



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS**

Walter Antonio Guerra Casasola
Asesorado por el Ing. Aldo Ozaeta Santiago

Guatemala, junio de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

Walter Antonio Guerra Casasola
ASESORADO POR EL ING. ALDO OZAETA SANTIAGO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés De La Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Juan Carlos Godínez Orozco
EXAMINADOR	Ing. José Luis Antonio Valdeavellano Ardon
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento de los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 22 de abril de 2019.



Walter Antonio Guerra Casasola

Guatemala, febrero de 2020

Ingeniero

César Urquizú Rodas

Director e Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Universidad de San Carlos de Guatemala

Presente

Por este medio atentamente me dirijo a usted, para comunicarle que he revisado el trabajo de graduación del estudiante **Walter Antonio Guerra Casasola** con número de DPO **1810 14680 1904** y registro universitario **9312336**, con el título **PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS**, luego de realizadas las revisiones correspondientes he encontrado que es satisfactorio, en virtud de lo anterior recomiendo su aprobación.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente



Ing. Aldo Ozaeta Santiago
Ingeniero Industrial
Colegiado: 1850

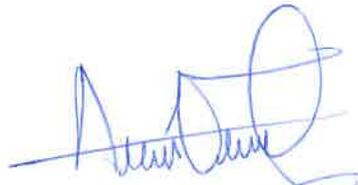
Ingeniero Industrial

Col. 1,850

REF.REV.EMI.061.020

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS**, presentado por el estudiante universitario **Walter Antonio Guerra Casasola**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Inga. Andrea Cristina Vivas Ortega
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2020.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.047.021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS**, presentado por el estudiante universitario **Walter Antonio Guerra Casasola**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Instituto Tecnológico de Estudios Posgrados
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería
Boulevard de la Amistad, 05901
Código postal 01017

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2021.

/mgp



DTG. 261.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS**, presentado por el estudiante universitario: **Walter Antonio Guerra Casasola**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, junio de 2021

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme la vida, la salud y la sabiduría, permitirme lograr este gran triunfo y poder iniciar esta nueva etapa de mi vida.
- Mis padres** Oscar Miguel y Reyna Hermelinda. Por su amor incondicional, sus múltiples esfuerzos y formación serán siempre mi inspiración, son dignos de mi admiración y un gran ejemplo de vida, a ellos dedico este triunfo alcanzado.
- Mi esposa** Claudia Lissette Pérez López. Por ser lo más lindo que me pasó y ser como eres y darme ese amor incondicional. Por tu sacrificio y comprensión te estaré por siempre agradecido.
- Mis hijos** Katherine Dayana y Diego Antonio Guerra Pérez, mis amores, a quienes más quiero, darles este ejemplo valioso para sus vidas es una gran motivación para mí.

Mis hermanos

Óscar Josué, Ricardo Saúl, Kevin Eli, Reyna Gisell, Gilberto Antonio, Flor de María, Rosa Paola, Lidia Marisela, José Carlos Guerra. Por ser importantes en mi vida, por todos los momentos compartidos y que este triunfo sea un ejemplo para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi <i>alma máter</i> y darme la oportunidad de estudiar en tan digna universidad.
Facultad de Ingeniería	Por llenarme de conocimientos técnicos, científicos y éticos que me siguen formando en este mundo de aprendizaje.
Asesor	Ing. Aldo Ozaeta Santiago, por ser una importante influencia en mi carrera, por sus buenos consejos y tiempo de calidad demostrado.
Amigos y compañeros	Por sus buenos consejos y apoyo incondicional.
A mi familia	A cada uno de ustedes que ha contribuido y me ha ayudado a ser la persona que soy ahora.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Empresa comercializadora de vehículos	1
1.1.1. Ubicación.....	1
1.1.2. Historia	1
1.1.3. Misión	1
1.1.4. Visión.....	2
1.1.5. Productos que ofrece.....	2
1.2. Descripción del proceso del producto.....	2
1.2.1. Diagrama de flujo del proceso general	2
1.3. Organización	4
1.3.1. Estructura organizacional	4
1.3.1.1. Organigrama.....	4
1.3.1.1.1. Tipos de organigrama	5
1.4. Departamentalización.....	6
1.5. Productividad.....	8
1.5.1. Definición.....	8
1.5.2. Características técnicas.....	9
1.5.3. Tipos de productividad.....	10

	1.5.3.1. Gerencia.....	12
	1.5.3.2. Supervisión.....	12
	1.5.3.3. Operativo.....	12
1.6.	Coordinación.....	13
	1.6.1. Principio de unidad de mando.....	13
	1.6.2. Principio de escalonamiento.....	13
	1.6.3. Principio de control de conexiones.....	13
1.7.	Gerencia general.....	14
	1.7.1. Responsabilidad.....	14
	1.7.2. Rendición de cuentas.....	14
	1.7.3. Centralización.....	15
	1.7.4. Descentralización.....	16
	1.7.5. Autoridad de línea.....	18
	1.7.6. Autoridad de supervisión.....	18
1.8.	Recurso humano.....	18
	1.8.1. Descripción de puestos.....	18
	1.8.2. Especificación.....	20
	1.8.3. Diseño.....	20
	1.8.4. Desarrollo del cuestionario.....	21
	1.8.5. Obtención de datos.....	21
	1.8.6. Descripción de puestos.....	23
	1.8.7. Especificaciones del puesto.....	24
	1.8.8. Diseño de puestos.....	24
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	27
	2.1. Descripción de la empresa comercializadora de vehículos.....	27
	2.2. Análisis FODA actual.....	27
	2.2.1. Ambiente externo.....	28
	2.2.1.1. Oportunidades.....	28

	2.2.1.2. Amenazas.....	28
	2.2.2. Ambiente interno	29
	2.2.2.1. Fortalezas	29
	2.2.2.2. Debilidades	30
2.3.	Estructura de la organización	30
	2.3.1. Organigrama actual	30
	2.3.2. Especialización.....	31
	2.3.3. Estandarización	31
2.4.	Departamentalización.....	31
	2.4.1. Clasificación	32
	2.4.1.1. Departamentalización funcional.....	32
	2.4.1.2. Departamentalización por productos	32
2.5.	Área de coordinación.....	32
	2.5.1. Unidad de mando de la estructura organizacional	33
	2.5.2. Escalonamiento de la estructura organizacional ..	33
	2.5.3. Control de conexiones de la estructura organizacional	33
2.6.	Autoridad.....	34
	2.6.1. Centralización.....	34
	2.6.2. Descentralización	34
	2.6.3. Autoridad de línea	35
	2.6.4. Autoridad de supervisión	35
3.	PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.....	37
	3.1. Organigramas propuestos	37
	3.1.1. Organigrama maestro.....	37
	3.1.2. Organigramas suplementarios.....	37

3.2.	Especialización	41
3.2.1.	División del trabajo	41
3.2.1.1.	Departamentalización.....	41
3.2.1.1.1.	Departamentalización funcional	42
3.2.1.1.2.	Departamento de bodega	42
3.2.1.1.3.	Departamento de venta de repuestos.....	42
3.2.1.1.4.	Departamento de contabilidad	43
3.2.1.1.5.	Departamento de créditos	43
3.2.1.1.6.	Departamento de taller	43
3.2.1.1.7.	Departamento de receptores.....	44
3.2.1.1.8.	Departamento de ventas	44
3.3.	Estandarización.....	44
3.3.1.	Jornadas de trabajo.....	44
3.3.2.	Prestaciones laborales adicionales a las de ley	46
3.3.3.	Normas técnicas.....	46
3.3.3.1.	Generales.....	46
3.3.3.2.	Por departamento.....	47
3.3.4.	Prohibiciones.....	48
3.4.	Coordinación	49
3.4.1.	Unidad de mando departamental	50
3.4.2.	Escalonamiento.....	50
3.4.2.1.	Niveles jerárquicos	51
3.4.2.2.	Cadena de mando	52
3.4.3.	Control de conexiones de la organización.....	52
3.5.	Gerencia General.....	53

3.5.1.	Organización lineal y supervisión	53
3.5.2.	Relaciones entre el personal de línea y el de supervisión	54
3.5.3.	Autoridad de supervisión asesorada	55
3.5.4.	El porqué de los servicios de un departamento de supervisión o de asesoramiento	56
3.5.5.	Ubicación jerárquica de los departamentos de supervisión	56
3.5.6.	Centralización y descentralización de la autoridad.....	57
3.5.6.1.	Ventajas de descentralización	57
3.5.6.2.	Factores que influyen en la centralización y descentralización	58
3.6.	Aumento de productividad.....	59
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	61
4.1.	Análisis para implementar y reorganizar	61
4.1.1.	Observación directa.....	61
4.1.2.	Cuestionario o entrevista escrita	61
4.1.3.	Entrevista oral.....	63
4.2.	Contenido de las definiciones de puestos	63
4.2.1.	Puestos laborales	64
4.2.1.1.	Identificación de puesto	64
4.2.1.2.	Clasificación o código del puesto.....	64
4.2.1.3.	Título del puesto	65
4.2.1.4.	Categoría	65
4.2.1.5.	Nivel.....	65
4.3.	Descripción del puesto por formato	66
4.3.1.	Descripción de funciones.....	66

4.3.1.1.	Gerente general.....	66
4.3.1.2.	Gerente de ventas	67
4.3.1.3.	Gerente de repuestos.....	69
4.3.1.4.	Gerente de servicios.....	71
4.3.1.5.	Jefe de bodega.....	72
4.3.1.6.	Jefe de contabilidad.....	73
4.3.1.7.	Jefe de créditos	75
4.3.1.8.	Jefe de taller	76
4.3.1.9.	Jefe de receptores.....	77
4.3.1.10.	Vendedores	78
5.	PLAN DE SEGUIMIENTO.....	83
5.1.	Descripción de los nuevos puestos.....	83
5.2.	Actualización de organigramas	87
5.3.	Auditorías.....	88
5.3.1.	Internas	88
5.3.2.	Externas	88
5.4.	Estadísticas.....	89
	CONCLUSIONES.....	91
	RECOMENDACIONES	93
	BIBLIOGRAFÍA.....	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Diagrama de flujo del proceso de venta de vehículos	3
2.	Organigrama actual.....	30
3.	Organigrama maestro	37
4.	Organigrama gerencia de repuestos.....	38
5.	Organigrama gerencia financiera	39
6.	Organigrama gerencia de servicios.....	40
7.	Organigrama gerencia de ventas	40

TABLAS

I.	Tipo de ejecutivo	54
II.	Cálculo de productividad por departamento.....	60
III.	Descriptor de puesto, gerente general	66
IV.	Descriptor de puesto, gerente de ventas.....	68
V.	Descriptor de puesto, gerente de repuestos	69
VI.	Descriptor de puesto, gerente de servicios	71
VII.	Descriptor de puesto, jefe de bodega	72
VIII.	Descriptor de puesto, jefe de contabilidad	74
IX.	Descriptor de puesto, jefe de créditos.....	75
X.	Descriptor de puesto, jefe de taller.....	76
XI.	Descriptor de puesto, jefe de receptores.....	77
XII.	Descriptor de puesto, vendedor	79
XIII.	Descripción del nuevo puesto de jefe de recursos humanos	84

XIV. Descripción del nuevo puesto de asistente de recursos humanos85

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
cm	Centímetro
°C	Grados centígrados
°F	Grados Fahrenheit
m	Metro
m²	Metro cuadrado
m³	Metro cúbico
mm	Milímetro
min	Minuto
%	Porcentaje
\bar{x}	Promedio
Q	Quetzal
Seg.	Segundo

GLOSARIO

Administrar	Dirigir la aplicación o ejecución de algo.
Analizar	Estudiar factores de una situación o problema a fin de determinar la solución o resultado. Estudiar diversos hechos inconexos para llegar a una conclusión.
Capacitar	Aumentar las aptitudes o los conocimientos mediante una instrucción competente. Suele relacionarse con un nivel predeterminado.
Control	Proceso de vigilar las actividades para asegurarse de que se desarrollan de acuerdo con lo planeado y para corregir cualquier desviación significativa.
Coordinar	Lograr una acción o condición común.
Dirigir	Regular las actividades o la marcha de algo, gobernar, controlar, orientar.
Ejecutar	Dar aplicación; seguir hasta el final; completar; cumplir actos esenciales para la ejecución de un plan o programa.
Ejercer	Ejercitarse o emplearse activamente, como en el caso de autoridad o influencia.

Puesto	Unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran las tareas por ejecutar por los empleados.
Responsabilidad	Obligación de responder por sus propias decisiones.

RESUMEN

Se describen en el primer capítulo conceptos generales sobre la empresa, descripción del proceso de venta y la organización actual con la que cuenta. Además de profundizar en los temas de productividad y describir las diferentes funciones de la gerencia general.

El capítulo dos describe la situación actual de la empresa comercializadora, donde se realiza un análisis FODA para conocer la situación actual de la organización el ambiente interno y externo, se especifica la forma en que está organizada le empresa actualmente y el tipo de autoridad que utiliza.

En el capítulo tres se encuentra la propuesta para la reorganización y el aumento de la productividad general, se proponen nuevos organigramas y se describe de forma detallada las funciones de cada empleado por medio de un descriptor de puestos y el uso de la departamentalización como medio para aumentar la eficiencia del recurso humano.

El capítulo cuatro, trata sobre la implementación de la propuesta previamente descrita mediante el uso de herramientas técnicas de ingeniería y la descripción de los puestos. Por último, en el capítulo cinco se describe la creación de un departamento de recursos humanos, así como los puestos que este debería incluir, finalizando con información sobre auditorías y el uso de estadísticas.

OBJETIVOS

General

Proponer un diseño de organización de personal que permita aumentar la productividad en el desarrollo de las labores en una comercializadora de vehículos, para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos.

Específicos

1. Definir la estructura de la organización de una manera más eficiente y eficaz.
2. Definir las líneas de autoridad para evitar duplicidad en la misma y que existan empleados que reporten a más de un supervisor o a ninguno.
3. Diferenciar los distintos tipos de autoridad dentro de una comercializadora de vehículos.
4. Definir las funciones del recurso humano.
5. Establecer medios de comunicación efectiva, tanto interna en las actividades departamentales como interdepartamentales, y las que deben existir en la gerencia y en los distintos departamentos.

6. Establecer un sistema de control de las actividades que se desarrollen, mediante un análisis de información, comparación de los resultados para determinar lo que se está llevando a cabo valorizándolo y aplicando las medidas correctivas midiendo y juzgando lo que se ha hecho.

7. Elaborar los organigramas de los diversos departamentos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Los desafíos derivados del entorno actual constituyen el eje de la orientación moderna del ingeniero industrial enfocado a los recursos humanos.

Para que el ingeniero industrial pueda actuar de manera proactiva, necesita información sobre los recursos humanos que su empresa posee en la actualidad y los que necesitan obtener.

Por lo tanto, se realizará en la organización de personal un sistema formal que permita asignar trabajo, coordinar tareas y delegar autoridad y responsabilidad para conseguir el eficiente cumplimiento de las metas en una comercializadora de vehículos. Se observará en primer término los elementos de la estructura de la organización y los diversos tipos de departamentalización que permita determinar quién debe realizar cuáles actividades.

Después de exponer la manera en que se asignan las labores y coordinar tareas, se fijarán las líneas de autoridad que afectan al flujo de decisiones reales de la empresa. Luego se estudiará la delegación de autoridad y lo referente a la centralización o descentralización de la autoridad. Finalmente, se examinará el papel de la autoridad de línea y la supervisión.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Empresa comercializadora de vehículos

“Somos una empresa dinámica y emprendedora, pionera en la distribución de vehículos en Guatemala por más de 50 años en el mercado. Estamos comprometidos con la calidad que nos identifica brindando un respaldo en taller con servicio especializado y mecánicos.”¹

1.1.1. Ubicación

Se encuentra ubicada en el Km. 14 calzada Roosevelt, la cual cuenta con bodega propia para el almacenaje de vehículos y la segunda se encuentra ubicada en 6 Av. 8-25 z.4.

1.1.2. Historia

“Le empresa se encuentra en el país desde hace más de 50 años, siendo pioneros en la importación de vehículos.”²

1.1.3. Misión

“Ofrecer la mejor línea Mazda para el mercado de Guatemala, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con el más alto nivel de servicio y calidad.”³

¹ Ivesa Mazda. *Acerca de*. <https://ivesamazda.com.gt/quienessomos.html>.

² *Ibíd.*

³ *Ibíd.*

1.1.4. Visión

“Ser una empresa líder en el sector automotriz comprometidos con la excelencia, ofreciendo una experiencia con altos estándares de calidad y efectividad; centrados en la satisfacción del cliente.”⁴

1.1.5. Productos que ofrece

Los tipos de vehículos que se ofrecen a los clientes se detallan a continuación:

- Sedán
- Hatchback
- Camioneta
- Suv
- Picop

1.2. Descripción del proceso del producto

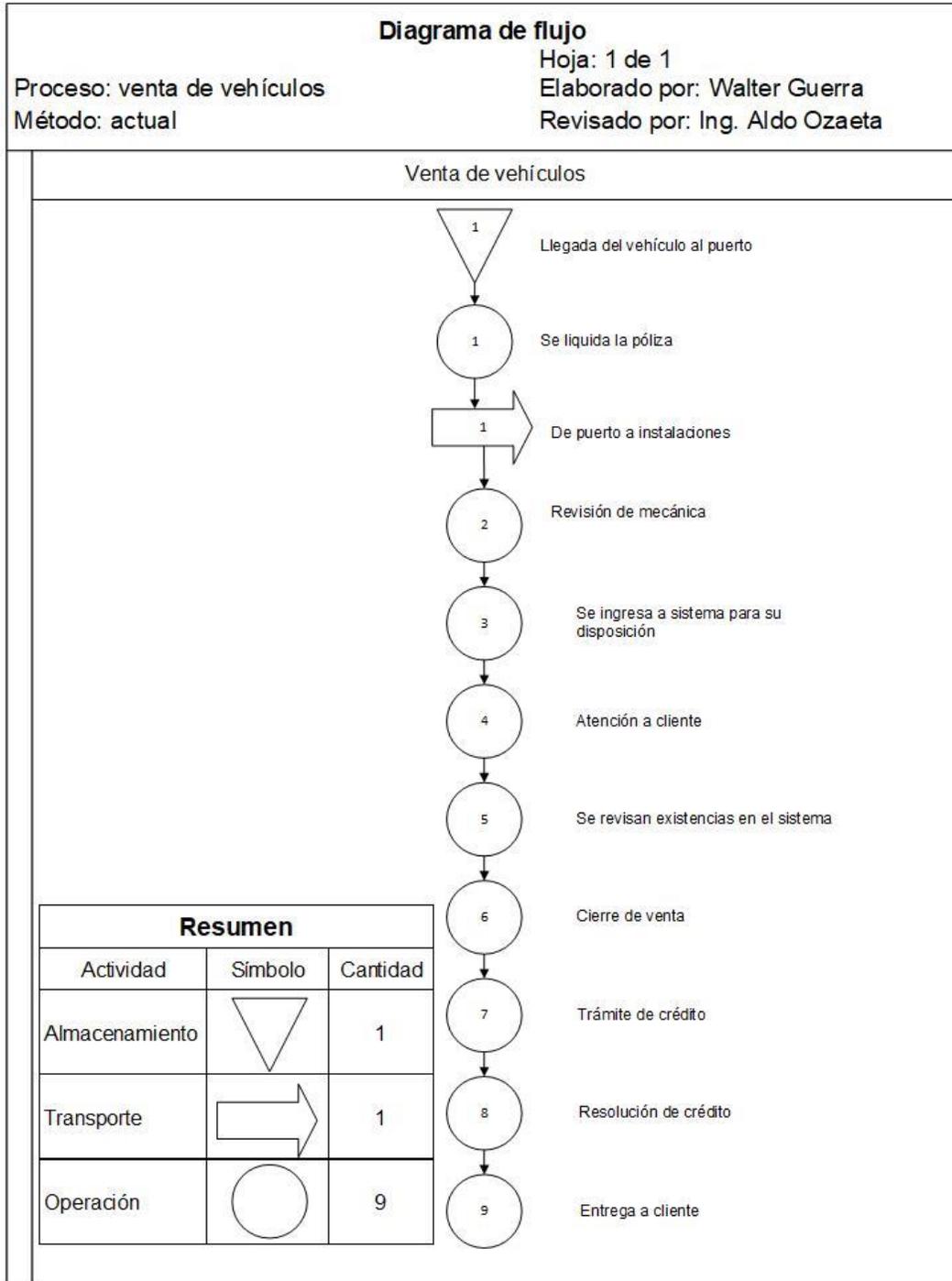
Se realiza un diagrama de flujo sobre la forma en que realizan las ventas dentro la empresa comercializadora.

1.2.1. Diagrama de flujo del proceso general

Se describe el diagrama de flujo del proceso de venta de vehículos en la empresa.

⁴ Ivesa Mazda. *Acercas de*. <https://ivesamazda.com.gt/quienessomos.html>.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de venta de vehículos



Fuente: elaboración propia.

1.3. Organización

“Es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.”⁵

1.3.1. Estructura organizacional

La época actual se caracteriza por una marcada división y especialización del trabajo. Esto exige que se tenga una clara idea sobre la estructura que servirá de soporte teórico o práctico.

En cualquier empresa las personas capaces que desean cooperar entre sí trabajan con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

1.3.1.1. Organigrama

“Este es un diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización.”⁶

En general, en un organigrama se da información sobre cuatro importantes aspectos de la estructura de una organización:

- Se muestran las diversas tareas que realiza la organización.

⁵ NICOLE, Paula. *Organización – Qué es definición y concepto | Economipedia.* <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>.

⁶ SANCHÉZ, Maricela. *Administración 1.* p. 99.

- Cada rectángulo representa una subdivisión de la organización responsable de ciertas tareas.
- Aparece la jerarquía administrativa, desde el presidente del consejo de administración y los diversos gerentes divisionales. Todos los individuos directamente subordinados a la misma persona suelen ocupar el mismo nivel administrativo y mantener con ella relaciones de información.

1.3.1.1.1. Tipos de organigrama

- Organigramas maestros

“Estos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.”⁷

- Organigramas suplementarios

“Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.”⁸

- Organigramas verticales

“En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por las líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a

⁷ SANCHÉZ, Maricela. *Administración 1*. p. 100.

⁸ *Ibíd.*

las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.”⁹

- Organigramas horizontales

“Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y a los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.”¹⁰

- Organigramas circulares

“Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y a su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados según su jerarquía.”¹¹

1.4. Departamentalización

“La departamentalización consiste en la subdivisión de tareas y la asignación de estas a grupos especializados de una organización, así como en la creación de normas para el desempeño de esas tareas.”¹²

- Departamentalización funcional

Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización. Las funciones básicas de una organización de negocios

⁹ SANCHÉZ, Maricela. *Administración 1*. p. 100.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

¹² *Ibíd.*

son: producir artículos, vender dichos artículos y financiar la producción y la venta.

“El enfoque funcional, si se aplica a una firma de negocios, da por resultado el establecimiento de departamentos de producción, ventas y finanzas.”¹³

- Departamentalización por lugares

“Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas. Se emplea cuando las actividades no son susceptibles de agruparse por función u otros conceptos debido a su dispersión.”¹⁴

Los territorios de ventas formados por estados o áreas metropolitanas son ejemplos de departamentalización por lugares.

- Departamentalización por producto

“La departamentalización por producto consiste en la división de una organización en unidades autónomas, capaz cada una de ellas de diseñar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios.”¹⁵

- Departamentalización por cliente

“La departamentalización por cliente supone una organización en torno al tipo de clientes atendidos.”¹⁶

¹³ CORSE HERO. *Los métodos que se pueden escoger para dividir el trabajo.* <https://www.coursehero.com/file/p7b7vg2u/Los-m%C3%A9todos-que-se-pueden-escoger-para-dividir-el-trabajo-de-una-empresa-son/>.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

Se aplica cuando la dirección desea garantizar un interés prioritario en las necesidades de los clientes, más que en las habilidades de la organización (tal como ocurre en la departamentalización funcional) o en las marcas que produce y vende (como sucede en la departamentalización por productos).

- Departamentalización por fuerza de trabajo

Los bloques de trabajo que tienen una unidad natural pueden considerarse como tarea para el personal que posee, como grupo, las aptitudes necesarias para elaborar el producto. La responsabilidad del trabajo descansa completamente en toda la cuadrilla de tareas, pero por lo general solo un hombre actúa como jefe de la cuadrilla. Este tipo de división por departamentos se designa en ocasiones como organización de proyecto.¹⁷

1.5. Productividad

La productividad describe varias medidas de la eficiencia de la producción. Una medida de productividad se expresa como la relación entre la producción y las entradas utilizadas en un proceso de producción, es decir, la producción por unidad de entrada.

1.5.1. Definición

“Es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, entre otros.) durante un periodo determinado”.¹⁸

¹⁷ CORSE HERO. *Los métodos que se pueden escoger para dividir el trabajo.* <https://www.coursehero.com/file/p7b7vg2u/Los-m%C3%A9todos-que-se-pueden-escoger-para-dividir-el-trabajo-de-una-empresa-son/>.

¹⁸ SEVILLA, Andrés. *Productividad - Qué es, definición y concepto Economipedia.* <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>.

1.5.2. Características técnicas

Estos son los principales factores técnicos que afectan a la productividad de una empresa:

- Calidad y disposición de recursos naturales; tierra (T): Si una empresa o país tiene o se encuentra cerca de recursos naturales será más productiva. Tanto por el valor de esos recursos, por no tener que comprarlos ni transportarlos desde lejos. Este factor de producción se engloba como factor tierra (T).
- El capital invertido en la industria (K): La cantidad de capital es un factor directo de la productividad.¹⁹
- La cantidad y calidad de los recursos humanos; labor o trabajo (L): El número de empleados de la industria, su nivel de educación y experiencia.
- El nivel tecnológico (A): Cuanto mayor sea el conocimiento y nivel tecnológico mayor será la productividad. Tecnología no solo son productos mecánicos, sino procesos productivos.
- La configuración de la industria: El tipo de industria afectará enormemente a la productividad de una empresa. No es lo mismo la producción de trigo que de naves espaciales. La estructura de una industria viene determinada por intensidad de la competencia, competidores potenciales, barreras de entrada, productos sustitutivos y poder de negociación. Esta estructura se puede analizar mediante las cinco fuerzas de Porter.
- Entorno macroeconómico: La coyuntura económica influirá tanto en la demanda de productos y servicios como en la necesidad de innovación y mejorar la eficiencia. Son las fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización.²⁰
- Entorno microeconómico: El microentorno tiene un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final, como por ejemplo la regulación de la industria.²¹

¹⁹ SEVILLA, Andrés. *Productividad - Qué es, definición y concepto Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>.

²⁰ *Ibíd.*

²¹ *Ibíd.*

1.5.3. Tipos de productividad

- Productividad parcial

Las medidas de productividad que utilizan una clase de insumos o factores, pero no múltiples, se llaman productividades parciales. En la práctica, la medición en producción significa medidas de productividad parcial interpretadas correctamente, estos componentes son indicativos del desarrollo de la productividad y aproximan la eficiencia con la que se utilizan los insumos en una economía para producir bienes y servicios. Interpretados correctamente, “los factores que influyen en esta categoría son la cantidad producida con el uso de un solo tipo de insumo”.²²

- Productividad laboral

Es un indicador revelador de varios indicadores económicos, que ofrece una medida dinámica del crecimiento económico, la competitividad y el nivel de vida dentro de una economía. Es la medida de la productividad del trabajo (y todo lo que esta medida toma en cuenta) lo que ayuda a explicar los principales fundamentos económicos que son necesarios tanto para el crecimiento económico como para el desarrollo social.

En general, la productividad laboral es igual a la relación entre una medida del volumen de producción (producto interno bruto o valor agregado bruto) y una medida del uso de insumos (el número total de horas trabajadas o el empleo total), “se le conoce también por el nombre de productividad por hora trabajada,

²² Más y mejor. *Tipos de productividad*. <https://masymejor.com/tipos-de-productividad/>.

que se define a su vez como la disminución o aumento del rendimiento para la elaboración del producto en función del tiempo de trabajo para el producto final”.²³

- Productividad multifactorial

Cuando se tiene múltiples entradas, la medida se denomina productividad multifactor o MFP, la productividad multifactorial generalmente se estima utilizando la contabilidad de crecimiento. Si los insumos son específicamente trabajo y capital, y los productos son productos intermedios de valor agregado, la medida se denomina productividad total de factores o TFP. Si las entradas son mano de obra y capital, y las salidas son productos intermedios de valor agregado, la medida se llama productividad total de factores o PTF.

“En este tipo de productividad se tiene en cuenta la cantidad de producción, pero a diferencia de la anterior, para ésta se utilizan diferentes medios para realizar dicha labor”.²⁴

- Productividad total

Cuando todas las salidas e insumos se incluyen en la medida de productividad se llama productividad total. La productividad total es una medida de la eficiencia total de un proceso de producción y, como tal, a menudo se presenta como el objetivo por maximizar en un proceso de producción, como un negocio; comparado con la productividad total, el modelo de MFP reemplaza el ingreso real con el uso de capital al asumir que son iguales.

²³ SEVILLA, Andrés. *Productividad - Qué es, definición y concepto Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>.

²⁴ *Ibíd.*

La razón de esta modificación no se conoce ni se argumenta, pero debilita la validez de la medida, el fenómeno de la productividad, la medición de la productividad, la distribución de las ganancias de productividad y cómo medir tales ganancias.

La medición de la productividad se puede desarrollar de tal manera que los efectos negativos o las disminuciones en la productividad de la empresa no afecten la distribución de los frutos de la producción entre todas las partes interesadas.

1.5.3.1. Gerencia

El tipo de productividad aplicado al área de gerencia será el que pueda contemplar las actividades realizadas, el tiempo utilizado y los resultados obtenidos. La gerencia es la encargada de tomar decisiones que beneficien la actividad comercial de la empresa y será calculada la productividad por medio de herramientas técnicas de ingeniería en los siguientes capítulos.

1.5.3.2. Supervisión

El siguiente nivel en la línea de mando es el encargado de velar porque el personal operativo cumpla con sus labores y principalmente en que los vehículos de la comercializadora se vendan al cliente final.

1.5.3.3. Operativo

Todo el personal operativo labora de forma tal que los vehículos importados lleguen a las instalaciones de la empresa, para luego ser vendidos y entregados al cliente lo más rápido posible.

1.6. Coordinación

Para cumplir las metas organizacionales es necesario coordinar a personas, proyectos y tareas. Sin coordinación, los esfuerzos de los individuos desembocarían muy probablemente en retrasos, frustraciones y desperdicios. Precisamente por esta razón, la coordinación es uno de los elementos básicos del diseño organizacional.²⁵

1.6.1. Principio de unidad de mando

El principio de la unidad de mando sostiene que cada empleado debe tener exclusivamente un jefe.

Es de suponer que todos los empleados sepan quién los dirige y a quién rendir informes. De acuerdo con este principio, los administradores deben reducir al mínimo toda confusión sobre quién toma decisiones y quién las ejecuta, ya que la incertidumbre a este respecto puede derivar en serios problemas de productividad y moral.²⁶

1.6.2. Principio de escalonamiento

El principio de escalonamiento establece la necesidad de que, mediante una cadena de mando clara e ininterrumpida, cada integrante de la organización esté enlazado con otro de nivel superior, hasta alcanzar la cima del organigrama. La delegación de tareas debe ser clara, sin empalmes ni fragmentación de asignaciones.²⁷

1.6.3. Principio de control de conexiones

El principio de control de conexiones sostiene la obligación de limitar el número de personas directamente dependientes de un administrador, ya que ningún administrador es capaz de supervisar eficazmente a un gran número de subordinados. El control de conexiones es un concepto tan antiguo como las organizaciones mismas.²⁸

²⁵ CHAVES, Carlos. *Planeación estratégica para prevenir la rotación de personal en el departamento de ventas de una empresa de mantenimiento industrial*. p. 4.

²⁶ *Ibíd.* p. 33.

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ *Ibíd.*

El punto de vista tradicional de la administración sostiene que el número ideal de subordinados no debe ser menor de cuatro ni mayor de doce.

1.7. Gerencia general

Se encarga de definir las políticas, directrices y procedimientos (a través de circulares) que se deberán aplicar en toda la empresa, para lograr la eficiencia administrativa, operacional y financiera que se requiere para la rentabilidad y vigencia de la empresa en el tiempo.²⁹

1.7.1. Responsabilidad

La responsabilidad es la obligación de un empleado de llevar a cabo las tareas que se le han asignado. El empleado adquiere esta obligación por el hecho de aceptar un puesto o una asignación específica. Un administrador es responsable no solo de la ejecución de ciertas tareas, sino también de las acciones de sus subordinados.

1.7.2. Rendición de cuentas

“La rendición de cuentas es la expectativa de que cada empleado acepte el crédito o la culpa de los resultados alcanzados en el desempeño de las tareas que se le asignan.”³⁰

Ningún supervisor podría vigilar todo lo que hace un empleado. Por lo tanto, deben establecerse lineamientos para el ejercicio de las responsabilidades. El empleado habrá de rendir cuentas sobre su desempeño en el marco de tales

²⁹ INTRANET, Información Corporativa. *Gerencia General*. http://www.funat.com.co/intranet/funatcorp/index.php?option=com_content&task=category§ionid=7&id=27&Itemid=54.

³⁰ DELGADO, Vera. *Análisis de puestos y salarios para una institución educativa en el departamento de San Marcos*. p. 44.

límites. Así, a diferencia de la autoridad, la rendición de cuentas siempre fluye de la base a la cima.

La rendición de cuentas es el punto de encuentro de la autoridad y la responsabilidad. Es esencial para un desempeño eficaz.

1.7.3. Centralización

La centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.³¹

De acuerdo con las ideas de Fayol, lo más importante en la centralización es más bien:

- Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla.
- Que ese grado esté de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
- Que haya estabilidad en la delegación; lo más peligroso es estar cambiando constantemente de sistema.

Algunas ventajas de la centralización son las siguientes:

- Facilita la dirección en los casos en que la compañía sea pequeña, puesto que el triunfo depende de la persona que la dirige.

³¹ GÓMEZ, Guillermo. *Planeación y organización de empresas*. 432 p.

- Unifica e integra las operaciones de la empresa.
- Exige contar con personal altamente capacitado pues sobre él descansa está toda la toma de decisiones que harán que la empresa alcance el éxito o el fracaso.
- La estructura organizacional es bastante plana.
- Se reducen costos por la disminución de personal de toma de decisiones.

Algunas desventajas de la centralización se describen a continuación:

- Dificultad en la coordinación: el jefe debe ser apto; podrían crearse conflictos entre el propio personal de su departamento, por una mala distribución de las cargas de trabajo.
- Departamento muy grande difícil de administrar: habrá que mantenerlo en un tamaño conveniente, y en todo caso subdividirlo en secciones.
- Eliminación de personal: lo que a veces no es muy recomendable entre los niveles decisivos corporativos, pues en muchos casos este personal puede seguir siendo de mucha ayuda. Por esto es conveniente llevar la centralización solo hasta cierto grado.

1.7.4. Descentralización

La descentralización es un método que implica para los administradores decidir qué y cuándo delegar, seleccionar y capacitar cuidadosamente al personal y formular controles adecuados.

- Ventajas
 - Concede libertad a los administradores para dedicarse al desarrollo de planes y estrategias organizacionales.
 - Alienta el desarrollo de las habilidades de conceptualización de los administradores de niveles inferiores.
 - Fomenta entre los empleados una sana atmósfera de orientación al cumplimiento.

- Desventajas
 - La descentralización será tan eficaz como lo sea la capacidad de las personas para desempeñar un trabajo y tomar las decisiones necesarias.
 - Los empleados deben poseer gran experiencia.
 - El error en la toma de decisiones de un empleado puede ser muy costoso.
 - Deben existir excelentes mecanismos de control.
 - Debe existir una gran disponibilidad de los administradores para la delegación de la autoridad.

1.7.5. Autoridad de línea

Es la correspondiente a los administradores que poseen el derecho a dirigir y controlar las actividades de subordinados que desempeñan tareas esenciales para el cumplimiento de las metas organizacionales.

1.7.6. Autoridad de supervisión

Es el derecho a dirigir y controlar a subordinados que apoyan a actividades de línea mediante asesoría, propuestas, investigación y conocimientos técnicos.

1.8. Recurso humano

“Son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella.”³²

1.8.1. Descripción de puestos

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? y ¿Qué conocimientos y aptitudes son necesarias para hacerlo? son las preguntas que se utilizan para aplicar la técnica y los instrumentos al realizar el análisis y la clasificación de los puestos de trabajo.

Una tarea o un deber adquieren realidad cuando una persona aporta un esfuerzo físico o mental (o ambos) para obtener un producto o un resultado concreto. El esfuerzo puede ser físico: alzar, acarrear; o mental: explicar, planear, interpretar, entre otros.

³² FACTORIAL, RS. *¿Qué son los recursos humanos?.* <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/>.

El material sobre el cual se aplica el esfuerzo puede ser tangible: madera, cemento, acero; o intangible: números, palabras, fórmulas, entre otros. Toda la tarea o deber, además, presenta ciertas características que la identifican como tal:

- El trabajador asume una responsabilidad por su realización.
- El trabajador invierte una parte importante de su esfuerzo productivo en atenderla.
- El trabajador la realiza con el fin de obtener un producto, empleando un mismo método y dentro de normas de exactitud, calidad y cantidad previamente establecidas.

Por lo anterior, veamos ahora el significado y los objetivos de las interrogantes planteadas anteriormente.

- ¿Qué hace?

Aquí se identifican las respuestas físicas y mentales del trabajador para atender la serie de operaciones que requiere una actitud.

Desde el punto de vista físico: transportar, cortar, esmerilar, montar, limpiar. En el aspecto mental: planear, proyectar, dirigir, calcular, entre otros.

- ¿Cómo lo hace?

Aquí se observan los procedimientos e instrumentos empleados por el trabajador.

- ¿Para qué lo hace?

Se determinan los objetivos particulares de las actividades según lo que estaba realizando. En forma general se puede asegurar que todas las funciones y tareas de un trabajador se relacionan, de algún modo, con datos, personas y cosas.

En cuanto a conocimientos y aptitudes, se identifican claramente los conocimientos, la experiencia y otras aptitudes necesarias para la ejecución de las tareas.

1.8.2. Especificación

“El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para desempeñarlo de manera adecuada. Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.”³³

1.8.3. Diseño

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto toma estos elementos en consideración y se esmera en crear puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo, además se debe mantener un equilibrio adecuado y es por esto que algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros.³⁴

³³ Estrategia Magazine. *Análisis de puestos, descripción y especificación*.
https://www.estrategiamagazine.com/administracion/sistemas-de-analisis-de-puestos-recursos-humanos-rrhh-informacion-puestos-descripcion-especificacion-del-puesto-como-hacer-analisis-de-puestos/#La_especificacion_de_puestos.

³⁴ WERTHER, William B. y DAVIS, Keit. *Administración de personal y recursos humanos*. p. 102.

1.8.4. Desarrollo del cuestionario

“Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.”³⁵

En el cuestionario se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha o fechas en que se elaboró la última descripción.

Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

En la parte de aptitudes humanas y condiciones de trabajo se describen los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Esta información es vital para llenar una vacante o efectuar una promoción.

1.8.5. Obtención de datos

Dada la inmensa gama de ocupaciones que existen en el mundo moderno, no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos. En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.³⁶

³⁵ Cursos Aiu. *Análisis de puestos*. <http://cursos.aiu.edu/Factor%20Humano%20II/PDF/Tema%201.pdf>.

³⁶ *Ibíd.*

- Entrevistas

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Cuando se opta por este sistema, que ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo, suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores; por regla general, a estos últimos se le entrevista después a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

- Comités de expertos

Aunque igualmente costoso y tardado, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos exprofeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad.

Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

- Bitácora del empleado

Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según la consigna él mismo en su cuaderno, ficha o bitácora de actividades diarias, constituye otra alternativa para la obtención de información. Si los registros se llevan a lo largo de todo el ciclo del puesto o trabajo desempeñado, el cuaderno puede producir información de gran exactitud.

- Observación directa

Este método resulta lento, costoso y, en potencia, más susceptible de conducir a errores.

1.8.6. Descripción de puestos

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Datos básicos

- Fecha: dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- Datos de la persona que describió el puesto: información especialmente útil para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- Localización: incluye el departamento, división, turno, entre otros., en que se ubica el puesto.
- Jerarquía: aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.
- Supervisor: la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

- Características especiales: es importante saber si un puesto está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, entre otros.

Resumen del puesto

Después de la sección de identificación suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar.

Condiciones de trabajo

No solo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

1.8.7. Especificaciones del puesto

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

1.8.8. Diseño de puestos

Probablemente, el elemento más significativo sea que los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

El diseñador de puestos se esfuerza por considerar estos elementos y crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre un puesto.

Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales y, en ocasiones, hasta sabotaje.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Descripción de la empresa comercializadora de vehículos

La empresa cuenta con una experiencia de 45 años en el mercado automotriz guatemalteco. Entre sus actividades principales esta la importación y comercialización de vehículos y repuestos, así como el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos vendidos por la misma y por la competencia. Empresa dedicada a la distribución de vehículos de todo tipo, sedanes, picops, microbuses y autos deportivos.

Cuenta con dos salas de ventas una se encuentra ubicada en el Km. 14 calzada Roosevelt, la cual cuenta con bodega propia para el almacenaje de vehículos y la segunda se encuentra ubicada en 6 aves 8-25 z.4. La primera se tiene con la intención de que los clientes no tengan necesidad de ingresar al casco urbano y la segunda dentro del casco urbano con la intención de facilitar el servicio mecánico automotriz.

2.2. Análisis FODA actual

“El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa.”³⁷

³⁷ Rankia. *¿Cómo realizar el análisis FODA de una empresa?*. <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>.

2.2.1. Ambiente externo

El ambiente externo está conformado por las oportunidades y amenazas del mercado laboral.

2.2.1.1. Oportunidades

- Teniendo una participación de mercado intermedia con relación a la competencia eso quiere decir que da la oportunidad de crecimiento pues así lo permite el mercado.
- Con el crecimiento de distribuidores en todo el país le permitirá manejar economías de escalas.
- Ha reportado un crecimiento de su cartera de clientes desde 1997.
- Proyectan un crecimiento de un 20 % en su cartera de clientes para los siguientes 5 años.
- La marca cuenta con una buena imagen.

2.2.1.2. Amenazas

- Se encuentra en un mercado de vehículos altamente competitivo.
- Tiene la participación de mercado más baja con relación a sus otros dos competidores la cual es de un solo 15 %.

- El 15 % de participación de mercado no se encuentra fundamentado en un estudio formal, así como el pleno conocimiento de los gustos y preferencia de los clientes a quien se encuentra dirigido.
- Dentro del sector se encuentran nuevos competidores que ofrecen productos de alta calidad en tecnología y servicio.

2.2.2. Ambiente interno

El ambiente interno está compuesto por las fortalezas y debilidades de la empresa como tal.

2.2.2.1. Fortalezas

- Como garantía ofrece los avales de los socios los cuales se consideran satisfactorios para el monto de la operación, así como sus referencias bancarias y personales tanto de los socios como de la empresa.
- Se cuenta con una experiencia de funcionamiento de más de 15 años, pues se constituyó la empresa en 1989.
- La empresa está constituida por una sociedad lo cual permite tomar decisiones más objetivas en base a resultados.
- Se cuenta con un Gerente General con una experiencia de más de 5 años dentro de la empresa.
- No cuentan con sindicato.

2.2.2.2. Debilidades

- Se cuenta con un contador general con únicamente una experiencia de 1 año y medio dentro de la empresa.
- Tiene un periodo de crédito de sus proveedores demasiado corto pues es de tan solo 30 días.

2.3. Estructura de la organización

Actualmente la organización está compuesta por un gerente general, una secretaria y los departamentos de talles, contabilidad y ventas, cada uno con su respectivo gerente y personal operativo.

2.3.1. Organigrama actual

En la siguiente figura se observa el organigrama actual de la empresa.

Figura 2. Organigrama actual



Fuente: elaboración propia.

2.3.2. Especialización

La empresa no cuenta con especialización dentro de sus puestos de trabajo, puesto que varios puestos hacen más actividades de las que corresponderían a su puesto esto se debe a que existe poco personal en el área administrativa principalmente.

2.3.3. Estandarización

La jornada de trabajo es la conocida legalmente como jornada diurna especial, la cual estipula trabajar cuarenta y cuatro horas comprendidas entre lunes y viernes no trabajando el sábado. Se trabaja de lunes a jueves nueve horas diarias, y el viernes ocho horas diarias, completando así las cuarenta y cuatro horas semanales.

La jornada se inicia a las 7:00 a.m. teniéndose una hora de almuerzo de 12:00 a 1:00 p.m. y finalizando a las 5:00 p.m. de lunes a jueves; el viernes la jornada finaliza a las 4:00 p.m.

2.4. Departamentalización

“Es un proceso por medio del cual se forman grupos de trabajo, agrupando tareas, funciones o actividades similares y relacionadas.”³⁸

³⁸ Web y empresas. *Departamentalización*. <https://www.webyempresas.com/departamentalizacion/>.

2.4.1. Clasificación

Existen diferentes tipos de departamentalización, los cuales se describen a continuación.

2.4.1.1. Departamentalización funcional

La departamentalización funcional consiste en la agrupación de los empleados de acuerdo con sus áreas de experiencia y los recursos que necesitan para llevar a cabo una serie común de tareas. Las funciones varían ampliamente, dependiendo de la naturaleza de la organización.

2.4.1.2. Departamentalización por productos

Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos permitiendo determinar, costos, utilidades, problemas y éxitos con mayor precisión para cada línea de productos.

2.5. Área de coordinación

A continuación, se describirá la unidad de mando en la estructura organizacional y cómo está aplicada en la organización, además del principio de escalonamiento y de la forma de control de conexiones de la estructura organizacional.

2.5.1. Unidad de mando de la estructura organizacional

El concepto de unidad de mando se refiere al precepto que establece que un empleado debe tener un solo jefe. En esta empresa tiene este precepto y está muy bien definido, ya que cada departamento consta de un jefe, y todos los empleados del departamento conocen muy bien quién es su jefe inmediato superior.

El único departamento el en cual hace falta la definición de unidad de mando es el de limpieza, debido a que no saben quién es su jefe ya que a través del tiempo ha crecido y ha cambiado de jefe constantemente hasta llegar a quedar sin él.

2.5.2. Escalonamiento de la estructura organizacional

El principio de escalonamiento en la estructura de esta organización es sumamente sencillo. Pues se cuenta únicamente con Gerencia General, Diferentes gerencias, jefaturas y personal operativo.

2.5.3. Control de conexiones de la estructura organizacional

El número correcto de subordinados a los que un administrador puede supervisar eficazmente es imposible de establecer. Sin embargo, cuatro importantes factores determinan el control de conexiones ideal para cada situación: aptitud tanto del administrador como de los empleados, semejanza o disparidad entre las tareas supervisadas, incidencia de problemas nuevos en el departamento a cargo de un administrador, y grado de normas operativas y reglas claras.

El control de conexiones dentro de la empresa es bastante eficaz ya que ningún jefe tiene un número exagerado de personal a su cargo. La mayoría de los jefes tienen un número de subordinados menor a doce.

2.6. Autoridad

La autoridad dentro una empresa se mide desde el punto de vista del rango o título que poseen dentro de la organización. En este sentido, es importante distinguir que la autoridad se relaciona con el título o cargo que la persona tiene dentro de la empresa y no con sus características o atributos personales. Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo entrega la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento de las órdenes emanadas del titular de la autoridad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada.³⁹

2.6.1. Centralización

En esta empresa existe un bajo grado de centralización, ya que la autoridad está dispersa en las diversas gerencias.

2.6.2. Descentralización

El tipo de descentralización consiste en la de los gerentes y jefes, pudiendo decir así que la organización es bastante plana.

³⁹ Dirección Administrativa. *La autoridad organizacional*. <http://direccionadministrativa-sanmartin.blogspot.com/2012/05/la-autoridad.html>.

2.6.3. Autoridad de línea

Entre los mandos de autoridad de línea se puede mencionar a todos los jefes de cada uno de los departamentos de la empresa, los cuales dirigen y controlan las actividades del personal para el cumplimiento de las metas de la empresa.

2.6.4. Autoridad de supervisión

Se puede determinar como autoridad de supervisión dentro de la empresa a los diferentes gerentes, ya que ejercen su propia autoridad para ayudar a los jefes de línea a que se logre el cumplimiento del trabajo, a través de asesoría e información.

3. PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

3.1. Organigramas propuestos

Se proponen nuevos organigramas para reestructurar la forma en que se encuentra organizada la empresa comercializadora de autos como apoyo directo al aumento de productividad.

3.1.1. Organigrama maestro

Se propone un organigrama maestro.

Figura 3. **Organigrama maestro**



Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Organigramas suplementarios

Existen organigramas suplementarios que describen específicamente un área del organigrama maestro los cuales son:

- Organigrama gerencia de repuestos

El organigrama de la gerencia de repuestos está compuesto por un asistente, un jefe de repuesto, jefe de bodega y sus respectivos auxiliares.

Figura 4. **Organigrama gerencia de repuestos**

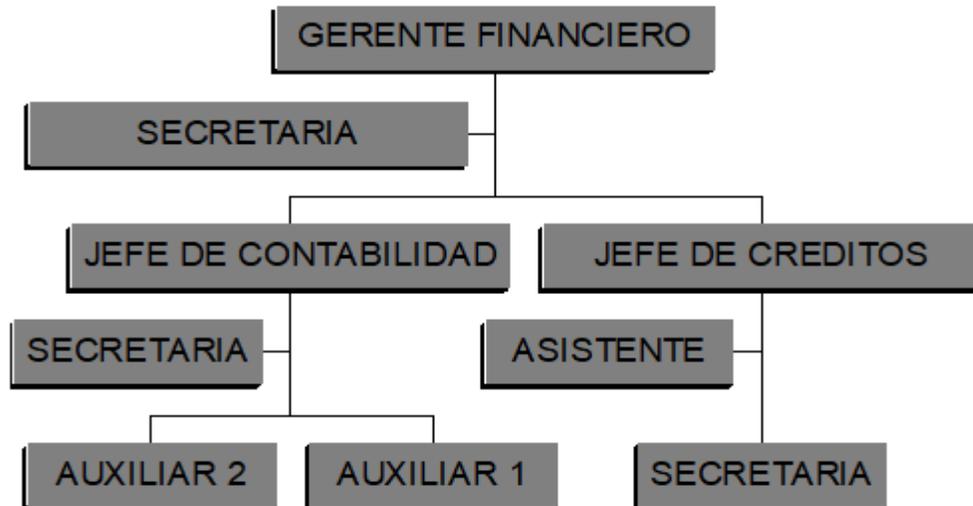


Fuente: elaboración propia.

- Organigrama gerencia financiera

El área de gerencia financiera lo compone una secretaria, jefe de contabilidad y jefe de créditos.

Figura 5. Organigrama gerencia financiera

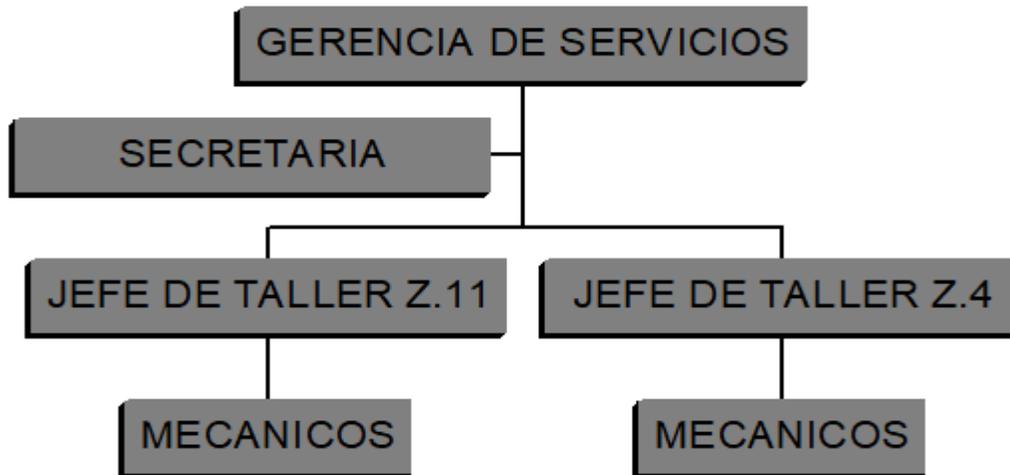


Fuente: elaboración propia.

- Organigrama gerencia de servicios

El área de servicios está compuesta por una secretaria, un jefe de taller para las sucursales de zona 11 y zona 4 con sus respectivos mecánicos.

Figura 6. **Organigrama gerencia de servicios**

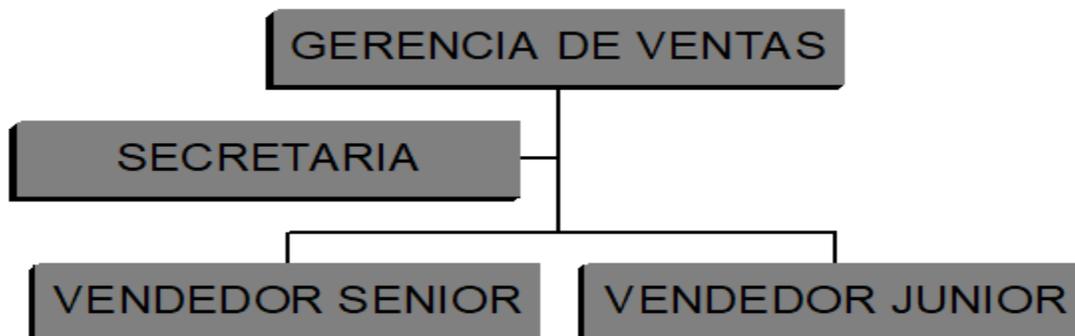


Fuente: elaboración propia.

- Organigrama gerencia de ventas

El área de gerencia de ventas se compone de una secretaria, un vendedor senior y un vendedor junior.

Figura 7. **Organigrama gerencia de ventas**



Fuente: elaboración propia.

3.2. Especialización

Los empleados de la comercializadora de vehículos se especializan en su labor debido a la continua y repetitiva ejecución de sus labores, lo cual no es adecuado para obtener el mejor desempeño en el puesto.

Para realizar esta especialización es importante primero dividir el trabajo y crear una departamentalización adecuada para que cada unidad funcional pueda encargarse de actividades en específico y contribuir así de manera directa al giro de negocio.

3.2.1. División del trabajo

Se propone dividir el trabajo dentro de la empresa por medio de una departamentalización, esto beneficiará las actividades en general debido a que permitirá una división más exacta de los puestos de trabajo, tanto del personal operativo como de los supervisores.

3.2.1.1. Departamentalización

A continuación, se describe la departamentalización propuesta para la empresa y de los diferentes departamentos necesarios para su correcto funcionamiento.

3.2.1.1.1. Departamentalización funcional

Se propone una departamentalización funcional debido a que esta permite seccionar a los empleados en base a las actividades que realizan, se describen las responsabilidades de cada departamento y el objetivo de cada uno de ellos.

3.2.1.1.2. Departamento de bodega

Este departamento tendrá a su cargo la compra de materiales, herramienta y equipos, así como el manejo de las importaciones de repuestos y materias primas, entre otros. Así como también el control de inventarios, almacenaje, control de vehículos y ruta de transporte. El objetivo principal de este departamento será suministrar y controlar, los materiales, repuestos y equipo que utilizan los diferentes departamentos para optimizar los recursos de la empresa.

3.2.1.1.3. Departamento de venta de repuestos

Departamento dedicado al manejo de repuestos. Encargado de controlar y monitorear el sistema de inventarios con el afán de que siempre se cuente con los repuestos indispensables para la satisfacción del cliente justo a tiempo.

3.2.1.1.4. Departamento de contabilidad

Este departamento tendrá a su cargo el manejo de ingresos y egresos en quetzales y dólares a nivel local e internacional dando soporte contable y administrativo a los demás departamentos, sus actividades son: contabilidad general, planillas, control de órdenes de venta, sistema de cómputo, personal, facturación y cobros recepción y mantenimiento de oficinas.

3.2.1.1.5. Departamento de créditos

Este departamento verificará a todos los clientes del departamento de ventas de tipo personal, industrial y comercial, le dará seguimiento desde el proceso de venta inicial y posterior al cierre de venta.

Se utilizará como verificador de datos, seguimiento de papelería entregada a los bancos o financieras, así como archivo general de la empresa en cuanto se refiere a créditos.

3.2.1.1.6. Departamento de taller

Este departamento será el encargado de mantener en buen funcionamiento todos los vehículos vendidos por la empresa, buscando la satisfacción del cliente a través de la calidad en el servicio. Se verificará mantenimiento preventivo, correctivo y llamadas de emergencia.

3.2.1.1.7. Departamento de receptores

Será el encargado de chequear y recibir vehículos para verificar el servicio que le corresponde de acuerdo con su matrícula y control de garantía. Aquí se revisa el estado del vehículo en general a la hora de recibirlo para evitar posteriores reclamos.

3.2.1.1.8. Departamento de ventas

Será el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que el director general le delegue, velando porque la venta de los equipos y servicios, tomen en consideración las necesidades y satisfacción del cliente.

3.3. Estandarización

Luego de proponer los nuevos departamentos de la empresa se exponen los temas a estandarizar para mejorar las condiciones de trabajo y que aporten a la motivación de los trabajadores.

3.3.1. Jornadas de trabajo

El horario a que estarán sujetos los trabajadores de la empresa es de la siguiente manera:

- De 7:00 a 12:00
- De 13:00 a 17:00 horas

Habrá 15 minutos de refacción en la mañana, 15 minutos de refacción en la tarde y 1 hora de almuerzo, los lunes, martes, miércoles y jueves.

Para los viernes el horario será:

- De 7:00 a 12:00
- De 13:00 a 16:00 horas

Siempre habrá 15 minutos de refacción por la mañana, 15 minutos de refacción por la tarde y 1 hora de almuerzo. Todo trabajo que se ejecute fuera de los límites de la jornada ordinaria prevista constituye jornada extraordinaria.

El trabajo en tiempo extra será remunerado computando las horas laboradas, por lo menos con 50 % de incremento sobre el salario ordinario. Si dicho trabajo extra se realizare en días de asueto o séptimos días, será remunerado con incremento del 100 % del salario ordinario.

El tiempo de trabajo extra que sea necesario e imprescindible para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios o urgentes, que hagan peligrar a las personas, máquinas, equipo e instalaciones, y que, sin evidente perjuicio, no sea posible sustituir a los trabajadores o suspender las labores de los que estén trabajando, es de obligado cumplimiento para los trabajadores de la planta, sin perjuicio de su compensación como horas extraordinarias.

No se considerará tiempo extraordinario el que el trabajador utilice fuera de la jornada ordinaria para subsanar errores en el trabajo realizado, imputables sólo a él, o a reponer tiempo perdido o falta de actividad. En estos supuestos el trabajador deberá comunicarlo a su jefe inmediato superior para que tome nota de ello y se le autorice a seguir laborando con dicho propósito.⁴⁰

⁴⁰ Ministerio de Trabajo y Prevención Social. *Código de trabajo Decreto No. 1441*. Gobierno de Guatemala.

3.3.2. Prestaciones laborales adicionales a las de ley

Las prestaciones adicionales a las de ley que se ofrecerán a los empleados de la empresa serán:

- En el día del cumpleaños del trabajador se le dará asueto.
- La empresa brindará al personal servicio médico, odontológico, medicamentos y primeros auxilios totalmente gratis.
- Se les otorgará premios a los vendedores que lleguen a la meta esperada.
- Se dará un bono especial en efectivo por nacimiento de hijo.
- Se dará el 50 % del valor del costo de anteojos para la vista a los trabajadores que tengan más de tres años de laborar en la empresa.
- Se proporcionará café y azúcar en las dos refacciones diarias.

3.3.3. Normas técnicas

A continuación, se mencionarán las normas propuestas para el personal, tanto generales como por departamento.

3.3.3.1. Generales

- Presentarse puntualmente a sus respectivas labores.
- Usar durante las labores el uniforme proporcionado.

- Portar el gafete de identificación en el desempeño de las labores.
- Ejecutar el trabajo con la eficiencia debida, con cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Conservar en buen estado los instrumentos y útiles para el desempeño de sus labores. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal, ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
- Observar buenas costumbres durante el trabajo.
- Guardar los secretos técnicos, comerciales indirectamente, así como respecto de los asuntos administrativos reservados.
- Colaborar con la empresa en actividades de la planta y en eventos especiales.

3.3.3.2. Por departamento

- Esforzarse por adquirir nuevos conocimientos en el área en que se desenvuelven.
- Cuidar del equipo y materiales de trabajo.
- Reportar inmediatamente al superior del departamento cualquier anomalía que detecten dentro del departamento.

- Obtener cuando menos una vez al año ficha médica extendida por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social o la clínica de la empresa, para garantizar su perfecto estado de salud.
- Usar durante las horas de labor sin ninguna excusa, a quienes corresponde, los guantes, mascarillas, botas, entre otros. proporcionados por la empresa y devolverlas a la terminación del contrato de trabajo.

3.3.4. Prohibiciones

- Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
- Hacer durante el trabajo, propaganda política o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución de la República o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece.
- Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas, estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.
- Usar los útiles o herramientas suministrados por el jefe del departamento para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados.
- Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes o punzo cortantes que forme parte de las herramientas o útiles propios del trabajo.

- La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.
- Ocupar el tiempo de labores para hacer ventas entre los compañeros de trabajo como negocio personal.
- Hacer llamadas telefónicas personales. La recepcionista únicamente recibirá mensajes de llamadas externas, las cuales se le harán saber por una notita o recado. Si hubiere una emergencia para llamar, se debe pedir autorización.
- Llamar por apodo a los compañeros; hacer bromas pesadas y de mal gusto; hacer juegos de palabras con doble sentido; esconder pertenencias; hacer mofas por defectos físicos; hacer abuso de fuerza; coaccionar, intimidación y en general hacer todo aquello que sea considerado como ofensivo o denigrante, especialmente entre los dos sexos.
- Utilizar la herramienta, equipo o alguna otra materia propiedad de la empresa con fines personales.
- Trabajar tiempo extraordinario si no ha sido autorizado por el jefe inmediato superior.

3.4. Coordinación

La coordinación de los departamentos propuestos es importante debido a que esto determinará la cadena de mando, el escalonamiento, entre otros. Además de proponer los niveles jerárquicos dentro de la empresa.

3.4.1. Unidad de mando departamental

Para cada función debe existir un solo jefe. Cada subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Por ello la unidad de mando dentro de la organización de personal de la planta quedó claramente definida.

En cuanto a los departamentos de tipo equipo (*staff*), dentro de la empresa existirá un jefe de departamento al cual todos los subordinados acudirán, y en los departamentos de tipo lineal existirá un supervisor de departamento a quien al igual que en el caso anterior, los subordinados podrán acudir. Solamente el jefe o supervisor del departamento podrá girar instrucciones a los empleados y únicamente a los de su departamento. Cuando por alguna razón el supervisor o jefe del departamento necesita girar instrucciones a personal de otro departamento acudirá al jefe o supervisor del departamento en mención.

3.4.2. Escalonamiento

“Se define como una clara, interrumpida y firme cadena de mando que debe enlazar a todas las personas de la organización con una persona de un nivel superior hasta llegar a la parte más alta del organigrama.”⁴¹

⁴¹ NOREYDA, Andrés. *El principio de escalonamiento*. <https://www.clubensayos.com/Ciencia/El-principio-del-escalonamiento-scalar-principle/2386056.html>.

3.4.2.1. Niveles jerárquicos

En la empresa comercializadora de vehículos existirán grupos genéricos de puestos, atendiendo las funciones que se les han encomendado en relación con la naturaleza propia del trabajo y el grado de autoridad, complejidad, dificultad y nivel de conocimientos requeridos.

Existirán puestos gerenciales, de dirección, administrativos, administrativo A, y operativos, los cuales describiremos a continuación.

- Nivel gerencial

Corresponderá al profesional que tiene a su cargo la dirección y responsabilidad total de la comercializadora de vehículos.

- Nivel de dirección

Agrupará a los titulares que tienen autoridad para decidir y elaborar directrices, proponer y nombrar personal, disponer la ejecución de actividades y acuerdos.

- Nivel administrativo

Incluye los puestos encargados de asistir en la ejecución y control de actividades de apoyo en las funciones administrativas, con los lineamientos generales que estipule el jefe de dirección.

- Nivel administrativo A

Agrupará los puestos designados para dirigir labores específicas, coordinar, ejecutar, supervisar, controlar, las funciones complementarias de la empresa.

- Nivel operativo

Incluirá aquellos puestos que desarrollan actividades operativas calificadas y no calificadas, rutinarias, repetitivas, manuales o mecánicas que se realizan de acuerdo con instrucciones y procedimientos previamente establecidos.

3.4.2.2. Cadena de mando

La cadena de mando será clara e interrumpida. Cada integrante de la organización está enlazado con otro nivel superior hasta alcanzar la cima del organigrama.

Hasta arriba se encontrará el gerente general. Debajo de él se encontrarán los gerentes de los departamentos, estando al mismo nivel todos e interrelacionados entre sí.

3.4.3. Control de conexiones de la organización

La organización de personal de la comercializadora de vehículos podemos considerarla bastante plana, ya que existen pocos niveles jerárquicos que establecen un control de conexiones adecuado.

Partiendo del nivel más alto, que es la gerencia general, podemos observar que su control se extenderá a cuatro ramas; gerencia financiera, gerencia de servicios, gerencia de repuestos y gerencia de ventas.

Por la razón anterior no es posible tener un control de conexiones bastante alto. Se puede determinar que en la propuesta de organización de personal el ancho del control de conexiones no es muy bajo ni tampoco muy alto. En las áreas donde el trabajo es más detallado, el control de conexiones es corto, y en las áreas donde el trabajo es más automatizado secuencialmente, el control de conexiones es más ancho.

3.5. Gerencia General

La gerencia general debe ser la encargada de velar por el cumplimiento de los procesos y del funcionamiento en general de la empresa, para esto se debe definir una línea de mando y así facilitar el control del personal.

3.5.1. Organización lineal y supervisión

Una manera muy común de dividir el trabajo, excepto en empresas muy pequeñas, es repartirlo entre ejecutivos de línea y ejecutivos de supervisión.

Los ejecutivos de línea son aquellos que contribuyen directamente a obtener las utilidades, ya sea fabricando el producto, dando servicio o bien vendiéndolo. Los ejecutivos de supervisión son aquellos que facilitan el trabajo de línea al prestar servicios, asesoría e información a los ejecutivos de línea y al personal en general y revisan su desempeño en varios sentidos.

Los ejecutivos de supervisión ejercen su propia autoridad para ayudar a los de línea para que ordenen, que se logre el cumplimiento del trabajo. El ser un ejecutivo de línea o uno de supervisión depende del tipo de autoridad que se posea; la autoridad lineal designa al ejecutivo de línea, y la autoridad de control al ejecutivo de supervisión. La organización de línea y de supervisión dentro de la empresa quedará de la siguiente forma:

Tabla I. **Tipo de ejecutivo**

Título del puesto	Tipo de ejecutivo
Gerente general	Supervisión
Gerente de ventas	Supervisión
Gerente de servicios	Supervisión
Gerente financiero	Supervisión
Gerente de repuestos	Supervisión
Jefe de bodega	Lineal
Jefe de contabilidad	Lineal
Jefe de créditos	Lineal
Jefe de taller	Lineal
Jefe de receptores	Lineal
Vendedores	Operativos

Fuente: elaboración propia.

3.5.2. Relaciones entre el personal de línea y el de supervisión

Las relaciones entre el personal de línea y el de supervisión presentan uno de los problemas más difíciles para el organizador de personal y para los mismos ejecutivos de línea y supervisión.

Pero la razón fundamental de por qué algunos supervisores de línea oponen resistencia a los programas de supervisión es porque sienten que la existencia de los puestos de supervisión disminuye su autoridad y los hace perder categoría.

Por otra parte, los ejecutivos de supervisión se quejan de los ejecutivos de línea, y a menudo sus quejas están justificadas.

También se resienten del hecho de que los ejecutivos de línea no cuidan de llamarlos para que ayuden en los casos en que están muy bien capacitados, y si los llaman es solo cuando la situación se ha vuelto verdaderamente crítica.

Para evitar este tipo de problemas, que son problemas natos cuando se realiza una organización del personal de supervisión y lineal, se pondrá en práctica un plan de análisis y descripción de puestos en el cual los ejecutivos de supervisión y lineal tendrán bien claras y definidas sus funciones, sus responsabilidades, sus actividades, sus relaciones, su ubicación organizacional, su categoría, su nivel, entre otros.

3.5.3. Autoridad de supervisión asesorada

Este tipo de autoridad es especial para los jefes de departamentos. En esta empresa el gerente asesor de supervisión estudia los problemas, ofrece sugerencias y prepara planes para el uso y la ayuda del jefe de departamento.

Una gran porción del trabajo de un gerente de *staff* asesor es vender, no hablar. Y el supervisor de línea debe darse cuenta de que está recibiendo consejos no órdenes.

3.5.4. El porqué de los servicios de un departamento de supervisión o de asesoramiento

- Los jefes de departamentos no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos debieran realizar; por ejemplo, las técnicas de selección de personal, de organización, entre otros.
- Los jefes de departamento, aun en el raro caso que tengan la preparación suficiente que demanda la especialización, generalmente no tienen mucho tiempo para llevarlo a cabo; de allí que requieran de segundas manos, los especialistas, por ejemplo, en los casos de adiestramiento de personal operativo.
- Por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendarle los servicios especializados a un técnico en la materia que directamente coordine y supervise el trabajo; por ejemplo, la concesión de los permisos personales, los permisos del IGSS.

3.5.5. Ubicación jerárquica de los departamentos de supervisión

Por lo común, la ubicación de los departamentos de supervisión de una empresa está determinada por las diferencias entre funciones generales y especializadas.

En esta empresa hemos determinado que los departamentos de supervisión presten servicios necesarios para una función de línea específica; por lo tanto, se les situará cerca de esa función tanto físicamente como en términos de autoridad administrativa.

3.5.6. Centralización y descentralización de la autoridad

La centralización y descentralización tiene varias ventajas y desventajas, esto debido a que son conceptos completamente diferentes, en el caso de la empresa comercializadora la mejor opción será la descentralización ya que brinda mayores beneficios y contribuye de manera directa al aumento de la productividad dividiendo las funciones operativas y de supervisión.

3.5.6.1. Ventajas de descentralización

- Se desarrollará el talento de los jefes y supervisores, la capacidad para tomar decisiones y su habilidad para identificar tal talento.
- Se fomentarán y desarrollarán actividades potenciales, como el interés, la iniciativa y las habilidades existentes en los bajos niveles.
- Las decisiones estarán mejor coordinadas.
- Mejores relaciones, menos fricciones.
- La ausencia de conflictos entre los departamentos.
- Democracia en la dirección.
- Todo mundo es libre de criticar, hablar y sugerir.
- Una vez que las decisiones han sido tomadas, nadie trata de sabotearlas.

3.5.6.2. Factores que influyen en la centralización y descentralización

- Costo de las decisiones. El costo es tal vez el factor más importante en la determinación del grado de centralización. Por regla general, cuanto más costosa sea una decisión para la empresa, será más probable que la gerencia general sea quien la tome.
- Los costos pueden medirse en dinero o en bienes intangibles, como el prestigio de la empresa, las responsabilidades sociales o la moral de los empleados.
- El tamaño de la empresa. Entre más pequeña sea la empresa es más posible, y aun conveniente, mayor centralización porque el gerente general conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables, en las empresas grandes, por el contrario, conviene que haya más descentralización, porque el contacto personal del gerente general es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, e incluso es imposible que abarque todas las técnicas aplicables. Por ello conviene que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas.
- La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.
- La cantidad de controles que puedan establecerse dentro de la empresa; de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.

- La cultura organizacional de la empresa. La cultura de una empresa desempeña un significativo papel en la determinación del grado de centralización de la autoridad. La cultura organizacional comprende las normas, valores y prácticas que caracterizan a una empresa en particular.

3.6. Aumento de productividad

Para proponer un aumento en la productividad es importante conocer la productividad actual de cada una de las áreas de la empresa. Debido a que la actividad de la organización es únicamente la venta de automóviles, se realizará el cálculo en función de la cantidad de vehículos vendidos y las horas hombre necesarias para estas ventas en un periodo de un mes.

Por lo tanto, se procede a realizar los cálculos de la productividad de cada área con un promedio de ventas actuales por mes.

Las horas hombre empleadas para realizar estas ventas, la empresa actualmente las considera en general, es decir, considera 8 horas diarias por los 5 días de la semana laboral, obteniendo un total de 160 horas de trabajo por empleado al mes.

Actualmente se encuentran trabajando en la empresa 9 personas en el área de ventas, 10 personas en puestos gerenciales y operativos. Estas 19 personas que se encuentran en una agencia trabajan 40 horas semanales dando un total de 3 040 horas hombre al mes.

Se utilizará la fórmula de la productividad propuesta en el capítulo 2, donde se divide la cantidad de vehículos vendidos entre la cantidad total de horas hombre como se muestra a continuación.

$$Productividad = \frac{Vehículos\ vendidos}{Horas\ hombre} = \frac{40}{3\ 040\ horas\ hombre}$$

$$Productividad = 0,013 \frac{Vehículos}{horas\ hombre}$$

Esta productividad es la que actualmente se utiliza como indicador para la empresa, pero como se puede observar no considera el trabajo de las gerencias ni el personal operativo, únicamente evalúa a los vendedores y recae en ellos la productividad de toda la empresa.

Para solucionar este problema, se propone el cálculo de una productividad para cada departamento, considerando las tareas propias de este, obteniendo así un valor más exacto. La forma en que se calcularía la productividad se describe en la siguiente tabla tomando en cuenta todos los departamentos propuestos.

Tabla II. **Cálculo de productividad por departamento**

Departamento	Resultado considerado	Recursos empleados
Departamento de ventas	Cantidad de vehículos vendidos	Cantidad de horas empleadas para esas ventas
Departamento de servicios	Metros cuadrados de limpieza	Horas empleadas
Departamento de bodega	Cantidad de unidades expendidas	Costos
Departamento de repuestos	Cantidad de repuestos despachados	Horas empleadas
Departamento de taller	Cantidad de vehículos trabajados	Horas empleadas

Fuente: elaboración propia.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Análisis para implementar y reorganizar

A continuación, se describirá la forma en que se puede implementar la propuesta del capítulo 3 dentro de la empresa. Se propone la reorganización por medio de la observación directa, cuestionario y entrevista oral para la correcta implementación de los cambios.

4.1.1. Observación directa

Se observan directamente las acciones y la forma en que estas se ejecutan en cada uno de los puestos de la comercializadora de vehículos, para comprender mejor los procesos de cada uno de los puestos.

No se observan ciertas actividades ocasionales que se dan en los puestos diferentes, pero la información se obtiene con otros métodos (entrevista escrita o cuestionario y entrevista oral).

4.1.2. Cuestionario o entrevista escrita

Los cuestionarios constituyen un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de datos. La principal fuente de información sobre cualquier puesto de trabajo la proporciona, por lo general, su propio ocupante, es decir, la persona que realiza las tareas. Normalmente, el titular es quien mejor puede explicar y demostrar lo que hace y trata de lograr.

Si bien es cierto que algunas personas tienen dificultades para explicar sus funciones y otras tratan de sobrevaluar la importancia de lo que hacen, la mayoría describe con gran cuidado en qué consiste su trabajo, a fin de ofrecer una idea precisa y equilibrada del mismo.

Existen razones de peso para el uso del cuestionario. Entre ellas está la reducción de costo y tiempo que se emplea en las observaciones y las entrevistas personales. Otra es tratar de obtener información similar sobre cada puesto, información que, además, esté libre de influencias debidas a las diferencias entre cada entrevista.

Una tercera razón para usar el cuestionario es que participan todos los empleados y no solo el pequeño grupo que se seleccionó para ser entrevistado. Desde luego, se capacitará al trabajador acerca de los objetivos y la forma correcta de completarlos. Cada pregunta será respondida con la asesoría del supervisor, ya que él conoce mejor que nadie sus tareas.

La información será exhaustiva y detallada, lo que permitirá un mejor análisis. Por lo que se propone el siguiente cuestionario para los empleados del área de ventas.

- ¿Le explicaron cómo funciona la empresa? (misión, visión, entre otros)
- ¿La empresa le brindó una correcta inducción para comenzar a trabajar?
- ¿Le indicaron cómo funcionaba el sistema de ventas?
- ¿Lo capacitaron sobre la correcta forma de vender los productos de la empresa?
- ¿Le explicaron la forma en que funciona la venta al crédito?
- ¿Conoce las características técnicas de los productos?
- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

- ¿Cumple con su meta de ventas?
- ¿La empresa le brinda instrumentos o facilidades para realizar su labor de venta?

4.1.3. Entrevista oral

Las entrevistas sirven para sostener un intercambio de impresiones, teniendo como objetivo obtener más información, aclarar, corroborar o ampliar una serie de datos que fueron incluidos en el cuestionario. Se realizarán de manera amplia para darle oportunidad al trabajador de participar en forma libre y directa al analizar las tareas y características de su puesto.

Por medio de las entrevistas se obtendrá una visión más completa sobre las tareas de los puestos, y se tendrá la oportunidad de aclarar dudas y algunos temores que los trabajadores tengan por la investigación.

Se podrá indagar sobre el terreno acerca de las características intangibles del trabajador (esfuerzo físico o mental, condiciones de trabajo, responsabilidad), las que, por su naturaleza, son difíciles de describir en forma escrita.

4.2. Contenido de las definiciones de puestos

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía.⁴²

⁴² PeopleNext. *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?*. <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>.

4.2.1. Puestos laborales

Se describen a continuación los requisitos esenciales para cada uno de los puestos de trabajo dentro de la empresa.

4.2.1.1. Identificación de puesto

Esta sección, mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayudará a distinguir un puesto entre los demás de la organización, es decir, que contiene los datos generales del puesto.

4.2.1.2. Clasificación o código del puesto

Es un número clave que se utiliza para identificar a los puestos en el ordenamiento que les corresponde en los grupos ocupacionales para su localización.

El código consta de seis dígitos; los dos primeros identifican el área a la que pertenecen, los dos segundos al departamento, específicamente al subgrupo al que pertenece el puesto, y los dos terceros al puesto dentro del subgrupo a donde fue asignado.

Para proporcionar mayor facilidad en la lectura de la clasificación o código del puesto se separan los dos primeros y los dos segundos dígitos por un punto.

El orden de los números de códigos es correlativo. Los casos en que la secuencia se interrumpa no significan que falten definiciones y especificaciones de puestos o que la numeración este incorrecta, sino que es una previsión para incluir nuevos puestos que pudieran crearse en el futuro dándoles el código que les corresponde e intercalándolos entre las páginas respectivas.

4.2.1.3. Título del puesto

Es el nombre con que se denomina oficialmente a un conjunto de plazas. Se trata de que el título del puesto sea descriptivo de los deberes, responsabilidades y autoridad asignados a las plazas que comprende y que se ajuste a los títulos que corrientemente se utilizan para las diferentes ocupaciones.

El título será la denominación oficial que se use en todos los documentos y registros relacionados con la contratación del personal.

4.2.1.4. Categoría

Es la identificación del puesto según el grado de autoridad y responsabilidad que se tiene asignado en la comercializadora.

4.2.1.5. Nivel

Es la identificación del estrato dentro del cual está asignado el puesto, lo cual corresponde a los niveles de decisión, ya sea gerencial, administrativo, técnico u operativo.

4.3. Descripción del puesto por formato

Los formatos fueron las guías que se utilizaron para analizar y realizar las descripciones de puestos.

4.3.1. Descripción de funciones

A continuación, se detallan las funciones básicas, responsabilidades y nivel de competencia de los puestos dentro de la empresa comercializadora de vehículos.

4.3.1.1. Gerente general

Descripción del puesto de gerente general dentro de la empresa.

Tabla III. **Descriptor de puesto, gerente general**

TÍTULO DEL PUESTO: Gerente General
CATEGORÍA: Gerencial
NIVEL: Administrativo
UBICACIÓN ORGÁNICA: Gerencia General

Continuación de la tabla III.

<p>FUNCIÓN BÁSICA</p> <p>Dirigir y controlar la comercializadora, optimizando el tiempo y los recursos de la empresa.</p> <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN</p> <p>Con: Gerente de Finanzas, Gerente de servicios, Gerente de taller y Gerente de ventas.</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Velar porque se cumplan los estándares de calidad y servicios de la empresa.2. Definir la plantación estratégica de la empresa.3. Optimizar la rentabilidad de la empresa.4. Verificar y controlar los estados financieros actuales.5. Proyección de flujo de caja y estados financieros a largo plazo.6. Definir políticas generales de la empresa.7. Mantener comunicación adecuada con los diferentes Gerentes y cubrir sus necesidades, ofreciéndoles soluciones a corto plazo <p>NIVEL DE COMPETENCIA</p> <p>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• MBA, Ingeniero Industrial.• Cursos de Gerencia y estrategia. <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Como mínimo, 8 años de experiencia

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.2. Gerente de ventas

Descripción del puesto de gerente de ventas dentro de la empresa.

Tabla IV. **Descriptor de puesto, gerente de ventas**

<p>TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de ventas</p> <p>CATEGORÍA: Gerencial</p> <p>NIVEL: Administrativo</p> <p>UBICACIÓN ORGÁNICA: Departamento de ventas</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA</p> <p>Planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades que se realizan en el Departamento de ventas</p> <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN</p> <p>Con: Gerente General, Gerente de repuestos, Gerente de servicios, Secretaría del Departamento, ejecutivos del departamento y clientes en general</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <p>Elaborar plan de ventas</p> <p>Planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades que rigen el curso del departamento</p> <p>Planificar y dirigir reuniones con el personal del departamento para revisar y atender los programas de desarrollo de este</p> <p>Informar a la Gerencia General sobre las actividades y los resultados obtenidos por el departamento</p> <p>Establecer estrategias acertadas de mercadeo y optimizar la consecución de nuevos segmentos de mercado, permitiendo expandir las ventas.</p>

Continuación de la tabla IV.

<p>NIVEL DE COMPETENCIA</p> <p>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Poseer título de licenciado en las áreas de Mercadotecnia.• Poseer conocimientos de computación• Poseer conocimientos sobre manejo de personal y ventas <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Haber laborado, como mínimo, 3 años en el área de mercadeo y ventas• Poseer experiencia en estrategias de mercadeo• Poseer experiencia en la proyección de presupuestos
--

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.3. Gerente de repuestos

Descripción del puesto de gerente de repuestos dentro de la empresa.

Tabla V. **Descriptor de puesto, gerente de repuestos**

<p>TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Repuestos</p> <p>CATEGORÍA: Gerencial</p> <p>NIVEL: Administrativo</p> <p>UBICACIÓN ORGÁNICA: Departamento de Repuestos</p>
--

Continuación de la tabla V.

<p>FUNCION BÁSICA</p> <p>Dirigir y controlar el departamento, optimizando el tiempo y los recursos del departamento.</p> <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN</p> <p>Con: Gerente General, vendedores, contador, jefe de bodega, jefe de taller.</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Elaborar el plan de compras con base en el plan de ventas.2. Tomar en cuenta los siguientes aspectos en la elaboración del plan de compras:<ul style="list-style-type: none">❑ Clasificación ABC de los insumos.❑ Niveles de seguridad de inventarios.❑ Tiempos de entrega de los proveedores.❑ Tamaños estándar de despacho de los proveedores.3. Reportar estado de los pedidos.4. Evaluar el desempeño de los proveedores respecto a pedidos a tiempo, anticipados o atrasados.5. Generar órdenes de compra. <p>NIVEL DE COMPETENCIA</p> <p>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Ingeniero Industrial.• Dominio del idioma ingles <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Como mínimo, 2 años de experiencia en el área.

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.4. Gerente de servicios

Descripción del puesto de gerente de servicios dentro de la empresa.

Tabla VI. **Descriptor de puesto, gerente de servicios**

<p>TÍTULO DEL PUESTO: Gerencia de servicios</p> <p>CATEGORÍA: Gerencial</p> <p>NIVEL: Administrativo</p> <p>UBICACIÓN ORGÁNICA: Departamento de Servicios</p>
<p>FUNCION BÁSICA</p> <p>Planificar, organizar, dirigir y controlar el departamento de servicios, optimizando el tiempo y los recursos de la empresa, velando por la calidad y satisfacción de las necesidades del cliente.</p> <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN</p> <p>Con: Gerente General, Gerente de repuestos, jefe de bodega, jefe de contabilidad, jefe de receptores.</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <p>NIVEL DE COMPETENCIA</p> <ol style="list-style-type: none">1. Planificar las diferentes rutas de mantenimiento, haciendo revisiones aleatorias para verificar que los mantenimientos se estén dando correctamente y evaluar las condiciones en las que se encuentran los vehículos.2. Velar porque se cumplan los estándares de seguridad necesarios en los diferentes servicios de mantenimiento, preventivo y correctivo y de esta forma garantizar la seguridad de los usuarios de los vehículos.3. Velar porque la empresa perciba los fondos necesarios de operación, a través de un departamento de servicios funcional.

Continuación de la tabla VI.

<p>4. Mantener comunicación adecuada con el cliente, y cubrir sus necesidades, ofreciéndoles soluciones inmediatas a corto plazo.</p> <p>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Ingeniero mecánico industrial• Dominio del idioma inglés <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Como mínimo, 5 años de experiencia en el área.
--

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.5. Jefe de bodega

Descripción del puesto de jefe de bodega dentro de la empresa.

Tabla VII. **Descriptor de puesto, jefe de bodega**

<p>TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de bodega</p> <p>CATEGORÍA: Operativa</p> <p>NIVEL: Administrativo</p> <p>UBICACIÓN ORGÁNICA: Departamento de repuestos</p>
--

Continuación de la tabla VII.

FUNCIÓN BÁSICA

Encargarse del control de inventarios en cada una de las bodegas y de rendir informes a repuestos, ventas y servicios.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Con: Gerente de repuestos, Gerente de servicios, Gerente de ventas, jefe de contabilidad y jefe de créditos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Dar entrada al sistema a las órdenes de ingreso de productos que recibe de los encargados de bodega.
2. Controlar las salidas internas de materia prima a taller.
3. Archivar toda la documentación recibida de las bodegas correspondientes.

NIVEL DE COMPETENCIA

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

- Perito contador

EXPERIENCIA

- 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.6. Jefe de contabilidad

Descripción del puesto de jefe de contabilidad dentro de la empresa.

Tabla VIII. **Descriptor de puesto, jefe de contabilidad**

<p>TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de contabilidad</p> <p>CATEGORÍA: Operativa</p> <p>NIVEL: Operativo</p> <p>UBICACIÓN ORGÁNICA: Departamento de contabilidad</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA:</p> <p>Encargarse de llevar control de todos los asuntos relacionados con la planilla (asistencias, suspensiones y los pagos correspondientes a la planilla) y todos los registros contables de la empresa.</p> <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN</p> <p>Con: Gerente General, Gerente de ventas, Gerente de repuestos y Gerente de servicios.</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Llevar los siguientes controles:<ul style="list-style-type: none">• Asistencia diaria• Personal suspendido por el IGSS• Personal enfermo2. Efectuar los pagos de planilla3. Hacer todas las partidas contables.4. Elaborar estados financieros de la empresa.5. Participar en la confección de presupuestos.6. Elaborar el flujo de efectivo de la empresa. <p>NIVEL DE COMPETENCIA</p> <p>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Título de perito contador <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• 1 año en posición similar

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.7. Jefe de créditos

Descripción del puesto de jefe de créditos dentro de la empresa.

Tabla IX. **Descriptor de puesto, jefe de créditos**

<p>TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de créditos</p> <p>CATEGORÍA: Operativa</p> <p>NIVEL: Operativo</p> <p>UBICACIÓN ORGÁNICA: Departamento de créditos</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA:</p> <p>Encargarse de llevar control de toda la papelería de todos los créditos de la empresa y de las solicitudes de clientes. Dar trámite y seguimiento.</p> <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN</p> <p>Con: Gerente General, Gerente de ventas, Gerente de repuestos y Gerente de servicios.</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ingresar a sistema todas las solicitudes de crédito.2. Enviar solicitudes a diferentes bancos y/o financieras.3. Verificar diariamente las autorizaciones o negaciones de créditos.4. Comunicar diariamente las resoluciones a departamento de ventas.5. Solicitar papelería pendiente de créditos a clientes. <p>NIVEL DE COMPETENCIA</p> <p>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Título de perito contador <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• 1 año en posición similar

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.8. Jefe de taller

Descripción del puesto de jefe de taller dentro de la empresa.

Tabla X. **Descriptor de puesto, jefe de taller**

TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de taller
CATEGORÍA: Lineal
NIVEL: Operativo
UBICACIÓN ORGÁNICA: Departamento de Mantenimiento
FUNCION BÁSICA Dirigir y controlar el departamento, optimizando el tiempo y los recursos de la comercializadora.
RELACIONES DE COORDINACIÓN Con: Gerente de ventas, vendedores y jefe de bodega.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Velar porque se cumplan los estándares de seguridad necesarios en los diferentes servicios de mantenimiento, preventivo y correctivo2. Mantener comunicación adecuada con los jefes de bodega y mecánicos y cubrir sus necesidades, ofreciéndoles soluciones a corto plazo3. Efectuar mantenimientos correctivos y preventivos de los vehículos.4. Disciplinar y sancionar al personal a su cargo en el momento oportuno y de la forma adecuada, según lo establecido en el reglamento de la comercializadora.5. Reportar las necesidades de capacitación de personal y crear programas de capacitación.

Continuación de la tabla X.

NIVEL DE COMPETENCIA
EDUCACIÓN Y FORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Nivel técnico en Mecánica Automotriz.• Cursos de mantenimiento de productividad total
EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Como mínimo, 8 años de experiencia

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.9. Jefe de receptores

Descripción del puesto de jefe de receptores dentro de la empresa.

Tabla XI. **Descriptor de puesto, jefe de receptores**

TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de Receptores
CATEGORÍA: Operativa
NIVEL: Operativo
UBICACIÓN ORGÁNICA: Departamento de Recepción
FUNCIÓN BÁSICA: Encargarse de llevar control de todos los vehículos que ingresan al taller para servicios y/o reparaciones.
RELACIONES DE COORDINACIÓN Con: Gerente General, Gerente de ventas, Gerente de repuestos y Gerente de servicios.

Continuación de la tabla XI.

<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Revisar datos de vehículos.2. Revisar el estado de vehículos.3. Actualizar datos de registro de vehículo, para siguiente mantenimiento.4. Revisar Garantía.5. Ingresar datos cliente para factura.6. Revisar que se realicen todos los requerimientos del cliente.7. Entrega de vehículo al cliente. <p>NIVEL DE COMPETENCIA</p> <p>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Título de perito contador <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• 1 año en posición similar
--

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.10. Vendedores

Descripción del puesto de vendedor dentro de la empresa.

Tabla XII. **Descriptor de puesto, vendedor**

<p>TÍTULO DEL PUESTO: Vendedor</p> <p>CATEGORÍA: Operativo</p> <p>NIVEL: Administrativo</p> <p>UBICACIÓN ORGÁNICA: Departamento de Ventas.</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA</p> <p>Atraer la mayor cantidad de clientes y promover los diversos tipos de vehículos de la comercializadora de vehículos.</p> <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN</p> <p>Con : Gerente de Ventas, Secretaria de Ventas y clientes en general</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Promoción de los productos de la comercializadora2. Promoción de un panorama atractivo y consistente del producto a los futuros clientes3. Presentación de las ventajas del producto4. Promoción de eventos, que permitan difundir las cualidades del producto <p>NIVEL DE COMPETENCIA</p> <p>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Estudiante de los últimos años de la carrera de Mercadotecnia y Publicidad o Administración de Empresas• Conocimientos en computación <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Haber laborado, como mínimo, dos años en el área de ventas

Fuente: elaboración propia.

- Plan de inducción

“La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.”⁴³

Como parte de la propuesta del aumento de productividad es importante dar a los nuevos empleados una inducción sobre la información básica de la empresa y sobre sus labores del día a día. El objetivo de este programa de inducción es sin duda ayudar al nuevo empleado a integrarse a las labores de su puesto, esto se logra por medio de un manual de procedimientos para conocer la forma en que se trabaja en la empresa y por medio del descriptor de puestos donde se detallan todas las actividades que deberá realizar. Además de reducir el nivel de ansiedad o nerviosismo por parte del nuevo empleado al llegar por primera vez a su lugar de trabajo.

Este plan deberá contener por lo menos la siguiente información.

- Misión de la empresa
- Visión de la empresa
- Políticas de la empresa
- Cultura organizacional
- Herramientas a su alcance para facilitar su labor
- Listado de las actividades que realizará

⁴³ Lighthouse Smart. *¿Qué es un programa de inducción?*. <http://lhsmart.com/blog/?p=859>.

- Plan de capacitación

El plan de capacitación se define como: “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos.”⁴⁴

Para proponer un plan de capacitación es necesario realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación donde se obtendrá información sobre las deficiencias de conocimiento de los empleados. Con esto diagnóstico se puede proponer un plan de capacitación y para realizarlo se deben seguir los siguientes pasos.

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Buscar y valorar la calidad del material de capacitación.
- Cooperación y motivación del personal de la empresa.
- Buscar la calidad y preparación de los formadores.
- Selección de los trabajadores que van a recibir la capacitación.

⁴⁴ IMF Business School. *Cómo elaborar un plan de capacitación*. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/como-elaborar-plan-de-capacitacion/>.

5. PLAN DE SEGUIMIENTO

5.1. Descripción de los nuevos puestos

Como parte del plan de seguimiento de la organización de personal para el continuo desarrollo de esta comercializadora de vehículos, se identifica la necesidad de un Departamento Recursos Humanos, el cual se define a continuación.

- Misión

La misión del Departamento de Recursos Humanos será planificar, organizar e implementar las estrategias de personal que sean necesarias para lograr desarrollar con efectividad sus funciones, así como colaborar con los demás departamentos para lograr alcanzar los objetivos propuestos por la comercializadora de vehículos.

- Funciones

Entre de las funciones que realizará el Departamento de Recursos Humanos se encuentran las siguientes:

- Planificar y organizar las estrategias de personal.
- Mantener una comunicación directa con las gremiales y filiales de comercializadoras de vehículos

- Organizar eventos informativos de interés para los trabajadores y mantener contacto directo con estos, con el fin de brindarles un servicio con calidad
 - Participar activamente en todo tipo de eventos de la organización (congresos industriales, conferencias, asambleas, entre otros).
- Organización

El Departamento de Recursos Humanos estará conformado por un Jefe de Recursos humanos y una secretaria.

- Descripción de nuevos puestos

Tabla XIII. **Descripción del nuevo puesto de jefe de recursos humanos**

<p>TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>CATEGORÍA: Supervisión</p> <p>NIVEL: Directivo</p> <p>UBICACIÓN ORGÁNICA: DEPARTAMENTO DE PERSONAL</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA</p> <p>Planificar las necesidades de personal que requiera la empresa; ejercer funciones de reclutamiento y selección de personal; realizar políticas para el mejoramiento de las relaciones laborales.</p>

Continuación de la tabla XIII.

<p>RELACIONES DE COORDINACIÓN</p> <p>Con: Gerente General y Gerentes departamentales</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Selección del personal que desea ingresar a la empresa2. Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal3. Análisis y descripción de puestos4. Evaluación del personal, la cual se realizará cada seis meses5. Diseño e implementación de programas de capacitación <p>NIVEL DE COMPETENCIA</p> <p>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en Administración de Empresas• Manejo de Office 2000 <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Experiencia de 3 años como jefe de personal
--

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Descripción del nuevo puesto de asistente de recursos humanos**

<p>TÍTULO DEL PUESTO: Asistente de Recursos Humanos</p> <p>CATEGORÍA: Operativa</p> <p>NIVEL: Administrativo</p> <p>UBICACIÓN ORGÁNICA: Departamento de Recursos Humanos</p>
--

Continuación de la tabla XIV.

<p>FUNCIÓN BÁSICA: Realizar todas las funciones secretariales del Departamento de RRHH</p> <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN Con: Jefe de RRHH</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Llevar el archivo de papelería2. Escribir cartas relacionadas con el personal3. Atender personal con problemas laborales4. Mantener al día los libros de sueldos, salarios y otros servicios5. Dar trámite y solución a los problemas relacionados con el personal <p>NIVEL DE COMPETENCIA</p> <p>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Perito contador <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

- Actualización semestral del análisis de puestos actuales y de futuros puestos.

Se realizará una revisión de cada uno de los puestos determinados dentro de la organización de la comercializadora de vehículos y, a la vez, se hará un análisis de las diferentes necesidades de reducción o desarrollo de puestos en la fecha en estudio, tomando como objetivos fundamentales los siguientes aspectos:

- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos dentro de la comercializadora de vehículos.

5.2. Actualización de organigramas

Se realizará una actualización de organigramas inmediatamente después de realizar el análisis de puestos, tomando en cuenta que la planeación estratégica de la comercializadora de vehículos es expandir las ventas en un 25 %, lo que significaría que el número de personal laborando para la comercializadora se elevaría para cumplir con la meta y, por ende, toda la estructura organizacional cambiaría en un gran porcentaje, específicamente en:

- Departamentalización
- Unidad de mando
- Escalonamiento
- Control de conexiones
- Centralización
- Descentralización de la autoridad en algunos puestos

Por lo tanto, se hace necesario seguir como esquema absolutamente todos los pasos de la implantación de la organización del personal y del análisis y diseño de la estructura de puestos descritos en el capítulo 4, cada vez que sea necesario.

5.3. Auditorías

Las auditorías son realizadas con el fin de verificar el cumplimiento de las funciones de cada puesto y así definir oportunidades de mejora. Para realizar dichas auditorías es importante contemplar dos tipos.

5.3.1. Internas

Las auditorías internas que son realizadas por el personal de la empresa, quienes al identificar deficiencias en las funciones del puesto pueden proponer mejoras al mismo. Para realizarlas es importante que se coordinen por parte de las gerencias para que nadie audite su propio trabajo, ya que esto facilitaría la manipulación de información dando como resultado datos inexactos.

Se recomienda realizar este tipo de auditorías por lo menos una vez cada 6 meses para llevar un control sobre las mejoras propuestas cada vez que realiza.

5.3.2. Externas

Las auditorías externas son realizadas por empresas ajenas a la organización y son contratadas con el fin de obtener resultados más específicos y que no puedan ser manipulados por el propio personal.

Este tipo de auditoría se recomienda que se realiza una vez al año por una empresa externa contratada. Obtener los datos y comenzar a implementar mejoras en las funciones de los puestos o bien eliminar algún puesto innecesario.

5.4. Estadísticas

Las estadísticas que pueden ser utilizadas son las obtenidas del cálculo de la productividad por departamento, así como las ventas a lo largo del tiempo para evaluar el rendimiento de la empresa en general.

Esta información puede ser utilizada para llevar un registro de cómo se ha mejorado a lo largo del tiempo, es importante a demás para la toma de decisión a nivel gerencial ya que permiten reconocer una tendencia en los valores y tomarlos en cuenta al momento de implementar nuevas políticas.

No solo se puede considerar valores sino también obtener datos por medio de encuestas a los clientes quienes pueden tener una percepción diferente del servicio o las facilidades de una compra. Con esto se pretende que la empresa comience a aplicar la mejora continua en sus procesos y apoyar a la fuerza de ventas en especial brindándoles herramientas y datos reales que les serán útiles para ofrecer al cliente la mejor opción y lograr que la compra se lleve a cabo.

CONCLUSIONES

1. Se definió una nueva estructura organizacional por medio de la departamentalización, con el fin de que cada una de ellas al trabajar por separado sean más eficientes en el cumplimiento de sus objetivos y poner a disposición de ellos los recursos necesarios para que se desenvuelvan de mejor manera.
2. La departamentalización permite que cada área sea responsable de sus actividades y que los encargados pueden supervisar de mejor manera al personal a su cargo, esto define la línea de autoridad y evita duplicidad.
3. La autoridad de línea la tienen los jefes de cada uno de los departamentos ya que dirigen y controlan las actividades del personal para el cumplimiento de las metas del área y la autoridad de supervisión la tienen los gerentes, ya que ejercen su propio mando para apoyar a los jefes de línea para lograr el cumplimiento de las metas por medio de asesoría y facilitando información.
4. Se crearon los descriptores de puestos para todo el recurso humano de la empresa como el gerente general, gerente de ventas, gerente de repuestos, gerente de servicios, jefe de bodega, jefe de contabilidad, jefe de créditos, jefe de taller, jefe de receptores y vendedores, además del nuevo departamento de recursos humanos el cual se propone que cuente con un jefe y un asistente.

5. La comunicación efectiva se propone por medio de un organigrama vertical el cual contribuye de manera directa a esto, ya que determina el nivel de jerarquía de cada puesto y de quién debe reportar a quién, dentro de todas las áreas de la empresa.

6. El sistema de control propuesto está basado en la productividad de las áreas de la empresa, con esto se pretende obtener un valor numérico sobre el cumplimiento de las actividades y los resultados obtenidos para lograr retroalimentar el sistema y aumentar de manera directa la productividad.

7. Se elaboraron organigramas de los departamentos de bodega, venta de repuestos, contabilidad, créditos, taller, receptores y ventas los cuales son organigramas verticales para beneficiar el flujo de información y definir la cadena de mando en cada departamento.

RECOMENDACIONES

1. Para garantizar el correcto funcionamiento de la estructura organizacional se deben realizar auditorías a los diferentes departamentos las cuales darán como resultado el nivel de cumplimiento de las actividades y se podrá así identificar oportunidades de mejora.
2. Dar seguimiento a la supervisión del personal por parte de los encargados para garantizar que la línea de autoridad sea respetada.
3. La autoridad de línea como la autoridad de supervisión son una propuesta para apoyar de manera directa el cumplimiento de las metas por medio de las actividades que realiza el personal operativo, pero es importante que se lleven a cabo reuniones periódicas en las que se pueda compartir la información y necesidades del personal a los altos mandos.
4. Revisar, al menos dos veces al año, los descriptores de puestos y crear el manual de procedimientos para respaldar las actividades que realiza el personal de la empresa y que este sea acorde con los procedimientos descritos por la entidad.
5. El flujo de información debe darse de manera rápida y eficiente para agilizar el proceso de venta de vehículos, ya que en muchos casos la venta se retrasa por necesitar autorizaciones de algún gerente en específico para algún crédito o mejo especial de determinados clientes.

6. La productividad obtenida de los diferentes departamentos no es el único indicador que debe ser considerado en cuenta para la toma de decisiones, implementar nuevos indicadores que reflejen y apoyen la labor de los empleados de la empresa comercializadora de vehículos.

7. Con el constante crecimiento de la empresa se requiere una revisión de los organigramas o la creación de nuevos departamentos para satisfacer la demanda e implementar programas de inducción y capacitación para los nuevos puestos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARTHUR, Diane. *Selección efectiva de persona*. Editorial Normal, Colombia: 1992. 238 p.
2. BARQUERO, Alfredo. *Administración de Recursos Humanos (primera parte)*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. 1987. 185 p.
3. CAVES, Carlos. *Planeación estratégica para prevenir la rotación de personal en el departamento de ventas de una empresa de mantenimiento*. Trabajo de graduación de Ing. Ind. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2006. 76 p.
4. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill, 1990. 189 p.
5. Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala. *Código de trabajo de Guatemala*. Guatemala: 1961. 228 p.
6. DELGADO, Vera. *Análisis de puestos y salarios para una institución educativa en el departamento de San Marcos*. Trabajo de graduación de Ing. Ind. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2011. 178 p.
7. DESSLER, Gary. *Administración de personal 4ta edición*. Prentice Hall, Colombia. 1990. 201 p.

8. FRENCH, Wendel. *Administración de personal, desarrollo de Recursos Humanos*. México: Limusa, 1983. 382 p.
9. GÓMEZ, Guillermina. *Planeación y organización de empresas educativas*. México: McGraw-Hill. 1999. 201 p.
10. HAMILTON, Alexander. *Cómo formar un programa de descripción de puestos*. Estados Unidos: Modern Bussisnes Report, 1983. 231 p.
11. IXCOT, Irene. *Rediseño organizacional del área administrativa de una empresa productora de cardamomo*. Trabajo de graduación de Economía. Facultad de Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2006. 127 p.
12. KOONTZ, Heinz. *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill, 1999. 625 p.
13. REYES, Agustin. *Administrador de personal*. Limusa 5a ed. México: 1978. 146 p.
14. ROCK, Milton. *Manual de administración de sueldo y salarios (tomo 1)*. México: McGraw-Hill, 1989. 239 p.
15. WERTHER. William B. y DAVIS, Keit. *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill. s.f. 2008. 610 p.