



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE VIVI COMERCIAL**

SUSTENTADO POR:

RACHEL GODOY FLORES

VICTORIA EVETTE AZRAK

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F.M.,

HONDURAS, C.A

OCTUBRE, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
XXXXXXXXX (pendiente)

**ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE VIVI
COMERCIAL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

EDITH GABRIELA DÁVILA FONTECHA

ASESOR TEMÁTICO

HÉCTOR CÁRCAMO

MIEMBROS DE LA TERNA (o comisión evaluadora):

**HENRY ANDINO
TRANCITO MEJIA**



FACULTAD DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE VIVI COMERCIAL**

AUTORES:

RACHEL GODOY FLORES

VICTORIA EVETTE AZRAK

RESUMEN

Este informe se basó en una investigación realizada en la ciudad de Tegucigalpa para la empresa VIVI Comercial, empresa que se dedica a la venta de ropa y artículos militares al mayor y al detalle. El objetivo de la investigación fue analizar la estructura organizacional, el cual tuvo la finalidad de brindar un diagnóstico, que proporcionó los elementos necesarios para desarrollar a los colaboradores y así mismo aumentar la productividad de la empresa. La investigación se realizó a través de la recolección de información con la aplicación de la entrevista a los colaboradores y gerente general de la empresa. Una vez recolectada la información de las entrevistas aplicadas a los colaboradores, se obtuvieron datos relevantes sobre las funciones y tareas específicas de cada uno de ellos, incluyendo el ambiente laboral y las necesidades la empresa. Como una oportunidad de mejoramiento del talento humano, de los recursos materiales y financieros. Finalmente, se efectuó un análisis exhaustivo para el desarrollo de estructura organizacional de VIVI Comercial, haciendo un propuesta objetivos institucionales, la visión y misión de la organización, se entregó un manual de estructura organizacional de descriptores de perfiles de puestos, reclutamiento y selección que le permita a sus colaboradores conocer cuáles son sus funciones y tareas en la empresa, quien es su autoridad directa y que espera la organización que haga. La empresa decidió hacer uso del manual propuesto.

PALABRAS CLAVES: Descriptor, Empresa, Estructura organizacional, Organigrama y Organización



FACULTY POSTGRADUA

ANALYSIS OF THE STRUCTURE ORGANIZATION AND PROJECTION FROM GROWTH OF VIVI COMERCIAL

This report it was base in an investigation made in Tegucigalpa city for the Company VIVI Comercial, the Company sells clothes, and military items wholesale and retail. The aim of the research is to analyze the organizational structure, which was intended to provide a diagnosis, which provided the necessary elements to develop employees and likewise increase business productivity. The research was conducted through the collection of information with the application of the interview to reviewers and general manager of the Company. Once collected information from interviews applied to reviewers, relevant data on the functions and specific tasks each were obtained, including the work environment and the company's needs .As an opportunity for improvement of human talent, material and financial resources. Finally , a comprehensive analysis to develop commercial organizational structure VIVI was made , making a proposed corporate goals , vision and mission of the organization , a manual of organizational structure and job profiles descriptors that allows you gave your employees know what their roles and tasks are in the company , who is his direct authority and expects the organization to do. The company decided to make use of the proposed manual.

Key word: Company, Descriptor, Organization chart, Organizational structure and organization.

AGRADECIMIENTO

Gracias a DIOS por darnos la oportunidad de estudiar nuestra maestría y a si mismo darnos la sabiduría necesaria para finalizar las clases y nuestro proyecto de tesis, por abrir cada puerta y quitar todo obstáculo.

La realización de este trabajo no habría llegado a su etapa final sin la colaboración de familia, amigos, y maestros.

En especial, un agradecimiento al Abg. Héctor Cárcamo y la Abg. Edith Fontecha quien nos proporcionaron una guía valiosa para la culminación de esta etapa de nuestra vida.

Agradecemos a la empresa VIVI Comercial de Tegucigalpa y en especial a su gerente general Ivette Azrak por su gran disponibilidad y gentileza y por permitirnos la apertura a la información de la empresa.

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico en primer lugar a mi Padre Celestial, mi bello Dios, ya que él siempre ha estado conmigo ayudándome a sobrepasar cualquier situación, y ha quien gracias a su misericordia y bondad he podido lograr y alcanzar mis metas y objetivos trazados en esta y en todas las etapas de mi vida.

A mi amado esposo German Wilfredo García Vargas, por su amor y dedicación, por su sacrificio y esfuerzo y su apoyo incondicional para que yo pudiera estudiar mi maestría.

A mis hermosas hijas que tanto amo, Andrea Michell, Aliss Rachel y Ariana Alessandra, por su sacrificio y paciencia sábado a sábado y días de semana cuando Mamá no podía atenderlas al cien por ciento.

A mi amada madre Soledad Godoy, quien desde que yo era una niña ha luchado por sacarme adelante y por la que hoy gracias a ella, soy una mujer de bien. Así mismo por su cuidado, amor y dedicación hacia mis hijas cuando lo necesitaba.

A mi adorada abuela Juana De Godoy, porque aunque ya esté en el cielo, se lo mucho que le hubiese gustado verme culminar mis estudios de maestría, porque más que una abuela para mí, fue mi madre también.

A mi suegra Maritza Eleonora Vargas por estar al pendiente de mis hijas, cuidarlas con amor y dedicación, fue de gran ayuda para mí.

A todos mis familiares, amigos y compañeros que de una u otra forma contribuyeron a hacer este sueño una realidad.

A todos

Mil Gracias

DEDICATORIA

Quiero dedicar a Dios sobre todas las personas, por ser tan bueno y generoso conmigo y permitirme estudiar esta maestría, porque sin el nada de esto fuera posible.

A mi querida y adorable madre Evette Azrak que tengo su apoyo incondicional, tanto emocionalmente como económicamente ya que ella me pago mis estudios de maestría.

A mi amado esposo Amir Hilsacaa por su amor y su comprensión, en los momentos que tenía que viajar para recibir mis clases.

A mi querido hermano Josué Sanchez por su especial atención en trasladarme todos los sábados a las instalaciones de UNITEC

Y a todos a aquellas personas que ayudaron a que este sueños fuera realidad

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 INTRODUCCIÓN	3
1.2 ANTECEDENTES DE PROBLEMA.....	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DE PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	9
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	13
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	17
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	20
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	34
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	34
3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	34
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	35
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS.....	37
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.3.1 POBLACIÓN.....	38
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	39
3.4.1 TIPO DE INSTRUMENTOS	39
3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	39
3.4.2 TÉCNICAS.....	40
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	40

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	41
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	41
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	41
CAPITULO IV .RESULTADOS Y ANÁLISIS	41
4.1 RESULTADOS.....	41
4.1.1 ENTREVISTAS	41
4.1.2 OBSERVACIÓN	45
4.1.3 CLIENTE OCULTO.....	46
4.2 ANÁLISIS GENERAL	46
4.2.1 ENTREVISTA	47
4.2.2 OBSERVACIONES.....	48
4.2.3 CLIENTE OCULTO.....	49
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
5.1 CONCLUSIONES	49
5.2 RECOMENDACIONES	50
CAPITULOVI.APLICABILIDAD	51
6.1 TITULO DE PROPUESTAS.....	51
6.2 INTRODUCCIÓN	51
6.3 DESCRIPCION DE PLAN ACCIÒN.....	52
6.3.1 SEGMENTO 1: GENERALIDADES DE LA EMPRESA VIVI COMERCIAL..	52
SEGMENTO 2: DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	56
6.3.3SEGMENTO 3: MANUAL DE PUESTOS.....	67
6.3.4SEGMENTO 4: PLAN DE CAPACITACIONES.....	73
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	77

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo hace referencia del propósito general del proyecto de investigación, el cual incluye una introducción, antecedentes del problema, definición del problema, objetivos generales y específicos y justificación, los cuales sirven de fundamentos para la realización del proyecto.

1.1 INTRODUCCIÓN

Recursos Humanos es un departamento de vital importancia en cualquier institución. Ayuda al desarrollo del talento humano y es el que se encarga de reclutar y seleccionar a las personas idóneas para los puestos que se requieren ocupar, mejorando el crecimiento dentro de la misma. Así mismo se ocupa de emplear formas de retención de personal, lo que da como resultado positivo, una baja rotación de personal, así mismo realiza las capacitaciones necesarias para cada puesto de trabajo permitiendo al empleado conocer sus deberes y derechos, trata temas como seguros médicos y beneficios en general, entre muchas funciones más. Sin embargo no toda empresa posee un departamento exclusivo de recursos humanos por diversas razones, una de ellas puede ser porque viene comenzando operaciones o bien, lo han hecho empíricamente.

En la mayor parte de las organizaciones se hace necesario la creación y existencia de un manual de estructura organizacional que sirva de guía para implementar todos los procedimientos, normas y políticas que la empresa desee establecer.

Este manual es de gran importancia ya que en él se detallan las acciones que cada uno de los colaboradores debe cumplir, así como también las reglas generales que van desde horarios, forma de vestir en su jornada laboral, permisos, sueldos, beneficios, hasta procesos de reclutamiento y selección, etc. Así mismo facilita la gestión de contratar, formar y retener al talento humano.

La presente investigación tiene como objetivo analizar, diagnosticar y a la vez crear un manual de estructura organizacional para la empresa VIVI Comercial con el propósito de mejorar y proyectar mediante un estudio actual el crecimiento de la misma.

1.2 ANTECEDENTES DE PROBLEMA

En un principio quien se encargaba del personal era el área administrativa, hasta que Taylor y Fayol creadores de la teoría de la administración científica fundaron la oficina de selección donde desarrollaron distintas técnicas para organizar y racionalizar el trabajo. Algunas etapas que fueron atravesando la administración de recursos humanos son: la revolución industrial, sindicalismo, administración científica, paternalismo, psicología industrial, relaciones humanas, conductismo, surgimiento de especialistas y bienestar público, por todos estos acontecimientos se forma lo que hoy se le llama departamento de recursos humanos. . Según Tamayo (1993), los antecedentes de la investigación,” es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la justificación y formulación del problema” (p.78).

Por tal razón se puede decir que una empresa que va en crecimiento no puede ignorar la parte del talento humano, toda empresa necesita de personal especializado para ejecutar tareas específicas en cada área. Hasta el momento se ha trabajado de una forma empírica, existe déficit relacionado con la delegación y control de actividades, el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona duplicidad en las tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones no se cumpla con las expectativas y necesidades de los clientes al no poder entregar los pedidos a tiempo, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa, es por eso que se requiere una exigencia empresarial de reforma, cada día surgen nuevas empresas de competencia que si bien es cierto esto permite despertar el deseo de mejorar brindando un servicio de calidad.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DE PROBLEMA

Debido a la falta de un departamento de recursos humanos se presentan dificultades dentro de la empresa algunos de ellos son: ausentismo, rotación, baja motivación, falta de inducción y clima laboral hostil, lo que ocasiona desorden, mala distribución del trabajo, lo que impide que las metas se alcance. Actualmente la empresa cuenta con 7 colaboradores en diferentes áreas, según el desarrollo y crecimiento de la misma, se requiere de una reestructuración del organigrama que especifique el cargo y la línea de mando.

Es necesario que una persona sea la encargada de seleccionar, organizar, instruir y guiar este talento, las empresas optan por encomendar estas tareas a personas que no son de este campo

específico, realizando sus actividades laborales de una manera empírica. Es de gran importancia que las organizaciones posean el personal idóneo.

Con una visión general de ampliación es necesario que exista una guía o manual de recursos humanos enfocado en estructura organizacional que sirva de base para implementar de manera eficiente todos los procesos requeridos, y de esta manera hacer de ella una empresa más competitiva en el mercado.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de un departamento o manual de la estructura organizacional en empresa VIVI comercial hace que todas las funciones se realicen de forma incorrecta, debido a que no hay una persona encargada y capacitada en el tema.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Porque es necesario un manual de estructura organizacional en la empresa VIVI comercial?
- ¿Cuáles son los puestos de trabajo que actualmente posee la empresa VIVI comercial?
- ¿Cuáles son las desventajas de trabajar empíricamente sin manual de estructura organizacional?
- ¿Qué espera la empresa al implementar un manual de estructura organizacional?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la estructura organizacional para la empresa VIVI comercial, con la finalidad de brindar un diagnóstico, que proporcione los elementos necesarios para desarrollar a los colaboradores y así mismo aumentar la productividad de la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las necesidades fundamentales que existen dentro de la empresa al no poseer un manual de estructura organizacional.
- Analizar los puestos de trabajo de la empresa VIVI comercial para realizar un descriptor de puestos.
- Determinar el tipo de organigrama que tiene la empresa.
- Proponer un manual de recursos de estructura organizacional para su implementación.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, y ese propósito debe ser lo suficientemente fuerte para que se justifique su realización, se hace necesario explicar porque es conveniente y los beneficios que de esta se derivarían.(Hernández Sampieri ,Fernández Collado & Baptista Lucio, 2003,p.14)Relacionando lo anterior , la presente investigación se basa en que toda empresa o institución necesita el personal idóneo para el logro de los objetivos organizacionales, es por ello que se requiere del departamento de recursos humanos, en él se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección, a la vez es el que establece una guía o manual de los elementos necesarios para una correcta implementación de las funciones, deberes y derechos de cada uno de los colaboradores de la empresa. Proporcionando a la vez un mayor crecimiento en el negocio, mayor productividad, mayor volumen de ventas entre muchos beneficios más.

Por tal razón, el propósito de este proyecto es dejar un manual de la estructura organizacional, que es una herramienta valiosa de mucha importancia para el crecimiento y correcta implementación de procesos de la empresa VIVI comercial.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se consideran temas tales como: estructura organizacional, manual de descripción de puestos, división y coordinación del trabajo, motivación y la importancia de establecer un adecuado flujo de comunicación entre trabajadores y gerentes, así como la importancia de promover el trabajo en equipo.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

En toda la empresa se requiere de una estructura organizacional que se logra a través de los objetivos predeterminados, se debe tomar en cuenta la filosofía organizacional como visión, misión, valores y objetivos estratégicos, es necesario analizar la estructura cognoscitiva que es el tamaño, la tecnología, y el grado de incertidumbre ambiental que posee las compañías, la definición de estructura organizacional según:

Lusthaus: (2005) Estructura organizacional se entiende la capacidad de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización.

Snelle & Bohlander:(2009)Estructura organizacional es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar.

“Una estructura organizativa de una empresa es aquella que se describe como se agrupan, como se identifican y como se relacionan los distintos elementos que forman la empresa”(Gonzales ,2008, p. 2).

Para entender más acerca de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, por lo analizaremos una serie de definiciones de diferentes autores:

Coulter (2010)define a la organización como: “función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización” (p.9).

Según Bueno Campos, citado por Goya & Hernaez,(2008), afirma que la organización “es un conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre si y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser lucrativa como no lucrativa”(p.16).

Durante las primeras décadas del siglo veinte, se aplicaron principios universalistas para planificar, organizar, coordinar y controlar las organizaciones, sin considerar las limitaciones y oportunidades que, generadas en el entorno, podían afectar significativamente el diseño organizativo. Se basaban pues, en la premisa fundamental sustentada en una manera única de administrar a las organizaciones, independientemente de la presencia de una serie de condicionantes externos (Zapata Rotundo, Mirabal Martínez, & Aymar Hernández, 2009).

A partir de la década de los años sesenta, cuando fueron evolucionando distintas apreciaciones cada vez más contrastadas, se plantea la idea que no es posible establecer una estructura organizativa universalmente eficiente sin tomar en consideración el impacto del entorno y

en esencial su potencial incertidumbre (Zapata Rotundo, Mirabal Martínez, & Aymar Hernández, 2009, p. 2).

Pero se entiende por organización que es un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común, guiadas por reglas, métodos y principios desarrollados por ellas mismas (Bueno, 1997; Dubrin, 2003).

Las organizaciones son dinámicas ya que crecen, cambian, se reproducen, deterioran, progresan y a veces mueren, son además conflictivas debido a que el establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la oposición, negación e imposición entre los intereses de sus diversos miembros, por lo que los objetivos de la organización no son estáticos ni necesariamente se llevan a cabo de la manera en que han sido formulados formalmente, ya que en realidad pueden desviarse reflejando los intereses de quienes tengan el control (Dávila, 2004).

Existen cinco tipos de estructura organizacional según Mintzberg en libro Laudon & Laudon, (2012).

- Estructura empresarial: empresa joven y pequeña en un entorno que cambia con rapidez. Tiene una estructura simple y es administrada por un empresario que se desempeña como su único director general. Ejemplo pequeño negocio que inicia operaciones.

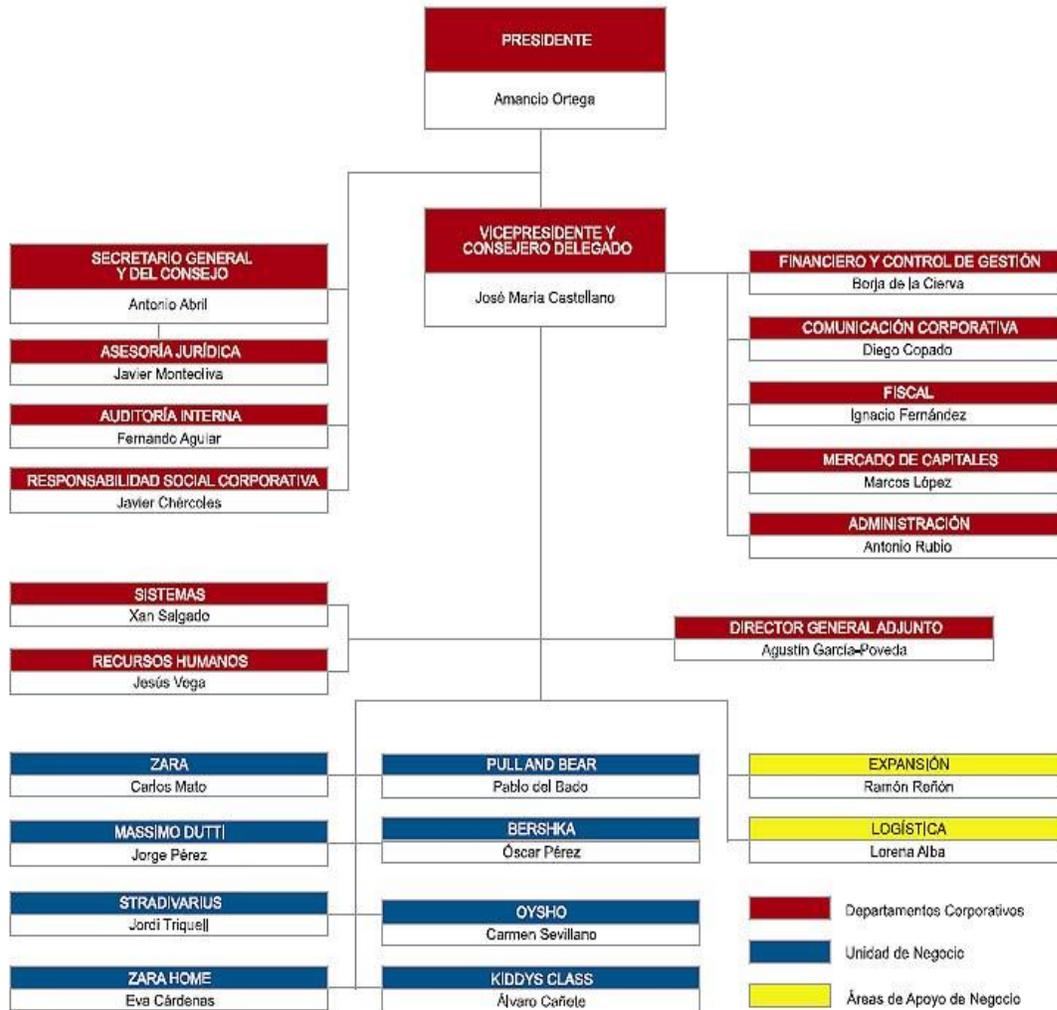
- Burocracia de maquina: gran burocracia existente en un entorno que cambia con lentitud y genera productos estándar. Esta denominada por un equipo de administración centralizado y una toma de decisiones centralizada. Ejemplo empresa de manufactura mediana.

- Burocracia divisionalizada: combinación de varias burocracias de máquina, cada una de las cuales genera un producto o servicio distinto encabezadas por unas oficinas generales. Ejemplo General Motors.

- Burocracia profesional; organización basada en el conocimiento, en donde los bienes y servicio dependen de la experiencia y el conocimiento de los profesionales. Esta denominada por jefes de departamento con una autoridad descentralizada débil. Ejemplos despachos legales, sistemas escolares, hospitales.

- Adhocracia: Organización de fuerza de trabajo que debe responder a los entornos que cambian con rapidez. Consiste en grupos extensos de especialistas organizados en equipos multidisciplinarios de corta duración y tiene una administración central débil. Ejemplo empresas de consultoría, como Rand Corporation.

Un ejemplo de estructura organizacional es de la grupo Inditex en España posee 1671 tiendas alrededor del mundo ,cuenta con una estructura organizacional muy fuerte y definida, el buen manejo de comunicación e información entre las diversas áreas han sido parte importante de su éxito en cuanto al modelo de negocio. Debemos recordar que todas las marcas del grupo tienen como estrategia ser marcas verticales, es decir que la estructura y la imagen de cada una se mantiene igual en todos los mercados donde se encuentran, y si bien no tienen un área de relaciones públicas definida como tal, dentro del organigrama empresarial existen los departamentos encargados de las diversas funciones de las relaciones públicas los cuales cuentan con profesionales de área y consejeros. Además, a través de ese organigrama podemos observar que el área de relaciones públicas está presente en los diversos pisos jerárquicos.



la Empresa

Fuente: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/7369_30838.pdf

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

VIVI Comercial es una empresa 100% hondureña, fundada como empresa familiar por Evette Azrak en el año 1995, en la ciudad de Comayagüela. En sus inicios la empresa se dedicaba a la venta al mayor y al detalle de línea blanca. En 1998 con el suceso del huracán Mitch la empresa sufrió una pérdida casi en su totalidad, lo que obligo a la propietaria a seguir vendiendo de manera ambulante, en un sitio cerca de su residencia, en la colonia América, debido a lo ocurrido

descubrió un nuevo mercado potencial , por lo tanto decidió alquilar un local en esa misma zona. Cuando en Comayagüela volvió todo a su normalidad la empresa retomó operaciones.

Una amiga de la familia sugirió un nuevo enfoque al negocio familiar el cual era ampliar el rubro, pasar de línea blanca a venta de ropa. La propietaria accedió e invirtió una mínima cantidad en ello. La empresa tuvo buena demanda en la nueva línea. Analizaron las ventas y los costos de los dos locales por lo cual concluyeron en cerrar operaciones en Comayagüela. Poco a poco la empresa se fue abasteciendo de más productos de la línea nueva, es decir (ropa de niño, ropa para dama y caballero).

El negocio fue creciendo, en un principio adquirían mercadería en Comayagüela, posteriormente se realizaban compras en el exterior de la ciudad de Panamá, actualmente la empresa tiene proveedores de Estados Unidos, Colombia y China. Debido a la gran demanda que existía en el 2001 se vio necesario cambiar de establecimiento donde su estructura fuera más amplia y de esa manera brindar más comodidad a los clientes. En el año 2005, la empresa incursionó en un nuevo mercado la cual era la venta de artículos policiales y militares y en la que también obtuvo éxito.

Actualmente la empresa se dedica a la venta al mayor y al detalle de los siguientes artículos : ropa y calzado para adultos y niños, maquillaje, ropa deportiva, accesorios, mochilas, ropa interior, uniformes de equipos deportivos y camisas polo , venta de tela y botones militares, perfumes , viaja de melanina, toallas, sábanas , edredones , colchas, cortinas de sala y baños..

La empresa cuenta con una personal de 8 empleados en diferente área como ventas, contabilidad, caja, bodega y motorista. Se encuentra ubicada en la colonia América frente a la gasolinera Puma aeropuerto, calle principal contigua al Hotel América.

Después de entender la estructura organizacional es importante conocer los elementos que la conforman. “El diseño de la jerarquía refleja la descomposición óptima del conocimiento y la posterior especialización. De este modo, la estructura de la organización y su estrategia son reflejo de la base de información (Ordóñez de Pablos, 2001, p. 12).

Un ejemplo de estructura organizacional que posee la empresa Carrión de Honduras , donde la gerencia general es la principal dentro de la empresa, encargada de regular y vigilar las actividades y los procesos de los otros departamentos, este personal en la empresa se dirige directamente al gerente de administración, gerente de compras, gerente de operaciones respectivamente. El gerente administrativo es el jefe principal del departamento de: información, finanzas, caja principal, caja operativa, y recursos humanos, es el administrador principal y sus funciones radican en el flujo de procesos de efectividad, caja e información.

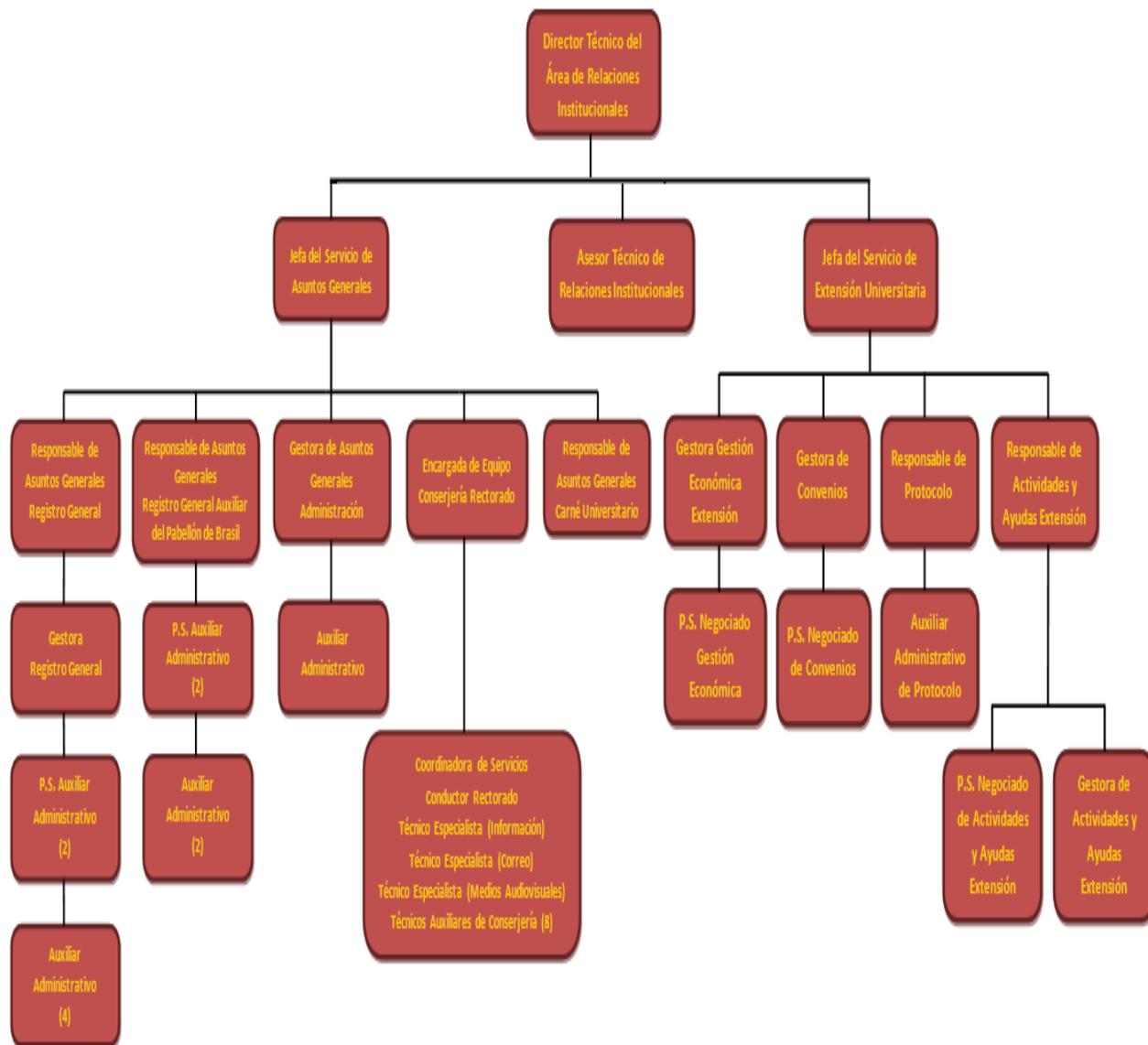


Figura 2. Organigrama de la empresa

Fuente: <http://es.scribd.com/doc/91129630/Carrion#>

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

A continuación se realiza un análisis interno de la empresa a través del FODA, pero antes se define el concepto según Rosario (2012)

FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son articulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Sus componentes son:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se plantea un análisis FODA de La empresa VIVI comercial:

ANÁLISIS FODA	
VIVI COMERCIAL	
FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica céntrica. (Fácil de llegar) • Productos de calidad • Personal proactivo. • Clientes fieles. (Los cuales siempre a la hora de comprar llegan a la tienda) • Descuentos permanentes de los productos. Ofreciendo buenos precios al público en general). 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura inapropiada. (Instalaciones reducidas tanto para el personal como para la mercadería de la empresa) • Desorganización de los productos. (Desorden en la ubicación de productos) • Falta de personal capacitado. • Falta de tecnología en la empresa(Falta de programas tecnológicos de control de inventario de mercadería)

<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. (Se trata de dar el mejor trato a los clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la entrega de productos. • Falta de publicidad y mercadeo. (No poseen ningún tipo de publicidad , por ningún medio publicitario)
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos innovadores (Siempre a la vanguardia) • Precios accesibles. • Diversidad de productos (Variedad de mercadería) 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias actuales agresivas. (Diversidad de tiendas de ropa y accesorios , etc) • Inestabilidad económica del país. • Inseguridad del país. (Impuestos de guerra , asaltos ,etc) • Nuevas leyes aprobadas. • Cambios de hábitos en los consumidores. La gente ya no compra como antes) • Globalización en el mercado.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

En toda empresa, negocio o institución se hace necesario un manual de recursos humanos donde se establezcan las normas generales así como también los procesos para reclutamiento y selección. Es de suma importancia que las empresas cada cierto tiempo realicen un análisis de la estructura que poseen actualmente con el fin de una mejora continua y proyección de crecimiento de la misma.

Snelle & Bohlander, (2009) afirma:

La importancia que tiene un análisis de puesto, en él se recopila la información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, conductas, habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que lo hacen. En un análisis de puesto también se describen las herramientas necesarias para hacer el trabajo, el entorno y los tiempos en que se debe hacer, con quien se necesita hacer y los resultados o nivel de desempeño que debe producir. (p. 144).

Una pieza importante que resulta del análisis de puestos es la descripción de puestos, la cual es una declaración escrita acerca de las tareas generales, deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. Se compone de varias partes, incluyendo información básica, como en donde se encuentra el trabajo, a quien debe informar el titular del puesto, el tipo de salario que recibe y así sucesivamente. También es necesario una especificación del puesto en él se detallan los conocimientos específicos, habilidades y capacidades y otros atributos que se requieren de la persona que realiza el trabajo.

Un análisis de puesto se utiliza para examinar la estructura organizacional de la empresa y posicionarla estratégicamente para el futuro. La información proporcionada en un análisis de puesto desempeña un papel esencial en la función de reclutamiento. La información obtenida en el análisis de puestos sirve como guía para el desarrollo de carrera del empleado al indicar los tipos de capacitación que necesitan y lo que se requiere de ellos para avanzar hacia diferentes

puestos dentro de la organización. Así mismo el análisis de puesto ayuda a los gerentes de recursos humanos a averiguar, el valor relativo de una posición para que la compensación por ello sea justa y equitativa.

Gary (2009) considera que las organizaciones consisten de puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos, El análisis proporciona la información que se utiliza en las descripciones de puestos y de las especificaciones del puesto. El supervisor o gerente de recursos humanos reúne la siguiente información:

- Actividades laborales que son las actividades relacionadas con el puesto.

- Conductas humanas, el especialista reúne información sobre las conductas humanas como percibir, comunicar, decidir y redactar.

- Maquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajos, son las herramientas utilizadas por los colaboradores.

- Estándares de desempeño, esto se refiere a los niveles de calidad y empeño de cada empleado.

- Contexto del puesto, condiciones físicas para trabajar, horario laboral y social.

- Requisitos Humanos, requisitos humanos para el puesto, conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.

La información del análisis de puesto es indispensable para estimar el valor de cada posición y la remuneración correspondiente (p. 126).

Chiavenato (2007) afirma que es necesario describir un cargo para conocer su contenido. La descripción de un cargo consiste en enumerar las tareas y funciones que lo conforman y los diferencian de los demás cargos de la empresa.

Después de la descripción sigue el análisis del cargo, una vez identificado el contenido del cargo, se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos es decir los requisitos que el cargo exige al ocupante. La diferencia entre ambos es que la descripción se orienta al contenido del cargo y el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación es decir las responsabilidades implícitas del cargo (p. 333).

Chiavenato afirma que la investigación interna de las necesidades es necesaria para determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que implica nuevos aportes de recursos humanos.

Así mismo menciona sobre la planeación de personal que es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.

La investigación interna así como la planeación de personal es necesaria para el análisis y reestructuración de la estructura organizacional de la empresa VIVI COMERCIAL.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

De acuerdo con A & L INGENIERIA Y SERVICIOS LTDA (2012):

Estructura Organizacional

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos. Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo que permita la interrelación e interacción de sus elementos.

La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos, también: Permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura. Participan en el diseño organizacional proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización, los cuales se detallan a continuación:

□Especialización: grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo.

□Departamentalización; fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. Esta puede ser por funciones, productos, geográfica, procesos, clientes, equipos internacionales.

□Cadena de mando; línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quien informa a quien.

□Amplitud de control; número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

□Centralización; el grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización.

□Descentralización; el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.

□Formalización; grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados
[Robbins/Coulter, 2004: 234]

Coordinación

La coordinación se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido. A medida que las organizaciones asumen las decisiones de diferenciación, pueden llegar a crear muchos campos de actividad funcional, lo que daría lugar a problemas de coordinación en la labor.

Se entiende que a mayor grado de complejidad organizacional, debida a la diferenciación horizontal, vertical y espacial, mayores serán los requerimientos de integración Gelabert Porret, (2010), en la mayoría de las organización es necesario que haya coordinación , debido a las actividades , servicios ,etc. Necesitan interrelacionarse para conseguir los objetivos generales, lo que hace imprescindible su coordinación.

Especialización

Es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea, en la idea del mecanicismo taylorista. Esto conlleva la estandarización del trabajo, a partir de la subdivisión del proceso en actividades homogéneas y específicas que se asignan en lo posible a una única persona, que implica según Robbins & Judge, (2013) la continua dispensación funcional hacia a un rango mayor de tareas.

Según Robbins & Judge,(2009) demostró que el trabajo se puede realizar de manera más eficiente si se permite que los empleados se especialicen .Actualmente usamos el termino especialización del trabajo , o división del trabajo , para describir el grado en que las actividades de la organización se dividen en trabajos separados(p.519)

Formalización

Esta variable se explica como el grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlo (Hickson, 1966; Prakash & Gupta, 2011), para evitar la acción consuetudinaria e informal.

Lo anterior implica respuestas pre-programadas que disminuyen la discrecionalidad que tiene el agente organizacional sobre su trabajo, puesto que todas las situaciones alrededor de la tarea se condensan anticipadamente en protocolos por escrito (Hage & Aiken, 1967; Pugh et al., 1968).

Robbins, (2005) expone que la formalización es un parámetro característico del control organizacional sobre el individuo, lo que supone que una organización altamente formalizada, reducirá los costos de la supervisión directa y garantizará la idoneidad en los procesos. Sin embargo, una extrema formalización puede implicar rigidez estructural, conformando estructuras altamente mecanicistas que limitan la toma de decisiones ágiles y oportunas, llevando incluso a una cierta disfunción o patología burocrática (Merton, 1964; Perrow, 1991). Mintzberg (1984) reconoce que la formalización se puede definir de tres formas, según el puesto, el flujo de trabajo y las normas.

Capacitación

De acuerdo Siliceo, (2006) existe dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación, a saber :

- A. Las organizaciones es general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permite enfrentarse en las mejores condiciones de sus tareas diarias.

- B. Existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

Es necesario que antes de iniciar un proceso de capacitación y desarrollo se deben considerar tres tipos de necesidades: las necesidades de la organización que incluyen elementos y objetivos de la empresa, la disponibilidad de administradores y los índices de rotación.

Motivación

El concepto de motivación ha tenido varias modificaciones en un principio se creía que había relación entre satisfacción y desempeño. Hasta que Luthans, (2008) Porter y Lawler inicia “con la premisa de la motivación (esfuerzo o fuerza) no equivale a satisfacción o desempeño. La motivación, la satisfacción y el desempeño son variables independientes y se relacionan de manera distinta a lo que se suponía habitualmente” (p. 177).motivación, la satisfacción y el desempeño. son variables independientes y se relacionan de manera distinta a lo que se suponía habitualmente”

Es proceso que inicia con una definición fisiología o psicológica, o necesita que activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo. Por lo tanto la clave para entender el proceso radica en el significado de las necesidades, tendencias, los incentivos, y las relaciones que surge entre ellos.

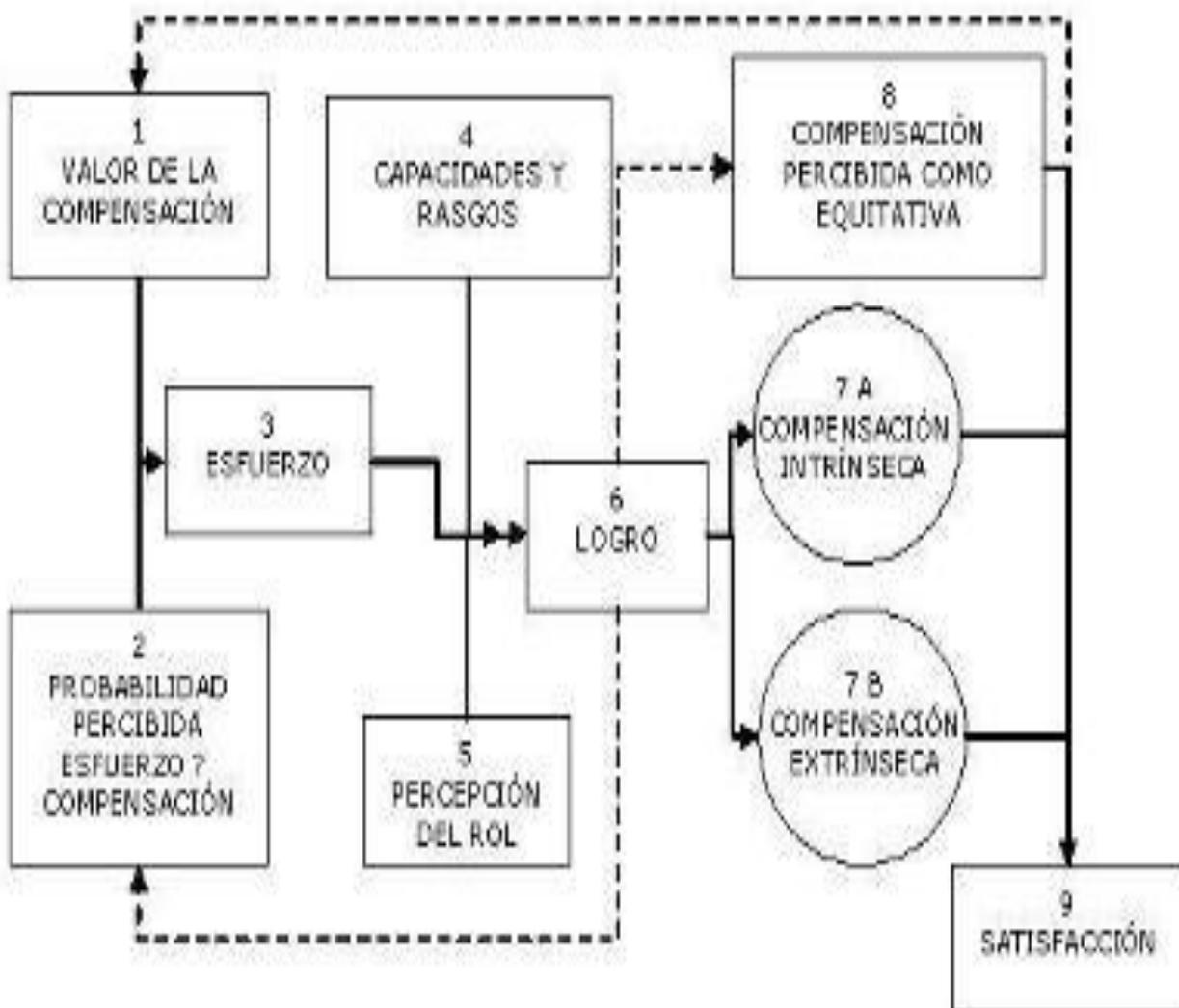


Figura 3 El modelo de motivación Fuente Porter y Lawler

NECESIDADES SECUNDARIAS CLAVES

NECESIDAD DE LOGRO

- Hacerlo mejor que los competidores
- Lograr o superar una meta difícil.
- Resolver un problema complejo.
- Llevar cabo una tarea desafiante de manera exitosa.
- Desarrollar una mejor manera de hacer algo

NECESIDAD DE SEGURIDAD

- Tener un empleo seguro.
- Tener una protección de pérdida de ingreso el desastre económico.
- Tener protección de enfermedades incapacidades.
- Tener protección contra danos físicos condiciones peligrosas.
- Evitar tareas que tengan o decisiones que tenga riesgos de fracaso o culpa.

NECESIDAD DE PODER

- Influir en las personas para cambiar sus actitudes y comportamientos.
- Controlar a las personas o actividades.

NECESIDAD DE ESTATUS

- Tener el automóvil adecuado.
- Trabajar para la empresa adecuada en el empleo correcto.

<ul style="list-style-type: none"> • Estar en posición sobre otros. • Ganar control sobre información recursos. • Derrotar un oponente o enemigo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un grado universitario correcto • Vivir en vecindario adecuado y pertenecer club campestre. • Tener privilegios ejecutivos.
--	---

NECESIDAD DE AFILIACIÓN

- Ser apreciado por muchas personas.
- Ser aceptador por parte de un grupo o equipo.
 - Trabajar con personas amigables.
- Mantener relaciones armoniosas y evitar conflictos.
- Participar en actividades sociales agradables.

Es cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de un cierto resultado, es una búsqueda de beneficio personal. Achua,(2011) afirma

Aunque hay excepciones existe sustento para la creencia de que hacer más felices y sanos a los empleados aumenta su empeño, sus contribuciones y su productividad y tal satisfacción conduce a un buen comportamiento de ciudadanía organizacional, ir más allá del cumplimiento del deber. Los empleados satisfechos pueden tener un impacto positivo en la satisfacción de los clientes por el desempeño de la empresa. Los empleados satisfechos permanecen más tiempo en el trabajo.

Mediante el proceso de la motivación las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o insatisfacción.

Clasificación de las teorías de motivación:

- Teoría de contenido de la motivación; se centra en explicar y predecir el comportamiento con base en la motivación de las necesidades de los empleados.

- Teoría del proceso de motivación; se enfocan en entender como los empleados eligen conductas que satisfagan sus necesidades.

- La teoría del reforzamiento propone que el comportamiento se puede explicar, pronosticar y controlar por medio de las consecuencias del comportamiento.

Puede existir una gran complejidad en la relación que existe cuando un individuo está motivado.

Las necesidades se refieren a las carencias que como seres humanos sentimos. La motivación se refiere a la búsqueda de satisfactores para nuestras necesidades.

Newstrom, (2007), define a la motivación del trabajo:

Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elegía un curso de acción y se conducta de ciertas maneras desde un punto de vista ideal estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional (p. 101).

Liderazgo

Comúnmente todos identificamos a la palabra liderazgo; como la habilidad para lograr que otros hagan lo que uno quiere. Los líderes tienen la capacidad para motivar a la gente, esto lo hacen a través de la persuasión. El liderazgo al ser participativo y democrático, ayuda a sus seguidores a buscar y encontrar por sí mismos su camino. Los líderes de tal manera son poderosos y sus seguidores dependientes.

De acuerdo Achua (2011) “es el proceso de influencia es entre líderes y seguidores , no solo un líder influye en sus seguidores ; es un camino de dos sentidos”.

El proceso de capacitación proporciona un ambiente que estimula a todos a cooperar para lograr los resultados. A grandes rasgos el liderazgo dentro de una empresa va a ayudar para que todos los empleados lleven la secuencia de las obligaciones y responsabilidades dentro de la misma, de igual manera el gerente de cada departamento deberá hacer que se cumpla y se logre lo que él ha planeado, que todos hagan lo que él dice o manda.

Las teorías de liderazgo establecidas, de rasgo, grupo e intercambio, contingencia y trayectoria-metas, han surgido otras en los últimos años. Según Luthans (2008), que son (p. 423):

- Transformacional: se basa más en el cambio que hacen los líderes de los valores, creencia y las necesidades de sus seguidores.

- Cognitivo social: depende de la habilidad del líder para descubrir las señales antecedentes, abiertas u ocultas, y las consecuencias condicionadas que regulan el comportamiento de desempeño del líder y del subordinado.

- Carismático: es un retroceso al antiguo concepto de los líderes que por la fuerza de sus habilidades personales son capaces de producir efectos profundos y extraordinarios en sus seguidores.

La misión del liderazgo consiste en transformar una organización impersonalizada” de personas indiferentes de una institución que se sientan comprometidas a alcanzar sus metas, esto significa, que se identifiquen con la empresa y vean en su trabajo una parte significativa constructiva de sus vidas.

El liderazgo eficaz no puede existir sin la inclusión, las iniciativas y la cooperación absoluta de los empleados (Bennis, 2010).

Otro experto en liderazgo Posner (2011) hace las siguientes observaciones sobre el cambio necesario en la manera de ver al liderazgo empresarial:

En el pasado las empresas creían que el líder era el capitán de un barco: sereno, calmado, ecuánime. Ahora, vemos que los líderes necesitan ser humanos, estar en contacto, ser comprensivos y estar con la gente. Los líderes necesitan ser parte, en vez de mantenerse al margen, de lo que ocurre. (p.408)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo consiste en los métodos, procedimientos y técnicas que se utilizan para llevar a cabo el proyecto de investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La falta de una estructura organizacional dentro de la empresa VIVI comercial, ha ocasionado problemas internos dentro de la misma, existe desorganización, ausentismo, baja motivación, mala distribución del trabajo, clima hostil que impide que las metas se alcancen. Por esta razón la metodología a utilizar es cualitativa, ya que en esta, la investigación de recolección de datos es sin medición numérica para descubrir o finar preguntas de investigación en los procesos de interpretación (Sampiere, Collado, y Lucio, 2006).

3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

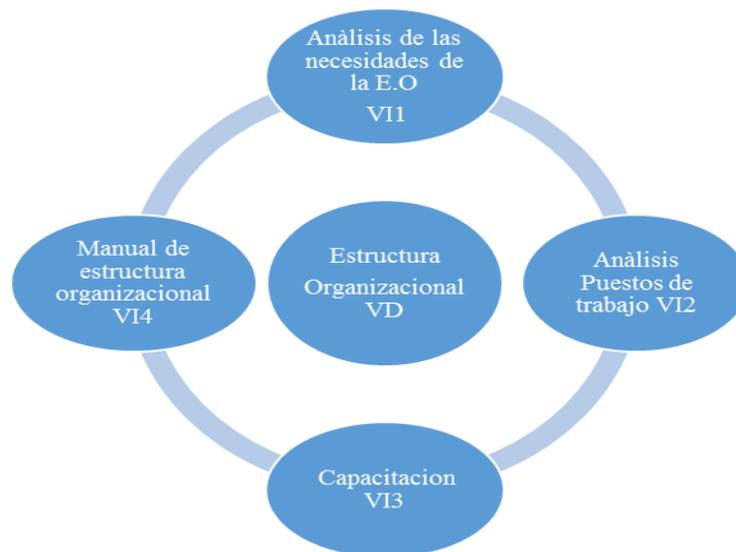


Figura 4. Variables dependiente y variable independiente. Fuente: propia

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Definición		Indicador
	Conceptual	Operacional	
Análisis de las necesidades de la estructura organizacional		Determinar mediante un análisis que puestos necesita la estructura organizacional de la empresa	Falta de personal
Análisis de puestos de trabajo	Un análisis de puesto se utiliza para examinar la estructura organizacional de la empresa y posicionarla estratégicamente para el futuro.(Snelle & Bohl)	El análisis de puestos sirve como guía para el desarrollo de carrera del empleado.	Crecimiento organizacional
Capacitación	Base para que los colaboradores tengan la preparación necesaria para desempeñar su trabajo (Siliceo,2006)	Conocimiento brindado por las empresas para desarrollarse a sus colaboradores	Metas alcanzadas
Manual de estructura organizacional		Es una guía que poseen las organizaciones para su debida coordinación de puestos	Organización dentro de la empresa
Variable Dependiente	Definición		Indicador
	Conceptual	Operacional	
Estructura organizacional	Conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva. (Lusthaus,2005)	Es la base para que una empresa u organización este adecuadamente coordinada en cada una de las funciones que necesite desempeñar.	Metas y objetivos alcanzados, organización y motivación.

Tabla 3.

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Necesidad de la estructura organizacional		Determinar mediante un análisis que puestos necesita la estructura organizacional de la empresa	Empresa	Falta de personal	¿Por qué es necesario un manual de E.O?	Porque toda empresa necesita organización y procedimientos a seguir dentro de la misma	Nominal	Entrevista, observación, cliente oculto
Puestos de trabajo actuales	Un análisis de puesto se utiliza para examinar la estructura organizacional de la empresa y posicionarla estratégicamente para el futuro. (Snel & Bohl)	El análisis de puestos sirve como guía para el desarrollo de carrera del empleado	Colaboradores	Crecimiento organizacional	¿Cuáles son los puestos de trabajo que actualmente posee la empresa?	Gerente general y Cajera , Vendedores, contabilidad, bodeguero, auxiliar de bodeguero, chófer	Nominal	Entrevista, observación y cliente oculto
Desventaja de trabajar empíricamente (capacitación)	Base para que los colaboradores tengan la preparación necesaria para desempeñar su trabajo (Siliceo, 2006)	Conocimiento brindado por las empresas para desarrollar sus colaboradores	Empresa y colaboradores	Metas alcanzadas	¿Cuáles son las desventajas de trabajar empíricamente sin un manual de E.O?	Existe desorganización, lo cual provoca que no se cumplan las metas u objetivos.	Nominal	Entrevista , observación y cliente oculto

Manual de estructura organizacional		Es una guía que poseen las organizaciones para su debida coordinación de puestos	Empresa	Organización dentro de la empresa	¿Qué espera la empresa implementar un manual de E.O?	Espera mayor coordinación de procedimientos tanto en reclutamiento como en las actividades que necesita desempeñar		
Variable dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Estructura organizacional	Conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo ... Lusthaus, 2005	Es la base para que una empresa u organización este adecuadamente coordinada en cada una de las funciones que necesita desempeñar	La empresa y sus colaboradores	Metas y objetivos alcanzados y motivación				

3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación es cualitativo consiste en la aplicación de una entrevista en profundidad semiestructurada, directa, personal, y dirigida a los colaboradores y a la gerente general. La entrevista contará con varias preguntas abiertas y cerradas para conocer los diferentes puntos de vista y obtener mayor información de la empresa. El método que se utiliza es inductivo ya que se observa y se analiza en la empresa las condiciones de trabajo y registro de las actividades de los colaboradores y a la vez se estudia las necesidades que actualmente posee la organización con el fin de proponer implementación de un manual de estructura organizacional. Se obtiene puntos de vista diferentes sobre el tema de investigación

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dada la finalidad de la metodología de realizar un manual de estructura organizacional y describir los puestos de trabajo de la empresa, se considera el presente proyecto como descriptivo.

El diseño de la investigación incluye las siguientes etapas o fases:

- a) Establecer vínculo con el gerente general de la empresa VIVI Comercial.
- b) Visitas en in situ.
- c) Entrevistas personales (semiestructuradas) con los colaboradores que laboran dentro de VIVI Comercial, a fin de conocer sus opiniones acerca de la estructura que posee actualmente la misma.
- d) Entrevista personal (semiestructurada) con el gerente general de la empresa, con el fin de recolectar información.
- e) Análisis del desempeño de los colaboradores de empresa.
- f) Realización de la técnica de cliente oculto.
- g) Observar y tomar nota y generar datos en forma de apuntes.

3.3.1 POBLACIÓN

La población que se estudia es el área de ventas constituida de VIVI COMERCIAL integrada por 5 empleados, ellos tienen contacto con el cliente externo. Al igual se estudia al gerente general de la empresa ya que toma las decisiones más importantes.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

El proyecto en la empresa VIVI comercial está basado en un enfoque cualitativo, las técnicas e instrumentos utilizados de recolección de datos se describen en los siguientes ítems.

3.4.1 TIPO DE INSTRUMENTOS

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). El instrumento utilizado en el presente proyecto es el cuestionario abierto el cual será utilizado mediante una entrevista al gerente general y sus colaboradores.

Otros instrumentos que se utiliza dentro de la investigación son una guía previamente estructurada, y la persona agente que desempeña el papel de cliente oculto.

3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para la validación de los instrumentos de investigación, el cuestionario es presentado a los catedráticos de la universidad Tecnológica de Centroamérica (UNITEC), Abg. Edith Dávila Fontecha, Abg. Héctor Cárcamo y Lic. Zaira Melara, a fin de que las preguntas sean revisadas y aprobadas, ya que con ellas se buscan obtener información actual de la empresa. . Para la validación de la técnica de observación se observan 6 colaboradores de forma discreta, para obtener información relevante sobre sus habilidades y debilidades. El último instrumento es el cliente oculto el cual se lleva a cabo mediante un investigador que conoce el tema de investigación, el cual

analiza la empresa desde una perspectiva diferente a la de la organización debido a que no es parte de ella, por lo tanto la información obtenida es objetiva y no subjetiva.

3.4.2 TÉCNICAS

Según los datos que se necesita recolectar en el presente proyecto la técnica más apropiada es la entrevista la cual se hará al gerente general y sus colaboradores por medio de un cuestionario abierto Otra técnica que se utiliza es la observación, para analizar el objeto de estudio en su forma natural en la cual se intenta captar los aspectos más significativos del problema de investigación, y además se utiliza la técnica del cliente oculto el cual actúa como un consumidor habitual que llega a comprar un producto mientras realiza un análisis minucioso y en ningún momento este deberá levantar sospecha entre el personal de la organización tratando así que su comportamiento sea de una forma natural ,con el fin de realizar una investigación más profunda.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En esta investigación se hace uso de los datos de primera mano, a través de consultas de libros, tesis, testimonios de expertos que contiene información que son relevantes.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias se consultaran artículos en internet y revistas científicas que relacionadas con el tema de estudios estructura organización y perfiles de puestos.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

En el presente proyecto tiene como limitantes es la falta de tiempo para su desarrollo.

CAPITULO IV .RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo, una vez aplicado los instrumentos de recolección de información por medio de la técnica de la entrevista, se procede al análisis de la misma. Es decir que la información obtenida ayuda a realizar el análisis y la interpretación de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por la investigación.

4.1 RESULTADOS

4.1.1 ENTREVISTAS

Se proceden a efectuar entrevistas al gerente general de la empresa.

Gerente Ivette Azrak, miembro de la empresa VIVI Comercial

La entrevista se realiza en las instalaciones de la empresa VIVI Comercial, en la Colonia América, ciudad de Tegucigalpa M.D.C el día lunes de septiembre 8 del 2015 a las 10:30.

Manifiesta el gerente Ivette Azrak, que la empresa VIVI Comercial, necesita realizar cambios, ya que quiere mejorar el ingreso de la empresa. Existen muchas debilidades, uno de ellas es la atención al cliente que en ocasiones no es de forma eficaz, sino según el estado de ánimo de los colaboradores debido a sus problemas personales. Ella hace referencia que la forma de motivar a sus empleados es concientizándolos del valor que tiene poseer un empleo, los hace sentir importante al momento de celebrarles sus cumpleaños, y así mismo ofreciéndoles comisiones por ventas. El propietario expresó que sus empleados no tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades, y esto da como resultado conflicto entre ellos. Así mismo declaró que el ambiente laboral de la empresa es bueno.

Ella expone que su empresa le hace falta más organización. El gerente opina que no hay compañerismo entre sus trabajadores, por celos y envidias. Por lo cual ve la necesidad de contratar un gerente comprometido con su trabajo y logre transmitir responsabilidad y motivación a los demás empleados. Esta dispuesta a bríndales la capacitación, que necesitan especialmente en la área de atención al cliente.

Se proceden a efectuar la entrevista a los colaboradores.

Cajera Telma Flores, miembro de la empresa VIVI Comercial

La cajera expresa que si le gusta su trabajo le agrada relacionarse con el cliente y actualmente se desempeña en caja y atención al cliente. Opina que en su trabajo con respecto al ambiente laboral

siempre hay altos y bajos, pero que está dentro de lo normal. Manifiesta que a la empresa necesita más espacio. Expone que no existe compañerismo debido que cada quien realiza sus tareas y si alguno necesita apoyo no se lo brindan.

Menciona que si se siente motivada y que le gustaría reforzar sus conocimientos en informática. Ella considera que la empresa está organizada y tiene clara las funciones que debe desempeñar, y a la vez opina que en la empresa se trabaja de forma eficiente y con eficacia, tiene bien definida a quien debe reportarse si algo inusual sucede.

Dependiente Santa María García, miembro de la empresa VIVI Comercial

Las funciones que realiza en la empresa son atención al cliente, organizar la mercadería y aseo general. Revela que el ambiente laboral es muy bueno. La dependiente sugiere que la empresa necesita mejorar en su estructura física así como su mobiliario y equipo.

Se siente motivada en su trabajo ya que se relaciona con todo el personal de la empresa. Considera que para organizar mejor el producto es necesario colocación de códigos de barra.

Dependiente y encargado de bodega Pedro Villatoro, miembro de la empresa VIVI Comercial

El colaborador explica que le gusta su trabajo, porque le brinda facilidades y a la vez está adquiriendo experiencia. Él tiene clara las funciones que realiza dentro de la organización siendo estas atención al cliente y bodega. A su parecer la bodega necesita y un mayor control de entradas y salidas. Expresa que ocupa capacitarse en el área de cosméticos. Manifiesta que para desarrollar su puesto de trabajo se debe ser alegre, transmitir confianza, que se sientan bien, agilidad, deseo de hacer bien las cosas y tomarse el tiempo necesario.

Dependiente Kevin Padilla, miembro de la empresa VIVI Comercial

Dice estar contento en su trabajo y siente que el ambiente laboral es tranquilo. El empleado hace referencia que en el área de bodega ocupa más orden. Considera que si hay apoyo de parte de sus compañeros. Dice sentirse motivado pero le gustaría que mejore el área de ventas y atención.

Dependiente y encargada del área de bodega Ámbar García, miembro de la empresa VIVI Comercial

Se dedica a la atención al cliente y bodega de zapatos. Según su observación no le hace falta nada a la empresa, y a la vez existe compañerismo porque se ayudan unos con otros. Explica que se debe organizar la empresa a través de la correcta ubicación de los productos.

4.1.2 OBSERVACIÓN

Se realiza la técnica de observación, utilizando una guía como instrumento, La cual es desarrollada por la Lic. Victoria Azrak.

La entrevista se realiza en las instalaciones de la empresa VIVI Comercial, en la Colonia América, ciudad de Tegucigalpa M.D.C el día jueves 3 septiembre del 2015 a las 9:30 am hasta las 6:00.

GUIA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la empresa: VIVI Comercial

Dirección: Col. América frente a la gasolinera puma, continua al hotel América, calle principal.

Teléfono: 22347486

Observaciones	Si	No	Casi siempre
Tratan al cliente con amabilidad, respeto y cortesía.			X
Existe un buen ambiente laboral.			X
Se requiere de más personal en la empresa.	x		
Utilizan el uniforme de la empresa.			X
El área se encuentra limpia y ordenada.	x		
Desempeñan todas las funciones que les corresponden.	x		
Falta profesionalismo.			X

4.1.3 CLIENTE OCULTO

Se inicia la técnica del cliente oculto en la empresa VIVI Comercial el día martes 1 de septiembre del 2015, ejecutada por la Lic. Rachel Godoy desempeñando el papel cliente oculto.

GUIA DE CLIENTE

Nombre de la empresa: VIVI Comercial

Dirección: Col. América frente a la gasolinera puma, continua al hotel América, calle principal

Teléfono: 22347486

Observaciones	Si	No
Actitud positiva de los empleados,	X	
Rapidez en búsqueda del producto.		x
Existe un buen ambiente en la empresa.	X	
A su parecer el empleado conoce el producto existente.		x
Organización en la empresa.		x
Ofreció más productos.	X	

4.2 ANÁLISIS GENERAL

4.2.1 ENTREVISTA

De acuerdo a las entrevistas realizadas se pueden relacionar con las diferentes variables de estudio, lo que da como resultado un mayor entendimiento acerca del problema planteado en la investigación.

Conforme a los resultados de la entrevista tanto el gerente como sus colaboradores le agrada su trabajo y cada uno conoce cuáles son sus funciones a desempeñar y esto se relaciona con la variable de análisis de puesto de trabajo ya que el gerente ve la necesidad de contratar más personal. Con respecto al ambiente laboral consideran que es un ambiente familiar, y esto hace que se sienta un buen clima de trabajo en la empresa. Según la variable independiente análisis de las necesidades de la estructura organizacional, se ve necesario realizar cambios en la empresa algunos de ellos son inventario de producto a través de sistema de contabilidad, ampliar las instalaciones, mobiliario y equipo, y organización de bodegas.

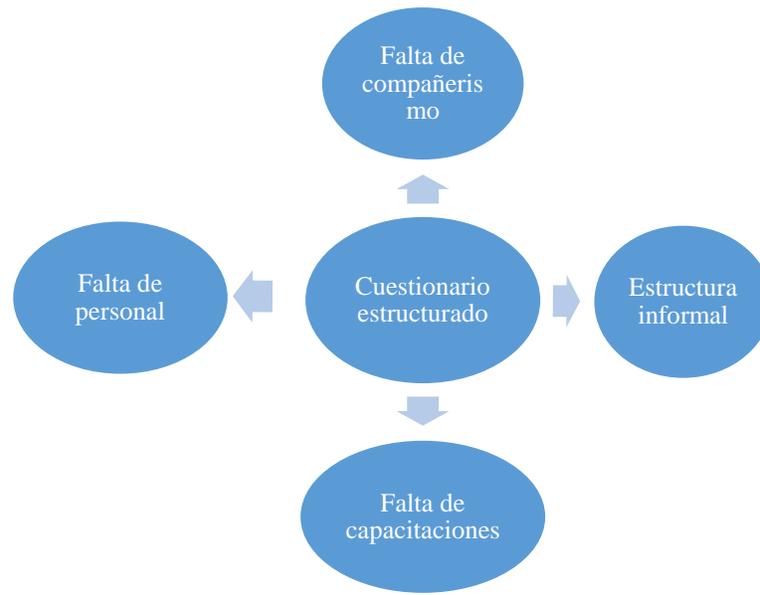
La mayor parte de los entrevistados piensa que existe el compañerismo, pero algunos de ellos piensan lo contrario. Los colaboradores se sienten motivados, sin embargo el gerente general difiere de eso, debido a que en algunas ocasiones este depende del estado de ánimo de las personas.

Enlazando la variable de capacitación todos están de acuerdo que necesitan ser reforzados en las áreas de ventas, atención al cliente y tecnología para poder desempeñarse más eficaz y eficientemente.

A pesar que la empresa no posee un manual de estructura organizacional que defina la jerarquía de puestos, los empleados están al tanto de a quién deben reportarse de manera natural por

cualquier eventualidad que surja en la empresa. Esto la convierte en una empresa informal por lo que se relaciona con la variable independiente de manual de estructura organizacional.

Figura 5
Principales hallazgos.
Fuente: propia



4.2.2 OBSERVACIONES

La empresa casi siempre cuenta con un buen ambiente laboral de acuerdo a lo observado, sin embargo algunas veces existen ciertos problemas entre ellos, debido a la desorganización de los productos al momento de atender al cliente. Se contempla que a algunos de los colaboradores les hace falta dar la bienvenida al cliente, a la vez se visualiza que se requiere de más personal en la empresa debido a la gran demanda que posee.

Los empleados deben utilizar el uniforme correcto diariamente sin embargo se distinguió que utilizan diferente entre ellos por lo cual no se ve uniforme. La organización tiene las áreas de trabajo limpias y ordenadas, esto hace notar que los colaboradores cumplen con sus funciones y responsabilidades. Según observaciones con respecto al trato con el cliente y volumen de ventas,

requieren de capacitación, esto se hace notar porque al momento de atender no ofrecen más productos al cliente y les hace falta carisma.

4.2.3 CLIENTE OCULTO

Al entrar al local de la empresa se percibe que algunos de los colaboradores poseen una actitud positiva, esto se refleja por su forma de ser entusiastas, cordiales y amables. Al solicitar un producto falta más rapidez ya que contabilizando los minutos dio como resultado 10 minutos de espera a lo que se hace notar que no llevan control de la mercadería existente, por lo carece de organización sin embargo algo muy importante de resaltar es que algunos de los colaboradores si ofrecen más productos.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se habla de las conclusiones y recomendación, que a través de la investigación realizada, da como resultados las soluciones al problema y a la vez brinda las respuestas a la preguntas de investigación, que van relacionadas con los objetivos y la variables. Así mismo se sugieren recomendaciones para la empresa.

5.1 CONCLUSIONES

- La inexistencia de un documento formal o manual de funciones en las organizaciones dificulta la integración del nuevo personal al no contar con un escrito que oriente su accionar.

- Según el estudio realizado es imperante la necesidad de creación de nuevos puestos de trabajo, los ya existentes no son suficientes para cumplir con las exigencias y demandas de la organización.

- La productividad y competitividad de la empresa se ve limitada por la inexistencia de programas que orienten y contribuyan al mejor desempeño de los empleados de la organización.

- Los procesos de producción de la empresa cuentan con cierto nivel de desorganización e ineficiencia, esto debido a la falta de una estructura organizacional que dirija la funcionalidad de la misma.

5.2 RECOMENDACIONES

- Utilizar el manual de puestos y emplearlo como base para actuales y futuros postulantes, el mismo debe incluir los requisitos necesarios del perfil de puestos, ya que esto contribuirá al éxito de la empresa, de ser necesario, dicho manual deberá ser actualizado y la estructura de Vivi comercial ampliada sin perder de vista su finalidad y objetivos.

- Establecer la utilización de un organigrama en la empresa dada la importancia que este posee lo cual mejorara la productividad de la misma ahorrando tiempo y dinero.

- Se aconseja a la empresa brindar a su personal las capacitaciones necesarias para cada puesto de trabajo, esto da como resultado nuevos conocimientos, habilidades y actitudes reforzadas para un mejor desempeño de las funciones de cada colaborador.

- Se propone un manual de estructura organizacional para su respectiva implementación, ya que esto permite que la empresa tenga definido las guías, parámetros y el procedimiento necesario para alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo, trata acerca del plan que se lleva a cabo para el crecimiento de la empresa VIVI Comercial, consta de la creación de un manual de perfiles de puestos el cual tiene como fin dotar un elemento esencial para la correcta administración del recurso humano.

6.1 TITULO DE PROPUESTAS

“MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS”

6.2 INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos de un estudio cualitativo para la investigación de la “aplicación de manuales de puestos” se llega a la conclusión que se puede contribuir a mejorar las condiciones en las que opera la empresa VIVI Comercial. El Manual Descriptivo de Puestos es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos. Este instrumento permite realizar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos y salarios.

Las ventajas y beneficios derivados del Manual Descriptivo de Puestos en la empresa, justifican de sobremanera su preparación y mantenimiento ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades de la empresa; por lo tanto, se recomienda dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado.

Y a la vez realizar la estructura organizacional de la empresa con el objeto de lograr una mayor organización..

6.3 DESCRIPCIÓN DE PLAN ACCIÓN

- Proponer a la empresa una misión, visión, objetivos generales, valores y organigrama con los que todo el personal pueda sentirse identificado y a la vez parte fundamental de la organización.

- Realizar descriptores y perfiles de puestos para que la empresa pueda determinar las funciones y responsabilidades que a cada colaborador actual y potencial le corresponden desempeñar.

- Proporcionar a la empresa VIVI comercial un manual de puestos que sirva de guía en los procesos necesarios de análisis de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que requiere la organización encontrar en su personal.

- Brindar a la organización un plan de capacitaciones, que sirva para aumentar el potencial de sus colaboradores, y a la vez productividad de la empresa.

6.3.1 SEGMENTO 1: GENERALIDADES DE LA EMPRESA VIVI COMERCIAL

6.3.1.1 MISION Y VISION

MISION

Somos una empresa dedicada a la venta de ropa y accesorios para adultos y niños, artículos militares, y hogar, nuestra principal misión es ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos y brindar a todas las personas que nos visitan una atención personalizada y de primera categoría.

VISION

Para el 2020 ser una empresa reconocida en nuestro país, líder y exitosa por nuestros productos de gran variedad, calidad y buen precio, y a la vez ofrecer tanto a clientes como colaboradores un ambiente cómodo y agradable.

6.3.1.2 OBJETIVOS

1. Mantener siempre los precios más bajos en comparación de nuestra competencia directa.
2. Cubrir al máximo la demanda de nuestros clientes para brindar una satisfacción total.
3. Ser una empresa exitosa generadora de empleos.

4. Estar atentos y abierto a las tendencias de la moda y necesidades de la sociedad, para asimilarlas y responder en forma proactiva y práctica, manteniéndose a la vanguardia.

5. Obtener un número importante de clientes.

6.3.1.3 VALORES

- **Calidad:** Ofrecer a nuestros clientes productos de gran variedad. garantizándoles una excelente calidad.

- **Integridad:** La ética profesional y honradez forma parte fundamental en nuestra empresa ya que brinda confianza y respeto tanto a colaboradores como a nuestros clientes.

- **Innovación:** ofrecer productos que siempre que estén a la vanguardia del mercado.

- **Trabajo en equipo:** luchar todos juntos como empresa para alcanzar todos los objetivos de la organización.

- **Orientación al cliente:** preocuparnos por satisfacer todas las necesidades de nuestros compradores, fomentando lealtad hacia la empresa.

- **Confiabilidad:** cumplir con las expectativas de los clientes en tiempo y forma.

- **Respeto:** escuchar y aceptar las ideas y sugerencias de los demás para una mejora continua dentro de la organización.

6.3.1.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

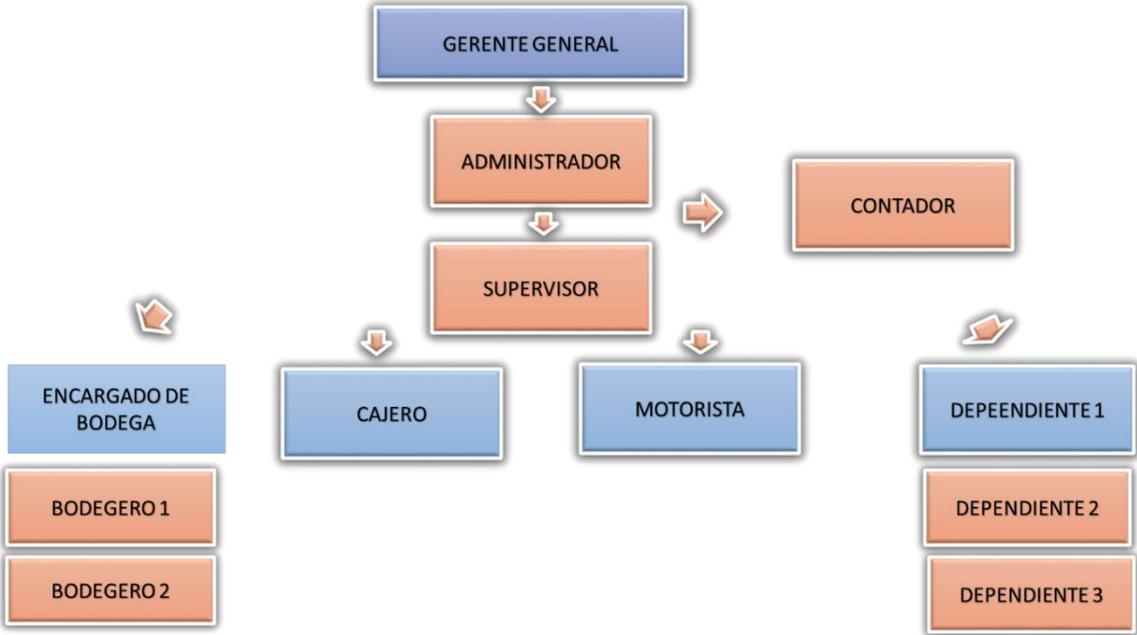


Figura 6: organigrama DE VIVI Comercial Fuente: PROPIA

SEGMENTO 2: DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS

6.3.2.1 DESCRIPCIONES DE PUESTOS VIVI COMERCIAL

Gerente General	
Área	Gerencia
Título del puesto	Gerente General
Reporta a	Junta Directiva

Objetivo
Efectuar las acciones necesarias para corregir las desviaciones que se presenten.

<u>Principales Responsabilidades</u>		<u>Tareas</u>
1.	<u>Coordinación de Actividades y Funciones</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan de Capacitación para los Asesores de Seguridad, y sugerir la capacitación necesaria para el personal a su cargo. • Promover y realizar reuniones para satisfacer requerimientos y promocionar la imagen de la compañía. • Programar y ejecutar acciones para mejorar los servicios de la Compañía.
2.	<u>Revisión de Errores</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y dar seguimiento a la gestión de cobranzas para asegurar que sea efectiva y eficaz; y gestionar aquellos casos con problemas. • Coordinar que se solucionen las quejas o reclamos de los clientes.

3.	<u>Comunicación / Relaciones</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener excelentes relaciones. • Buena relación con los demás departamentos. • Estar disponible cuando se necesite. • Mantener la comunicación en un proceso de doble vía.
4.	<u>Manejo de la documentación</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la facturación de los productos que comercializamos.
5.	<u>Autoridad</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Para amonestar al Personal que está bajo su control. • Aprobar Crédito, cobranzas investigar a la información para saber si es o no sujeto de crédito. • Decidir sobre la separación de un vendedor de la empresa, cumpliendo los procedimientos que dicta el Código de Trabajo.

Perfil del Puesto
<p>Genero: Femenino _____ Masculino _____ Indistinto _____</p> <p>Edad: _____</p> <p>Educación Deseable: Ingeniero Industrial, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas. Estudios Complementarios: Computación, Administración, Finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.</p> <p>Conocimiento Requerido: -Habilidades en el manejo de MS Office -Habilidades numéricas -Planificación Estratégica -Autoridad -Procedimiento para desembolso de efectivo</p> <p>Competencias/Habilidades/Actitudes Esperados -Toma de decisiones -Influencia y negociación</p>

- Capacidad de Planificación y Organización
- Integridad
- Orientación al cliente externo e interno
- Actitud positiva y dinámica
- Liderazgo

Experiencia requerida:

Años: 5 años de experiencia en puestos de responsabilidad similar

Manejo de Idioma Inglés:

Avanzado

Y todo lo demás que la empresa estime conveniente.

Perfil de Acceso

Título del puesto: Gerente

Fecha de la última revisión: Septiembre 2015

Firmas:

Supervisor: _____

Gerente General _____

VIVI COMERCIAL

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Encargado de Bodega	
Área	Bodega
Título del puesto	Encargado de bodega
Reporta a	Supervisores

Objetivo
Manejar bodegas de insumos y materiales mediante la compra y almacenamiento de los mismos.

<u>Principales Responsabilidades</u>	<u>Tareas</u>
---	----------------------

1.	<u>Coordinación de Actividades y Funciones</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar insumos y materiales. • Velar por la adecuada distribución del producto para obtener un espacio suficiente en la bodega. • Clasificar el producto almacenado en la bodega. • Realizar semanalmente inventarios de productos.
2.	<u>Supervisar</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el adecuado almacenamiento de producto en la bodega. • Velar que las deficiencias detectadas en la descargas de productos sean reportados al jefe inmediato. • Verificar que los documentos de compras, de bodega, de facturación o cualquier otro documento sea autorizado por el jefe inmediato.
3.	<u>Manejo de relaciones laborales</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la atención adecuada a los transportistas de productos. • Verificar la atención adecuada a los clientes. • Realizar reuniones mensuales con su personal a cargo. • Cumplir con las normas de higiene y seguridad. • Mantener una fluida comunicación con las distintas áreas de la empresa.

Perfil del Puesto	
Genero:	Femenino _____ Masculino _____ Indistinto _____
Edad:	_____
Educación deseable:	Nivel: Perito
Conocimiento Esperado	

- Habilidades en el manejo de MS Office
- Habilidades numéricas
- Planificación Estratégica
- Manejo de procesos

Competencias/Habilidades/Actitudes Esperados

- Toma de decisiones
- Capacidad de Planificación y Organización
- Integridad
- Orientación al cliente externo e interno
- Actitud positiva y dinámica
- Liderazgo

Experiencia requerida:

Años: Mínimo 2 años de experiencia en posiciones relacionadas con el área de bodega.

Manejo de Idioma Inglés:

Ninguno

Y todo lo demás que la empresa estime conveniente.

Perfil de Acceso

Título del puesto: Encargado de bodega

Fecha de la última revisión: Septiembre 2015

Firmas:

Supervisor: _____

Gerente General _____

VIVI COMERCIAL

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Motorista	
Área	Servicios Generales
Título del puesto	Motorista
Reporta a	Supervisor

Objetivo

Realizar actividades de preparación para proporcionar servicio de transporte eficaz y oportuno para sus respectivas entregas.

<u>Principales Responsabilidades</u>		<u>Tareas</u>
1.	<u>Productividad</u> Distribución de mercadería.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar entregas de productos.
2.	<u>Requerimientos</u> Realizar actividades encomendadas por el jefe inmediato.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar otras actividades de apoyo a fines a su puesto de trabajo.
3.	<u>Comunicación / Relaciones</u> Mantener comunicación con su jefe y compañeros de área así como también clientes de VIVI comercial	<ul style="list-style-type: none"> Estar disponible cuando se necesite
4.	<u>Cumplir con las políticas, procesos y procedimientos de la empresa.</u>	<ul style="list-style-type: none"> Vehículo asignado limpio y ordenado. Correspondencia entregada.

Perfil del Puesto

- **Genero:**

- **Femenino** _____ **Masculino** _____ **Indistinto** _____

- **Edad:** _____

Educacion Deseable:

Nivel: Ciclo común

- **Conocimiento Esperado**

- Conocimiento de leyes de transito

- Conocimiento de manejo de vehiculos

- Conocimiento basicos de mecanica Automotriz

- Poseer licencia de conducir

Competencias/Habilidades/Actitudes Esperadas

- Haberse desempeñado como motorista en instituciones públicas o privada.

- Facilidad de ubicación de direcciones.

- Disponibilidad de horario de trabajo.

- Buenas relaciones interpersonales.

- Honestidad.

Experiencia requerida:

Un año de experiencia en puestos similares.

Manejo de Idioma Inglés:

Básico (preferible pero no indispensable)

Y todo lo demás que la empresa estime conveniente.

Perfil de Acceso

Título del puesto: Motorista

Fecha de la última revisión: Septiembre 2015

Firmas:

Supervisor: _____

Gerente General _____

VIVI COMERCIAL

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Dependiente	
Área	Ventas
Título del puesto	Dependiente
Reporta a	Gerente General

Objetivo
Promoción y venta de los productos de la empresa, atención al cliente.

<u>Principales Responsabilidades</u>		<u>Tareas</u>
1.	<u>Actividades y funciones</u>	<ul style="list-style-type: none">• Asesorar a los clientes en el tipo de producto más recomendado para sus necesidades• Mantener una buena imagen de la tienda• Promocionar productos a los clientes• Resolver dentro de su responsabilidad los reclamos de los clientes.• Mantener actualizada la información de la mercadería para orientar adecuadamente al cliente.

2.	Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Vocación de servicio • Empatía • Flexibilidad • Trabajo en equipo • Disponibilidad de horarios
3.	Manejo de relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales con clientes, proveedores y compañeros. • Mantener una fluida comunicación con sus compañeros y demás áreas. • Cumplir con las normas de higiene y seguridad.

Perfil del Puesto
<p>Genero: Femenino _____ Masculino _____ Indistinto _____</p> <p>Edad: _____</p> <p>Educación Deseable: Secundaria completa</p> <p>Conocimiento Requerido: Técnicas de negociación y ventas Atención al cliente.</p> <p>Competencias/Habilidades/Actitudes Esperados Vocación para la atención al cliente Habilidad para las ventas Habilidad de resolver problemas</p> <p>Experiencia requerida: Mínimo 1 año</p> <p>Manejo de Idioma Inglés: Deseable pero no indispensable</p> <p>Y todo lo demás que la empresa estime conveniente.</p>

Perfil de Acceso
Título del puesto:
Fecha de la última revisión: Septiembre 2015
<u>Firmas:</u>
Supervisor: _____
Gerente General _____

VIVI COMERCIAL

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Bodeguero	
Área	Bodega
Título del puesto	Bodeguero
Reporta a	Encargado de Despacho

Objetivo
Auxiliar en el Manejo de bodegas de mercadería, mediante el correcto almacenamiento de los mismos.

<u>Principales Responsabilidades</u>		<u>Tareas</u>
1.	<u>Actividades y Funciones</u>	<ul style="list-style-type: none">• Mantener una adecuada distribución del producto para obtener un espacio suficiente en la bodega.• Clasificar el producto almacenado en la bodega.• Mantener el orden y limpieza de la bodega.• Descarga de los productos provenientes de los distintos proveedores.
2.	<u>Requerimientos</u>	<ul style="list-style-type: none">• Almacenar el producto en la bodega.• Comunicar las deficiencias en la descargas de productos al jefe inmediato.
3.	<u>Manejo de relaciones laborales</u>	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar una atención adecuada a los transportistas de productos.• Asistir a reuniones mensuales con su jefe inmediato y demás compañeros.• Cumplir con las normas de higiene y seguridad.• Mantener una fluida comunicación con sus compañeros y demás áreas.

Perfil del Puesto
Genero: Femenino_____ Masculino_____ Indistinto_____

Edad: _____

Educación deseable:
Nivel: Medio

Conocimiento Esperado
-Habilidades numéricas
-Planificación Estratégica

Competencias/Habilidades/Actitudes Esperados
-Toma de decisiones
-Capacidad de Planificación y Organización
-Integridad
-Orientación al cliente externo e interno
-Actitud positiva y dinámica

Experiencia requerida:
Ninguna.

Manejo de Idioma Inglés:
Ninguno

Y todo lo demás que la empresa estime conveniente.

Perfil de Acceso
Título del puesto: Bodeguero

Fecha de la última revisión: Septiembre 2015

Firmas:

Supervisor: _____

Gerente General-----

VIVI COMERCIAL

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CAJA	
Área	Contabilidad
Título del puesto	Caja
Reporta a	Asistente Contable

Objetivo

Realizar el proceso de Facturación y Cobro al cliente, aplicando las políticas definidas y cumpliendo las responsabilidades y tareas asignadas necesarias para lograr el óptimo desarrollo de los procesos de aprovisionamiento, almacenaje y facturación.

<u>Principales Responsabilidades</u>		<u>Tareas</u>
1.	<u>Actividades y Funciones</u>	<ul style="list-style-type: none">• Atender al cliente de manera rápida y efectiva.• Elaboración de cada facturación de ventas.• Realizar el proceso de facturación y cobro a los clientes, una vez que se ha cerrado una venta.• Preparar y depositar los valores facturados en efectivo y cheque, así como los recibos de los valores recaudados a través de tarjetas de crédito.
2.	<u>Requerimientos</u>	<ul style="list-style-type: none">• Atención a clientes y proveedores.• Técnicas actualizadas de manejo y control de caja.
3.	<u>Manejo de relaciones laborales</u>	<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones interpersonales con clientes, proveedores y compañeros.• Mantener una fluida comunicación con sus compañeros y demás áreas.• Cumplir con las normas de higiene y seguridad.

Perfil del Puesto

Genero:

Femenino _____ Masculino _____ Indistinto _____

Edad: _____**Educación deseable:**

- Perito Mercantil y Contador Público
- Bachiller en Comercio o Administración.

Conocimiento Esperado

- Contabilidad general.
- Manejo de programas contables.
- Manejo de Programas de Microsoft Office
- Realizar arqueos diarios de movimientos de caja

Competencias/Habilidades/Actitudes Esperados

- Buena destreza manual y matemática.
- Fluidez verbal.
- Capacidad de síntesis y análisis
- Responsable, organizado.
- Actitud positiva y dinámica
- Toma de decisiones
- Capacidad de Planificación y Organización
- Deseos de superación.
- Técnicas para el manejo de caja registradora, sumadora, calculadora.
- Programas de computación aplicables para caja

Experiencia requerida:

- Mínimo 1 año en cargos similares

Manejo de Idioma Inglés:

- ninguno

Y todo lo demás que la empresa estime conveniente.

Perfil de Acceso

Título del puesto: Caja

Fecha de la última revisión: Septiembre 2015

Firmas:

Supervisor: _____

Gerente General _____

6.3.3.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PUESTOS

Es importante porque define los pasos a seguir para que el departamento de recursos humanos pueda planificar, reclutar y seleccionar el personal mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que facilitan la obtención de un personal calificado.

El manual de puestos presenta las diferentes fases del proceso de reclutamiento así como también los descriptores y perfiles de puestos, las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales de VIVI comercial.

6.3.3.2 UTILIDAD

La utilidad de tener en la empresa un manual de puestos es mejorar la forma o manera de reclutar el personal, crear bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumplan con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de VIVI comercial así de esta manera fortalecer la administración de personal y mejora continua de los procesos.

Este manual presenta la forma como debe llevarse a cabo el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal, identificar, atraer y seleccionar a los candidatos idóneos con las competencias y cualidades necesarias a través de los descriptores de puesto.

El Manual de puestos facilita la depuración del grupo de candidatos hasta que se reduce solo a unos pocos individuos que posean las especificaciones del cargo necesarias para contribuir de forma significativa al logro eficaz de los objetivos y metas de VIVI comercial.

6.3.3.3 ALCANCE

Se pretende utilizar el manual de puestos en todas las vacantes que se requieran en VIVI comercial el cual será aplicado con obligatoriedad con el fin de adquirir calidad en el proceso de reclutamiento y selección.

6.3.3.4 POLÍTICAS Y ESPECIFICACIONES PARA EL USO DEL MANUAL DE PUESTOS

POLÍTICAS

Para la aplicación de este manual la persona encargada de su administración debe observar los siguientes principios:

1. Los puestos definidos fueron establecidos de acuerdo a la organización y funcionamiento de VIVI comercial.
2. El análisis, la descripción, la valoración la clasificación debe permitir identificar y comparar factores comunes así como factores distintos que están presentes en cada uno de los puestos.
3. La clasificación de puestos debe considerar el tipo, complejidad y responsabilidad de las actividades asignadas o definidas para el puesto.
4. La valoración de los puestos se hará de acuerdo a los perfiles del puesto.
5. El proceso de revisión y ajuste al manual se hará anualmente.

ESPECIFICACIONES

1. El uso de este manual es único y exclusivo de VIVI comercial.
2. El encargado de la Administración de Recursos Humanos efectuará los ajustes requeridos al manual.
3. Para el reclutamiento y selección del personal se deberá ajustar los perfiles de acuerdo a la descripción del puesto.

6.3.3.5 EXPLICACIÓN DE PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

REQUISIÓN DE PERSONAL

Es el formato que la organización solicita para el ingreso de uno o más individuos, especificando el perfil profesional y laboral con que deben contar.

CONVOCATORIA Y PUBLICACIÓN DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Son los medios que va a utilizar una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

PRIMERA ENTREVISTA

En esta entrevista se recogen una serie de datos e información que la mayor parte de las veces, resultan poco homogéneos y, por tanto, difíciles de comparar.

Se le explica a los candidatos, en una primera parte de la entrevista, el trabajo que deberán realizar, la organización en que van a trabajar y se les pregunta ciertos aspectos con el fin de aclarar su currículum, así como sus posibles experiencias en relación con el puesto a ocupar.

APLICACIÓN DE PRUEBAS

Se aplicarán una batería de pruebas a los candidatos para medir las aptitudes, las actitudes, los rasgos de personalidad, los conocimientos, las habilidades, la vocación, los intereses y los valores de las personas.

SEGUNDA ENTREVISTA

La segunda entrevista es más como una nueva oportunidad para conocer algunas pautas que durante la primera entrevista no pudieron hacerse bien, pero sobretodo, para reflejar el deseo de conocer más al candidato y la labor por parte del entrevistador o encargado de reclutar las personas para el puesto y conocer más acerca de sus ventajas competitivas.

REFERENCIA LABORAL

Es un documento emitido por una empresa, a petición de la organización que está contratando con el objetivo principal de demostrar que la información presentada por el colaborador es verdadera.

SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN

En esta etapa se considera pedirle al candidato cierta documentación como la siguiente:

- Solicitud de empleo
- Antecedentes penales
- Identificación oficial
- Comprobante de afiliación del seguro social en caso de haber estado registrado antes
- Fotografías de títulos
- Partida de nacimiento
- Examen médico

VALIDEZ Y VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

En este paso se debe verificar la documentación del candidato de diferentes técnicas como ser por vía telefónica, visitas ínsito.

6.3.4 SEGMENTO 4: PLAN DE CAPACITACIONES

6.3.4.1 FIJAR OBJETIVOS PARA LAS CAPACITACIONES

En este paso se define cuál será el tipo de capacitaciones que necesita el personal por ejemplo si es para transmitirle un nuevo conocimiento o reforzarlo. Y a la vez cómo se medirá los objetivos de dichas capacitación.

6.3.4.2 ¿A QUIÉN SE VA ENTRENAR?

Para realizar un plan de capacitaciones hay que tomar en cuenta al tipo de grupo que se va a entrenar, si son empleados nuevos o viejos.

6.3.4.3 MATERIALES A UTILIZAR

Se necesita un programa en relación con el servicio al cliente para que los colaboradores aprendan las nuevas habilidades.

6.3.4.4 ESCOGER EL PROGRAMA CORRECTO

Se puede desarrollar programas de entrenamiento propios de la empresa o comprar materiales.

6.3.4.5 DEFINIR HORARIO

Se necesita estudiar el tiempo libre de las personas para sus entrenamientos. Y si son empleados nuevos cuanto tiempo se va necesitar antes de empezar a trabajar.

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

En la tabla 2 se hace una detallada descripción, en orden lógico, de los aspectos importantes que se toman en cuenta para culminar con el presente plan de acción:

Tabla 2. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Titulo	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
Manual de descripciones de puestos.	<p>General</p> <p>Analizar la estructura organizacional para la empresa VIVI comercial, con la finalidad de brindar un diagnóstico, que proporcione los elementos necesarios para desarrollar a los colaboradores y así mismo aumentar la productividad de la empresa.</p>	<p>Especifico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades fundamentales que existen dentro de la empresa al no poseer un manual de estructura organizacional. • Analizar los puestos de trabajo de la empresa VIVI comercial para realizar un descriptor de puestos. • Determinar el tipo de organigrama que tiene la empresa. • Proponer un manual de recursos de estructura organizacional para su implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores de la organización conocen cuáles son sus funciones o las descripciones de las mismas, pero cuando se requiere de un nuevo personal, no cuentan con un documento formal o un manual de funciones que oriente su accionar • Existe la necesidad de crear nuevos puesto de trabajo, ya que el personal que actualmente labora en la organización no se abasto con las tareas de la organización. • Dado los resultados según las entrevistas realizadas a los 	<ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere a la organización que utilice el manual de puestos ya que este sirve de base para actuales y futuros postulantes, el cual contenga los requisitos necesarios del perfil de puestos, debido a que esto puede determinar el éxito de la empresa. A medida que transcurra el tiempo y en cuanto a las necesidades que van surgiendo se debe ampliar cuidadosamente la estructura de VIVI comercial sin perder de vista el objetivo y la finalidad de los puestos. • Se recomienda establecer un organigrama, debido a la importancia que 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la estructura organizacional que ayude a la organización de la empresa. • Creación perfiles de puestos para orientar a los colaboradores en sus tareas diarias. • Creación de un manual de puestos, para orientar el proceso de reclutamiento y selección. • Creación de un plan de acción para potenciar las habilidades y conocimientos de los colaboradores.

			<p>colaboradores de dicha empresa, se determina que necesitan de capacitaciones para maximizar la productividad del talento humano, el cual brindara a largo plazo una ventaja competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luego de analizar en la actualidad la empresa no cuenta con una estructura organizacional, por lo cual hace que los procesos sean de una forma desorganizada e ineficiente. 	<p>este posee, para mejorar la productividad de la empresa, ahorrando tiempo y dinero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aconseja a la empresa brindar a su personal las capacitaciones necesarias para cada puesto de trabajo, esto da como resultado nuevos conocimientos, habilidades y actitudes reforzadas para un mejor desempeño de las funciones de cada colaborador. • Se propone un manual de estructura organizacional para su respectiva implementación, esto permite que la empresa tenga definido las guías, parámetros y el procedimiento necesario para alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa. 	
--	--	--	---	--	--

En la tabla 3 se presenta un cronograma de acciones para implementar el manual de descriptores de puestos

Tabla 3. Cronograma de Acciones para la implementación de un manual de descriptores de puestos, para la empresa VIVI Comercial.

NO.	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
1	Socializar con los colaboradores las generalidades de la empresa.	Gerente general de la empresa	Enero del 2016
2	Dar conocer a los empleados los descriptores de puesto.	Gerente	Febrero 2016
3	Evaluar el desempeño de los colaboradores	Gerente	Junio 2016
4	Reclutamiento y selección de temporada navideña.	Gerente	Noviembre 2016
5	Capacitaciones	Dependerá	Julio 2016

BIBLIOGRAFIA

1. Achua, L. (2011). *Liderazgo* (4.^a ed.). México: CENGAGE Learning.
2. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8.^a ed.). México: MC Graw Hill.
3. Castillo Triana, I. del. (2007). *Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero. Economía y Desarrollo. V.127 n.2. 2000. Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10184346>*
4. Coulter, R. (2010). *Administración* (10.^a ed.). México: Pearson.
5. Criollo Bravo, M. K. (2014). *Propuesta para la creación del Departamento de Talento Humano en la Empresa Productos Betoven Cia. Ltda.. Universidad de Cuenca. Extraído el 22 de enero de 2015 de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/20526>*

6. Elvira, M. M., & Dávila, A. (2005). *Cultura y Administración De Recursos Humanos En América Latina*, (5), 28–45.
7. Gallardo Velásquez, A. (2009). *El diseño organizacional y la organización que aprende*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10311924>
8. García Leal, C. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw-Hill España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10721719>
9. Gary, D. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). México: Person Educación.
10. González, I. (2008). *Evolución del Pensamiento Administrativo: Breve Reseña y Surgimiento del Desarrollo Organizacional*. Universidad Nacional Abierta, Dirección de Investigaciones y Postgrado, Maestría en Administración de Negocios, Curso: Desarrollo Organizacional, Venezuela. Extraído de <http://dip.una.edu.ve/man/desarrollo/paginas/Lectura%203.pdf>
11. Gelabert Porret, P. (2010). *Gestión de personas* (4.^a ed.). España: ESICEDITIRIAL.

12. Gonzales, S. (2008). *Recursos humanos* (4.^a ed.). Madrid: Editorial Paraninfo.
13. Goya, N., & Hernaez, O. (2008). *Organización de empresas* (3.^a ed.). Universidad de Deusto.
14. Hall, R. H. (1996). La estructura organizacional: sus formas y resultados. *Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.*, 32.
15. Meléndez Gavilanes, G. A. (2012). Propuesta para crear el departamento de recursos humanos y desarrollo institucional en la corporación educativa Stephen Hawking de la ciudad de Ambato, Ecuador. Pontífica Universidad Católica de Ecuador. Extraído el 22 de enero de 2015 de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/277/1/75545.pdf>
16. Ordóñez de Pablos, P. (2001). La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental vrs japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa, Universidad de Oviedo*, 7(3), 91–108.
17. Prado Zeas, M. E. (Ene 8, 2013). LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DISTRIBUIDORA COMEP. Universidad Israel. Extraído el 22 de enero de 2015 de <http://186.42.96.211:8080/jspui/handle/123456789/321>

18. Ríos, M. F., Sánchez, J. C., & Muñoz, R. R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema - Revista Anual de Psicología de La Universidad de Oviedo, España.*, (1), 10.
19. Lusthaus, C. (2005). *evaluación organizacional*. canada: IDRC.
20. Luthans, F. (2008). *comportamiento organizacional* (11.^a ed.). México: MC Graw Hill.
21. Newstrom, J. W. (2007). *comportamiento humano en el trabajo* (12.^a ed.). Mexico: MC Graw Hill.
22. Robbins, S. P. (2005). *Administración* (5.^a ed.). México: Person Educación.
23. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *comportamiento organizacional* (15.^a ed.). México: Pearson.
24. Siliceo, A. (2006). *capacitación y desarrollo de personal* (4.^a ed.). México: Editorial Limusa.
25. Snelle, scott, & Bohlander, G. (2009). *Administración de Recursos humanos* (16.^a ed.). México: Person Educación.

Anexos

Anexo 1

Entrevista

Somos Estudiantes de la Maestría de Dirección de Recursos Humanos en UNITEC estamos cursando la clase de proyecto de Graduación, La siguiente entrevista se hace con el fin de analizar y mejorar la estructura organizacional de la Empresa VIVI Comercial.

Se agradece su importante colaboración.

Preguntas para los colaboradores

Datos Generales

Nombre del puesto

Antigüedad laboral

Formación académica

Otros conocimientos

Experiencia en el puesto

1. ¿Está satisfecho con el trabajo que realiza, si o no , Porque?
2. ¿Cuáles son las funciones que actualmente desempeña?
3. ¿Qué opinión tiene sobre el ambiente laboral de su lugar de trabajo?
4. ¿Qué cree que hace falta en la empresa?
5. ¿Existe compañerismo y trabajo en equipo? Si o no porque?

6. ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?
7. ¿Cuáles son las áreas que desea reforzar a través de una capacitación?
8. ¿Conoce la estructura organizacional de la compañía?
9. ¿Considera que en la empresa se trabaja con eficiencia y eficacia?
10. ¿Se encuentra bien definido a quien debe reportar sobre su trabajo?
11. ¿Qué habilidades considera necesario para desarrollar el puesto de trabajo?

Entrevista

Somos estudiantes de la maestría de Dirección de Recursos Humanos en UNITEC estamos cursando la clase de proyecto de graduación, La siguiente entrevista se hace con el fin de analizar y mejorar la estructura organizacional de la empresa VIVI comercial.

Se agradece su importante colaboración.

Preguntas para el gerente general

Datos generales

Nombre del gerente general

Antigüedad en el trabajo

Formación académica

Otros conocimientos

Experiencia laboral

1. ¿Considera realizar cambios en la empresa, porque le gustaría hacerlo?
2. ¿Cuáles son las debilidades de su empresa?
3. ¿Considera que sus colaboradores se desempeñan de forma eficiente?
4. ¿Qué métodos utiliza para motivar su personal?
5. ¿Sus colaboradores tienen definidas cuáles son sus funciones y responsabilidades?
6. Como percibe el ambiente laboral de su empresa?
7. Que piensa le hace falta a su empresa para su respectivo crecimiento organizacional?
8. ¿A su criterio existe compañerismo dentro de la empresa? Si o no porque?

9. ¿Cómo define la estructura organizacional que actualmente posee la empresa?

10 ¿Que puestos urgentes necesita contratar, para lograr mayor rendimiento entre sus empleados?

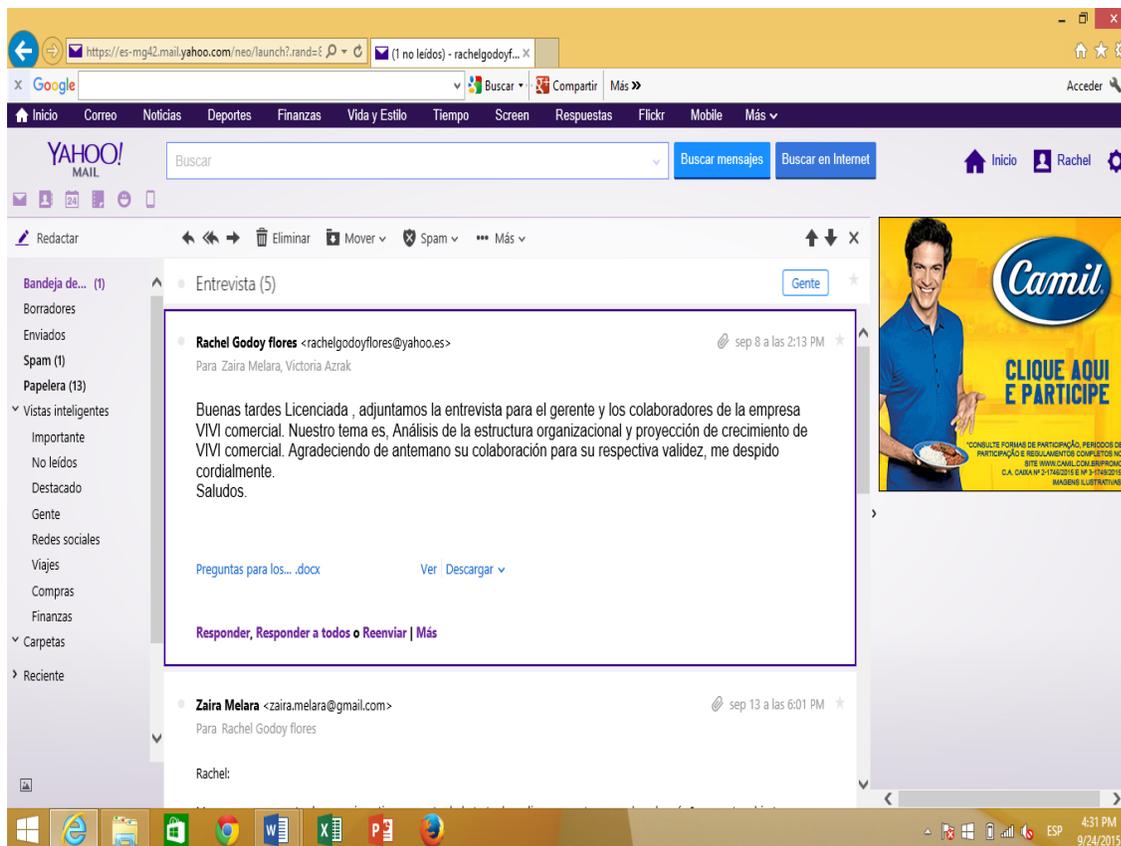
11¿Esta dispuesto a darles la capacitación necesaria a sus colaboradores?

12 ¿En áreas necesitan capacitación sus empleados’?

Anexo 2

Validez de las entrevistas

Correo para la Lic. Zaira Melara



Browser: <https://es-mg42.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=s&...> (1 no leídos) - rachelgodoyf... X

Inicio Correo Noticias Deportes Finanzas Vida y Estilo Tiempo Screen Respuestas Flickr Mobile Más

YAHOO! MAIL Buscar Buscar mensajes Buscar en Internet Inicio Rachel

Redactar Eliminar Mover Spam Más

Bandeja de... (1) Borradores Enviados Spam (1) Papelera (13) Vistas inteligentes Importante No leídos Destacado Gente Redes sociales Viajes Compras Finanzas Carpetas Reciente

Entrevista (5) Gente

Zaira Melara <zaira.melara@gmail.com> sep 13 a las 6:01 PM
Para Rachel Godoy flores

Rachel:

Me parece que no esta claro que investigan, por otro lado trate de realizar preguntas cerradas y lo más 2 preguntas abiertas.

Le remito un ejemplo de como debe hacerlo.

Esperando pueda mejorarla.

Saludos,

> Mostrar mensaje original

Preguntas para los... .docx Ver Descargar

Responder, Responder a todos o Reenviar | Más

4:34 PM 9/24/2015

Browser: <https://es-mg42.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=s&...> (1 no leídos) - rachelgodoyf... X

Inicio Correo Noticias Deportes Finanzas Vida y Estilo Tiempo Screen Respuestas Flickr Mobile Más

YAHOO! MAIL Buscar Buscar mensajes Buscar en Internet Inicio Rachel

Redactar Eliminar Mover Spam Más

Bandeja de... (1) Borradores Enviados Spam (1) Papelera (13) Vistas inteligentes Importante No leídos Destacado Gente Redes sociales Viajes Compras Finanzas Carpetas Reciente

Entrevista (5) Gente

Rachel Godoy flores <rachelgodoyflores@yahoo.es> sep 14 a las 1:21 PM
Para Zaira Melara

Buenas tardes Licenciada , con gusto haremos las mejoras necesarias para las entrevistas.
Muchos Saludos
Gracias.

> Mostrar mensaje original

Responder, Responder a todos o Reenviar | Más

Rachel Godoy flores El Lunes 14 de septiembre de 2015 13:21, Rachel Godoy flores <rachelgodoyflore sep 14 a las 10:07 PM

Rachel Godoy flores <rachelgodoyflores@yahoo.es> sep 14 a las 10:07 PM
Para Victoria Azrak

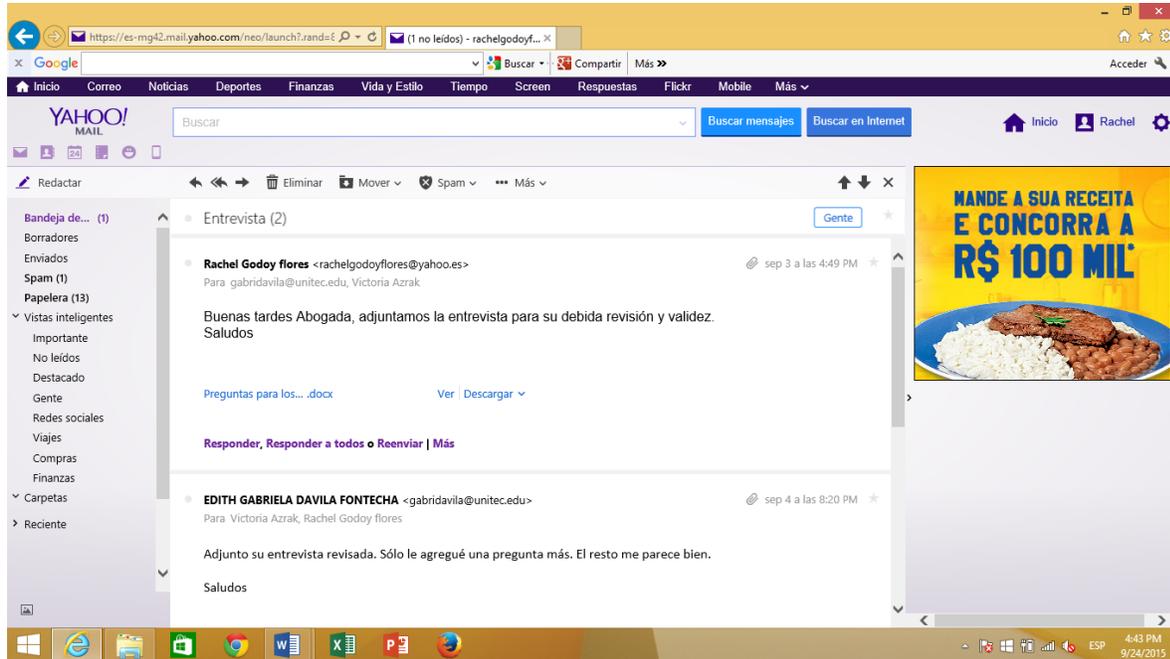
4:35 PM 9/24/2015

Correo para el Abog .Héctor Cárcamo

The screenshot shows a Yahoo! Mail interface in a browser window. The address bar displays a URL from yahoo.com. The navigation bar includes links for Inicio, Correo, Noticias, Deportes, Finanzas, Vida y Estilo, Tiempo, Screen, Respuestas, Flickr, Mobile, and Más. The user's name, Rachel, is visible in the top right. The main content area shows an email titled "Entrevista (2)" from Rachel Godoy flores (rachelgodoyflores@yahoo.es) to CARCAMO MARTINEZ HECTOR ORLANDO, dated September 8 at 2:51 PM. The email body contains the text: "Buenas tardes Abogado , le enviamos la entrevista a fin de que por favor nos la revise si esta buena , y nos la valide por correo y luego lo iriamos a buscar si le parece la entrevista el sábado solo para que nos la Gracias y saludos." Below the text are links for "Preguntas para los... .docx" and "Ver | Descargar". At the bottom of the email are options: "Responder, Responder a todos o Reenviar | Más". To the right of the email is a yellow advertisement for Camil with the text "CLIQUE AQUI E PARTICIPE". The Windows taskbar at the bottom shows the time as 4:40 PM on 9/24/2015.

This screenshot shows the same Yahoo! Mail interface, but with a reply email from CARCAMO MARTINEZ HECTOR ORLANDO (hcarcamo@unitec.edu) to Rachel Godoy flores, dated September 9 at 2:27 PM. The email body contains the text: "Hola: Son dos entrevistas que harán? Aquí les reenvío algunas correcciones. Saludos". Below the text is a link for "Mostrar mensaje original". At the bottom of the email are options: "Responder, Responder a todos o Reenviar | Más". The advertisement on the right is now for Camil with the text "COMPROU CAMIL, ACHOU, GANHOU MILHARES DE PRÊMIOS". The Windows taskbar at the bottom shows the time as 4:41 PM on 9/24/2015.

Correo para la Abog. Gabriela Fontecha



Anexo 3

GUIA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la empresa: VIVI Comercial

Dirección: Col. América frente a la gasolinera puma, continua al hotel América, calle principal

Teléfono: 22347486

Los puntos a observar son:

Observaciones	Si	No	Casi siempre
Tratan al cliente con amabilidad, respeto y cortesía.			
Existe un buen ambiente laboral.			

Se requiere de más personal en la empresa.			
Utilizan el uniforme de la empresa.			
El área se encuentra limpia y ordenada.			
Desempeñan todas las funciones que les corresponden.			
Falta profesionalismo.			

Anexo 4

Validez cliente oculto



Anexo 5

GUIA DE CLIENTE

Nombre de la empresa: VIVI Comercial

Dirección: Col. América frente a la gasolinera puma, continua al hotel América, calle principal

Teléfono: 22347486

Observaciones	SI	No
Actitud positiva de los empleados,		
Rapidez en búsqueda del producto.		
Existe un buen ambiente en la empresa.		
A su parecer el empleado conoce el producto existente.		

Organización en la empresa.		
Ofreció más productos.		

Anexo 6

Descriptores de puestos

VIVI Comercial

Nombre del puesto	
Área	
Título del puesto	
Reporta a	

Organigrama

Objetivo

<u>Principales Responsabilidades</u>		<u>Tareas</u>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Perfil del Puesto

Genero:
 Femenino _____ Masculino _____ Indistinto _____

Edad: _____

Educación Deseable:

Conocimiento Requerido:

Competencias/Habilidades/Actitudes Esperados

Experiencia requerida:

Manejo de Idioma Inglés:

Y todo lo demás que la empresa estime conveniente.

Perfil de Acceso

Título del puesto:

Fecha de la última revisión:

Firmas:

Supervisor: _____

Gerente General _____

Anexo 7

Formulario Requisición de Personal

Puesto a Cubrir

Unidad Administrativa

Código del Puesto

Sueldo Actual

Fecha para la cual se requiere

Causa de la Vacante

<input type="checkbox"/> Renuncia	<input type="checkbox"/> Abandono de cargo	<input type="checkbox"/> Vacaciones
<input type="checkbox"/> Revocación de Nombramiento	<input type="checkbox"/> Creación de cargo	<input type="checkbox"/> Licencia
<input type="checkbox"/> Anulación de Nombramiento	<input type="checkbox"/> Traslado	<input type="checkbox"/> Otro (especifique)
<input type="checkbox"/> Destitución del empleado	<input type="checkbox"/> Jubilación	<input type="text"/>

En sustitución de

Observaciones

Si es creación, debido a

Descripción general de las tareas típicas de cargo

Requisitos deseables para el cargo

Sexo: Edad

mínima: Edad máxima:

Nivel educativo

Experiencia laboral relacionada con el cargo

Cualidades personales

Solicitado por

Nombre Cargo que ocupa

Firma En fecha

Nombre

Firma

Fecha

Estatus

(Aprobado, Rechazado)

Ejecutivo máximo área de la vacante

Nombre del Encargado

Firma

Fecha de Recibo

**Para uso del área de personal
Observaciones**

Anexo 8

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

_____, _____, ____/____/____
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

(Puesto Laboral)

(Empresa o Institución)

(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): _____

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en _____

Hemos seleccionado como tema _____

_____, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: _____

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Firma, nombre y apellidos Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: _____ No. de cuenta: _____

Por este medio, _____

(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

(Nombre y sello del Director / Gerente) Vo.Bo. 83

ANEXO 9

CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo

Identidad No.

Licenciado en

Maestría en

Doctorado en

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de

Maestría denominado:

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de

Departamento

Fecha y Firma

ANEXO 11

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

Nombre del observado: Santa García

Observaciones	Si	No	Casi siempre
Tratan al cliente con amabilidad, respeto y cortesía. Observaciones	Si	No	X Casi siempre
Existe un buen ambiente laboral. Tratan al cliente con amabilidad, respeto y cortesía.		x	X
Se requiere de más personal en la empresa. Existe un buen ambiente laboral.	x X		
Utilizan el uniforme de la empresa. Se requiere de más personal en la empresa.	x		X
El área se encuentra limpia y ordenada. Utilizan el uniforme de la empresa.	x		X
Desempeñan todas las funciones que les corresponden. El área se encuentra limpia y ordenada.	x X		
Desempeñan todas las funciones que les corresponden.	x		
Falta profesionalismo.			X

Falta profesionalismo.			X
------------------------	--	--	---

Nombre del observado: Telma Flores

Observaciones	Si	No	Casi siempre
Tratan al cliente con amabilidad, respeto y cortesía.	x		
Existe un buen ambiente laboral.	x		
Se requiere de más personal en la empresa.	x		
Utilizan el uniforme de la empresa.			X

Nombre del observado : Amabar Garcia

Nombre del observado

El área se encuentra limpia y ordenada.	x		
Desempeñan todas las funciones corresponden.	Si	No	Casi siempre
Falta profesionalidad, puntualidad, respeto y cortesía.			X
Existe un buen ambiente laboral.		x	
Se requiere de más personal en la empresa.	x		
Utilizan el uniforme de la empresa.			X
El área se encuentra limpia y ordenada.	x		

No
mbr
e del
obse
rvad
o:
Pedr
o
Vill
ator
o

Desempeñan todas las funciones que les corresponden.	x		
Falta profesionalismo. Observaciones	Si	No	¶asi siempre
Tratan al cliente con amabilidad, respeto y cortesía.	x		
Existe un buen ambiente laboral.		x	
Se requiere de más personal en la empresa.	x		
Utilizan el uniforme de la empresa.			X
El área se encuentra limpia y ordenada.	x		
Desempeñan todas las funciones que les corresponden.	x		
Falta profesionalismo.			X

No
mbr
e del
obse
rvad
o:
Kevi
n

Padilla

Tratan al cliente con amabilidad, respecto y cortesía.			X
Existe un buen ambiente laboral.			x
Se requiere de más personal en la empresa.	x		
Utilizan el uniforme de la empresa.			X
El área se encuentra limpia y ordenada.	x		
Desempeñan todas las funciones que les corresponden.	x		
Falta profesionalismo.			X

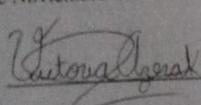
No
mbr
e del
obse
rvad
o:
Evet
te
Azra
k

Señores
**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACION (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

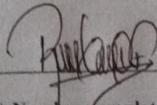
Ciudad
Estimados Señores:

Nosotros, Rachel Godoy Flores y Victoria Evette Azrak, de Tegucigalpa, autor(es) del trabajo de postgrado titulado: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE VIVI COMERCIAL, presentado y aprobado en el mes de Octubre del 2015, como requisito previo para optar al título de máster en DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo/autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en la salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
 - 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.
- De conformidad con lo establecido en el artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.
- En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa a los seis días del mes de Noviembre del 2015.



Nombre completo Victoria Evette Azrak
Número de cuenta 11313211



Nombre completo Rachel Godoy Flores
Número de cuenta 11343022

* La autorización firmada se encuentra adjunta a mí (nuestro) expediente