

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ELEMENTOS PRINCIPALES QUE IMPIDEN LA CORRECTA APLICACIÓN DE  
LA ORGANIZACIÓN EN LA DESPENSA SAN MIGUEL S.A. DE LA CIUDAD DE  
QUETZALTENANGO**

**TRABAJO DE GRADUACION**

**PRESENTADO A LAS AUTORIDADES DE LA DIVISION DE CIENCIAS  
ECONOMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**POR**

**EUGENIA DEL MILAGRO CHAN XIMIN**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE:  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADEMICO DE:  
LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2014**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRACION EMPRESAS**

**AUTORIDADES**

**RECTOR MAGNIFICO: DR. CARLOS ALVARADO CEREZO  
SECRETARIO GENERAL: DR. CARLOS ENRIQUE CAMEY RODAS**

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

**DIRECTORA GENERAL Y PRESIDENTA: MSC. MARIA DEL ROSARIO PAZ CABRERA  
REPRESENTANTES DOCENTES: ING.EDELMAN CANDIDO MONZON LÓPEZ**

**ING. AGRON. MSC. HECTOR OBDULIO ALVARADO QUIROA**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES**

**RECTOR MAGNIFICO:** DR. Carlos Alvarado Cerezo  
**SECRETARIO GENERAL:** DR. Carlos Enrique Camey Rodas

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

**DIRECTORA GENERAL Y PRESIDENTA**  
MSC. María del Rosario Paz Cabrera  
**REPRESENTANTES DOCENTES**  
ING. Edelman Cándido Monzón López  
ING. AGR.MSC. Héctor Obdulio Alvarado Quiroa

**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL**

BR. Luis Ángel Estrada García  
BR. Edson Vitelio Amézquita Cutz

**REPRESENTANTES EGRESADOS**

DR. Luis Emilio Bucaro Echeverría

**SECRETARIO ADMINISTRATIVO**

MSC. César Haroldo Milian Requena

**DIRECTOR DE LA DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS**

MSC. Percy Iván Aguilar Argueta

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MSC. Erwin Alfredo Girón Ramírez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE ÁREAS  
PRÁCTICAS**

LICDA. VILMA MAZARIEGOS  
LIC. ERWIN CIENTES  
LIC. MIGUEL ÁNGEL RAMÍREZ  
LICDA. ALMA GEORGINA DÍAZ  
LIC. EDUARDO ARRIOLA

**ASESOR DE TESIS**

LIC. WALTER SANTIZO

**REVISOR DE TESIS**

LIC. CARLOS DE LEON

**PADRINOS DE GRADUACION**

LIC. MIGUEL ANGEL RAMIREZ  
LICDA. SHARON ANDREA CRUZ GRANADOS

Nota: Únicamente la autora se hace responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en el trabajo de graduación. (Artículo 31 del Reglamento para exámenes Técnico Profesionales del Centro Universitario de Occidente y Artículo 19 de la Ley Orgánica de la Universidad San Carlos de Guatemala.



Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Quetzaltenango, 25 de Septiembre de 2,013.

Maestro:

**Erwin Alfredo Girón**

Coordinador de Administración de Empresas  
Centro Universitario de Occidente,  
Edificio.

Respetable Maestro Girón:

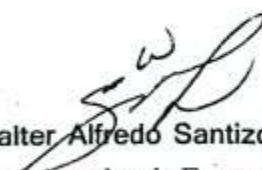
En atención al oficio C. A. E. CC. EE. No. 225-2011 de Fecha **25 de Octubre de 2011**, en la cual se me solicita la colaboración para Asesorar la tesis de la estudiante: **EUGENIA DEL MILAGRO CHAN XIMIN**, Carné No. **200330333**, trabajo de graduación titulado: **"ELEMENTOS PRINCIPALES QUE IMPIDEN LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LA DESPENSA SAN MIGUEL S.A. DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO."**, al respecto me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

1. Que la estudiante siguió los lineamientos metodológicos sugeridos en el proceso de elaboración del trabajo de graduación ajustándose al rigor científico exigido en el proceso de investigación.
2. El contenido del trabajo de graduación, se ajusta a los requerimientos plasmados en el diseño de investigación, estructurándose de acuerdo a los objetivos planeados según el problema a desarrollar y la hipótesis de trabajo establecida, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE**, ya que se cumplió con todo lo requerido.

Por lo anterior expuesto recomiendo se continúe con el trámite administrativo previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Msc. Walter Alfredo Santizo López  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 7,554  
**Asesor**

C. c. /...



Quetzaltenango, 16 de octubre de 2013

Licenciado:  
Erwin Alfredo Girón Ramírez  
Coordinador Carrera Administración de Empresas  
División de Ciencias Económicas  
Centro Universitario de Occidente  
Su despacho

Respetable Licenciado Girón:

En atención al Oficio CC. EE. A.E. No. 090-2013, de fecha 09 de octubre del año 2,013, en el que me nombra como REVISOR del trabajo de graduación titulado **“ELEMENTOS PRINCIPALES QUE IMPIDEN LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA DESPENSA SAN MIGUEL S.A. DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.”**, de la estudiante: **EUGENIA DEL MILAGRO CHAN XIMIN**, Carné **200330333**, de la carrera de Administración de Empresas, habiéndose procedido de la siguiente manera:

- a) La estudiante realizó los cambios pertinentes de forma y de fondo.
- b) El trabajo cumple con los lineamientos, científico-académico, requeridos por esta casa de estudios superiores.

Por lo anteriormente expuesto me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, para que la estudiante **CHAN XIMIN continúe con los trámites de ley**, previo a conferírsele el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro en particular me suscribo de usted, atentamente

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Msc. Carlos Edívar De León Morales  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 8,788




Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Occidente  
Ciencias Económicas

El infrascrito **DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS** Del Centro Universitario de Occidente ha tenido a la vista la **CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE GRADUACIÓN** A.E. 0021-2014 día ocho de septiembre de dos mil catorce del (la) estudiante: Eugenia del Milagro Chan Ximín, Con carnet No. 200330333, emitida por el Coordinador de la Carrera de: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS por lo que se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN** titulado: "**ELEMENTOS PRINCIPALES QUE IMPIDEN LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA DESPENSA SAN MIGUEL S.A. DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**"

Quetzaltenango 10 de septiembre del 2014

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



  
Msc. Percy Ivan Aguilar Argueta  
Director de División de Ciencias Económicas

## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: POR SER MI GUIA Y MI LUZ EN ESTE SENDERO DE MI VIDA.
- A LA VIRGENCITA DEL ROSARIO: POR SER LA MADRE PROTECTORA Y FUENTE DE INSPIRACION.
- A MIS PADRES: **RODOLFO AGUSTIN CHAN GARCIA**  
**ALBERTINA HERNANDEZ DE CHAN**  
COMO PARTE DEL AGRADECIMIENTO A SU ESFUERZO, PERSEVERANCIA, POR SER MI RAZON DE SER Y DE VIVIR.
- A MIS HERMANOS Y HERMANAS: POR SU APOYO INCONDICIONAL EN TODOS LOS MOMENTOS DE MI VIDA, FUENTE DE GUIA Y DE SUPERACION.
- A MI FAMILIA EN GENERAL: POR SU APOYO Y CARIÑO.
- A MIS AMIGOS Y AMIGAS: POR TODOS LOS MOMENTOS INVOLVIDABLES QUE COMPARTIMOS JUNTOS, ESPECIALMENTE A SULY GARCÍA POR SU APOYO INCONDICIONAL.
- AGRADECIMIENTO ESPECIAL  
AL GERENTE GENERAL DESPENSA SAN MIGUEL S.A.  
LIC. CARLOS HUMBERTO DE LEÓN
- A LOS DOCENTES DE LA CARRERA  
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DEL CUNOC: CON ADMIRACION Y PROFUNDO RESPETO, MIL GRACIAS POR LOS CONOCIMIENTOS COMPARTIDOS Y POR SU CARIÑO.
- AL ASESOR DE TESIS: **LIC. WALTER SANTIZO**, POR SU APOYO Y POR SER GUIA EN ESTE ÚLTIMO PÀSO DE MI CARRERA.
- A MIS PADRINOS: **LIC. MIGUEL ANGEL RAMIREZ**  
**LICDA. SHARON ANDREA CRUZ GRANADOS**  
POR SER MI FUENTE DE INSPIRACION.
- A TRICENTENARIA UNIVERSIDAD  
SAN CARLOS DE GUATEMALA: POR ALBERGARME EN SUS AULAS, FORJADORA DE MI MAXIMO ANHELO DE VIDA.



## Índice

INTRODUCCION.....	3
DISEÑO DE INVESTIGACION .....	5
JUSTIFICACIÓN: .....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	6
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA: .....	7
UNIDADES DE ANÁLISIS:.....	7
OBJETIVO GENERAL: .....	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	7
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION:.....	8
CAPITULO I .....	10
RESEÑA HISTORICA: .....	10
CAPITULO II .....	11
MONOGRAFIA DE QUETZALTENANGO:.....	101
CAPITULO III .....	17
ORGANIZACIÓN.....	17
CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN .....	17
IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN .....	18
ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN: .....	18
PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	18
TIPO DE ORGANIZACIONES .....	20
ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	31
1. DIVISIÓN DEL TRABAJO: .....	32
2.- COORDINACIÓN .....	32
3.- JERARQUIZACIÓN .....	32
4. DEPARTAMENTALIZACIÓN: .....	33
CAPITULO IV .....	34
MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	34
MANUAL DE CARGOS.....	36
MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES (MOF) .....	36
CAPITULO V .....	38
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....	38
CONCLUSIONES.....	44

RECOMENDACIONES .....	45
CAPITULO VI .....	46
PROPUESTA .....	46
BIBLIOGRAFIA.....	53
ANEXOS.....	54

## INTRODUCCION

Esencialmente, la organización es la expresión máxima de la integración de esfuerzos plenamente coordinados con la finalidad de aprovechar las potencialidades humanas y naturales a efecto de hacer eficiente los recursos utilizados en las diferentes actividades, nace de la necesidad humana de cooperar; Los hombres se han visto obligados a auxiliarse para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta colaboración puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se comprende que con el personal idóneo cualquier empresa o entidad funciona como se debe para el cumplimiento de sus fines. Se ha señalado, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera las personas se ven obligadas a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve el logro de los objetivos de la empresa.

Después de señalar la problemática que afronta cada uno de los departamentos y en sí el personal que labora en La Despensa San Miguel Sociedad Anónima, al momento de realizar sus funciones o tareas, se genera la propuesta elaborada en la que se incluye la sistematización de puestos, la cual consiste en una descripción de funciones para cada uno de los trabajadores, desarrollando las atribuciones que a cada uno le es asignado, se hace preciso graficar un organigrama funcional de la institución, que sirva de base en el trabajo, lo cual permitirá la participación efectiva del recurso humano como parte esencial del funcionamiento de la empresa.

Para una mejor comprensión del presente trabajo de graduación se ha dividido el mismo en seis capítulos, presentando el primero y segundo de ellos elementos relevantes propios del marco histórico y marco contextual.

El capítulo I, contienen lo relacionado al Marco Histórico relacionado con la reseña histórica de Despensa San Miguel, S. A, y el Capítulo II contiene la Monografía de Quetzaltenango.

Los capítulos III y IV, abarcan las concepciones teóricas acerca de la organización y manuales administrativos que permiten comprender específicamente el tema.

El capítulo V, contiene el análisis e interpretación de los resultados de la investigación de campo, en la cual se analizaron e interpretaron las boletas de entrevistas tanto del Gerente administrativo y Personal de la Despensa San Miguel, S. A.

Finalmente se incluyen las Conclusiones y Recomendaciones y en el capítulo VI, se presenta la propuesta, donde se establece la sistematización de puestos que ayude a regular las actividades de los empleados con el fin de contrarrestar los factores que causan las dificultades en el proceso de la organización.

Anhelando que la presente contribuya al progreso de la organización y establezca objetivamente bases sólidas para mejorar las condiciones organizativas y laborales que permitan brindar así un servicio de calidad a los clientes.

# **DISEÑO DE INVESTIGACION**

## **TEMA DE INVESTIGACION:**

### **ELEMENTOS PRINCIPALES QUE IMPIDEN LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA DESPENSA SAN MIGUEL S.A. DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.**

## **JUSTIFICACIÓN:**

Para que una empresa se mantenga prosperando en el mercado, sin duda debe de tener una buena administración. Con la apertura de mercados en el mundo, se ha experimentado en Guatemala la presencia de empresas transnacionales que se dedican a diferentes actividades económicas, estando dentro de estas la venta de productos de primera necesidad, situación que es visible en la Ciudad de Quetzaltenango con la apertura de supermercados como Walmart y la ubicación estratégica de despensas familiares y Maxi Despensas. Con el fenómeno antes relacionado las empresas pequeñas y que basan su administración en procesos tradicionales, han sentido el fenómeno con un crecimiento casi nulo en sus operaciones, ubicándose casi en un estancamiento real. Para que estas empresas se mantengan en el mercado deben revisar sus procedimientos y tecnificarse.

Una de las empresas tradicionales lo constituye la Despensa San Miguel, cuya actividad es la venta de productos de primera necesidad, su ubicación o plaza es privilegiada toda vez que a ella concurre gran cantidad de demandantes de los productos que vende, sin embargo su crecimiento es casi nulo, observándose un significativo desorden en la atención que presta a sus clientes, mientras que en las despensas y supermercados brindan una atención que se distingue por ser lo contrario. En razón del fenómeno observado se hizo necesaria la presente investigación con especial énfasis en la organización, toda vez que la correcta aplicación de la misma conlleva a una mejor estructura, evitando de esta manera duplicidad del trabajo y desorganización de la empresa como tal.

La presente investigación se hizo necesaria, con enfoque en la identificación y el análisis de los factores internos que impiden a la Despensa San Miguel S.A., Tener un conjunto de medidas para poder llevar a cabo una correcta aplicación de la organización.

La presente investigación se hizo factible por contarse con la formación académica, información necesaria, recursos económicos y humanos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

La organización como parte del proceso administrativo ayuda a distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del mismo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

La estructura de la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

En el caso de la Despensa San Miguel S.A. en donde la organización se ve afectada por los aspectos fundamentales como la división del trabajo, canales de comunicación y autoridad, se generan consecuencias que deben corregirse, previo descubrimiento de su de sus causas.

Es muy importante estudiar la importancia de la estructura interna de la organización en la despensa San Miguel S.A. y su relación con el cumplimiento de las metas de la empresa y por ende de sus objetivos.

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa que permita establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

La organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para quienes realizan determinadas tareas y son responsables de los resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Por tales razones se hizo necesario realizar el presente estudio, habiendo analizado el siguiente planteamiento.

- ¿Qué factores son los que condicionan la aplicación de una organización adecuada en la Despensa San Miguel S.A.?

## **DEFINICION DEL PROBLEMA**

En el presente estudio se determinaron los elementos principales que condicionan la correcta aplicación de la organización como parte del proceso administrativo en la Despensa "San Miguel S.A".

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA:**

**TEÓRICA:**El presente estudio se enmarcó en conocimientos y conceptos de carácter Administrativo, matemático-estadístico y disciplinas relacionadas con el problema en estudio de ser necesario en otras ciencias auxiliares.

**ESPACIAL:** La investigación se realizó en la empresa denominada “Despensa San Miguel S.A.” ubicada en el área del mercado de la Democracia zona tres de la ciudad de Quetzaltenango.

**TEMPORAL:** La presente investigación tiene de carácter sincrónico, debido a que se analizó la situación actual, basándose como periodos referencia de Enero a Junio del año 2014.

## **UNIDADES DE ANÁLISIS:**

Para obtener la información necesaria de la investigación, se realizaron entrevistas, a los siguientes:

- ✚ Gerente de la Despensa San Miguel S.A.
- ✚ Personal Administrativo de la Despensa San Miguel S.A.
- ✚ Personal en general (bodegueros y dependientes de mostrador) de la Despensa San Miguel S.A.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Identificar los principales factores que condicionan la correcta aplicación de la organización en la Despensa San Miguel S.A., de la ciudad de Quetzaltenango a efecto de proponer acciones de solución.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ✓ Analizar la estructura de organización y su funcionalidad de la Despensa San Miguel S. A.
- ✓ Definir las posibles deficiencias en la aplicación de la organización en la Despensa San Miguel S.A.
- ✓ Evaluar la efectividad de los lineamientos dados a conocer al personal de la empresa.
- ✓ Conocer los factores que impiden la aplicación eficaz y eficiente de la organización en dicha empresa.
- ✓ Determinar el grado de conocimiento del personal y sus funciones en la Despensa San Miguel S. A.
- ✓ Presentar una propuesta idónea para la solución la problemática detectada.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION:

Los procedimientos utilizados para recabar la información fueron los siguientes:

- ✚ Se empleó el método de observación, para analizar los elementos principales que impiden la correcta aplicación de la empresa denominada Despensa San Miguel, S. A.
- ✚ Se entrevistó al gerente de la Despensa San Miguel, S. A., para conocer como desempeña sus funciones y tener una idea general del estado actual de la empresa, también se entrevistó al Personal administrativo y al Personal en general, entre ellos, Bodegueros, dependientes de mostrador.
- ✚ De igual forma, se hace importante indicar que la presente investigación se realizó bajo el marco del criterio subjetivo del personal, sobre los factores que impiden llevar cabo una organización adecuada en la Despensa San Miguel S.A.

### HIPOTESIS:

Los factores que condicionan la correcta aplicación de la organización en la Despensa San Miguel son: a) la poca importancia que se le asigna al tema por el directorio de la empresa, b) El pensamiento inadecuado de los propietarios de la empresa, c) El tamaño de la empresa, e) el tipo de empresa, f) La unidad de decisión.

### FICHA METODICA.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	ACCIONES
CLASE DE ESTUDIO	NO EXPERIMENTAL
TIPO DE ESTUDIO	Transversal
SUB-TIPO	Descriptivo-Cualitativo
METODO GENERAL	Metafísico funcional estructuralista
METODO PARTICULAR	Método Científico Ex-post Facto o descriptivo.
TECNICAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guía de Entrevista.</li><li>• Observación.</li></ul>
PROCEDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se realizara una encuesta utilizando para ello un cuestionario dirigido a los empleados que ocupan los puestos de trabajo de Asociación Gente Joven Guatemala.</li><li>• Se entrevistará a las personas que forman parte de la Junta Directiva y Comisión de Honor de Asociación Gente Joven Guatemala.</li><li>• Se realizará la técnica de la Observación dentro del ambiente de trabajo de Asociación Gente Joven Guatemala.</li></ul>
FORMAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Boleta de Observación (Check List)</li><li>• Guía de Entrevistas.</li></ul>



**CRONOGRAMA:**

ACTIVIDADES	MESES					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Elaboración del Diseño de Investigación.						
Elaboración de Marco Teórico.						
Elaboración de Instrumentos de Investigación.						
Trabajo de Campo.						
Análisis e interpretación de Datos.						
Elaboración de Conclusiones, recomendaciones y propuesta.						
Revisión y seguimiento del documento final.						
Culminación e impresión de trabajo de graduación.						

**PRESUPUESTO:**

RECURSOS	MONTO (Proyecto en Q.)	FUENTE
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
* Salario de Investigador	Q 3,520.00	INGRESOS PERSONALES
* Gastos Hospedaje y Alimentación	Q 960.00	INGRESOS PERSONALES
<b>RECURSOS MATERIALES</b>		
* Materiales de Oficina	Q 1,250.00	INGRESOS PERSONALES
* Pago de Medio de Transporte	Q 168.00	INGRESOS PERSONALES
* Elaboración e Impresión de Informes	Q 680.00	INGRESOS PERSONALES
<b>RECURSOS INSTITUCIONALES</b>		
* Pago de Energía Eléctrica	Q 110.00	INGRESOS PERSONALES
* Pago de Servicio de Internet	Q 120.00	INGRESOS PERSONALES
* Gastos Varios	Q 2,000.00	INGRESOS PERSONALES
<b>TOTAL DE COSTOS DE INVESTIGACION</b>	<b>Q 8,808.00</b>	

# CAPITULO I

## “DESPENSA SAN MIGUEL”

### **RESEÑA HISTORICA:**

Se inicia en la ciudad de Quetzaltenango el 07 de octubre del año 2009 en la 16 avenida y 2da. Calle de la zona 3, en el interior del mercado Richter, locales 23 y 24, con el propósito de brindarle, a la población Quezalteca, productos de consumo diario, tales como azúcar, granos básicos, pastas y otros para la satisfacción de las necesidades primarias para sus clientes, fundamentando su filosofía en los siguientes aspectos.

### **OBJETIVOS:**

- Brindar un buen servicio que contribuya al desarrollo de nuestro departamento.
- Ser una micro empresa generadora de oportunidades a través de la creación de fuentes de trabajo.

### **MISION**

“Ser la micro empresa líder en la compra venta de productos de consumo diario en ventas tanto al detalle como al por mayor los cuales satisfagan las necesidades de nuestros clientes que a diario nos visitan.”

### **VISION**

”Brindarle a cada uno de nuestro apreciables clientes el mejor servicio, así mismo los mejores productos a los mejores precios del mercado y con ello contribuir al desarrollo de nuestro sistema económico de nuestro departamento.”

No existen antecedentes de estudios similares en la empresa objeto del presente estudio, situación que hace más interesante el presente. Como resultado de la presente investigación se demostrará que la empresa estudiada no ha logrado cumplir con los propósitos iniciales derivado de las causas que se indicarán en el capítulo correspondiente.

## CAPITULO II

### CONTEXTO TERRITORIAL, HISTORICO, CULTURAL Y DE MERCADO

#### “DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO”



Quetzaltenango, es cabecera del departamento del mismo nombre, conocida también como Xelajú, de la república de Guatemala, catalogada como segunda ciudad en importancia en el país, se enmarca dentro de este como el departamento de crecimiento industrial y económico, pero que no ha perdido sus características esenciales, por el amor que se le tiene a la tierra, sus tradiciones y costumbres, sin soslayar todas las riquezas monumentales neoclásicas que posee.

Este departamento se localiza en el suroeste del país. Es famoso porque posee las construcciones coloniales más antiguas ya que fue donde primero se instalaron los conquistadores españoles. También destaca por su imponente variedad geográfica que cuenta con numerosos volcanes, nacimientos de aguas termales, valles, montañas y ríos, los que permite la producción variada de cultivos tales como: café, trigo, frutas y verduras, así como la crianza de ganado vacuno, equino y lanar. El departamento tiene una extensión territorial de 1,951 kilómetros cuadrados, su clima es frío en el altiplano y caluroso y húmedo en la costa y boca costa. Se hablan los idiomas Quiché, Español y Mam; en la época prehispánica Quetzaltenango era un población de origen quiché llamado Xelajú que significa "Bajo las diez colinas", Quetzaltenango es una palabra de origen Náhuatl que significa lugar de Quetzales. Las crónicas de la época de la conquista narran que el conquistador de Guatemala informó de la existencia de varias especies de esta ave de plumas de color verde esmeralda y por eso se le dio el nombre de Quetzaltenango al a nueva ciudad Española.

Esta población jugó un papel muy importante en el movimiento independentista. En 1822 los líderes políticos juraron lealtad al emperador mexicano de Iturbide. A finales del siglo XVIII las plantaciones de café adquirieron relevancia y el departamento prosperó significativamente, en 1902 la erupción del volcán Santa María y los temblores destruyeron parcialmente la ciudad de Quetzaltenango y las plantaciones de café, más sin embargo a la fecha se conservan varias edificaciones de estilo neoclásico.

## **HISTORIA**

En la época prehispánica, el departamento de Quetzaltenango, fue uno de los territorios ocupados por los señoríos quiches, en las cuales la población se encontraba alrededor de las ciudades fortaleza.

A la venida de los españoles la región se encontraba densamente poblada, miles de indígenas participaron en las luchas contra los españoles, demostrando su fuerte resistencia.

Las encomiendas se originan en los pueblos de indios con su patrón inicial pero hasta después de 1560 se iniciaron las reducciones, formándose las nuevas poblaciones con trazo español y por eso muchas de las comunidades de Quetzaltenango, están ubicadas sobre asentamientos prehispánicos.

En estas tierras se libraron cruentas batallas, entre las más celebres está la de los Llanos de Urbina, donde un hombre, a quién la tradición dio el nombre de Tecún Umán, murió un 12 de febrero de 1524, iniciándose así la derrota de los habitantes del lugar.

Quetzaltenango, fue capital del llamado Sexto Estado dentro de la Federación de las Provincias Unidas de Centro América, conformado en 1838 por los departamentos de Quetzaltenango, San Marcos, Sololá, Totonicapán, Quiché, Retalhuleu y Suchitepéquez.

Varios intentos se hicieron para lograr el reconocimiento de este Sexto Estado, entre los cuales puede mencionarse el acta suscrita el 19 de enero de 1822 desconociendo al gobierno de entonces.

El Primer presidente de la Asamblea Constituyente del Estado de Los Altos fue el Licenciado Miguel Larreynaga, instalándose en la ciudad de Totonicapán desde el 27 de diciembre de 1838 hasta el 19 de enero de 1839 cuando se trasladó a la ciudad de Quetzaltenango. Después de varios sucesos, incluyendo el envío de tropas de Los Altos para combatir a Francisco Morazán y la entrada de Rafael Carrera con sus tropas en la ciudad el 29 de enero de 1849 cuando se firmó un convenio en Antigua Guatemala entre el Presidente de la República de Guatemala, General don Mariano Paredes, y el general Agustín Guzmán, como representante del Poder Ejecutivo del Estado de Los Altos, donde

se da por terminada la separación y los departamentos se reincorporaron a la República de Guatemala con iguales derechos y cargos de los demás departamentos.

## **GEOGRAFIA**

A continuación se presentan los municipios del departamento de Quetzaltenango.

ZONA FRIA	ZONA CÁLIDA
Quetzaltenango	El Palmar
Olintepeque	Colomba Costa Cuca
Sibilia	Flores Costa Cuca
Cajolá	Génova Costa Cuca
San Juan Ostuncalco	Coatepeque
Concepción Chiquirichapa	
Almolonga	
Huitán	
San Miguel Sigüilá	
Cabricán	
La Esperanza	
Salcajá	
San Carlos Sija	
San Mateo	
San Martín Sacatepéquez	
Cantel	
Zunil	
San Francisco La Unión	
Palestina de los Altos	

## **FESTIVIDADES**

Las festividades de los municipios que forman parte del departamento de Quetzaltenango constituyen importancia relativa para la relación comercial de la cabecera departamental, toda vez que es a ésta a donde concurren los comerciantes a proveerse de su mercadería para sus negocios de feria, razón por la que se hace importante presentar la siguiente información:

Quetzaltenango	Del 9 al 17 de septiembre y 7 de octubre.	La Independencia y Virgen del Rosario.
Olintepeque	del 21 al 24 de junio	San Juan Bautista
San Carlos Sija	del 14 al 17 de octubre	La Virgen de Concepción
Sibilia	del 9 al 15 de enero	El Cristo Negro
Cabricán	4 viernes de Cuaresma	El Señor de Acapetagua

Cajolá	del 1 al 3 de mayo	La Santa Cruz
San Miguel Sigüila	29 de septiembre	San Miguel Arcángel
San Juan Ostuncalco	de enero 29 a febrero 2	La Virgen de Candelaria
San Mateo	Septiembre 18 al 22	San Mateo Apóstol
C. Chiquirichapa	del 5 al 9 de diciembre	La Virgen de Concepción
Sn. Martín Sacatepéquez	del 7 al 12 de noviembre	San Martín Obispo
Almolonga	del 28 al 30 de junio	San Pedro y San Pablo
Cantel	del 12 al 18 de agosto	La Virgen de la Asunción
Huitán	del 20 al 25 de diciembre	La Navidad
Zunil	del 22 al 27 de noviembre	Santa Catarina
Colomba	del 12 al 16 de enero	El Cristo Negro
Sn. Fco. La Unión	del 1 al 4 de octubre	San Francisco de Asís
El Palmar	del 24 al 26 de julio	Santiago Apóstol
Coatepeque	el 25 de julio	Santiago Apóstol
Genova	del 4 al 8 de diciembre	La Virgen de Concepción
Flores Costa Cuca	de enero 29 a febrero 2	La Virgen de Candelaria
La Esperanza	de abril 30 a mayo 5	El Niño de la Cruz
Palestina de los Altos	fecha variable	El Señor de las 3 caídas

## **CLIMA**

Según la estación meteorológica del INSIVUMEH, ubicada en la “Labor Ovalle” del municipio Olintepeque del departamento de Quetzaltenango, Xelaju se ubica en una latitud de 14° 52’12”, longitud 91° 30’50”, a 2,333 metros sobre el nivel del mar, de clima frío, propio de la zona de vida *Bosque muy húmedo Montano bajo subtropical*, según la clasificación de las zonas de vida del doctor L.R. Holdridge, experimentándose la variación correspondiente y un alza gradual en el clima en la medida que se desciende a la parte de la costa, aunque su territorio no cuenta con playas.

Su clima es contrastado, más fresco en las zonas elevadas y suave en el fondo de los valles. La temperatura varía entre los -2 grados centígrados y los 22 grados centígrados en la Ciudad, en el departamento varía, en una temperatura de 14 grados centígrados al ambiente.

La importancia del clima en el comercio consiste en ser un atractivo para grupos significativos de pobladores que emigran de otros departamentos por razones comerciales, de estudio, salud u otros.

## **UBICACIÓN**

La ciudad está asentada sobre desfiladeros insondables, donde se yerguen los pinos y los abetos de Guatemala, únicos en su especie conocidos técnicamente como *Abiesguatemalensis*, comúnmente pinabetes. Quetzaltenango, Ciudad localizada en el Altiplano de la República de Guatemala, sobre las tierras altas volcánicas de la Sierra Madre Occidental, se le conoce como Altiplano, porque en esas partes se encuentran los cerros y montañas más altas de Guatemala, la Altura Promedio de la Ciudad es de 2,333.03 metros sobre el nivel del mar, es la segunda ciudad en importancia del país.

**Como llegar a Quetzaltenango:** Conduciéndose por la Carretera Panamericana, por los Altos, o por la Carretera Internacional del Pacífico paralela a la Costa Sur. A través de ambas vías se puede ingresar desde el territorio mexicano, ya sea por la frontera conocida como “La Mesilla” en Huehuetenango o bien por las fronteras de Ciudad Tecún Umán o la de “El Carmen” Malacatan, ambas del departamento de San Marcos.

**Distancias:** De Quetzaltenango a la Ciudad de Guatemala por la Carretera Panamericana 206 Kilómetros y por la carretera al pacífico 225 kilómetros, (4 horas de camino en autobús por carretera pavimentada en buen estado y cuatro horas con treinta minutos por carrete en reparación, respectivamente).

## **TRADICIONES**

Quetzaltenango, es una ciudad muy rica en cultura y tradiciones, por ejemplo: La Semana Santa, fiesta religiosa que se vive en todo su esplendor, Feria de Independencia, con calidad de centroamericana, en donde entre juegos, comida y diversión conviven los quezaltecos y la feria patronal en honor a la Virgen del Rosario, el 7 de octubre y el día de los santos difuntos. Entre las distintas costumbres están los bailes o danzas tradicionales comunes en las ferias patronales y las Leyendas, Historias y Cuentos comunes en tradición oral guatemalteca.

## **ECONOMIA**

La ciudad de Quetzaltenango ha sido considerada la segunda ciudad en importancia por su tamaño, actividad industrial, cultural, comercial y turística. Dentro del departamento de Quetzaltenango, especialmente en la Ciudad existen fábricas, tiendas, almacenes de toda clase, grandes centros turísticos, restaurantes, hoteles, universidades y demás centros de estudio de nivel medio, escuelas de español, Cafés típicos, gasolineras, mercados municipales, funerarias, entre otros; es importante mencionar que se encuentra la Comisaria de la Policía Nacional Civil No. 41, además la quintaestación de Bomberos Voluntarios y una filial de la Cámara de Comercio.

Su economía está basada en la Agricultura y el comercio, es una excelente zona agrícola y uno de los centros principales de distribución de productos agrícolas. Entre sus principales cultivos están las hortalizas, el maíz, frijol, haba; otros productos agrícolas son: ajonjolí y frutas. Entre la producción pecuaria esta la crianza de ganado vacuno, ovino, porcino, caballar y de aves de corral.

En el Sector Industrial cuenta con Molinos de trigos y las principales manufacturas son los artículos textiles de lana y de algodón, cerveza, licores y alimentos procesados, fábricas de carrocías, entre otros, y sus habitantes se dedican a la fabricación artesanal de platería, cerería, cobre, herrería, tejidos, cuero, carpintería, trajes típicos, calzado y otros.



## CAPITULO III

### ORGANIZACIÓN

#### DEFINICIÓN:

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

#### ELEMENTOS DEL CONCEPTO

**Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

**Sistematización.** Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

**Jerárquica.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

#### CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son las escuelas, los hospitales, las iglesias, las unidades militares, las tiendas minoristas, los departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales,

regionales y estatales. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, son sus administradores, aunque en ocasiones se les llaman gerentes.

## **IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

1. La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
2. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, entre otros).
3. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
4. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo.
5. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
7. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidad.

## **ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN:**

División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

## **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Los principios modernos usados para la organización, son los siguientes:

**Del objetivo.** Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

**Especialización.** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

**Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

**Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

**Unidad de mando.** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

**Difusión.** La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

**Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

**Coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

**Continuidad.** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

**Del equilibrio.** En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

**De flexibilidad.** Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio.

## **TIPO DE ORGANIZACIONES**

### **INFORMAL:**

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

### **2.- ORGANIZACIÓN FORMAL:**

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales, establecidas en el organigrama.

### **Es racional**

Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper especializada.

Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

## **3. ORGANIZACIÓN LINEAL**

Es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

### **Características De La Organización Lineal**

Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subordinados), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.

Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización

Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

### **Ventajas De La Organización Lineal**

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.

- Facilidad de implantación.
- Estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

### **Desventajas De La Organización Lineal**

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Está basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

### **Campo De Aplicación De La Organización Lineal**

Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.

Cuando la organización está comenzando su desarrollo.

Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones

Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.

Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

## **4. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

## **Características De La Organización Funcional**

Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.

Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

## **Ventajas De La Organización Funcional**

- Máxima especialización.
- Mejor suspensión técnica.
- Comunicación directa más rápida
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

## **Desventajas De La Organización Funcional**

Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.

Subordinación múltiple: si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.

Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.

Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de

un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

### **Campo De Aplicación De La Organización Funcional**

Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.

Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

### **5. ORGANIZACIÓN DE TIPO LÍNEA-STAFF**

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

#### **Criterios Para Diferenciar Línea Y Staff**

Relación con los objetivos de la organización: las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes.

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

#### **Las principales funciones del staff son:**

- Servicios
- Consultoría
- Monitoreo
- Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.



## **Características De La Organización Línea-Staff**

Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

## **Desarrollo De La Organización Línea-Staff**

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

1º Fase: no existe especialización de servicios.

2º Fase: especialización de servicios en la sección.

3º Fase: comienza la especialización de servicios en el departamento.

4º Fase: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección.

## **Ventajas De La Organización Línea-Staff**

- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.

- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

### **Desventajas de la organización línea- staff.**

La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.

- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.

Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.

### **Campo De Aplicación De La Organización Línea-Staff**

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la

comunicación hacen más importante este control. Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

### **Factores que determinan su amplitud.**

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan estos son:

1. Cuanto mejor sea la capacitación, menor será el impacto de las relaciones necesarias entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con él.

2. Capacitación del subordinado.

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa.

Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

3. Claridad de la delegación de autoridad.

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

4. Claridad de los planes.

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

5. Uso de estándares objetivos.

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

6. Rapidez de cambio

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente.

Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

#### 7. Técnicas de comunicación

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, menos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras y necesitan reuniones personales.

#### 8. Contacto personal necesario

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

#### 9. Variación por nivel organizacional

#### 10. Otros factores.

Existen otros factores que influyen, como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

### **6.AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización. Ellos señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización:

#### **El mecanista y El Orgánico.**

**El mecanista:** En este las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

**El orgánico:** En éste es probable que las personas trabajen en forma de grupo. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de gerentes o de girar órdenes para los empleados, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudios Burns y Stalker llegaron a la conclusión que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de ambos.

En un ambiente estable la especialización de habilidades es conveniente, ya que, es probable que cada miembro repita la misma tarea. En un ambiente turbulento los trabajadores se deben definir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

### **Reducción de tamaño.**

Este tipo de toma de decisiones se conoce con el nombre de reestructuración y consiste en una disminución de la organización para convertirse en estructuras más delgadas y flexibles, que puedan responder con más agilidad al ritmo de cambios de los mercados mundiales.

### **La Estructura y El Proceso De La Organización**

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

### **Organización Funcional**

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llama funciones.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

## **7. ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO/MERCADEO**

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por cliente, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

### **ORGANIZACIÓN MATRICIAL**

La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mando múltiple. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

### **Estructura Formal O Informal De La Organización**

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

## **ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **INTERNOS:**

1. Recursos humanos.- Hombre
2. Recursos financieros.- Capital
3. Recursos materiales.- Infraestructura, maquinaria, equipos, etc.

### **EXTERNOS**

#### **INMEDIATOS**

1. Proveedores
2. Clientes
3. Acreedores
4. Distribuidores
5. Competidores

**Para que una organización sea considerada como tal, debe contar con los siguientes elementos:**

- Grupo humano.
- Recursos.
- Fines y objetivos por alcanzar.

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como organizaciones, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, ellos son:

- La división del trabajo.
- El proceso de dirección.
- La posibilidad de remoción y sustitución del recurso humano.

Los elementos mencionados interactúan entre sí en una red que constituye un sistema, es decir: "un conjunto de relaciones, en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados".

El siguiente cuadro resume los elementos que componen una organización.

Elementos que componen a una organización	Objetivos	Generales	Ej. Obtención de ganancias, producción de bienes, prestación de servicios, comercialización, etc.
		Específicos	Ej. Aumento del capital, captación del cliente, etc.
	Factores de la producción	Son aquellos factores que intervienen en la producción.	Ej. La tierra, el trabajo, y el capital
	Dirección	Es el proceso que se ejerce, para amortizar los objetivos individuales con los de la organización.	
	Recursos	Materiales	Ej. Edificios, rodados, muebles y útiles, instalaciones, etc.
		Inmateriales	El capital, la marca, la imagen, etc.
		Humanos	El grupo humano que sostiene la organización.

### 1. DIVISIÓN DEL TRABAJO:

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

### 2.- COORDINACIÓN

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

### 3.- JERARQUIZACIÓN

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.



La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.

#### **4. DEPARTAMENTALIZACIÓN:**

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

**Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:**

- 1º Listar todas las funciones de la empresa.
- 2º Clasificarlas.
- 3º Agruparlas según un orden jerárquico.
- 4º Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- 5º Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- 6º Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- 7º El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

**1. Funcional:** Es común en las empresas industriales; consiste en agruparlas actividades análogas según su función principal.

**2. Por producto:** Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

## **CAPITULO IV**

### **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

#### **CONCEPTO**

Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

“Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Lo conceptualizará como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre políticas, organización, funciones, procedimientos, etc. Que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas.

¿Que deben contener los manuales?

1. A quien va dirigido
2. Porque va dirigido en ese sentido
3. La política general de la empresa
4. Historia y antecedentes
5. Estructura Orgánica
6. Normas para el personal
7. Procedimientos generales de trabajo
8. Procedimientos de documentación
9. Procedimientos de orientación y capacitación del personal
10. Normalización y control de trámites
11. Solución a conflictos jerárquicos

#### **FINALIDAD DE LOS MANUALES**

- Depende de lo que se pretenda llevar a cabo

- Delimitar en forma escrita: funciones, responsabilidad y autoridad de cada cargo.
- Normalizar y controlar los trámites de los procedimientos
- Adoctrinamiento al personal nuevo
- Adiestramiento y orientación al personal de servicio
- Identificar los canales de comunicación y de coordinación.

#### **OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo
- Funcionar como medio de relación y coordinación.
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y/o clientes.

#### **VENTAJAS DEL USO DE MANUALES**

1. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
3. clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
4. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
5. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

7. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir
8. Un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
9. Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido
10. Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas.
11. Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
12. Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
13. Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

## **MANUAL DE CARGOS**

### **CONCEPTO**

Es el documento que contiene información sobre las obligaciones y atribuciones específicas de cada uno de los trabajadores, los requisitos para desempeñar el cargo, cuadro resumen de los cargos de acuerdo a la estructura orgánica.

## **MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES (MOF)**

### **CONCEPTO**

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.

## **Carta de distribución del trabajo o de actividades**

### **Diseño de puestos**

Se ocupa de la estructura de puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar satisfacción en el trabajo de los empleados

Facilita los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo al mismo tiempo que reconoce las capacidades y necesidades de quien aquellos que las llevan acabo

### **Combinación de 4 consideraciones básicas**

Método que determina las actividades realizadas en sí mismo y que deben de ser satisfactorias para las personas que van a desempeñar cada puesto.

### **Enfoque del análisis de puestos**

- Reclutamiento
- Fuentes de Reclutamiento
- Proceso de Reclutamiento
- Selección del personal
- Entrevista de Selección
- Contrato de trabajo

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

#### **ENTREVISTA A GERENTE DE DESPENSA SAN MIGUEL, S. A.**

Al encargado de la empresa objeto de estudio le fue practicada una entrevista estructurada para conocer la aplicación de la organización, habiendo obtenido las respuestas a las preguntas que se presentan a continuación:

**Pregunta No. 1.Cuál es la estructura organizacional de su empresa?**

**RESPUESTA:** Soy el propietario de la empresa, tengo un encargado o gerente, tres dependientes de mostrador y un bodeguero, ellos se encargan de atender mi negocio.

**Pregunta No. 2. Cuenta con un organigrama de su empresa?**

**RESPUESTA:** La verdad no, creo que no es necesario, mi empresa es muy pequeña.

**Pregunta No. 3. Cree que su empresa está bien administrada?**

**RESPUESTA:** Considero que no, porque la verdad creo que no estoy teniendo las ganancias necesarias.

**Pregunta No. 4. ¿Cómo considera a la empresa según su tamaño?**

**RESPUESTA:** Por el tamaño de la Despensa San Miguel, Pequeña.

**Pregunta No. 5. ¿Aplica los principios de organización en la empresa que dirige?**

**RESPUESTA:** Considero que tomando en cuenta el tipo o estructura que se maneja actualmente en la Despensa San Miguel, considero que se aplica únicamente en forma empírica.

**Pregunta No. 6. ¿Cuáles son los factores que a su criterio no permiten aplicar los principios de administración?**

**RESPUESTA:** Las constantes ocupaciones no permiten dedicarle tiempo a este asunto, por aparte como propietario de la empresa, no lo considero importante porque creo que la empresa es pequeña y el reducido número de empleados no lo amerita.

**Pregunta No.7. ¿Cuáles son los principales problemas que afronta la empresa en la actualidad?**

**RESPUESTA:** Las ventas no crecen en forma significativa, la competencia incide en este aspecto, los clientes no son fieles y los dependientes hacen todo lo posible por hacer bien su trabajo pero no están capacitados.

**Pregunta No. 8. ¿Tiene a la vista el organigrama de la empresa?**

**RESPUESTA:** No, no contamos con organigrama en la empresa, lo consideramos de poca importancia por el reducido número de su personal.

**Pregunta No. 9. ¿De qué manuales dispone la empresa?**

**RESPUESTA:** No contamos con ningún tipo de manuales, el propietario de la empresa considera que no es importante, por el tamaño de la empresa.

**Pregunta No. 10. ¿Cuáles son las atribuciones de su puesto?**

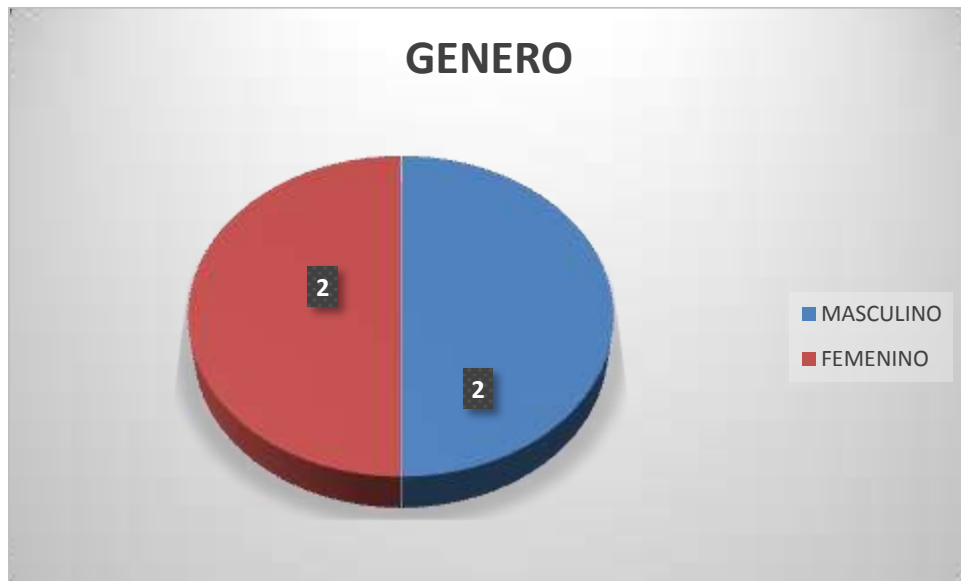
**RESPUESTA:** Dirigir el personal contratado por la empresa consistente en un auxiliar de mi cargo tres dependientes de mostrador y un bodeguero; llevar el control de mercadería en existencia, llevar el control de caja, realizar informes, atender al público en general, realizar pedidos de mercadería a proveedores, realizar las compras, expedir facturas, ordenar mercadería, y otras propias del giro de la empresa.

## ENCUESTA A PERSONAL DE LA DESPENSA SAN MIGUEL, S. A.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por la encuesta que se le realizó al personal de la Despensa San Miguel, S. A., habiendo obtenido los datos siguientes:

### Pregunta No. 1. ¿Genero?

GRAFICA No. 1

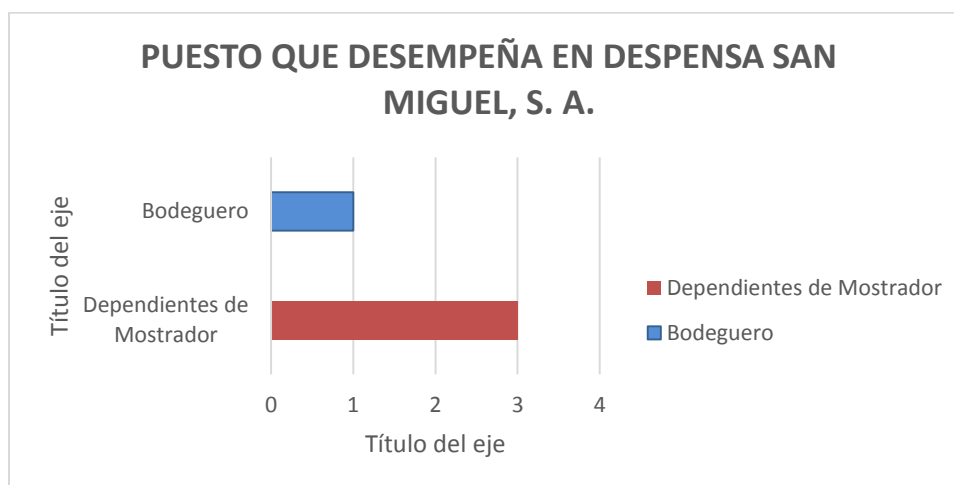


**Fuente:** Investigación de campo, Junio de 2,014.

En la presente gráfica, se observa que son 02 de Género Masculino y 02 de Género Femenino, lo cual suma la cantidad de 4 empleados, que la laboran en la Despensa San Miguel, S. A., El género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres. Las diferentes funciones y comportamientos pueden generar desigualdades de género, es decir, diferencias entre los hombres y las mujeres que favorecen sistemáticamente a uno de los dos grupos.



## Pregunta No. 2. ¿Qué puesto desempeña en la Despensa San Miguel?



**Fuente:** Investigación de campo, Junio de 2,014.

En la gráfica anterior, se describen que puestos son los que desempeñan los trabajadores en la Despensa San Miguel, siendo estos; Dependientes de mostrador, los cuales son 3 Personas, y Un Bodeguero, sumando la cantidad de 4 trabajadores o empleados, por lo que, entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico. El puesto de trabajo es también lo que se ofrece y por lo que uno busca en los clasificados.

## Pregunta No. 3. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Despensa San Miguel?

Según lo descrito por cada uno de los empleados o trabajadores, son las siguientes:

### 3.1. DEPENDIENTE DE MOSTRADOR:

Las funciones que ellos describen, siendo las siguientes:

- Atender a los clientes que llegan a comprar a la Despensa San Miguel
- Realizar el pedido, recuento y valor total de la compra
- Ayudar a embolsar los artículos o productos adquiridos por el cliente
- Encaminar los artículos o productos adquiridos por el cliente a su vehículo o simplemente dejarlos en el mostrador.

### 3.2. BODEGUERO:

Las funciones que ellos describen, siendo las siguientes:

- Abrir y Cerrar la bodega de la Despensa San Miguel.
- Despachar en base al pedido los artículos adquiridos por el cliente
- Llevar un control a través de un Kardex de los productos de la Bodega

- d) Entregar un informe o recuento de los productos que se encuentran en la bodega a fin de mes.
- e) Apoyar a realizar pedido al propietario de la Despensa San Miguel.
- f) Apoyar a los dependientes de mostrador, cuando existen muchos clientes.

**Pregunta No. 4. ¿Dentro de su puesto de trabajo, le proporcionaron sus funciones y atribuciones en la Despensa San Miguel?**



**Fuente:** Investigación de campo, Junio de 2,014.

En la gráfica anterior, según la interrogante que si les proporcionan dentro de su puesto de trabajo, sus funciones y atribuciones, describiéndose como una atribución como la interpretación o explicación que se hace acerca de las causas, motivos y razones de algún suceso (incluyendo creencias, actitudes y comportamientos) ya sea en otros o en el individuo que la hace, y en relación a una atribución puede ser, obviamente, correcta o no, por lo que función es lo que relaciona determinado componente al objetivo de un sistema administrativo. Ejemplo: función marketing.

**Pregunta No. 5. ¿Conoce cuál es la estructura organizacional de la Despensa San Miguel?**



**Fuente:** Investigación de campo, Junio de 2,014.

En la presente gráfica, en relación a que si conocen, cuál es la estructura organizacional de la Despensa San Miguel, los trabajadores describen que no la conocen, siendo esta estructura determinada por la división formal de una organización en unidades de negocios, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de negocios.

**Pregunta No. 6. ¿Cuenta la Despensa San Miguel con un Organigrama?**



**Fuente:** Investigación de campo, Junio de 2,014.

En relación a la interrogante, que si cuenta la Despensa San Miguel con un Organigrama, los trabajadores describen que No, cuentan con un organigrama, siendo este una representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

## CONCLUSIONES

Como resultado del análisis e interpretación de los resultados de la investigación de campo, se plantean las siguientes conclusiones, siendo estas:

1. Este estudio ha demostrado que se acepta la Hipótesis, “Los factores que condicionan la correcta aplicación de la organización en la Despensa San Miguel son: a) la poca importancia que se le asigna al tema por el directorio de la empresa, b) El pensamiento inadecuado de los propietarios de la empresa, c) El tamaño de la empresa, e) el tipo de empresa, f) La unidad de decisión; siendo estos los factores que condicionan la correcta aplicación de la organización en la Despensa San Miguel, S. A.
2. La organización puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria, basándose en que la Despensa no cuenta con un organigrama.
3. Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, debido que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, entre otros, con que ese organismo cuenta.
4. La estructura organizacional, determinada por la división formal de una organización en unidades de negocios, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de negocios, será su forma técnica de conformarse.
5. En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función organizativa, debido a su magnitud y complejidad, es esencial, sin ella no podrían actuar.
6. Para las pequeñas y medianas empresas, la organización es determinante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos, como la maquinaria, mano de obra, mercado, entre otros.
7. La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada organización el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
8. Para los diversos países así como el nuestro, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar los instrumentos administrativos desarrollados durante la etapa de la organización dentro del proceso administrativo de la misma, ya que es base fundamental para la toma de decisiones y así incrementar el desarrollo empresarial de la organización.
2. Darle continuidad y seguimiento al uso de los instrumentos administrativos para facilitar en primer lugar la ubicación dentro de cada uno de los niveles jerárquicos de la organización. Al empleado para obedecer y cumplir con las órdenes designadas de su jefe superior inmediato y dar órdenes y supervisar, si llena un puesto de los mandos medios.
3. Implementar una estructura organizacional que regule las actividades de los empleados.
4. Sistematización de puestos dentro de la despensa y evitar de esta forma la dualidad de funciones, lo que lleva a una efectiva prestación de servicios, que no solo beneficia a los empleados sino también a los clientes de la misma.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y ATRIBUCIONES PARA EL PERSONAL DE LA DESPENSA SAN MIGUEL, S. A.**

##### **Justificación:**

La estructura organizacional de cualquier institución tiene como finalidad la sistematización de puestos y evitar de esta forma la dualidad de funciones, lo que lleva a una efectiva prestación de servicios, que no solo beneficia a los empleados sino también al cliente activo y potencial de la misma.

Basados en el trabajo de campo desarrollado en la Despensa San Miguel, de la ciudad de Quetzaltenango, la cual presenta índices de dualidad de funciones y poca especificación de atribuciones entre los trabajadores, se hace necesario desarrollar la presente propuesta de sistematización de puestos y funciones.

Dicha propuesta tiene como propósito optimizar los recursos tanto humanos, materiales y en relación de tiempo, mejorando la prestación de servicio hacia los consumidores, posicionándose como una institución de excelencia y generando de esta forma el extra que posee la empresa sobre las demás de su tipo.

##### **Objetivos:**

- Optimizar el trabajo y los recursos de la despensa San Miguel.
- Evitar la dualidad de funciones.
- Desarrollar una tabla de atribuciones.
- Mejorar las condiciones laborales.

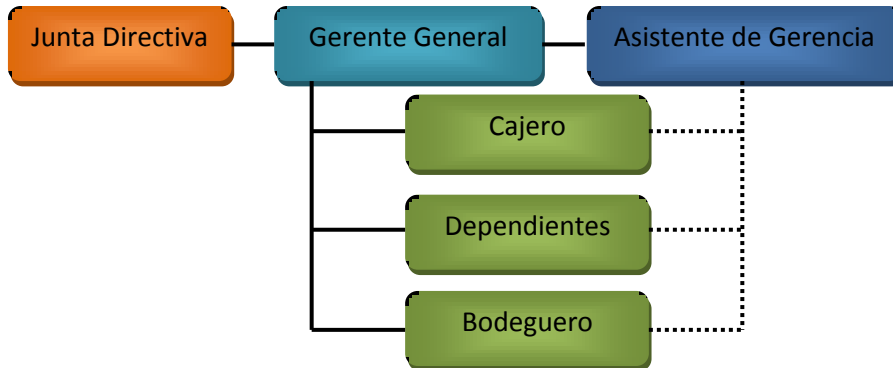
##### **Descripción:**

La presente consiste en una descripción de funciones para cada uno de los trabajadores, evitando la dualidad de funciones, y desarrollando las atribuciones que a cada uno se le es asignado dependiendo del puesto al que pertenezca.

Se hace preciso graficar cada uno de los puestos de trabajo dentro de la institución, por lo que se presenta el organigrama funcional de la institución, que sirve de base en el trabajo y como guía para aquellos que desconocen los puestos de los demás.

## **Elementos:**

### **1.- Organigrama Funcional:**



### **2.- Descripción de Puestos y Funciones**

#### **Junta Directiva**

Constituido por los accionistas de la institución, que se encargan de la logística administrativa y financiera, con la responsabilidad de inversión, crean las políticas bajo las cuales la compañía se dirigirá, así mismo constituyen la representación legal de la empresa asumiendo las garantías para los empleados.

#### **Funciones:**

- Determinar la visión y misión de la empresa
- Delimitar las políticas
- Generar las estrategias
- Planificar
- Fiscalizar el trabajo
- Fiscalizar el movimiento financiero contable
- Creación de los estatutos generales

#### **Gerente general y financiero**

Es el departamento compuesto por un intermediario entre la Junta Directiva y el personal de la institución, que tiene a su cargo el cumplimiento estricto de la planificación y ejecución de las políticas y estrategias de la empresa, con el único propósito de mejorar la calidad del servicio o producto que se brinde a los consumidores, es también un puesto de mando superior que tiene a su cargo un grupo determinado de personas a quienes administra y dirige, pues es el responsable directo del buen o mal funcionamiento de la institución.

**Funciones:**

- Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.
- Presentar a la Junta Directiva los planes que se requieran para desarrollar los programas de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas.
- Someter a la aprobación de la Junta Directiva, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros periódicos de la Entidad, en las fechas señaladas en los reglamentos.
- Presentar a la Junta Directiva para aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- Someter a la aprobación de la Junta Directiva los proyectos del presupuesto de inversión y las operaciones comprendidas dentro de su objeto social, que así lo requieran.
- Celebrar todas las operaciones comprendidas en el objeto de la Entidad.
- Nombrar, dar posesión y remover a los empleados públicos, de la Empresa. Celebrar los contratos con los trabajadores oficiales.
- Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la Entidad y de los Afiliados.
- Representar las acciones o derechos que la Entidad posea en otros organismos.
- Adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Entidad.
- Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.
- Aprobar de conformidad con el reglamento establecido el ingreso a la Entidad de los afiliados voluntarios.
- Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
- Distribuir la planta global de personal y crear los grupos internos de trabajo que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones propias de la Entidad.
- Exigir las garantías y contratar las pólizas de seguros necesarias para la protección de los bienes e intereses patrimoniales de la empresa y otros riesgos cuyo amparo se estime social y económicamente provechosos para los afiliados y la Caja.
- Presentar a la Junta Directiva informes de gestión anual.
- Presentar trimestralmente a la Junta directiva o cuando esta lo requiera, un informe sobre el manejo de portafolio de inversiones.
- Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.
- Ejercer las demás funciones que le señale o delegue la Junta Directiva, las normas legales y aquellas que por su naturaleza le correspondan como Funcionario Directivo.
- Cotizaciones
- Laborar los Pedidos en función del mantenimiento del inventario



## Asistente de Gerencia

Es el segmento o departamento que se encarga de apoyar el trabajo del gerente general, asumiendo las atribuciones de este, cuando no se encuentre; su principal función es el de auxiliar durante todo el proceso consecutivo de desarrollo de la empresa, en la ejecución de la planificación y administración de la misma.

- Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.
- Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad.
- Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
- Realiza los descargos o pagos contra cada proyecto de compromiso.
- Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.
- Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- Controla los pagos efectuados al personal administrativo u obrero por diversos beneficios.
- Lleva registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja chica, etc.
- Realiza registro contable.
- Controla los avances a justificar, otorgados a las dependencias para cubrir gastos de urgencias.
- Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados con los avances a justificar.
- Elabora y envía a la unidad de contabilidad memorándum con los factores de justificación de los avances a justificar y de los fondos fijos y caja chica.
- Elabora y tramita solicitudes de autorización de modificación presupuestaria.
- Realiza trámites de solicitud de verificación presupuestaria, ante la Unidad de Planificación y Programación Presupuestaria.
- Controla los incrementos y creaciones de los fondos fijos de funcionamiento, fondos especiales y caja chica.
- Entrega cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al archivo general.
- Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
- Suministra materiales y equipos de trabajo al personal de la dependencia y controla la existencia de los mismos.
- Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las edificaciones y/o equipos de la dependencia.
- Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos.
- Brinda apoyo logístico en actividades especiales.
- Recopila, clasifica y analiza información para los planes y programas.
- Coordina y hace seguimiento a las acciones administrativas emanadas por la unidad.

- Lleva y mantiene actualizado archivo de la unidad.
- Mantiene actualizados registros, libros contables, entre otros.
- Atiende e informa al público en general.
- Recibe, verifica y registra las requisiciones de compras de unidades solicitantes.
- Elabora solicitud de cotizaciones o licitaciones a los proveedores previamente seleccionados por el supervisor.
- Llena formatos diversos relacionados con el proceso de compras.
- Verifica la disponibilidad presupuestaria de las unidades solicitantes.
- Recibe licitaciones y/o licitación de los proveedores.
- Recibe expedientes de las unidades solicitantes y lleva registro de las órdenes de compras.
- Transcribe y mantiene actualizados en el sistema toda la información relacionada con el proceso de compras.
- Hace seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías.
- Calcula los datos para las órdenes de compras y órdenes de pago.
- Desglosa y distribuye las órdenes de compra a las unidades involucradas.
- Informa a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.
- Lleva registros y el archivo de expedientes de proveedores.
- Mantiene informado al supervisor sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.
- Conformar y formular las observaciones pertinentes a las autoliquidaciones de Impuesto Sobre la Renta efectuadas por el personal de la Institución..

### **Cajero**

Es el encargado de garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que le correspondan a través de caja.

### **Funciones**

- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza depósitos bancarios.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Troquea recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos.
- Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
- Realiza arqueos diarios de depósitos bancarios y dinero en efectivo.

- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

### **Dos dependientes**

Es uno de los puestos determinantes dentro de la institución, debido al trabajo que realizan al interactuar con los clientes de la empresa.

Su trabajo consiste en atender a los consumidores y brindar la información necesaria del producto que desean adquirir, proporcionándole las opciones y brindado la más favorable según la conveniencia del cliente.

### **Funciones**

- Atención directa al consumidor.
- Facilita la información de lo que requiera el consumidor.
- Colaborar con el desarrollo de empresa asesorando de manera eficiente y eficaz a los consumidores de la empresa.
- Identificar la importancia de las relaciones públicas entre la empresa y su relación con el consumidor.
- Explicar y dar a conocer el trabajo que realiza en la institución que se encuentra laborando
- Poner en práctica las estrategias comunicacionales que contribuyen a desarrollar actividades de relaciones públicas efectivas entre los directivos, público interno y externo.
- Identificar las políticas y procedimientos utilizados por los individuos, grupos y organizaciones que existen en la organización.
- Desarrollar técnicas efectivas de asesoramiento en situaciones particulares de una empresa.
- Aplicar efectivamente los conocimientos y técnicas de relaciones públicas en sus relaciones personales y profesionales.
- Diseñar programas de acción institucionales de relaciones públicas utilizando los conceptos, estrategias y prácticas aprendidas.
- Debe ser capaz de resolver problemas sin perjudicar los intereses de la empresa y sus empleados.
- Debe identificarse en la misión y visión de la empresa y de esta forma crear en los empleados de la organización la cultura organizacional, el sentimiento de identificarse con la misma y así mismo que ellos proyecten la imagen de la empresa.

## **Un bodeguero**

Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración, así como el inventario del almacenan según normas actuales, llevando el control del material, equipo y herramienta que se tiene en bodega.

### **Funciones**

- Archivar en orden los pedidos del día.
- Realización de las guías de salida de los insumos utilizados por las diferentes áreas de trabajo en las actividades realizadas por ellos en el día.
- Tener conocimiento sobre los tipos de movimiento, para realizar correctamente el documento.
- Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por género o código.
- Velar por la limpieza de la bodega (estanterías, piso, baños e insumos).
- Velar porque no hayan roedores u otra plaga que destruya los insumos o materiales existentes.
- Verificación de los insumos trasladados de bodega.
- Acondicionamiento de los insumos recibidos en base al género o código.
- Revisión y recolección de firmas de la guías de salida de los responsables de cada área de trabajo.
- Envío de las guías de salida en orden correlativamente a administración central, con la nota de envío respectiva.
- Revisión o conteo de algunos artículos en base al inventario físico que tuvieron movimiento durante la semana.
- Pegar inventario en la carpeta de organización, para que los diferentes sectores tengan acceso y conocimiento de lo que se encuentra en bodega.
- Cierre mensual y revisión del inventario

## **BIBLIOGRAFIA**

1. **GadyRupenthal**, Manual de Selección y Contratación del personal Administrativo. México 2009.
2. **Gary Dessler**.Administración de Recursos Humanos y desarrollo de políticas De Recursos Humanos., México 2009
3. **KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz**; "Administración", novena edición, editorial McGraw Hill, México 1.990, PP. 184.
4. **Sotfman 2008**, Estrategias de Recursos Humanos.
5. **STONER, FREEMAN, GILBERT J.R.**; "Administración", sexta edición, Editorial Pretince Hall, PP. 344.

# **ANEXOS**

### BOLETA DE ENTREVISTA

Dirigida a: **Gerente administrativo** de la Despensa San Miguel S.A. de la Ciudad de Quetzaltenango.

La siguiente entrevista es de carácter confidencial y su propósito es recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que se realiza, la cual lleva por nombre **Elementos principales que impiden la correcta aplicación de la organización en la despensa San Miguel S.A. de la ciudad de Quetzaltenango.**

De la colaboración que usted amablemente proporcione, así como la veracidad de la información; depende la calidad del estudio que se realiza, por lo que agradezco de forma anticipada, su importante aporte.

1. Cuál es la estructura organizacional de su empresa?
2. Cuenta con un organigrama de su empresa?
3. Cree que su empresa está bien administrada?
4. ¿Cómo considera a la empresa según su tamaño?
5. ¿Aplica los principios de organización en la empresa que dirige?
6. ¿Cuáles son los factores que a su criterio no permiten aplicar los principios de administración?
7. ¿Cuáles son los principales problemas que afronta la empresa en la actualidad?
8. ¿Tiene a la vista el organigrama de la empresa?
9. ¿De qué manuales dispone la empresa?
10. ¿Cuáles son las atribuciones de su puesto?

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### BOLETA DE ENTREVISTA

Dirigida a: **Personal de la Despensa San Miguel S.A.** de la Ciudad de Quetzaltenango.

La siguiente entrevista es de carácter confidencial y su propósito es recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que se realiza, la cual lleva por nombre. **Elementos principales que impiden la correcta aplicación de la organización en la Despensa San Miguel S.A. de la ciudad de Quetzaltenango.**

De la colaboración que usted amablemente proporcione, así como la veracidad de la información; depende la calidad del estudio que se realiza, por lo que agradezco de forma anticipada, su importante aporte.

1. ¿Genero?
2. ¿Qué puesto desempeña en la Despensa San Miguel?
3. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Despensa San Miguel?
4. ¿Dentro de su puesto de trabajo, le proporcionaron sus funciones y atribuciones en la Despensa San Miguel?
5. ¿Conoce cuál es la estructura organizacional de la Despensa San Miguel?
6. ¿Cuenta la Despensa San Miguel con un Organigrama?

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_