

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS –PLAN SABADO-
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**

**DIAGNOSTICO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA
EXPORTADORA E IMPORTADORA MERCANTIL,
SOCIEDAD ANONIMA
-EXIMESA-**



**LESLY YESSANIA LEMUS ARROYO
JOJANA BETZABE LINARES RAMOS
GRACE MARISOL MOLINA ESTRADA
MILENA IVETH ORELLANA BRINGUEZ
VIVIANA ROSIBEL PAIZ MIRANDA**

CHIQUMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2005

INDICE GENERAL

	Página
Resumen	vii
Introducción	1

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1	Planteamiento del problema	3
1.1.1	Formulación del problema	3
1.1.2	Sistematización del problema	3
1.1.3	Delimitación del problema	4
1.1.3.1	Delimitación institucional	4
1.1.3.2	Delimitación temporal	4
1.2	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo general	4
1.2.2	Objetivos específicos	4
1.3	Justificación	5
1.3.1	Justificación teórica	5
1.3.2	Justificación práctica	
1.4	Tipo de investigación	5
1.5	Método de investigación	5
1.7	Trabajo de campo	8
1.8	Determinación de la población	8

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Antecedentes	9
2.2	Naturaleza	9
2.3	Cobertura	9

CAPITULO III

MARCO TEORICO

		Página
3.1	Diseño organizacional	11
3.1.1	Especialización del trabajo	11
3.1.2	Departamentalización	12
3.1.2.1	Departamentalización funcional	12
3.1.2.2	Departamentalización de productos	12
3.1.2.3	Departamentalización geográfica	12
3.1.2.4	Departamentalización de procesos	12
3.1.2.5	Departamentalización de clientes	12
3.1.3	Cadena de mando	13
3.1.3.1	Autoridad	13
3.1.3.2	Responsabilidad	14
3.1.3.3	Unidad de mando	14
3.1.4	Amplitud de control	14
3.1.4.1	Capacitación de los subordinados	15
3.1.4.2	Claridad de la delegación de autoridad	15
3.1.4.3	Claridad de los planes	15
3.1.5	Centralización y descentralización	16
3.1.5.1	Crecimiento vertical y horizontal	17
3.1.5.1.1	Limitaciones de ambos crecimientos	17
3.1.6	Formalización	18
3.1.6.1	Manual de funciones	19

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Especialización del trabajo	20
4.2	Departamentalización	20
4.3	Cadena de mando	21
4.4	Amplitud de control	21

	Página
4.5 Centralización y descentralización	22
4.6 Formalización	22
Conclusiones	23
Recomendaciones	24
Bibliografía	26

INDICE DE CUADROS

		Página
Cuadro 1	Variables e indicadores	6
Cuadro 2	Personal que labora en la empresa	10

RESUMEN

La organización denominada Exportadora e Importadora Mercantil, Sociedad Anónima (EXIMESA) es una empresa que se dedica a la exportación de maderas finas y muebles en general; fue fundada en el año 1984. La planta está ubicada en el barrio San José, zona 3, municipio de Teculután, departamento de Zacapa y sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en Avenida Instituto 1-26 zona 2, del mismo municipio y departamento.

Se elaboró un marco teórico relacionado con el tema del Diseño organizacional, con el objetivo de tenerlo de referencia para las valoraciones que se deben hacer para dar cumplimiento al objetivo principal del trabajo. Posteriormente se realizaron encuestas a un total de 32 empleados de la empresa. Finalmente se sometieron a un análisis los resultados de las encuestas y con ello se determinó la situación organizacional actual de la empresa, llegando a conclusiones y recomendaciones que indicaron los problemas que existen y de cómo se podrían resolver.

La investigación estuvo dirigida a realizar un diagnóstico del diseño organizacional de la empresa Exportadora e Importadora Mercantil, Sociedad Anónima EXIMESA, y el objetivo general fue analizar su diseño organizacional.

Los objetivos específicos son: Determinar cómo se realiza la división del trabajo en la empresa; determinar como está definida la departamentalización de la empresa; establecer cómo está definida la cadena de mando en la organización; identificar la relación laboral existente entre el gerente y los empleados de la empresa; determinar el grado de centralización o descentralización existente en la empresa y determinar el grado de estandarización de los trabajos y el grado en que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

La investigación se realizó con base en el método inductivo y deductivo, con un enfoque ex – post – facto, a un nivel documental y en forma descriptiva, conociendo la situación actual con respecto al diseño organizacional.

Los principales hallazgos que se encontraron fueron los siguientes:

La división del trabajo se da según las actividades que conllevan a la elaboración de muebles de madera, mismas que se encuentran diseñadas armónicamente, tal que el inicio de una tarea depende de la finalización de la tarea anterior

La departamentalización dentro de la entidad se encuentra definida empíricamente de acuerdo con los procesos de manufactura que conlleva la elaboración de muebles de madera y el refinamiento de las maderas para exportación.

De acuerdo a lo investigado se propone lo siguiente:

Con el propósito de crear una especialización del trabajo de manera técnica se debe elaborar el Manual de funciones de la empresa para que queden establecidas las actividades que deben realizar cada uno de los empleados, teniendo de esta manera un estándar que permita medir el rendimiento del personal de acuerdo con el trabajo desempeñado. (Ver propuesta de Manual de funciones en Apéndice IV).

Con la finalidad de definir las funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad y los canales formales de comunicación dentro de la empresa se debe constituir la carta de organización; para lo cual se debe contar con la participación del personal que de una u otra manera tiene por lo menos una mínima ingerencia en la toma de decisiones. Al momento de definir el organigrama de la empresa se deben crear los departamentos necesarios, agrupando al personal de acuerdo con el flujo de los productos, actividades de ventas o actividades administrativas.

INTRODUCCIÓN

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter, el proceso administrativo coordina e integra actividades de trabajo que se llevan a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas.

La presente investigación se enfoca en la organización como parte del proceso administrativo, que consiste en determinar la organización idónea de una entidad estableciendo los papeles que los individuos deberán desempeñar y las líneas de autoridad que deben seguir y respetar.

El presente informe es un diagnóstico del diseño organizacional de la empresa denominada Exportadora e Importadora Mercantil, Sociedad Anónima, (EXIMESA), ubicada en el municipio de Teculután, departamento de Zacapa.

En el desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta las siguientes variables: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización..

El informe final se estructura de la manera siguiente:

El capítulo I, Aspectos metodológicos, está integrado por: planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización del problema, delimitación del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación, tipo de investigación, método de investigación, operación de variables, técnicas e instrumentos y fuentes de recolección de datos, trabajo de campo, determinación de la muestra.

El capítulo II Marco referencial contiene los antecedentes de la empresa, naturaleza, cobertura, personal que labora en la empresa y objetivos de la misma.

El capítulo III Marco teórico: Contiene la información teórica que sirvió de base para realización la investigación. Se encuentra integrado por fundamentos conceptuales que forman el cuerpo teórico de los distintos elementos.

El capítulo IV: Presenta el análisis e interpretación de cada una de las variables que establecen los resultados obtenidos en la investigación.

En la parte final del trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, presentando algunas alternativas que al implementarse estaría contribuyendo a disminuir las deficiencias que existen actualmente en la empresa.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del problema:

La organización denominada Exportadora e Importadora Mercantil, Sociedad Anónima –EXIMESA-, es una empresa privada, de carácter lucrativo, constituida como sociedad anónima; fue fundada en el año 1984 y su actividad principal es la comercialización de maderas finas y fabricación de muebles de madera. Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la avenida Instituto, identificada con el número 1-26, de la zona 2 del municipio de Teculután del departamento de Zacapa y la planta de producción se localiza en el Barrio San José, zona 3, del mismo municipio y departamento. A lo largo de su historia en el mercado de madera su objetivo ha sido elevar el nivel de ventas en los diferentes mercados tanto nacionales como internacionales.

La Empresa cuenta con un encargado de exportaciones quien hace contacto con los clientes en el extranjero, tomar las órdenes de pedidos y fijar las fechas de entrega de los mismos para que no existan atrasos en el envío de la madera y/o los muebles; cuando suceden estos atrasos se debe de contactar nuevamente a los clientes para verificar si desean el pedido y así fijar una fecha probable del envío de los mismos.

Así mismo, existe duplicidad de funciones debido a que algunos empleados realizan labores que le corresponde a otro, como es el caso del encargado de exportaciones que realiza las funciones del departamento de contabilidad, elaborando planillas y encargándose de los pagos de cada empleado.

1.1.1 Formulación del problema:

¿Cuál es el diseño organizacional de la empresa Exportadora e Importadora Mercantil, Sociedad Anónima, EXIMESA

1.1.2 Sistematización del problema:

¿Cómo se realiza de división de trabajo en la empresa?

¿Cómo está definida la departamentalización de la empresa?

¿Que está definida la cadena de mando en la organización?

¿Qué relación laboral existe entre el gerente y los empleados de la empresa?

¿Cuál es el grado de centralización o descentralización existen en la empresa?

¿Cuál es el grado de estandarización de los trabajos y el grado en que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados?

1.1.3 Delimitación del problema:

1.1.3.1 Delimitación institucional:

El presente estudio se realizó en el área administrativa y operativa de la empresa.

1.1.3.2 Delimitación temporal:

Se llevó a cabo al mes de abril del año 2005.

1.2 Objetivos:

En el desarrollo de la investigación se persiguieron los objetivos siguientes:

1.2.1 Objetivo general:

Analizar el diseño organizacional de la Empresa Exportadora e Importadora Mercantil, Sociedad Anónima EXIMESA

1.2.2 Objetivos específicos:

1. Determinar cómo se realiza la división del trabajo en la empresa.
2. Determinar como está definida la departamentalización de la empresa.
3. Establecer cómo está definida la cadena de mando en la organización.
4. Identificar la relación laboral existente entre el gerente y los empleados de la empresa.
5. Determinar el grado de centralización o descentralización existente en la empresa.
6. Determinar el grado de estandarización de los trabajos y el grado en que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

1.3 Justificación:

1.3.1 Justificación teórica:

En el estudio del diseño organizacional se propuso buscar la aplicación teórica y formulación de conceptos claves que intervienen en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades de la empresa Exportadora e Importadora Mercantil, Sociedad Anónima (EXIMESA), mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la organización, para poder encontrar explicaciones a situaciones de carácter interno como los incluidos en los factores de la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

1.3.2 Justificación práctica:

El diagnóstico del diseño organizacional realizado en la empresa proporcionó resultados que ayudaron a dar soluciones concretas y a mejorar los sistemas y procedimientos de la empresa, y así mismo a darle solución a los problemas organizacionales, mejorando la situación actual de la misma.

1.4 Tipo de investigación:

La investigación es de tipo descriptivo y se realizó con un enfoque ex – post – facto, que permitió conocer el diseño organizacional de la empresa.

1.5 Método de investigación:

La investigación se realizó con base en el método inductivo y deductivo, con un enfoque ex – post – facto, a un nivel documental y en forma descriptiva. Así mismo se realizaron observaciones y se recopiló información a través de encuestas y guías de entrevistas para obtener un diagnóstico del diseño organizacional de la empresa.

OBJ	1.6 Operacionalización de variables			EJEMPLOS
	Cuadro 1 cuadro de variables			
Determinar cómo se realiza la división del trabajo en la empresa.	Especialización del trabajo	Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas.	División de trabajo	
Determinar como está definida la departamentalización de la empresa.	Departamentalización	Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas.	1. Funcional 2. Por producto 3. Geográfica 4. Por procesos 5. Por clientes	
Establecer cómo está definida la cadena de mando en la organización.	Cadena de mando	Línea continúa de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quién.	1. Autoridad 2. Responsabilidad. 3. Unidad de mando	

Identificar la relación laboral existente entre el gerente y los empleados de la empresa.	Amplitud de control	Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.	1. Capacitación de los subordinados. 2. Claridad de la delegación de autoridad. 3. Claridad de los planes
Determinar el grado de Centralización o descentralización existente en la empresa.	Centralización y descentralización	Grado en que se concreta la toma de decisiones en un solo punto de la organización. Grado en que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.	1. Crecimiento vertical 2. Crecimiento horizontal
Determinar el grado de estandarización de los trabajos y el grado en que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.	Formalización	Grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados	1. Manual de funciones

Fuente: Elaboración propia

1.7 Trabajo de campo:

Para recopilar la información se utilizaron los siguientes pasos:

- Se realizó una visita a la empresa, con el propósito de conocerla y solicitar al gerente la autorización para realizar el diagnóstico.
- Se realizaron visitas para conocer el personal que labora en dicha empresa así como el desempeño de algunas de las funciones que realizan.
- Se realizó el trabajo de campo, efectuando las entrevistas y encuestas respectivas para la elaboración del diagnóstico y observaciones sobre el desarrollo de actividades, obteniendo así la información necesaria.

1.8 Determinación de la población:

A criterio del investigador la muestra se estableció sobre el área administrativa y de producción, compuesta por once personas; entre funcionarios y empleados con los cargos siguientes:

- Gerente general
- Encargado de exportación
- Contador general
- Encargado de cómputo
- Recepcionista
- Administrador del aserradero
- Encargada de ventas
- Pilotos
- Guardias

Adicionalmente se consideraron los 21 operarios de bancos que laboran en la planta de producción.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes:

2.1.1 La Empresa

EXIMESA, es una empresa que se dedica a la exportación de maderas y muebles en general. Fue fundada en 1984 como una sociedad anónima; las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la avenida Instituto 1-26 zona 2, municipio de Teculután, departamento de Zacapa y el aserradero en el barrio San José, zona 3, del mismo municipio y departamento.

En las oficinas centrales laboran siete personas, entre ellas, el gerente-propietario, quien desarrolla actividades de ventas, relaciones públicas, supervisión general. Encargado de exportaciones, quien contacta a los clientes del extranjero por medio de internet y vía telefónica. Recepcionista, que es la encargada de archivar correspondencia, atender el teléfono, reservar citas y ordenamiento de documentos. Contador, quien elabora y revisa los documentos contables. Encargado de cómputo, quien realiza las planillas. Guardián, quien es el encargado de la seguridad de la empresa y un piloto, quien se encarga de la movilización de todo el personal administrativo.

En el aserradero laboran, la encargada de ventas, quién realiza las ventas en el interior del país. El administrador del aserradero, quien se encarga de todos los movimientos que se llevan a cabo dentro del mismo. Un piloto. Un guardián y veintidós operarios de bancos que laboran en el procesamiento de la madera fina y fabricación de muebles que se destinan tanto al mercado nacional como extranjero.

2.2 Naturaleza:

EXIMESA, es una empresa dedicada a la exportación e importación de maderas finas, elaboración de muebles y piezas prefabricadas para la elaboración de instrumentos musicales como la marimba.

2.3 Cobertura:

Para su exportación e importación de maderas de calidad se rige de acuerdo con las normas internacionales de calidad en el tratamiento de la madera; y el destino de sus productos es el mercado nacional y el de los países de Japón, Alemania, México, Estados Unidos y Cuba.

Entre las clases de madera que se trabajan se pueden mencionar:

- Rosull: exportado especialmente para la fabricación de instrumentos prefabricados en teclas.
- Madera de Cedro
- Madera de Caoba
- Madera Santa María
- Madera San Juan
- Madera Sangre
- Madera de Chichipate
- Madera Teca

2.4 Personal que labora en la empresa:

Cuadro 2 Puestos actuales de EXIMESA

PUESTO	CANTIDAD
• Gerente general	1
• Encargado de exportación	1
• Encargado de contabilidad	1
• Encargado de cómputo	1
• Recepcionista	1
• Gerente administrativo	1
• Jefe de producción	1
• Encargada de ventas	1
• Aserrador	3
• Afilador	2
• Operarios de bancos	15
• Guardián	2
• Piloto	2

Fuente: Información proporcionada por la gerencia de EXIMESA

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Diseño organizacional:

“Proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.”¹

3.1.1 Especialización de trabajo:

“A principios del siglo XX, Henry Ford aplicó este concepto en una línea de ensamblaje en la que cada trabajador de Ford se le asignaba una tarea específica y repetitiva.

Hoy usamos el término **especialización del trabajo** para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad.

Durante la primera mitad del siglo XX, los gerentes consideraban la especialización del trabajo como una fuente inagotable de productividad aumentada, y por un tiempo lo fue. Como no se utilizaba ampliamente, cuando se implementaba la especialización del trabajo, la productividad de los empleados aumentaba. Sin embargo, para la década de 1960 se había vuelto evidente que algo bueno había llegado demasiado lejos, a un límite en algunos empleos donde el desgaste humano debido a la especialización del trabajo (aburrimiento, fatiga, tensión, calidad deficiente, aumento del ausentismo y rotación más frecuente) superó con mucho las ventajas económicas.

La mayoría de los gerentes de hoy ven la especialización del trabajo un mecanismo de organización importante, pero no como una fuente de productividad sin fin. Reconocen las economías que proporciona en ciertos tipos de trabajo, pero también los problemas que crea cuando se lleva a los extremos. Por ejemplo, McDonald's usa un nivel alto de especialización del trabajo para producir y vender con eficiencia sus productos; además, la mayoría de los empleados de organizaciones de atención médica son especialistas. Sin

¹ Stephen P. Robbins y Coulter Mary. Administración, Octava Edición. Pág. 234, 2002

embargo otras organizaciones, como Saturn Corporation, Hallmark y Ford Australia han ampliado con éxito el ámbito de los empleos y han reducido la especialización del trabajo.”²

3.1.2 Departamentalización:

“¿Tiene su universidad una oficina de asuntos escolares? ¿un departamento de apoyo financiero u hospedaje para estudiantes? Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina **departamentalización**. Toda organización tiene su forma específica e clasificar y agrupar las actividades laborales.

3.1.2.1 La departamentalización funcional:

Agrupar los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización.

3.1.2.2 La departamentalización de productos:

Agrupar los trabajos por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos.

3.1.2.3 La departamentalización geográfica:

Agrupar los trabajos con base en el territorio o la geografía, como las regiones del sur, medio oeste o noroeste, o quizá las regiones estadounidense, europea, latinoamericana y de Asia y el Pacífico.

3.1.2.4 La departamentalización de procesos :

Agrupar los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. Este enfoque , las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes.

3.1.2.5 La departamentalización de clientes:

Agrupar los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos.

² Ibid Pág. 234-235

Las grandes organizaciones combinan a menudo la mayor parte de todas estas formas de departamentalización. Por ejemplo, una importante empresa japonesa de equipo electrónico organiza cada una de sus divisiones a lo largo de líneas funcionales : sus unidades de manufactura alrededor de procesos, sus unidades de ventas en torno a siete regiones geográficas y las regiones de ventas en cuatro grupos de clientes. Dos tendencias populares en la departamentalización son el uso creciente de la departamentalización de clientes y el uso de equipos interfuncionales. La departamentalización de clientes se usa para estar al tanto de las necesidades de los clientes y responder a los cambios de esas necesidades. Por ejemplo, L.L. Bean se organiza alrededor de media docena de grupo de clientes. Esta estructura permite a la empresa entender mejor a sus clientes y responder con mayor rapidez a sus necesidades. En segundo lugar, los gerentes usan **equipos interfuncionales**, es decir, grupos de individuos que son expertos en varias especialidades y que trabajan juntos. Por ejemplo, Joe Hinrich, director ejecutivo de la división de planeación y logística de materiales de Ford y representantes de los proveedores externos de logística de la empresa; el cual ha aportado varias ideas para el mejoramiento del trabajo.”³

3.1.3 Cadena de mando

“Durante muchos años, el concepto de cadena de mando fue una piedra angular del diseño organizacional. Como verá este concepto tiene mucho menos importancia en la actualidad, pero los gerentes contemporáneos todavía necesitan tomar en cuenta sus implicaciones al decidir la mejor manera de estructurar sus organizaciones

La cadena de mando, es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: ¿a quien recorro si tengo un problema? o ¿ante quién soy responsable?

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

3.1.3.1 Autoridad:

Se refiere a los derechos inherentes de un opuesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena e mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades.

³ Ibid Pág. 235-237

3.1.3.2 Responsabilidad:

Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como **responsabilidad**.

3.1.3.3 Unidad de mando:

Por último, el principio de **unidad de mando**, ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar sólo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

Los principios teóricos de la administración estaban fascinados con los conceptos de cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Sin embargo, los tiempos cambian y lo mismo ha ocurrido con los principios básicos del diseño organizacional. Estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día debido a recursos como la tecnología de la información. Los empleados de toda organización pueden tener acceso en cuestión de segundos a la información que antes estaba disponible solo cuando para los gerentes de alto nivel. Además, con las computadoras, los empleados se comunican con cualquier otro empleado de la organización sin pasar por canales formales, es decir, la cadena de mando. Mas aún, conforme más organizaciones usan equipos autodirigidos e interfuncionales y se implantan nuevos diseños organizacionales con múltiples jefes, los conceptos tradicionales de autoridad, responsabilidad y cadena de mando han perdido importancia.”⁴

3.1.4 Amplitud de control:

“¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? Esta pregunta sobre la **amplitud de control** es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización.

El punto de vista contemporáneo de la amplitud de control reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente los empleados, y las características del trabajo que se realiza. Por ejemplo, cuanto mayor capacitación y experiencia tengan los empleados, menor será la supervisión directa que necesitarán. Por lo tanto, los gerentes que tienen empleados bien capacitados y experimentados pueden funcionar bastante bien con una amplitud mayor.

⁴ Ibid Pág. 237-238

Otras variables de contingencia que determinan la amplitud adecuada son la similitud de las tareas de los empleados, la complejidad de dichas tareas, la cercanía física de los subordinados, el grado en el que se usan procedimientos estandarizados, la complejidad del sistema de información de la organización, la fuerza de la cultura de la organización y el estilo preferido del gerente.

La tendencia en años recientes ha sido hacia amplitudes de control mayores, que concuerdan con los esfuerzos de los gerentes para reducir los costos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, estar más cerca de los clientes y conferir poder a los empleados. Sin embargo, para garantizar que el rendimiento no sufra debido a estas amplitudes de control mayores, las organizaciones están invirtiendo considerablemente en la capacitación de los empleados. Los gerentes reconocen que pueden manejar una mayor amplitud cuando los empleados conocen bien sus trabajos o pueden dirigirse a sus colegas si tienen dudas.”⁵

3.1.4.1 Capacitación de los subordinados:

“Cuanto mejor sea la capacitación, preparación y experiencia que tengan los subordinados, menor será el número de relaciones necesarias con su superior.

3.1.4.2 Claridad de la delegación de autoridad:

Si un gerente delega con total claridad una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá llevarla a cabo sin ningún problema, requiriendo el mínimo tiempo y atención del primero. Si esto no sucede o el subordinado no tiene autoridad para realizar la tarea, el gerente deberá dedicar mucho tiempo a supervisar y guiar los esfuerzos de éste, lo que reduce la amplitud de control.

3.1.4.3 Claridad de los planes:

Si los planes están bien definidos, quienes deben ejecutarlos cuentan con la autoridad suficiente y los empleados entienden lo que se espera de ellos, resultarán operativos y la demanda por parte de los directivos

⁵ Ibid Pág. 238

será baja. Pero, si los planes no están bien definidos y los subordinados no calificados deben ponerlos en práctica por sí solos, implica mayor tiempo de los supervisores, lo que reduce la amplitud de control.”⁶

3.1.5 Centralización y Descentralización

“En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y empleados simplemente ejecutan las órdenes. En el otro extremo están las organizaciones en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones son centralizadas y las ultimas descentralizadas.

La Centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula en los niveles inferiores, entonces la organización esta centralizada. En contraste, cuanto mas información proporcionen a las decisiones sean tomadas de los empleados de los niveles inferiores, habrá mas **descentralización**. Recuerde que el concepto de centralización- descentralización es relativo no absoluto, es decir una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si solo un grupo selectos de gerentes de alto nivel tomaran todas las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran de los empleados de nivel inferior.

Conforme las organizaciones de vuelven mas flexibles y sensibles, ha habido una clara tendencia hacia la descentralización de la toma de decisiones. Sobre todo en grandes empresas, los gerentes de niveles inferiores están “mas cerca de la acción” y tienen comúnmente un conocimiento mas detallado de los problemas y de la mejor manera de resolverlos que los gerentes de alto nivel.

Otro término que se usa para la descentralización aumentada es el empowerment de los empleados, que es el aumento de poder que se da a los empleados en la toma de decisiones. Abordaremos empowerment con más detalle en nuestro análisis sobre el liderazgo.”⁷

⁶ www.monografias.com; “Centralización y descentralización”2005

⁷ Sthepen P. Robbins y Coulter Mary. Administración, Octava Edición.Pág. 239

3.1.5.1 Crecimiento vertical y horizontal:

“Cuando al aumentar, las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical. Cuando, por el contrario, por considerar que ya son muy numerosos los que tiene que supervisar, hacen que dependan directamente de él sólo dos o más, y coloca bajo la supervisión inmediata de éstos a todos los demás, existe el crecimiento horizontal. Se puede decir que por consiguiente, que el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento de jefes y en niveles jerárquicos.”

3.1.5.1.1 Limitaciones de ambos crecimientos

“El crecimiento horizontal, tiene el inconveniente de que aumenta lo que se llama “la amplitud de control” o “tramo de control”, lo que origina recargo de trabajo en el jefe que tiene que supervisar, ineficiencia en la supervisión, retardo en la resolución de problemas, etc.

Evidentemente, no puede darse una regla fija para aconsejar en abstracto el usar de uno u otro de estos tipos de crecimiento en organización. Algunos autores consideran como más delicado y grave el problema de falta de comunicación y, por lo mismo, aconsejan el crecimiento horizontal hasta el momento en que el recargo de trabajo de jefe, la dificultad de atender a sus subordinados, o la acumulación de problemas, empiezan hacer necesario un nuevo nivel. Tocaremos por lo mismo, ante todo, el problema de cómo determinar la amplitud o tramo de control, uno de los más discutidos entre los técnicos en organización. Depende lógicamente de varios factores. Entre ellos podemos mencionar:

- a) La capacidad concreta de los elementos humanos con los que se cuenta indiscutiblemente la preparación técnica de los jefes inferiores, su experiencia y conocimiento de los problemas de la empresa, su capacidad de trabajo, etc., favorece el control más amplio en tanto que la carencia de estas cualidades exige más rápidamente un crecimiento vertical.
- b) La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisadas así, operaciones poco complejas y muy semejantes, o mejor aún, idénticas, permiten un mayor tramo de control.
- c) El control de varias personas es más fácil en los altos niveles, que en los inferiores. Esto se debe a que el número de relaciones y problemas aumenta conforme se asciende en el nivel jerárquico, no en proporción aritmética.
- d) Otro factor que se debe de tomarse en cuenta es si el jefe cuenta o no con un staff, pues en este caso, la ayuda que estos organismos o técnicos le presentan, permiten aumentar grandemente el tramo de control el jefe puede pasar a los respectivos técnicos en personal, organización, diseño, planeación, etc., el

estudio de sus problemas, y resolver éstos con base en dichos estudios, con mucha mayor rapidez y eficiencia.

- e) Debe de considerarse si el tramo lo es verdaderamente, o si lo que parece autoridad sobre otros, no es más que un medio de comunicación, para información, confianza de los subordinados, etc., pero sin implicar que el superior tenga que tomar por sí mismo decisiones o hacer estudios, sobre aquellos que se le informan. En este ultimo supuesto, la amplitud de control se da solamente respecto de aquellas personas cuyas acciones tiene que ser estudiadas y decididas.
- f) Podemos decir que, en términos muy generales, en los altos niveles el número de personas que reporten aún alto directivo debe ser entre cuatro y ocho, mientras que en los bajos niveles de supervisión, sea normal supervisar entre diez y veinte. En la práctica, encuesta realizadas suele revelar los números máximos detallados como los más frecuentes.”⁸

3.1.6 Formalización:

“La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo esta muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que realizara, cuando se hará y cuando lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma lo que genera una producción consistente y uniforme. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explicitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Por otro lado, cuando la formalización es baja los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo.

El grado de formalización varía ampliamente entre organizaciones, incluso dentro de ellas. Por otro lado los compositores y los tipógrafos que diseñan las páginas del periódico no tienen esa clase de libertad. Tienen limitaciones tanto de tiempo como de espacio, que estandarizan la manera en la que llevan a cabo su trabajo.”⁹

⁸ Agustín, Reyes Ponce. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte. México; Editorial Limusa, 1982. Pág. 233-240

⁹ Sthepen P. Robbins y Coulter Mary. Administración, Octava Edición. Pág. 240, 2002

3.1.6.1 Manual de funciones:

“Los manuales de organización, permiten conocer información detallada de la organización, contienen los antecedentes de la empresa, su legislación, las funciones, su estructura y atribuciones, asimismo contemplan lo relativo a los niveles jerárquicos, los canales de comunicación y coordinación y la descripción de la estructura de la empresa en el o los organigramas que la representan.

El manual de la organización es un conjunto de referencias de la organización usados frecuentemente por los directores y empleados,

son utilizados como instrumentos administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia, de manera que los empleados conozcan a cabalidad la forma en que deberán realizar sus tareas.”

Hoy en día es muy importante para las organizaciones el uso de los manuales de funciones, orientan a los empleados, las instrucciones que se brindan son claras y definidas, fijan responsabilidades y son prácticos para que el empleado conozca el trabajo a realizar, así evitar la pérdida de tiempo en estarse repitiendo instrucciones.”¹⁰

¹⁰ www.monografias.com, Manual de funciones, 2005

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Especialización del trabajo:

Tomando en cuenta que la especialización del trabajo se refiere al grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas, se pudo observar que en el área operativa de la empresa (aserradero), la división del trabajo se da según las actividades que conllevan a la elaboración de muebles de madera, mismas que se encuentran diseñadas armónicamente, tal que el inicio de una tarea depende de la finalización de la tarea anterior, siendo éstas: la preparación de la madera, corte, ensamblado, pulido, inspección final y embalaje. Por otra parte se identificaron actividades para la madera de exportación como selección, corte, preparación, clasificación y estiba.

Esta forma de trabajo ha permitido que la empresa cumpla con los pedidos de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, ya que cada empleado o grupo de empleados es responsable de la culminación de cada una de las tareas asignadas.

Según lo indicado por el gerente-propietario el aserradero cuenta con el personal adecuado, en capacidad y número, para el alcance de las metas de la empresa y que los resultados obtenidos le permiten operar con un margen de utilidad aceptable.

4.2 Departamentalización:

Entendiéndose que la departamentalización es el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas y que en la Empresa se pueden identificar varios puestos de trabajo tales como: preparación, ensamblaje, pulido, embalaje, clasificación, se puede inferir que en la institución existe una departamentalización por procesos, en términos simples, misma que no se encuentra oficialmente determinada, pero que ha brindado los mejores resultados para la Institución, por el grado de especialización adquirido por el personal, quienes cuentan con una rango de experiencia entre los 5 y 8 años.

Asimismo se pudieron identificar en el área administrativa los siguientes departamentos: encargado de contabilidad, encargado de cómputo, encargada de ventas locales, encargado de exportación, recepcionista, entre otros, cuya clasificación ha sido exitosa hasta el momento y que conviene agruparlos en un solo departamento.

4.3 Cadena de mando:

Dado que la empresa cuenta con una estructura simple, en la que la toma de decisiones está centralizada en una sola persona; la autoridad se da en forma descendente y por el contrario la responsabilidad en forma ascendente, se puede indicar que el sistema de organización existente en la misma es la del tipo lineal o militar, debido a que cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, ni recibe órdenes, consiguientemente, más que de él, y a él solo se reporta.

Este sistema facilita el flujo de información y elimina el riesgo de evasión de responsabilidades; empero carece de flexibilidad ya que las órdenes son dadas por una sola persona y ésta no se encuentra capacitada en todos los aspectos que se deben coordinar.

Por lo indicado, queda claramente definido que el concepto de Cadena de mando en la empresa está definida por la unidad de mando, ya que el gerente-propietario es quien tiene toda la autoridad y responsabilidad de la empresa.

4.4 Amplitud de control:

Según lo investigado se pudo determinar que no existen capacitaciones para los empleados, mismos que realizan sus tareas de acuerdo con los conocimientos adquirido según la práctica. Asimismo el personal del aserradero manifestó tener necesidades de capacitación, especialmente en las tareas de corte, ensamblado y pulido.

Por su parte el gerente-propietario manifestó no considerar necesaria la capacitación del personal del aserradero debido a que cada uno de los empleados era contratado según referencias de los subordinados, y que no se incorporaba a la fuerza laboral a personas sin experiencia en el trabajo de la madera.

En cuando a la claridad de la delegación de autoridad, se determinó que tal delegación no es posible debido a que el gerente-propietario es quien centraliza la toma de decisiones y en torno a sus disposiciones se realizan todas las actividades de la empresa.

Por su parte el encargado del aserradero indicó que uno de los principales problemas que enfrentaba, era la ausencia constante del “jefe”, y que en algunas ocasiones existían demoras en las actividades ya que se necesita contar con su aprobación para la toma de decisiones.

4.5 Centralización y descentralización:

Se pudo observar que la empresa estudiada es una organización plana que tiene únicamente tres niveles verticales, una distribución informal de empleados y un solo individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

Tomando en cuenta que la organización tiene un grado de departamentalización bajo, autoridad centralizada en una sola persona, poca formalización y además el propietario y el gerente son la misma persona, se determinó que la organización cuenta con una estructura simple, cuyas principales ventajas son su bajo costo de operación y la rendición de cuentas claras. Sin embargo, dado el crecimiento del que ha sido objeto la empresa, tomando en cuenta sus actuales volúmenes de producción y ventas, este tipo de estructura se ha vuelto cada vez menos eficiente, ya que origina recargo de trabajo en el jefe que tiene que supervisar, ineficiencia en la supervisión y retardo en la resolución de problemas.

Debido a que el grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos y tomando en cuenta el tipo de estructura organizacional y el tamaño de la empresa, se pudo observar que en la misma existe un estilo de administración centralizada, dado que no existe delegación total de autoridad, ni distribución absoluta de responsabilidades; ya que, si bien es cierto, existen encargados de unidades éstos deben consultar al gerente-propietario antes de tomar decisiones.

4.6 Formalización

Entendiéndose que la formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados, se determinó que las actividades en la empresa se realizan de acuerdo con procedimientos rutinarios, los cuales no se encuentran establecidos en una manual de funciones. Así mismo las normas y políticas de la Organización no se encuentran claramente definidas y son dictadas a través del gerente-propietario en el momento en que éstas se hacen necesarias.

CONCLUSIONES

1. La división del trabajo se da según las actividades que conllevan a la elaboración de muebles de madera, mismas que se encuentran diseñadas armónicamente, tal que el inicio de una tarea depende de la finalización de la tarea anterior
2. La departamentalización dentro de la entidad se encuentra definida empíricamente de acuerdo con los procesos de manufactura que conlleva la elaboración de muebles de madera y el refinamiento de las maderas para exportación.
3. La organización lineal o militar con que cuenta la empresa no permite la innovación de procesos, ni promueve la iniciativa en los operarios de la misma, debido a que el “jefe” es quien tiene la última palabra y las órdenes deben “tomarse al pie de la letra”.
4. Los conocimientos adquiridos por los empleados se dan a través de la práctica constante en el desarrollo de las actividades, ya que no existen capacitaciones para el personal. Asimismo se determinó que no existe un manual de funciones que determine las actividades y procedimientos inherentes a cada puesto de trabajo, así como la delegación de autoridad y distribución de responsabilidades.
5. La centralización en la toma de decisiones y nula delegación de autoridad provoca retrasos en el ejercicio de las funciones de los operarios, quienes deben consultar con el gerente general todas las acciones a seguir para el desarrollo de sus labores.
6. La empresa cuenta con una estructura organizacional simple, misma que no se encuentra formalmente definida a través de la carta de organización. La autoridad fluye en forma descendente y la toma de decisiones está centralizada en una sola persona.

RECOMENDACIONES

1. Con el propósito de crear una especialización del trabajo de manera técnica se debe elaborar el manual de funciones de la empresa para que queden establecidas las actividades que deben realizar cada uno de los empleados, teniendo de esta manera un estándar que permita medir el rendimiento del personal de acuerdo con el trabajo desempeñado. (Ver propuesta de Manual de Funciones en Apéndice III).
2. Con la finalidad de definir las funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad y los canales formales de comunicación dentro de la empresa se debe constituir la carta de organización; para lo cual se debe contar con la participación del personal que de una u otra manera tiene por lo menos una mínima ingerencia en la toma de decisiones. Al momento de definir el organigrama de la empresa se deben crear los departamentos necesarios, agrupando al personal de acuerdo con el flujo de los productos, actividades de ventas o actividades administrativas.
3. Una vez definido el organigrama de la empresa y elaborado el manual de funciones, los empleados tendrán pleno conocimiento de sus superiores inmediatos y así sabrán a quién dirigirse en el momento preciso para la resolución de problemas. Para lo cual se hace necesario que, una vez elaborado el organigrama, éste se coloque en lugares visibles y estratégicos dentro de la organización. Asimismo se debe entregar una copia del manual de funciones a cada uno de los empleados y realizar la misma actividad al momento de las contrataciones.
4. Para evitar la sobrecarga de información en el nivel más alto de la empresa y para que la comunicación y la supervisión sean más exitosas, se debe crear el puesto de sub-gerente, quién tendrá las mismas atribuciones que el propietario en cuanto a la toma de decisiones para la resolución de conflictos y asumirá el absoluto control en ausencia de éste. La selección del mismo puede hacer tomando en cuenta las fuentes internas de la entidad, tomando en cuenta la experiencia y confianza de algunos de los miembros del personal.
5. Se debe realizar un estudio para determinar cuáles son las mayores deficiencias de los empleados del aserradero, y de esta cuenta elaborar un programa de capacitaciones el cual tendrá por objetivo fortalecer las áreas débiles dentro del proceso de la manufacturación de los muebles de madera y así contar con personal altamente calificado. Asimismo es preciso que la misión y la visión de la organización se coloquen en lugares visibles dentro de la entidad para influir en los empleados para que se comprometan más con los planes de la misma. De igual manera las normas y políticas deben trasladarse por escrito para evitar ambigüedades en la interpretación de las mismas y evasión de responsabilidades por parte de los empleados.

6. Tomando en cuenta que en la empresa son claramente identificables tres departamentos de trabajo, como lo son: departamento de ventas, departamento administrativo y departamento de producción, se deben implementar un sistema de organización funcional o de Taylor, en el cual el gerente—propietario o el sugerente delegue la autoridad y distribuya las responsabilidades correspondientes de forma tal que las instrucciones sean trasladadas hacia los puestos bajos a través de los puestos medios y sean éstos los encargados de la supervisión de las operaciones dentro de la Empresa, evitando con ello la sobrecarga de información en el nivel más alto.

BIBLIOGRAFIA

Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de proyectos de investigación. Guatemala: Publicaciones XL, 1994.

James A.F. Stoner/ Charles Wankel. Administración. Tercera Edición.

Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill, 11ª. Edición.

Koontz, Weirich. Administración. México: Décima Edición, McGraw Hill, 1992.

Méndez A. Carlos E. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. México: 3ra. Edición 2002.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. teoría y práctica. México: segunda parte. Ed. Trillas, 1985.

Sthepen P. Robbins y Coulter Mary. Administración. Octava Edición. 2002

Warren B. Brown y Dennis J. Moberg Teoría de la Organización y la Administración, Enfoque Integral Editorial Limusa. México

APENDICE I

Apéndice 1
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOLETA “A”: Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa EXIMESA.

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo determinar el diseño organizacional de EXIMESA, el mismo permitirá establecer la situación jerárquica del proceso organizacional de la empresa y por medio de este identificar parámetros, indicadores que efectúen dicho proceso

Especialización de trabajo

1. ¿Cómo se realizan las tareas dentro de la empresa?
2. ¿Considera que la forma en que se realizan las tareas es la adecuada o se pudiese mejorar este aspecto?
3. ¿Considera rentable la manera en que se realiza las tareas o se pudiera mejorar este aspecto?
4. ¿Considera que el número de personal es adecuado para la demanda de sus productos?

Departamentalización

5. ¿Qué tipo de departamentalización se utiliza en la empresa?
6. ¿Considera adecuada el tipo de departamentalización que utiliza la empresa?

Cadena de mando

7. ¿Existe organigrama en la empresa?
8. ¿Cuándo fue elaborado el organigrama?
9. ¿Cuándo fue la última vez que se revisó el organigrama?

10. ¿Considera funcional la manera como se encuentra realizada la empresa?
11. ¿Reconoce los empleados la cadena demandando?

Formalización

12. ¿Existe manual de funciones en la empresa?
13. ¿Considera funcional el manual de funciones de la empresa?
14. ¿Cuándo se elaboró el manual de funciones de la empresa?
15. ¿Cómo se trasladan las normas y políticas a los empleados de la empresa?

Amplitud de control

16. ¿Existe un programa de capacitación dentro de la empresa?
17. ¿Incluye el programa de capacitación a todos los puestos de trabajo?
18. ¿Se han realizado estudios para determinar las necesidades de capacitación de los empleados?
19. ¿Se ha evaluado si los planes de trabajo son interpretados con claridad por los empleados?

Centralización y descentralización

20. ¿Existe una clara delegación de autoridad en la empresa?
21. ¿Existe una clara distribución de responsabilidad dentro de la empresa?
22. ¿Considera que los empleados se encuentran facultados para la toma de decisiones?
23. ¿Quién es la máxima autoridad de la empresa?
24. ¿En caso de ausencia de la máxima autoridad en la empresa, quien es la persona encargada de la misma?

25. ¿Considera necesaria de contratación de un sub-gerente?

26. ¿Considera que faltan puestos para la realización de las tareas dentro de la empresa?

APENDICE II

Apéndice 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOLETA B: Dirigida a los empleados de la Empresa EXIMESA-

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo determinar el diseño organizacional de EXIMESA, el mismo ayudará a conocer el proceso organizacional de la Empresa, y por medio de está identificar parámetros, indicadores que afecten dicho proceso.

Especialización del trabajo

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo en la empresa?

2. ¿Cuál es su función en la empresa?

3. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

0-1 año _____
1-3 años _____
3-5 años _____
Más años _____

4. ¿Cuántos años tiene de laborar en el mismo puesto?

0-2 año _____
1-3 años _____
3-5 años _____
Más años _____

5. ¿Considera suficiente el número de empleados para su área de trabajo?

Si _____ No _____

Por qué:

6. ¿De qué puesto de trabajo dependen sus actividades?

7. ¿A qué puesto de trabajo traslada sus productos?

Cadena de mando

8. ¿Existe organigrama en la empresa?

Si _____ No _____

Por qué:

9. ¿Cuándo fue elaborado el organigrama?

10. ¿Usted como empleado reconoce la cadena de mando?

Si _____ No _____

Por qué:

Amplitud de control

11. ¿Existe un programa de capacitación dentro de la empresa?

Formalización

12. ¿Existe manual de funciones en la empresa?

Si_____ No_____

Por qué:

13. ¿Considera funcional el manual de funciones de la empresa?

Si_____ No_____

Por qué:

14. ¿Cómo empleado de que forma se le trasladan las normas y políticas de la empresa?

Centralización y descentralización

15. ¿Existe una clara delegación de autoridad en la empresa?

Si_____ No_____

Por qué:

16. ¿Existe una clara distribución de responsabilidad dentro de la empresa?

Si_____ No_____

Por qué:

17. ¿Quién es la máxima autoridad de la empresa?

18. ¿En caso de ausencia de la máxima autoridad en la empresa, quien es la persona encargada de la misma?

19. ¿Considera necesaria de contratación de un sub-gerente?

20. ¿Considera que faltan puestos para la realización de las tareas dentro de la empresa?

APENDICE III

MANUAL DE FUNCIONES

Propuesta del manual:

Después de analizar la organización de la empresa EXIMESA, en cuanto al proceso de contratación de personal se pudo observar que las mismas se hacen sin tener ningún criterio, sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la organización. Con el propósito de solventar esta situación se propone diseñar un manual de cargos que permita a la empresa reclutar y seleccionar los candidatos para cumplir eficazmente los objetivos de la organización.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Gerente -propietario

Jefe inmediato: Ninguno

Sub-alternos: Sub-gerente

Descripción del puesto:

Es la máxima autoridad de la empresa, se encarga de la administración de la misma.

Función general:

Es responsable de la toma de decisiones sobre producción y comercialización y personal de la empresa.

Especificación del puesto

Atribuciones:

- Evalúa el avance de los proyectos
- Autoriza contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
- Decide metas presupuestarias.
- Analiza informe de proyectos.
- Revisa programa de proyectos.
- Solicita informes al sub-gerente.
- Toma decisiones.
- Convoca a reuniones con el personal.

Relación de trabajo:

El gerente-propietario tiene relación directa con sub-gerente.

Autoridad:

Definir actividades, tareas y funciones al sub-gerente

Responsabilidad:

- Verificar que todas las actividades se realicen de acuerdo a lo planificado.
- Es responsable del cumplimiento de lo planificado en la sección de la empresa

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Sub-gerente

Jefe inmediato: Gerente

Sub-alternos: empleados del departamento de ventas; empleados del departamento administrativo y empleados del departamento de producción

Descripción del puesto:

Es la autoridad de la empresa cuando no se encuentre el gerente, se encargará de la administración de la misma.

Función general:

Dirigir y controlar las actividades de la misma, así como de la coordinación y toma de decisiones sobre producción y comercialización y personal de la empresa; cuando no se encuentre el gerente.

Especificación del puesto**Atribuciones:**

- Coordina, supervisa y dirige las actividades de la empresa con el gerente
- Analiza informe de proyectos.
- Analiza requerimientos.
- Revisa programa de proyectos.
- Solicita informes al departamento de ventas, departamento administrativo departamento de producción.
- Toma decisiones cuando no se encuentra el gerente
- Supervisa el funcionamiento del personal.
- Autoriza contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
- Convoca a reuniones con el personal.

Relación de trabajo:

El Sub-gerente tiene relación directa con el departamento de ventas, departamento administrativo y departamento de producción.

Autoridad:

Definir actividades, tareas y funciones a los empleados de los departamentos de ventas, administrativo y de producción.

Responsabilidad:

- Verificar que todas las actividades se realicen de acuerdo a lo planificado.
- Es responsable del cumplimiento de lo planificado en la sección de la empresa

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Recepcionista.

Jefe inmediato: gerente-propietario

Sub-alternos: Ninguno

Descripción del puesto:

Se encarga de realizar la labor de apoyo al gerente general de la empresa. Elabora trabajos a computadora, realiza cotizaciones, concerta citas y ordenamiento de documentos. Realiza también las llamadas concernientes a las actividades del gerente general.

Especificación del Puesto**Atribuciones:**

- Atención al público, brindando información en relación a los trámites a realizar.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas oficiales
- Participación en reuniones de trabajo, elaborando minutas acerca de lo tratado.
- Llevar y mantener control estricto de la correspondencia, tanto la que ingresa como la que egresa
- Elaboración de documentos oficiales, en computadora.
- Organizar y mantener actualizado los archivos de la oficina
- Levantado de textos de diferentes materiales
- Será responsabilidad de la transmisión oportuna de la información que sea de carácter urgente, incluyendo la vía fax.

Relación de trabajo:

La recepcionista tendrá relación directa con el gerente general y administrativo.

Responsabilidad:

- Llevar a cabo todas sus actividades con eficacia.
- Archivar y ordenar toda la papelería importante de la empresa.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: encargado de ventas locales

Jefe inmediato: sub-gerente

Sub-alternos: ninguno

Descripción del puesto:

El encargado de ventas tiene como función principal supervisar todo lo relacionado a las ventas locales.

Especificación del puesto**Atribuciones:**

- Elaborar las órdenes de pedido.
- Informar al gerente de ventas los pedidos a realizar.
- Supervisar que los pedidos sean entregados en la fecha indicada.
- Mantener buena relación con los clientes.
- Elaborar contratos con los clientes.

Relación de trabajo:

El encargado de ventas locales tendrá relación directa con el sub-gerente.

Responsabilidad:

- Es responsable del buen funcionamiento con lo relacionado a las ventas locales.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Encargado de exportación

Jefe inmediato: Sub-gerente

Sub-alternos: Ninguno

Descripción del puesto:

Es el encargado de contactar a los clientes en extranjero.

Especificación del Puesto**Atribuciones:**

- Elaborar las órdenes de pedido.
- Informar al gerente de ventas los pedidos a realizar en el departamento de exportación.
- Supervisar que los pedidos sean enviados en la fecha indicada.
- Mantener buena relación con los clientes en el extranjero.
- Contactar a los clientes por medio de internet y vía telefónica.

Relación de trabajo:

El encargado de exportación tendrá relación directa con el sub-gerente.

Responsabilidad:

- Es responsable de atender y mantener buena comunicación con los clientes en el extranjero.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Encargado de contabilidad

Jefe inmediato: Sub-gerente

Sub-alternos: Ninguno

Descripción del puesto:

Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales.

Especificación del puesto**Atribuciones:**

- Ordena y clasifica comprobantes contables.
- Revisa la elaboración de planillas de salarios.
- Revisa la preparación de planilla del IGSS.
- Opera los libros contables.
- Formula las declaraciones fiscales del IVA e ISR.
- Lleva control de cuentas corrientes.
- Lleva control de Conciliaciones Bancarias.
- Lleva control de personal.
- Archiva documentos contables.
- Ayuda a la preparación de presupuestos.
- Mantiene buenas relaciones con Bancos.
- Contacta nuevos proveedores
- Otras funciones inherentes al puesto.

Relación de trabajo:

El encargado de contabilidad tendrá relación directa con el gerente general y Sub-gerente.

Responsabilidad:

- Realizar cada una de sus obligaciones en el tiempo indicado.
- Formular las declaraciones fiscales del IVA e ISR y demás formularios correspondientes.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Encargado de cómputo

Jefe inmediato: Sub-gerente

Sub-alternos: Ninguno

Descripción del puesto:

Se encarga de ingresar documentos importantes de la empresa a computadora.

Especificación del Puesto**Atribuciones:**

- Elabora presupuestos.
- Elabora contratos para la venta de muebles o madera.
- Ingresa documentos.
- Realiza informes de los movimientos del mes.
- Elaborar contratos de trabajo para el personal.

Relación de trabajo:

El encargado de cómputo tendrá relación directa con el Sub-gerente

Responsabilidad:

- Es responsable de archivar en computadora todos los documentos importantes de la empresa.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Piloto

Jefe inmediato: Sub-gerente

Sub-alternos: Ninguno

Descripción del puesto:

Su labor es la de movilizar al personal, también moviliza al personal para tramites externos de todo tipo y de a cuerda su disponibilidad de tiempo. Su función prioritaria es la movilización para los servicios.

Especificación del puesto**Atribuciones:**

- Manejar vehículos livianos
- Solicitar combustible para el vehículo.
- Lavar y mantener limpio el vehículo.
- Responsable de la comisión a efectuar.
- Reportar cualquier desperfecto mecánico del vehículo.
- Revisar niveles de aceite , grasa, presión de llantas, agua batería y otros diariamente (al inicio de la jornada)
- Control del kilometraje del vehículo para el próximo servicio.

Relación de trabajo:

El piloto tendrá relación directa con el jefe de producción.

Responsabilidad:

- Supervisar el buen funcionamiento de los vehículos a su cargo.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Guardián

Jefe inmediato: Sub-gerente

Sub-alternos: Ninguno

Descripción del puesto:

Se encarga de cuidar las instalaciones donde se encuentra la empresa, así mismo vigila a las personas que entran a la misma.

Especificación del puesto**Atribuciones:**

- Estará a cargo de velar por la seguridad interna en las horas indicadas
- Cuidar de los bienes de la empresa y de evitar que no haya daño o perjuicios a la empresa.
- Exigir la identificación de las personas en el momento de hacer ingreso a la empresa
- Velar para que las personas que hayan ingresado a la empresa no lleven ninguna clase de armas (de fuego o blanca).

Relación de trabajo:

El guardián tendrá relación directa con el gerente administrativo.

Responsabilidad:

- Controlar el ingreso de personas ajenas a la empresa.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Administrador del aserradero

Jefe inmediato: Sub-gerente

Sub-alternos: guardián del aserradero, piloto del aserradero, encargado de producción

Descripción del puesto:

Se encarga de administrar el aserradero

Especificación del puesto**Atribuciones:**

- Llevar un control de los pedidos que están más próximos por entregar al extranjero o al mercado nacional.
- Controlar que los sub-alternos trabajen de acuerdo a las reglas que la empresa les da.
- Controlar la calidad de los muebles y evitar que vayan piezas en mal estado.
- Llevar un control de las entradas de madera para no quedarse sin la materia prima y así evitar atrasos.

Relación de trabajo:

El administrador del aserradero tendrá relación directa con el Gerente y sub-gerente.

Responsabilidad:

- Controlar las órdenes de pedidos y verificar la calidad de muebles y piezas pre-fabricadas

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Encargado de producción

Jefe inmediato: Sub-gerente

Sub-alternos: aserrador, afilador, operarios de bancos

Descripción del puesto:

Se encarga de verificar que se cumpla con las órdenes de pedido.

Especificación del puesto**Atribuciones:**

- Estará a cargo de velar por que las piezas o muebles vayan de acuerdo a las medidas de las órdenes del pedido.
- Verificar que la maquinaria se encuentre en las condiciones necesarias para evitar atrasos.
- Controlar la calidad de los muebles y evitar que vayan piezas en mal estado.

Relación de trabajo:

El encargado de producción tendrá relación directa con el Administrador del aserradero.

Responsabilidad:

- Controlar las órdenes de pedidos y verificar la producción de muebles y piezas pre-fabricadas.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Aserrador

Jefe inmediato: Encargado de producción

Sub-alternos: ninguno

Descripción del puesto:

Se encarga de aserrar la madera por medio de un sistema hidráulico para sacar las medidas indicadas.

Especificación del puesto**Atribuciones:**

- Estará a cargo de velar por que la madera se encuentre en buenas condiciones para ser trabajada
- Verificar que la máquina afiladora se encuentre en las condiciones necesarias para evitar atrasos.

Relación de trabajo:

El aserrador tendrá relación directa con el Encargado de producción.

Responsabilidad:

- Controlar el uso adecuado de la máquina y verificar que la madera este en buenas condiciones para ser procesada.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Afilador

Jefe inmediato: Encargado de producción

Sub-alternos: ninguno

Descripción del puesto:

Se encarga de afilar la maquinaria del aserradero.

Especificación del puesto**Atribuciones:**

- Estará a cargo de velar por que las máquinas se encuentren afiladas para realizar el proceso de producción..
- Verificar que la maquinaria se encuentre en las condiciones necesarias para evitar atrasos.

Relación de trabajo:

El afilador tendrá relación directa con el Encargado de producción.

Responsabilidad:

- Controlar y verificar que las máquinas se encuentren bien afiladas.

Descripción técnica del puesto

Título del puesto: Operarios de bancos

Jefe inmediato: Encargado de producción

Sub-alternos: ninguno

Descripción del puesto:

Se encargan de cortar y tratar la madera de acuerdo a las medidas sugeridas en los pedidos.

Especificación del puesto**Atribuciones:**

- Estará a cargo de velar por que las piezas vayan de acuerdo a las medidas de las órdenes del pedido.
- Verificar que la madera no tenga ningún defecto.
- Cortar la madera de acuerdo a las medidas de los pedidos.

Relación de trabajo:

Los operarios de bancos tendrán relación directa con el encargado de producción.

Responsabilidad:

- Verificar que la madera no tenga ningún defecto y que vaya de acuerdo a las medidas, además clasificar la madera de acuerdo al uso que le van a brindar.