puesto inmediato inferior:	Un auxiliar de bodega.
Le reporta:	Encargado de bodega y gerentes.

Objetivo general

Realizar entregas de materiales a domicilio, realizando la carga, amarre, y descarga en la unidad de reparto, en el lugar que indique el consumidor, teniendo como responsabilidad la entrega el pedido completo, y el cuidado de la unidad de reparto.

Objetivos específicos

- Mantener en óptimas condiciones la unidad de reparto, informando cuando la misma necesite combustible, cambios de aceite, mantenimiento frenos y presente cualquier desperfecto mecánico.
- Descargar los materiales del transporte del proveedor cuando se le indique.
- Entregar materiales a domicilio.
- Cargar los vehículos de los clientes, cuando el encargado de bodega se lo indique.
- Realizar cualquier actividad que le asigne el jefe inmediato superior.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad.

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Reparto a domicilio.						
Despacho de materiales que están en bodega, según indique el encargado de bodega.						
Solicitar cambio (vuelto) en caja, para cuando se hace una entrega a domicilio.						
Informar al gerente operativo cuando necesite combustible la unidad de reparto.						
Brindar atención al cliente cuando le solicite información sobre los materiales que se encuentran en bodega.						
Descarga de materiales cuando llega transporte de proveedor.						
Cargar los materiales en la unidad de reparto ó en el vehículo de los clientes.						

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Cuidado de la unidad de reparto.	Para que este disponible en todo momento para entregas a domicilio.
Entrega de productos a domicilio.	Llevar, entregar y contar los materiales con el cliente, para hacer ver que va completo lo que adquirió.
Realizar limpieza en bodega según turno.	Mantener una imagen de limpieza, generar un ambiente agradable a los clientes.
Limpieza de la unidad de reparto.	Para evitar que se acumule demasiada suciedad y que al momento de que un cliente se suba, no se sienta incómodo.

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Gerentes	Para informar cuando la unidad de reparto necesita combustible ó mantenimiento mecánico.
Secretaria ejecutiva	Para pedir información relacionada con trámites administrativos (IGSS, Irtra, pago de planilla, vacaciones).
Coordinador de venta y asistente administrativo	Para solicitar productos ferreteros facturados y que se llevarán a reparto.
Vendedores.	Para solicitar precios de productos en bodega e informarle a los clientes.
Auxiliares de bodega	Para solicitar apoyo al momento de cargar la unidad de reparto.
Agente de seguridad	Para indicarle de algún movimiento sospechoso dentro o fuera de la sala de ventas, y la bodega.
Relaciones externas	¿Para qué?
Clientes	Para aclarar dudas sobre los diferentes tipos de materiales que ahí se tienen.

Responsabilidad de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora		X
Impresora		X
Escritorio		X
Silla		X
Archivadores		X
Útiles de oficina		X
Información confidencial	X	
Unidad móvil de reparto	X	
Herramientas	X	

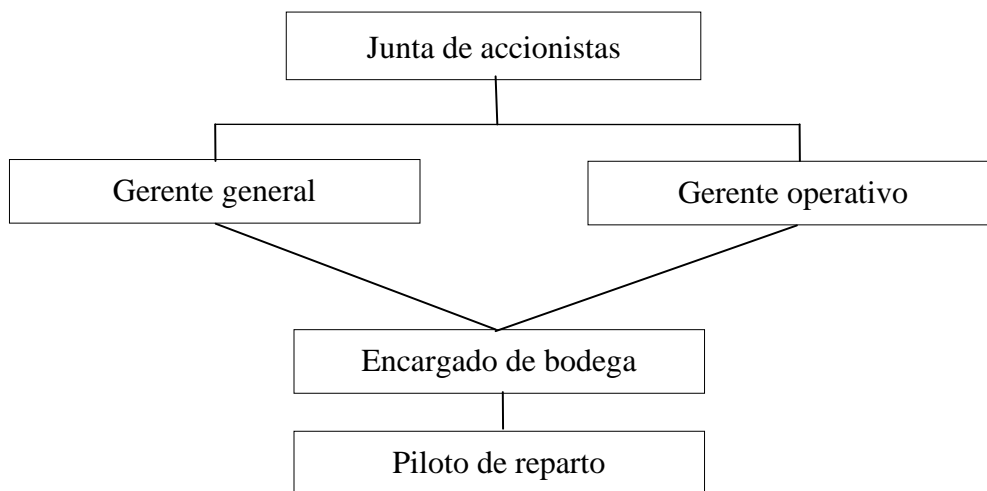
Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Directa	1	Auxiliar
Indirecta	0	

Decisiones más importantes del puesto

- Contar el material que carga en la unidad de reparto.
- Verificar con el cliente al momento de entrega que los productos estén completos.
- Responsable de entregar documento de compra (factura) a los clientes al momento de hacer la entrega.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Nombre del puesto: Piloto de reparto

Pre1-3

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	25-40
Estado civil	Casado
Experiencia	2 años
Idiomas	Español
Manejo de paquetes (Software)	No indispensable
Nivel académico	Diversificado
Sexo	Masculino
Licencia de conducir	Tipo A

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud		X	
Estabilidad y ajuste emocional			x
Generoso	X		
Iniciativa		X	
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo		X	
Sensibilidad social	X		
Trabajo bajo presión			X

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles			X
Liderazgo participativo		X	
Negociación		X	
Trabajo en equipo			X
Numéricas		X	
Planeación	X		
Solución de problemas		X	
Toma de decisiones		X	

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas		X	
Comprensión verbal		X	
Comprensión mecánica		X	
Razonamiento deductivo / inductivo	X		
Velocidad de percepción	X		

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia		X	
Buenos modales		X	
Empatía		X	
Humanista	X		
Humildad	X		
Léxico		X	
Multicultural		X	

Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa		X	
Esfuerzo físico			X
Esfuerzo visual		X	
Fuerza			X
Resistencia a la fatiga			X

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)

Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Alto
Calor			X	
Frio	X			
Humedad	X			
Iluminación				X
Limpieza		X		
Olores		X		
Ruido			X	
Ventilación			X	

Lugar o posición para desarrollar sus labores

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Bodega				X	
Caminando				X	
De pie				X	
Escritorio	X				
Exterior			X		
Interior			X		
Manejando				X	
Sala de venta	X				
Sentado		X			
Vehículo				X	

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial	X			
Caídas		X		
Cortaduras		X		
Golpes		X		
Mutilaciones		X		
Quemaduras				X
Raspaduras		X		

Enfermedades profesionales

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias		X			
Oído		X			
Síndrome del Túnel Carpiano	X				
Sistema digestivo		X			
Sistema nervioso			X		
Sistema respiratorio				X	
Vista			X		

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXX
Título del puesto:	Auxiliar de bodega.
Código del puesto:	Abo1-7
División /departamento:	Almacén (Bodega).
Puesto inmediato superior:	Encargado de bodega y gerentes.
Puesto inmediato inferior:	No tiene.
Le reporta:	Encargado de bodega y gerentes.

Objetivo general

Asistir al encargado de bodega para la entrega de los materiales correspondientes al área de bodega.

Objetivos específicos

- Descargar los materiales del transporte del proveedor cuando se le indique.
- Cargar y atar el material facturado en los vehículos de reparto o de los clientes, cuando el encargado de bodega se lo indique.
- Hacer limpieza en bodega cuando le toque turno.
- Realizar cualquier actividad que le asigne el jefe inmediato superior.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Reparto a domicilio.						
Despacho de materiales que están en bodega, según indique el encargado de bodega.						
Brindar atención al cliente, cuando le solicite información sobre los materiales que se encuentran en bodega.						
Descarga de materiales cuando llega transporte de proveedor.						
Cargar y amarrar los materiales en la unidad de reparto ó en el vehículo de los clientes, según le indique el encargado de bodega.						
Hacer limpieza de bodega cuando le toque su turno.						

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Cargar y amarrar los materiales facturados en los vehículos.	Que el material sea cargado sin dañar el vehículo, que sean amarrados de forma adecuada y segura para que no ocurran accidentes.
Descargar y ordenar los productos de las unidades de reparto de proveedores.	Para ubicarlos en lugares estratégicos y que al momento de despacharlos se haga con el menor esfuerzo posible.
Realizar limpieza en bodega según turno.	Mantener una imagen de limpieza, generar un ambiente agradable a los clientes.

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Gerentes	Para informar si algún material viene con desperfectos, y así solicitar cambio a los proveedores.
Secretaria ejecutiva	Para pedir información relacionada con trámites administrativos (IGSS, Irtra, pago de planilla, vacaciones).
Coordinador de venta y asistente administrativo.	Para solicitar productos ferreteros facturados y que se llevarán a reparto.

Vendedores.	Para solicitar precios de productos en bodega e informarle a los clientes.
Pilotos de reparto.	Para brindar apoyo al momento de cargar la unidad de reparto.
Encargado de bodega.	Para recibir instrucciones de que materiales se debe entregar a los clientes.
Agente de seguridad	Para indicarle de algún movimiento sospechoso dentro o fuera de la sala de ventas, y la bodega.
Relaciones externas	¿Para qué?
Clientes	Para aclarar dudas sobre los diferentes tipos de materiales que ahí se tienen.

Responsabilidades de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora		X
Impresora		X
Escritorio		X
Silla		X
Archivadores		X
Útiles de oficina		X
Información confidencial	X	

Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Directa	0	
Indirecta	0	

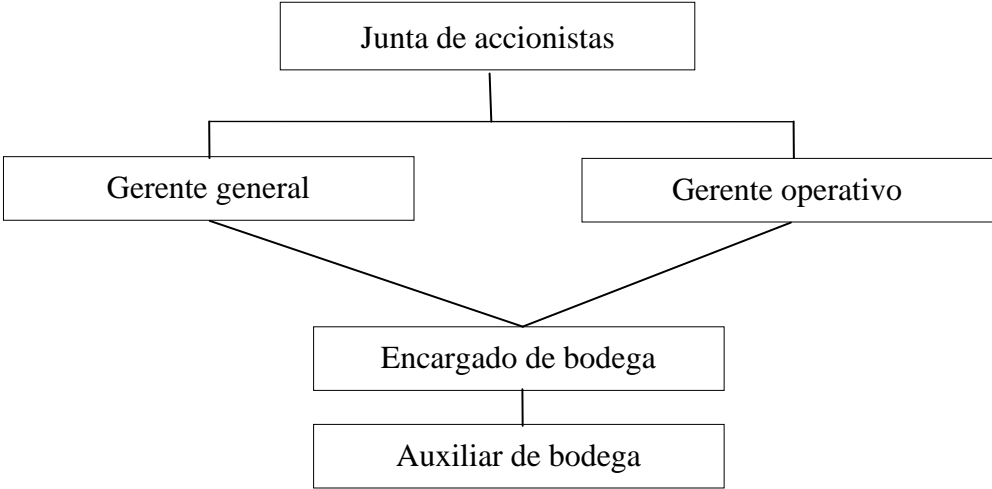
Decisiones más importantes del puesto

Contar el material frente al encargado de bodega antes de entregarlo a los clientes.

Verificar con el cliente al momento de entrega que los productos estén completos.

Atar en el vehículo el producto adquirido por el cliente.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Nombre del puesto: Auxiliar de bodega

Abo1-7

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	20-35 Años
Estado civil	Indistinto
Experiencia	Indistinta
Idiomas	Español
Manejo de paquetes (Software)	No indispensable
Nivel académico	Básico
Sexo	Masculino
Licencia de conducir	No indispensable

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud	X		
Estabilidad y ajuste emocional		X	
Generoso	X		
Iniciativa		X	
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo		X	
Sensibilidad social		X	
Trabajo bajo presión			X

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles		X	
Liderazgo participativo		X	
Negociación	X		
Trabajo en equipo			X
Numéricas	X		
Planeación	X		
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones	X		

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas	X		
Comprensión verbal	X		
Comprensión mecánica		X	
Razonamiento deductivo / inductivo	X		
Velocidad de percepción	X		

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia		X	
Buenos modales		X	
Empatía		X	
Humanista	X		
Humildad		X	
Léxico		X	
Multicultural	X		

Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa		X	
Esfuerzo físico			X
Esfuerzo visual		X	
Fuerza			X
Resistencia a la fatiga			X

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)

Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Alto
Calor			X	
Frio	X			
Humedad	X			
Iluminación				X
Limpieza		X		
Olores		X		
Ruido			X	
Ventilación			X	

Lugar o posición para desarrollar sus labores

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Bodega				X	
Caminando				X	
De pie			X		
Escritorio	X				
Exterior	X				
Interior				X	
Manejando	X				
Sala de venta	X				
Sentado		X			
Vehículo	X				

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial		X		
Caídas		X		
Cortaduras		X		
Golpes		X		
Mutilaciones		X		
Quemaduras				X
Raspaduras		X		

Enfermedades profesionales

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias	X				
Oído			X		
Síndrome del Túnel Carpiano	X				
Sistema digestivo		X			
Sistema nervioso				X	
Sistema respiratorio				X	
Vista				X	

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Descripción del puesto

Nombre:	XXXXXXX
Título del puesto:	Agente de seguridad
Código del puesto:	Aseg1
División /departamento:	Seguridad
Puesto inmediato superior:	Gerente administrativo y operativo
Puesto inmediato inferior:	No tiene
Le reporta:	Gerente administrativo y operativo

Objetivo general

Tiene a su cargo controlar, custodiar las instalaciones físicas, bienes, personal y público en general de la empresa, cumpliendo con las reglas de seguridad establecidas, utilizando los medios necesarios para garantizar el resguardo y custodia de los mismos.

Objetivos específicos

- Estar presente en la apertura de la tienda.
- Hacer rondas continuas en sala de ventas y bodega observando todos los movimientos tanto dentro y fuera de la tienda.
- Establecer que las cámaras de seguridad estén funcionando.
- Informar inmediatamente de cualquier movimiento sospechoso dentro y fuera de la tienda a gerencia.
- Verificar que los candados queden bien puestos al momento del cierre.
- Realizar cualquier otra actividad que le soliciten los gerentes.

Descripción de actividades de acuerdo a su prioridad

Actividad	Periodicidad					
	D	S	Q	M	A	E
Estar presente al momento de la apertura de la tienda.						
Hacer rondas en sala de ventas y bodega.						
Verificar los movimientos de terceras personas, dentro y fuera de la empresa.						
Confirmar que los candados queden en su lugar al momento del cierre de la tienda.						

D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual E: Eventual

Finalidades

Funciones principales	Resultados esperados
Estar presente al momento de la apertura de la tienda para la atención al cliente.	Para evitar cualquier intento de atraco.
Verificar que los candados queden colocados en su lugar al cierre de la tienda.	Para confirmar que todo quedo bien cerrado.
Hacer rondas en sala de ventas y bodega.	Para verificar los movimientos que se generan dentro y fuera de la tienda.
Custodiar el cierre de la última puerta de la tienda.	Para prevenir o evitar cualquier atraco.

Relaciones internas y externas

Relaciones Internas	¿Para qué?
Gerencia	Para informar de algún movimiento sospechoso del personal colaborador ó cliente dentro y fuera de la tienda.
Secretaria ejecutiva.	Para pedir información relacionada con trámites administrativos (IGSS, Irtra, pago de planilla, vacaciones).
Relaciones externas	¿Para qué?
Clientes.	Para orientarlos hacia dónde dirigir sus consultas sobre compra ó entrega de productos.

Responsabilidades de bienes

Descripción	Si	No
Equipo y mobiliario		
Computadora		X
Impresora multifuncional		X
Escritorio		X
Silla		X
Archivadores		X
Útiles de oficina		X
Información confidencial		X

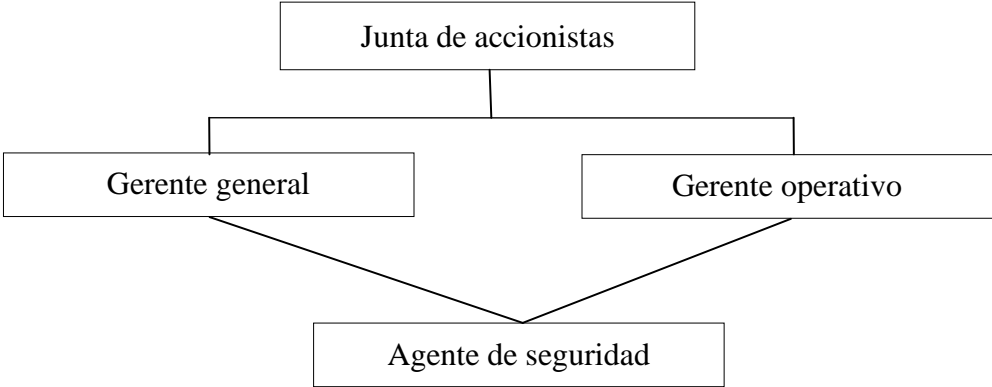
Responsabilidad en supervisión

Supervisión	¿Cuántos?	Puesto
Directa	0	
Indirecta	1	Secretaria ejecutiva
	1	Encargado de compras
	1	Asistente administrativo
	6	Vendedores
	1	Cajero
	1	Encargado de bodega
	3	Pilotos de reparto
	6	Auxiliares de bodega

Decisiones más importantes del puesto

- Ubicarse en un lugar estratégico al momento de que se apertura la tienda.
- Informar de los movimientos sospechosos dentro y fuera de la tienda a gerencia.
- Actuar según las normas y procedimientos de la empresa.

Nivel del puesto dentro de la unidad



Firma del empleado

Firma del jefe

Fecha de elaboración: agosto 2013

Corporación Ferretera Coatepeque S.A.

Perfil del puesto

Nombre del puesto: Agente de seguridad

Aseg1

Perfil del puesto:

Característica	Aceptable
Edad	30-45 años
Estado civil	Casado
Experiencia	5 años
Idiomas	Español
Manejo de paquetes (Software)	No indispensable
Nivel académico	Básico
Sexo	Masculino
Licencia de conducir	No indispensable

Conocimientos del área

Competencias institucionales

Emocionales	Inicial	Medio	Experto
Actitud		X	
Estabilidad y ajuste emocional			X
Generoso	X		
Iniciativa		X	
Respetuoso			X
Confianza en sí mismo			X
Sensibilidad social	X		
Trabajo bajo presión			X

Competencias conductuales

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Atención a detalles			X
Liderazgo participativo		X	
Negociación	X		
Trabajo en equipo		X	
Numéricas	X		
Planeación		X	
Solución de problemas			X
Toma de decisiones			X

Intelectuales	Inicial	Medio	Experto
Académicas		X	
Comprensión verbal			X
Comprensión mecánica			X
Razonamiento deductivo / inductivo		X	
Velocidad de percepción			X

Sociales	Bajo	Bueno	Excelente
Apariencia		X	
Buenos modales			X
Empatía	X		
Humanista	X		
Humildad			X
Léxico		X	
Multicultural	X		

Físicas	Bajo	Medio	Alto
Escucha activa			X
Esfuerzo físico			X
Esfuerzo visual		X	
Fuerza		X	
Resistencia a la fatiga			X

Condiciones de trabajo (Condiciones, medio ambiente y riesgos)

Ambiente

Aspectos	Cero	Poco	Medio	Alto
Calor			X	
Frio	X			
Humedad	X			
Iluminación				X
Limpieza			X	
Olores		X		
Ruido		X		
Ventilación				X

Lugar o posición para desarrollar sus labores

Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Bodega			X		
Caminando				X	
De pie				X	
Escritorio	X				
Exterior	X				
Interior				X	
Manejando	X				
Sala de venta			X		
Sentado	X				
Vehículo	X				

Accidentes de trabajo

Aspectos	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Accidente Vial				X
Caídas		X		
Cortaduras				X
Golpes			X	
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Raspaduras			X	

Enfermedades profesionales

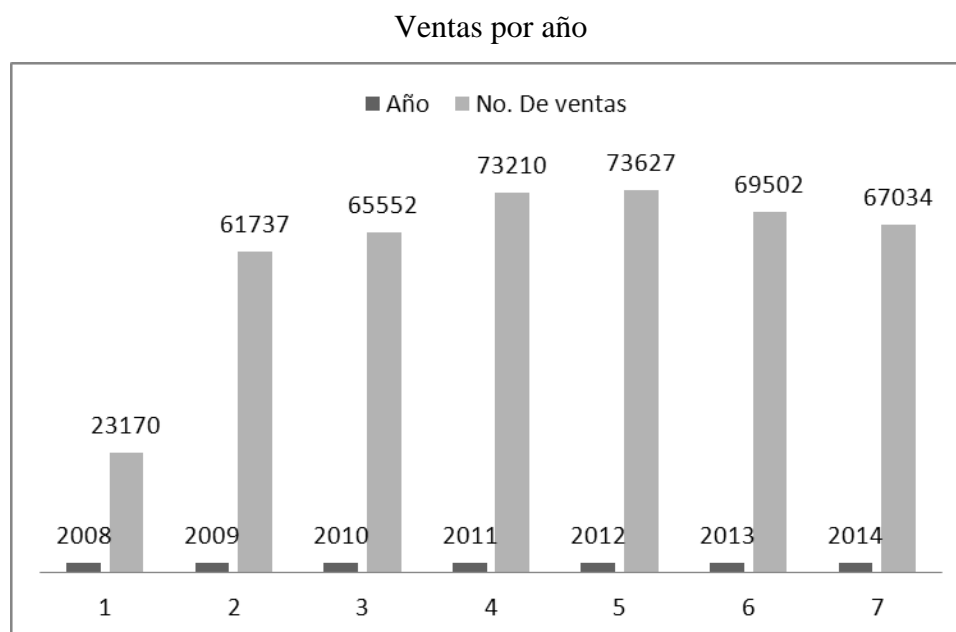
Aspectos	Eventual	25%	50%	75%	100%
Alergias	X				
Oído	X				
Síndrome del Túnel Carpiano	X				
Sistema digestivo	X				
Sistema nervioso				X	
Sistema respiratorio		X			
Vista	X				

Anexo 5

Beneficio de aplicar la propuesta

Es de mucha importancia iniciar la nueva “Estructura Organizacional y el Manual de Funciones de Ferrotienda Coatepeque”, ya que anualmente se realizan más de sesenta mil ventas facturadas (ver gráfica no. 6), cifra que se verá mejorada al implementar la propuesta, esto a razón de que cada colaborador podrá realizar sus tareas y labores con puntualidad, siendo capaz de determinar en qué momento las deberá dejar a un lado para brindar atención a los clientes y reanudar sus actividades oportunamente para no atrasar ningún proceso.

Grafica no. 6



Fuente: Investigación de Campo 2014

Pie: Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.

Al observar la gráfica vemos que a partir del año 2008 (junio) cuando se implemento el sistema automatizado de facturación “Invex”, se inicia una curva ascendente en las ventas, alcanzando su punto mas alto en el año 2012 con 73627 ventas, pero el año 2013 y la proyección del 2014 se está cerrando de forma descendente, situación que no se debe dejar pasar inadvertida.

Se puede determinar que entre los factores por lo que el número de ventas ha sido descendente, es por la creación y la presencia de nuevas empresas ferreteras en el mercado de Coatepeque, quienes llegan con metodologías modernas de trabajo y propuestas de atención al cliente.

Cuando hablamos de implementar la nueva Estructura Organizacional, se podrá capacitar al recurso humano y al momento de contratar personal nuevo se hará con el perfil adecuado para cada puesto de trabajo, lo que permitirá restablecer las tareas y funciones de cada elemento colaborador, teniendo como resultado un incremento en las ventas, a partir de contar con una excelente ubicación geográfica, una sala de ventas amplia y cómoda, buenos precios, y junto a estos factores una excelente atención al cliente.

El costo por implementar la propuesta será significativo, ya que la capacitación de los colaboradores y la inducción de los nuevos empleados no representan gastos considerables, por el contrario se verán maximizados los recursos, los cuales se transformarían en una mejor atención al cliente, de no implementar la nueva propuesta, se podría mantener de forma descendente el número de ventas lo que sí sería crítico para la empresa.

Anexo 6

Plan de inducción y capacitación

Ferrotienda Coatepeque, “Corporación Ferretera Coatepeque, S.A.”

La razón por la cual en “Ferrotienda Coatepeque” se necesita un plan de inducción y capacitación, se debe a que esta debe atender las necesidades manifiestas y encubiertas del personal colaborador, ya que ellos son el recurso más importante, y es por ello que es imprescindible que funcione correctamente.

Estos dos factores sirven para detectar y solucionar las causas por la cual la empresa no alcanza sus expectativas y estos se ven reflejados en los resultados como las devoluciones de producto (por una mala asesoría), quejas de los clientes (una mala atención), y el índice de ventas entre otros factores.

Con el plan de inducción y capacitación al personal, se mejorarán los siguientes aspectos:

- Eficiencia y calidad en los procesos de trabajo.
- Mejor funcionamiento y coordinación de las actividades.
- Que la empresa atienda las necesidades del personal.
- Mejor y mayor relación empresa-personal.
- Que exista mayor identidad institucional.
- Que se brinde un mejor servicio y atención al cliente.

Es conveniente que durante la inducción y la capacitación, todo el personal conozca la empresa, sus orígenes, metas objetivos misión, visión, sus principales éxitos, los errores que se cometieron en fracasos, conocer la estructura organizacional y los productos que se ofrecen.

Se requiere que todo el personal colaborador se identifique con la empresa, para obtener una mejor relación con ésta, para lograr alcanzar una mejor comunicación, trabajo en equipo y a su vez se sientan comprometidos para reducir y evitar problemas, que podrían ir surgiendo durante los procesos internos; todo esto se puede ir evitando, sí desde el momento en que se inician

relaciones laborales se da a conocer al personal la misión, visión, cultura y estructura organizacional, valores, orígenes, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Los responsables de dar la inducción y capacitación del personal serán:

El asistente administrativo dará a conocer la identidad institucional, es decir la historia, misión, los valores, así como indicar la estructura organizacional: ubicación jerárquica, quienes son los gerentes, su jefe inmediato superior, subalternos (si los tuviera), a quien debe reportar. Le dará a conocer derechos, responsabilidades, tareas y obligaciones.

El coordinador de ventas deberá presentar al nuevo colaborador de ventas con el personal a su cargo, será quien asigne a un compañero de labores para que le pueda dar inducción en el proceso de atención al cliente como: generar una factura, enviarla a caja para su cobro, surtir y llevar los productos al área de entrega, le indicará la ubicación de los productos, pesar, contar, medir según sea el caso, hasta etiquetarlos con código y precio, entre otros procesos, todo esto para que se familiarice con su puesto de trabajo.

En el área de bodega será el encargado quien deberá presentarlo con el personal a su cargo, así como enseñarle la ubicación de los productos, asignar a un compañero en el área para que le enseñe lo necesario, para realizar todo con respecto a sus labores en su puesto de trabajo, y así se familiarice para que de esta manera se puedan evitar lesiones por el manejo de materiales pesados.

Programa de inducción y capacitación

Recursos necesarios para la realización de la inducción y capacitación (Materiales y humanos)					
Actividad	Responsable	Tiempo	Espacio físico	Recursos materiales	Observaciones
Inducción (identidad institucional)	Asistente administrativo	1 horas	Empresa	Manual de bienvenida	Se considerará un tiempo adecuado para aclarar dudas de parte del nuevo colaborador.
Descripción de la estructura organizacional	Asistente administrativo	1 hora	Empresa	Manual de puestos	Se deberá realizar un recorrido general por las instalaciones, y se le presentará a los altos mandos de la empresa.
Presentarlo a sus compañeros de área	Coordinador de ventas / Encargado de bodega	15 minutos	Empresa	Ninguno	Se realizará un breve recorrido en el área donde desarrollará sus labores.
Asignación de compañero	Coordinador de ventas / Encargado de bodega	200 horas en ventas / 120 horas en bodega	Empresa	Manual de funciones	Le corresponde a la persona asignada indicar todos los procesos necesarios, para que el nuevo miembro de la empresa desarrolle sus actividades de la mejor manera posible.

Con la inducción y capacitación de los nuevos colaboradores se espera reforzar los valores institucionales de la empresa para todo el personal se sienta identificado con ella, es decir crear una sana relación empleado-empresa para un excelente funcionamiento de las funciones y tareas.

Es recomendable que existan reuniones quincenales, donde asista todo el personal administrativo y de ventas, para dar a conocer todas sus diferencias, opiniones, sugerencias, y así lograr mejoramiento constante en la comunicación interna y externa, así como en el respeto y atención al cliente.

Glosario de términos

Organización:

Es el arreglo de las distintas unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan estas unidades entre sí, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades. Por eso se dice que el organigrama es el retrato o la representación gráfica de la organización.

Por lo tanto, la organización supone:

A).- Una estructura, y

B).-Un conjunto de actividades o funciones asignadas a los órganos.

Estructura Orgánica:

Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos.

Es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Unidad Administrativa:

Es un órgano impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, en determinado nivel jerárquico.

Puesto:

Un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal constituida por un conjunto de operaciones que deben realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo. (son puestos el de secretario, director, jefe de departamento, secretaria, jefe de área, etc.)

Plaza:

Es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignadas de manera permanente a un empleado en particular, en determinada adscripción. (Puede existir por ejemplo, 10 plazas del “puesto” de jefe de oficina, 5 plazas del “puesto” de jefe de departamento, 3 plazas del “puesto” de director, etc.).

Nivel Jerárquico:

Un nivel jerárquico comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan encomendada. Por ejemplo, (el nivel de Secretario comprende a todos los secretarios, el nivel de Subsecretario comprende a todos los subsecretarios, y así sucesivamente).

Autoridad de Línea:

Se genera en la realización de subordinación, que existe entre jefes y subalternos directos.

Autoridad Funcional:

Se genera en la relación de mando especializado que es la que existe entre un órgano especializado y en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea.

Relación de Asesoría:

Es conocida también como de “Staff” y existe entre los órganos que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos de línea, sus opiniones no requieren obediencia, sino son simples consejos que pueden ser aceptados o no por el jefe de línea a quien aconsejan.

Órgano Desconcentrado:

Este tipo de órgano posee facultad de decisión, pero sigue sujeto a la planeación y control que de sus actividades realice el órgano superior.

Entre sus características principales tenemos:

- Creados por una ley o reglamento.
- Dependen siempre del ejecutivo, de una secretaria o dirección.
- Su competencia deriva de las facultades del órgano superior.
- Su patrimonio es el mismo que el del Estado, aunque también puede tener presupuesto propio.
- Las decisiones más importantes requieren de la aprobación del órgano del cual dependen.
- No pueden tratarse de un órgano superior, siempre dependen de otro.

Órgano Descentralizado:

- Es creado invariablemente por un acto legislativo.
- Tienen régimen jurídico propio.
- Tienen personalidad jurídica propia, que les otorga ese acto legislativo.
- Tienen órganos de dirección, administración y representación.
- Cuentan con una estructura administrativa interna.
- Cuentan con patrimonio propio.

Fotografías de Ferrotienda Coatepeque



Exterior Ferrotienda Coatepeque, Tienda Central



Exterior Ferrotienda Coatepeque, sucursal No. 1