

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A UNA EMPRESA  
INTEGRADORA DE SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

**CLAUDIA MARÍA SARCEÑO CARRILLO**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, JUNIO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1:	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4:	PC. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal 5:	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática - Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración - Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Mercadotecnia - Operaciones	Lic. César Augusto Marroquín Dueñas

JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretario:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 23 de Octubre de 2006

Licenciado  
Eduardo Antonio Carrera Velásquez  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

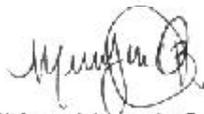
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha cinco de noviembre de 2004 procedí a asesorar a la estudiante **Claudia María Sarceño Carrillo**, con carné estudiantil No. 9611575, durante la elaboración de su tesis titulada: **El proceso administrativo aplicado a una empresa integradora de sistemas electrónicos de seguridad.**

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base a lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Miriam Lisseth Orellana Pimentel  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 8,752

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

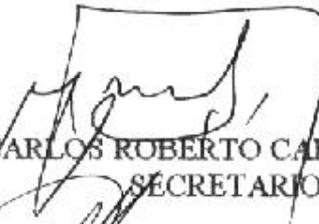
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CINCO DE JULIO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, Subinciso 6.1.1 del Acta 14-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 009-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de febrero de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A UNA EMPRESA INTEGRADORA DE SISTEMAS ELECTRONICOS DE SEGURIDAD", que para su graduación profesional presentó la estudiante CLAUDIA MARIA SARCEÑO CARRILLO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Por ser quien ilumina y guía cada paso de mi vida. Infinitas gracias por tantas bendiciones.

**A MIS PADRES:** Mario Rolando Sarceño y Milagro de Sarceño, gracias por su amor, apoyo y sacrificios para que alcanzara este triunfo.

**A MIS HERMANOS:** Patricia, Carolina, Mario y Jeanneth, por su cariño y estar siempre a mi lado.

**A MIS SOBRINOS:** Dary, Andrea y Eduardo Alejandro, por darle tanta alegría a mi vida.

**A MI AHIJADA:** Dania Gabriela, por ser tan especial.

**A MI ABUELITO:** Carlos Gustavo Carrillo, por su cariño y sabios consejos.

**A MI ABUELITA:** Nicolasa de Carrillo, que desde un lugarcito del cielo me acompaña en todo momento.

**A MIS TÍOS Y PRIMOS:** Por todo el cariño y apoyo demostrado a lo largo de mi vida.

**ESPECIALMENTE A:** Mi tía Joba Raquel de Ramos y mis primos Henry, Velveth y Hamlet, muchísimas gracias por el enorme apoyo que me han brindado a lo largo de mi carrera y por compartir conmigo siempre.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Casa de estudios que me albergó durante el desarrollo de mi carrera universitaria.

**A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:** Especialmente a la Escuela de Administración de Empresas, por darme las bases y conocimientos necesarios para el desarrollo de mi profesión.

**Y A MIS INOLVIDABLES AMIGOS Y COMPAÑEROS DE ESTUDIO**

## ÍNDICE

Introducción.....	i
-------------------	---

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

	Pág.
1.1 Definiciones aplicables al tema.....	1
2. Proceso administrativo .....	2
2.1 Etapas del proceso administrativo .....	3
2.2 Fase de planificación .....	3
2.2.1 Elementos.....	3
2.2.2 Principios.....	3
2.3 Fase de organización .....	4
2.3.1 Elementos.....	4
2.3.2 Principios .....	4
2.3.3 Tipos de organización .....	5
2.3.4 Estructura organizacional .....	5
2.3.5 Diseño organizacional .....	5
2.4 Fase de integración .....	17
2.4.1 Elementos (Recursos Humanos) .....	17
2.4.2 Principios .....	17
2.5 Fase de dirección .....	18
2.5.1 Elementos .....	18
2.5.2 Medios .....	19
2.5.3 Principios .....	19
2.6 Fase de control .....	19
2.6.1 Elementos.....	19
2.6.2 Principios .....	20
2.7 Planificación administrativa .....	20
2.7.1 Elementos .....	20
2.7.2 Tipos de planes .....	21
2.7.3 Clases de planes .....	23

### CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INTEGRADORA DE SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD

2.1 Antecedentes.....	27
2.2 Principales productos y servicios.....	28
2.3 Clasificación del equipo electrónico de seguridad que venden.....	28
2.4 Beneficios que ofrecen a los clientes.....	30

	<b>Pág.</b>
3. Administración actual .....	30
3.1 Análisis de planeación .....	30
3.2 Análisis de organización .....	34
3.2.1 Asignación de funciones .....	35
3.3 Análisis de integración .....	36
3.3.1 Recursos humanos .....	36
3.3.2 Recursos físicos .....	37
3.3.3 Recursos financieros.....	38
3.4 Análisis de dirección.....	38
3.4.1 Comunicación....	39
3.4.2 Motivación de los empleados .....	42
3.4.3 Análisis de la toma de decisiones y autoridad existente.....	42
3.4.4 Supervisión.....	42
3.5 Análisis de control.....	43
3.5.1 De los productos y servicios.....	44
3.5.2 De los inventarios.....	45

**CAPÍTULO III  
PROPUESTA  
MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA**

3.1 Implementación del proceso administrativo.....	47
3.1.1 Planeación .....	47
3.1.2 Misión .....	47
3.1.3 Visión .....	48
3.1.4 Objetivos .....	48
3.1.5 Estrategias .....	49
3.1.6 Políticas .....	49
3.1.7 Planes .....	50
4. Organización .....	56
4.1 Organigramas .....	57
4.2 Organigrama general .....	57
4.3 Organigramas específicos .....	57
4.4 Organigramas nominales.....	60
4.5 Descripción técnica de puestos .....	63
5. Integración .....	64
5.1 Recursos humanos .....	64
5.1.1 Como reclutar candidatos .....	64
5.1.2 Selección de personal .....	65
5.1.3 Contratación .....	66
5.1.4 Inducción.....	67
5.1.5 Capacitación .....	67
5.1.6 Desarrollo.....	68

	<b>Pág.</b>
6. Dirección .....	69
6.1 Cualidades para dirigir .....	69
6.2 Programa motivacional.....	69
7. Control .....	71
7.1 Importancia del control dentro de la empresa .....	71
7.2 Controles para cada área de la empresa .....	71
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>81</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
1. Planificación actual de las actividades .....	33
2. Comunicación actual entre compañeros de trabajo .....	40
3. Comunicación actual entre trabajador y jefe inmediato .....	41
4. Controles establecidos actualmente en las áreas de trabajo.....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

1. Organigrama general actual de la empresa .....	35
2. Organigrama general .....	57
3. Organigrama específico Gerencia Administrativa-Financiera.....	58
4. Organigrama específico Gerencia de Ventas y Mercadeo.....	59
5. Organigrama específico Gerencia de Operaciones.....	60
6. Organigrama nominal Gerencia Administrativa-Financiera.....	61
7. Organigrama nominal Gerencia de Ventas y Mercadeo .....	62
8. Organigrama nominal Gerencia de Operaciones.....	63

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

1. Plan direccional.....	51
2. Plan de acción Área Administrativa Financiera .....	54
3. Plan de acción Área de Ventas y Mercadeo.....	55
4. Plan de acción Área de Operaciones .....	56
5. Proceso de reclutamiento de personal.....	65
6. Proceso de selección de personal.....	66
7. Capacitación de personal.....	68
8. Programa motivacional.....	70

	<b>Pág.</b>
9. Plan de acción para implementar controles en Área Administrativa Financiera .....	72
10. Plan de acción para implementar controles en Área de Ventas y Mercadeo.....	73
11. Programa de cursos de capacitación Área de Ventas y Mercadeo.....	74
12. Plan de acción para implementar controles en Área Operativa.....	75

### **ÍNDICE DE CUADROS**

1. Resumen de costos para implementación de la propuesta .....	76
--	----

## **INTRODUCCIÓN**

A través del tiempo, todas las organizaciones han tenido la necesidad de contar con una buena administración y lograr la mejor forma, de manera consciente y constante para su buen funcionamiento y desarrollo. Todas cuentan con personas que tienen el objetivo de servirles para alcanzar sus metas, estas personas son llamadas Gerentes. Éstos entrenadores, directores y ejecutivos de ventas talvez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

La empresa Integradora de Sistemas Electrónicos de Seguridad ISES, es una organización que vende equipos y presta servicios. En la actualidad no cuentan con un modelo administrativo con los lineamientos aconsejables a seguir para lograr el éxito total, por lo cual se seleccionó el tema de trabajo de tesis denominado: "EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A UNA EMPRESA INTEGRADORA DE SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD".

El capítulo I se inicia con la parte teórica del proceso administrativo, en el cual se siguen los pasos de su evolución siendo éstos: planeación, organización, integración, dirección y control. La separación que se hace es únicamente con fines de estudio, porque dentro de la actividad práctica de la empresa, todos los pasos se interrelacionan, conjugan y participan de manera integrada para formar una unidad continua de acción.

El capítulo II describe la situación actual de la empresa, enfocado bajo la estructura del proceso administrativo, dando a conocer como aplican los administradores cada paso que lo conforma, su metodología, técnicas, procedimientos y estrategias que utilizan.

El capítulo III presenta la propuesta detallada por cada paso del proceso administrativo como un modelo a implementar con el fin de fortalecer y mejorar toda la estructura de la empresa estudiada.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones las que se determinaron luego de finalizar la investigación y de esta forma contribuir a resolver los principales problemas de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Todas las organizaciones poseen una estructura en particular, están compuestas por un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar una meta o un objetivo común; para lograrlo es necesario que se cumplan y desarrollen pasos, actividades y procesos, que permitan fortalecer la administración.

La administración se refiere al: proceso de planificación, organización, integración, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos.

Se habla de la administración como un proceso para acentuar el hecho de que todos los gerentes, independientemente de sus aptitudes y habilidades personales, desempeñan ciertas actividades relacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean, entendiéndose como “Proceso: al método sistemático para manejar actividades”. ( 4:10)

Los administradores deberán ser capaces de dirigir de la mejor forma posible a todos los empleados con los que cuenta dentro de la empresa, delegar responsabilidades, desarrollar creatividad, autodisciplina, capacidad de organizar y motivar para un desempeño de funciones.

#### **1.1 Definiciones aplicables al tema**

A continuación se dan a conocer algunas definiciones necesarias para facilitar la comprensión del contenido de éste documento.

- **Empresa:**

Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción; y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios.

- **Integrar:**

Contribuir a completar un todo con las partes que faltaban.

- **Sistema:**

Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a un fin determinado.

- **Electrónico:**

Estudio y aplicación del comportamiento de electrones en diversos medios; mecanismo dispuesto para obtener un resultado automático.

- **Seguridad:**

Libre de todo daño o riesgo, que se aplica a los objetos y dispositivos para hacer segura una cosa.

## **2. Proceso administrativo**

“Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización. Está compuesto por cinco fases o funciones que son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control “(8:02).

## **2.1 Etapas del proceso administrativo:**

- Mecánica:

Esta conformada por dos funciones: la planeación y la organización.

- Dinámica:

La conforman tres funciones: la integración, la dirección y el control.

## **2.2 Fase de planificación:**

“Proceso para fijar un curso alternativo de acción, estableciendo los objetivos organizacionales y departamentales; así como la determinación de los medios para alcanzar el fin deseado.

Le permite a la empresa el logro de resultados y una mejor adaptación al medio en que se desenvuelve, por lo que es necesario que el proceso se desarrolle de la mejor forma para facilitar el alcance de objetivos institucionales” (8:04).

### **2.2.1 Elementos:**

- Misión
- Objetivos y metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos
- Normas
- Reglas
- Tácticas

### **2.2.2 Principios:**

- De la precisión

- De la flexibilidad
- De la unidad de dirección
- De consistencia
- De la rentabilidad
- De participación

### **2.3 Fase de organización:**

“Proceso para ordenar y distribuir las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos.

Es importante porque permite a las organizaciones tener una estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social para lograr su mayor eficiencia”(8:07).

#### **2.3.1 Elementos:**

- Funciones
- Jerarquías
- Puestos

#### **2.3.2 Principios:**

- De la especialización
- De la unidad de mando
- Del equilibrio de autoridad - responsabilidad
- Del equilibrio de dirección - control
- De la definición de puestos

### 2.3.3 Tipos de organización:

“**Formal:** es la estructura formal de puesto en una organización, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, estructurados para el alcance de los objetivos y metas generales y particulares en la forma más eficiente.

**Informal:** constituye una red de relaciones interpersonales, no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que existen entre los miembros de una organización a medida que estos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales”(9:05).

### 2.3.4 Estructura organizacional

“Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa; o sea su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización. Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre gerentes y empleados”(9:06).

#### Características de la estructura:

- “**Complejidad:** de acuerdo a la cantidad de niveles jerárquicos, unidades administrativas u órganos administrativos.
- **Formalidad:** por la normalización o reglamentación que posea, así como por los canales formales de comunicación que utiliza.
- **Centralización:** definida por la forma de tomar decisiones en los distintos niveles jerárquicos”(9:14).

### 2.3.5 Diseño organizacional

“Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la

estrategia, el personal, la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades. Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente”(9:07).

### **Componentes:**

- Tipo de estructura organizacional
- Dimensión de la estructura y sus categorías
- Modelo de diseño y sus características
- Tipo de departamentalización
- Tipo de tramo de control que refleja
- Sistema de organización que refleja

### **• Tipos de estructuras organizacionales:**

- **“Organización funcional:** reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, facilitan mucho la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de habilidades.
  
- **Organización por producto/mercado o por divisiones:** reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de productos o servicios; a todos los que están en cierta zona geográfica o los que tratan con cierto tipo de clientes.
  
- **Organización matricial:** llamada también sistema de mando múltiple, cuenta con dos tipos de diseño al mismo tiempo. Los empleados tienen dos cadenas de mando, la de funciones o divisiones en forma vertical y la que combina al personal de distintos departamentos o divisiones funcionales de forma horizontal, para formar un equipo de proyecto, encabezado por un gerente experto en el campo de especialización asignado”(9:17).

- **Dimensiones de la estructura y sus componentes**

“Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién y la autoridad para tomar decisiones. Puede ser:

- Vertical y
- Horizontal

**Vertical comprende:**

- La aplicación de unidad de mando, donde una persona debe reportarse a un solo superior.
- El intervalo de control que describe el número de personas que un gerente puede supervisar de manera eficaz y eficiente.
- La responsabilidad–autoridad indica la obligación de desarrollar una tarea, y los derechos inherentes de una posición supervisora para dar órdenes y esperar que se cumplan.
- La centralización-descentralización describe el nivel de autoridad para toma de decisiones que se delegan a niveles inferiores.

**Horizontal comprende:**

La división del trabajo; divide una tarea entera en serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales”(9:12).

- **Modelos de diseño:**

- a. **“La organización mecánica (burocracia):** es una estructura que es alta en complejidad, formalización y centralización; posee las siguientes

características: relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada.

b. **La organización orgánica:** estructura que es baja en complejidad, formalización y centralización; posee las siguientes características: alta adaptabilidad, ligeramente acoplada y flexible, colaboración, deberes adaptables, baja formalización, comunicación informal y autoridad de decisión descentralizada” (9:18).

• **Enfoques del diseño organizacional:**

- Clásico
- Tecnológico
- Ambiental

- “**Clásico:** dice que las organizaciones más eficientes y eficaces son las que sus miembros en sus acciones son guiados por un sentimiento de obligación para con la organización y por reglas y reglamentos racionales o coherentes.

**Características:**

- Especialización del trabajo
  - Nombramientos de personal por méritos
  - Oportunidad de hacer carrera
  - Burocráticas (rutina de actividad, clima impersonal y racional en la organización, claridad en la delegación de la autoridad y responsabilidad, evaluación del desempeño).
- **Tecnológico:** en donde las actividades son realizadas con diferentes tipos de tecnología de producción de acuerdo a cada tipo de producto, se clasifica así:

- Producción unitaria: artículos individuales producidos de acuerdo a especificaciones del cliente.
- Producción de partidas pequeñas: productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes para ensamblar.
- Producción en partidas grandes y en masa: productos fabricados en grandes cantidades y en líneas de ensamble.
- Producción en procesos: materiales producidos con equipo muy complejo que trabaja en forma continua que se venden por peso o volumen.

- **Ambiental:** en este se incorpora el ambiente de las organizaciones en las consideraciones para el diseño, plantea dos sistemas de organización:

1. **Sistema mecanicista:** donde las actividades se descomponen en tareas especializadas y separadas, los objetivos para cada persona y unidad son definidas con toda precisión por los mandos más altos y siguen la cadena de mando.
2. **Sistema orgánico:** aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta” (9:22).

- **Aplicaciones del diseño organizacional**

- Estructura simple
- Estructura funcional
- Estructura divisional
- Estructura basada en equipos
- Organización sin fronteras

“**Estructura simple:** diseño bajo en complejidad; dos o tres niveles, y poca formalización, distribución informal de empleados, pero alto en centralización por que la autoridad para la toma de decisiones recae en una sola persona. Es

rápida, flexible, bajo costo de mantenimiento y responsabilidad clara, ideal solo para empresas pequeñas.

**Estructura funcional:** agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, su fuerza es el ahorro de costos por especialización de funciones, se obtiene una economía en escala, reduce duplicidad de personas y equipo, los empleados hablan el mismo idioma. Pierde de vista los intereses generales ya que ninguna función es totalmente responsable de los resultados finales.

**Estructura divisional:** integrada por unidades o divisiones autónomas y autocontenidas, cada una con un gerente responsable del desempeño y de la autoridad en cuanto a la estrategia y operación de su unidad; tiene una oficina central que brinda apoyo logístico (financiero y legal) y que actúa como vigilante externo para coordinar y controlar las distintas divisiones. Su fortaleza se enfoca en resultados, su debilidad en la duplicidad de recursos y actividades por contar cada división con departamentos funcionales, aumentando los costos y reduciendo la eficiencia.

**Estructura basada en equipos:** integrada por grupos de trabajo para desempeñar todos los aspectos de las actividades de trabajo de una organización. Se da la delegación de la autoridad a los empleados, cuyos equipos tienen libertad de diseñar sus actividades a su conveniencia y son responsables de las mismas y de los resultados en sus respectivas áreas.

**Organización sin fronteras:** su diseño no está definido o limitado a fronteras impuestas por una estructura predefinida. Constituyen una red temporal de compañías independientes vinculadas por la tecnología de la información para compartir habilidades, costos y accesos a sus mercados; es fluida, flexible y adaptable a las exigencias de la situación; los factores que influyen en su desarrollo son: globalización y apertura de mercados (competidores), tecnología

de punta (columna vertebral de la red de información) y la necesidad de innovación rápida, conocidas también como organizaciones de red o corporación virtual” (9:28).

- **Aspectos básicos del diseño organizacional**

- División del trabajo
- Departamentalización
- Jerarquización
- Coordinación

“**División del trabajo:** es dividir la carga entera de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Se le conoce como especialización laboral.

Ventajas:

- Aumenta la productividad simplificando las tareas, pues las personas son responsables de limitadas actividades.
- Permite la especialización pues las personas se convierten en expertas de ciertos trabajos de acuerdo a sus talentos e intereses, incrementando la velocidad para ejecutarlas.

Desventajas:

- Permite la sensación de falta de control.
- La repetición de las actividades es poco gratificante y provoca el absentismo laboral (aburrimiento).

**Departamentalización:** es la agrupación de empleados y tareas, combinando éstas en forma lógica y eficiente, para alcanzar las metas y objetivos

organizacionales. Debe realizarse de acuerdo a las relaciones formales de la organización, lo cual sirve para:

- Evitar la duplicidad y el esfuerzo innecesario
- Conflicto y mal uso de los recursos
- Proporciona un flujo lógico de las actividades de trabajo
- Establece canales de comunicación
- Proporciona mecanismos de coordinación
- Enfoca el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos, mejorando la planificación y control.

#### **Tipos de Departamentalización:**

- Desde el punto de vista clásico
  - Funcional
  - Por producto o servicio
  - Por clientes
  - Por territorio
  - Por proceso
  
- Desde el punto de vista contemporáneo
  - Equipos interfuncionales
  - Enfoque de organización matricial
  - Enfoque de contingencia” (9:32).

#### **Punto de vista clásico**

- **“Departamentalización funcional:** agrupa actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización.

- **Departamentalización por producto o servicio:** agrupa las actividades por línea de lo que se elabora o presta bajo la autoridad de un gerente que será responsable de todo lo tenga relación a dicha línea.
- **Departamentalización por clientes:** desarrolla actividades de acuerdo a los clientes específicos que atiende o sirve.
- **Departamentalización geográfica o territorio:** desarrolla actividades con base al área geográfica o territorio que se cubre.
- **Departamentalización por procesos:** agrupa las actividades con base en los flujos para elaborar el producto o atender clientes” (9:41).

#### **Punto de vista contemporáneo**

- **“Equipos interfuncionales:** son agrupamientos heterogéneos (combinados) de personas que son expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos en proyectos asignados.
- **Enfoque de organización matricial:** se asignan especialistas de distintos departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyectos; dependiendo jerárquicamente tanto del gerente funcional como del gerente del proyecto asignado.
- **Enfoque de contingencia:** donde se contemplan los diversos factores que influyen en el diseño de una organización moderna como: la estrategia, el tamaño, la tecnología y el entorno” (9:46).

**Jerarquía de la organización:** “es un patrón de los niveles de la estructura de una organización, consiste en especificar quien depende de quien, vinculando a

los distintos departamentos, determinando la cantidad de personas y que éstos se puedan manejar con eficiencia, según el tramo de control administrativo.

- **Componentes:**

1. Tramo de control administrativo
2. Cadena de mando
3. Organigramas

**1. Tramo de control administrativo:** es el número de subordinados que dependen directamente de un gerente específico. Puede afectar la rapidez de las decisiones que se tomen en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional; puede ser:

- Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)
- Tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal)

- **Tramos estrechos:** menos personal que supervisar por tramo, da lugar a muchos niveles organizacionales, producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operativos). La cadena de mando más lenta, demora la toma de decisiones, tramo corto se torna ineficiente por que se subutiliza a los gerentes.
- **Tramos amplios:** más personal que supervisar por tramo, da lugar a pocos niveles organizacionales; se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base, la cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida y se reduce el tamaño. Influye en las relaciones laborales, significa poca dirección y control.

**2. Cadena o línea de mando:** especifica la dependencia de unas personas con otras dentro de una organización; estas líneas de dependencia son características de los organigramas.

**3. Organigramas:** constituyen la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí, los órganos que la integran” (9:50).

**Coordinación:** “es integrar las actividades de departamentos independientes de una organización, con el objeto de alcanzar las metas con eficacia; establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente vigilando la eficacia de dicha integración. El grado de coordinación que se necesite dependerá de la naturaleza de las tareas y del grado de interdependencia que exista entre el personal de las unidades que las realizan.

**Aspectos que influyen en la coordinación:**

- **La diferenciación:** son diferencias de actitudes y estilos para trabajar, que surgen en forma natural entre el personal de los diferentes departamentos por la especialización y la división del trabajo, y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización.
- **La integración:** que es la medida en que los miembros de los diferentes departamentos se conjunta para trabajar unidos” (9:52).

• **Sistemas de organización**

“Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad por medio de las cuales se realiza la organización; se representan por medio de gráficas de organización y se complementan con análisis de puestos, pueden ser:

- Sistema lineal
- Sistema funcional
- Sistema lineal – staff

**Lineal o militar:** aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativa se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

**Funcional:** aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización.

**Lineal-staff:** es un derivado de las dos anteriores, conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe, pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función” (9:56).

#### • Reorganización

“Se produce como resultado de una evaluación, de un diagnóstico o una auditoria, donde se establece la necesidad de introducir cambios sustanciales en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo; es redefinir objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, supresión de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas” (9:57).

#### • Reestructuración

“Consiste en la revisión y ajuste de la estructura organizacional con el propósito de hacerla más funcional y productiva, derivado de necesidades tales como el desarrollo de nuevos programas, funciones de alguna disposición legal que modifica su ámbito de acción, o el redireccionamiento de objetivos, sin considerar la adaptación de la estructura existente para las nuevas actividades” (9:58).

## **2.4 Fase de integración:**

“Proceso para obtener e implementar los recursos necesarios para realizar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos.

Su importancia radica en que le permite a la organización, la integración constante de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

### **2.4.1 Elementos (Recursos Humanos)**

- Reclutamiento:
  - Convocatoria
- Selección:
  - Contratación
- Inducción:
  - General
  - Especifica
- Capacitación
- Desarrollo

### **2.4.2 Principios**

- De cosas:
  - Del abastecimiento oportuno
  - De la instalación y mantenimiento
- De Personas:
  - De la adecuación de hombres y funciones
  - De la provisión de elementos administrativos
  - De la importancia de la introducción adecuada”(8:11).

## **2.5 Fase de dirección:**

“Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización, para lograr que contribuyan a los objetivos de la empresa.

Su importancia radica ser la parte esencial y central de la administración, supone “hacer a través de otros” por medio de un liderazgo efectivo, la motivación del personal, el establecimiento de los canales de comunicación y supervisar la ejecución de las tareas”(8:12).

### **Características:**

- “Es facilitada por la comunicación para unir los ambientes que interactúan en la empresa.
- La retroalimentación se debe dar para cada situación que se analice para la toma de decisiones.
- La interacción con los colaboradores de la organización deben tener un liderazgo que permita aprovechar su trabajo”(10:04).

### **2.5.1 Elementos:**

- “Liderazgo: arte o proceso de dirigir e influir en personas para que con disposición y entusiasmo logren metas grupales.
- Motivación: disposición de grandes niveles de esfuerzo para las metas organizacionales.
- Comunicación: proceso para que las personas transfieran información por medio de mensajes simbólicos.
- Supervisión: es el manejo de los recursos y la solución de problemas relacionados con éstos, es comunicarse, motivar y desarrollar habilidades”(10:09).

**2.5.2 Medios:**

- Toma de Decisiones
- Autoridad
- Poder
- Mando
- Coordinación
- Delegación

**2.5.3 Principios:**

- De la coordinación de intereses
- De la impersonalidad del mando
- De la vía jerárquica
- De la resolución de los conflictos
- Del aprovechamiento del conflicto

**2.6 Fase de control:**

“Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas; es establecer estándares, medir el desempeño con éstos y corregir las variaciones y los planes.

Es importante porque permite evaluar o medir los resultados actuales y pasados con los esperados; con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”(8:15).

**2.6.1 Elementos:**

- Estándares y controles
- Operación de los controles
- Evaluación de resultados

### 2.6.2 Principios:

- Del carácter administrativo del control
- De los estándares
- Del carácter medial del control
- De excepción

### 2.7 Planificación administrativa

- “Naturaleza: (¿de dónde se origina?)

Es una actividad universal, implica actividades futuras de acuerdo a las decisiones propuestas y al resultado futuro de éstas; se explica por medio de sus cuatro aspectos:

1. Su contribución a los objetivos y propósitos
2. Le da la primacía al plan
3. La extensión o fuerza de la planeación; varía según el nivel de autoridad.
4. Permite la eficiencia de los planes, la cual se mide por el grado de contribución a los objetivos y propósitos.

#### 2.7.1 Elementos:

- **Misión o propósito:** es una visión a largo plazo de una empresa la que la distingue de otras similares, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir; es decir, qué actividad va a desarrollar la empresa.
- **Objetivos y metas:** son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades; lo que queremos alcanzar.
- **Estrategias:** es el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos; determina las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos y los métodos necesarios para lograr llegar al fin.

- **Políticas:** guías de pensamiento para orientar la toma de decisiones; coordina y delimita el área dentro del cual una acción debe ser tomada de acuerdo a los objetivos de la organización.
- **Procedimientos:** describen los pasos a seguir para alcanzar los objetivos, los cuales deben mantenerse dentro los límites señalados por las políticas.
- **Programas:** son fijaciones de tiempo para cada acción, especifican las más importantes, su orden y oportunidad; así como la unidad responsable de cada paso. Se utilizan una sola vez e incluyen metas, objetivos, políticas y procedimientos.
- **Presupuestos:** programas que indican unidades, cantidades, costos y los pronósticos en los que estos descansan. Establecen formal y cuantitativamente los recursos asignados para un plazo determinado en términos financieros.
- **Normas:** creencias compartidas sobre la forma en que las personas deben pensar y comportarse.
- **Reglas:** la acción o no acción requerida y específica; no permiten discreción.
- **Tácticas:** curso detallado de acción mediante el cual debe activarse o realizarse una estrategia. Es el esquema específico del empleo de recursos dentro de una estrategia general”(8:20).

### 2.7.2 Tipos de planes:

“Planes: constituyen el diseño o esquema informativo de lo que habrá de hacerse en el futuro y de las especificaciones para realizarlo. A continuación su tipología:

a. Según su clase:

Los objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos.

b. Según sus fines:

Nuevos, vigentes (de operación o trabajo) y correctivos.

c. Según su utilidad:

Los que se usan una sola vez (programas, presupuestos correctivos) y los permanentes o repetitivos (reglas, objetivos, políticas, procedimientos normales y métodos ordinarios)"(8:21).

**Otra forma de agruparlos puede ser:**

1. "Por su amplitud:

- Estratégicos: aplicables a toda la organización, establecen objetivos generales y poseen a la empresa en términos de su entorno, se formulan a largo plazo y en toda la organización.
- Operacionales: establecen los detalles para que se logren los objetivos generales, se formulan a corto plazo en áreas específicas de la organización (Gerencias o Departamentos).

2. Por su marco temporal:

- A corto plazo: cubren menos de un año
- A mediano plazo: cubren de uno a cinco años, generalmente son financieros.
- A largo plazo: cubre más de cinco años

3. Por su especificidad:

- Direccionales: son flexibles, establecen guías generales, reducen el impacto del cambio, minimizan desperdicios y redundancias, establecen criterios para su aplicación en la etapa del control.
- Específicos: se definen claramente y no dan lugar a otras interpretaciones.

4. Por su frecuencia de uso:

- Permanentes: son constantes, proporcionan guías para actividades repetitivas de la organización como respuesta a decisiones programadas (reglas, políticas y procedimientos).
- De uso único: se diseñan específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única, como respuesta a decisiones no programadas (proyectos, presupuestos y programas)”(8:23).

**2.7.3 Clases de planes:** (como instrumentos de planificación, programación y control).

**a. “Plan operativo:** representa la forma de desarrollo de una organización respecto a las líneas de negocios que sean pertinentes a su naturaleza.

**Contenido:**

- Resumen ejecutivo: descripción clara del asunto, producto o servicio a desarrollar, mercado objetivo deseado a cubrir.
- Análisis de la situación
- Objetivos y metas
- Estrategias de mercado
- Programa de acción
- Métodos de control
- Recursos necesarios para el proceso de desarrollo de actividades, como análisis financiero detallando con base a la realidad de la situación; Programa de actividades y Plan de mercadeo.
- Conclusiones y Recomendaciones

**b. Programa anual de trabajo:** instrumento administrativo que proporciona a la organización, directrices detalladas para la realización de actividades específicas

a corto plazo (12 meses); se formula de acuerdo a estrategias y programas a mediano o largo plazo, para que contribuya al alcance de los objetivos empresariales, a la sistematización y evaluación de actividades; razón por la que es responsabilidad de toda la organización.

**Contenido:**

- Introducción
- Objetivos/metas
- Estrategias para la acción
- Actividades
- Responsables
- Recursos
- Anexos”(8:25).

**c. “Plan operativo anual (POA):** se utiliza con el propósito de darle un alto grado de dirección al desarrollo administrativo y funcional de una organización durante un periodo establecido, que generalmente se fija en un año calendario; este debe ser congruente con el marco normativo que regula la organización interna, con los fines y políticas.

**Elementos:** misión y visión de la organización, objetivos y metas; políticas y estrategias, programación de recursos, calendarización de tiempos necesarios, responsables de cada actividad y tipo de organización con sus principales problemas.

**d. Plan de trabajo:** instrumento administrativo que proporciona a la organización directrices detalladas para la realización de actividades específicas durante un período de tiempo determinado.

**Estructura sugerida:**

- Introducción / presentación
- Antecedentes
- Justificación
- Objetivos y metas
- Estrategias
- Recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos)
- Calendarización
- Costos y presupuestos
- Anexos”(8:27).

**e. “Plan de investigación:** es la previsión de las distintas actividades que se deberán realizar en un proceso de investigación, se deben ejecutar con una secuencia lógica y de acuerdo a las etapas del proceso de investigación científica; así como estimar el tiempo de su realización y calcularse los recursos adecuados necesarios.

**Estructura:**

- Justificación de la investigación
- Planteamiento del problema: comprende aspectos como:
  - Definición
  - Especificación
  - Delimitación (fijar la unidad de análisis, el período histórico y el ámbito geográfico que comprenderá la investigación).
  - Marco teórico
  - La o las hipótesis
- Objetivos de la investigación:
  - General
  - Específicos

- Supuestos de la investigación
- Bosquejo preliminar de temas
- Determinación de métodos y técnicas a emplear
- Cronograma de actividades
- Recursos:
  - Humanos
  - Materiales
  - Financieros
- Bibliografía”(8:29).

f. **“Plan de acción:** programa de acción específico para cada unidad organizacional de una empresa, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades; se elaboran para programar eventos que requieren acción inmediata y por períodos cortos (diarios, semanales, mensuales y semestrales).

**Contenido:**

- Introducción
- Justificación
- Objetivos
- Actividades a realizar
- Metas a alcanzar
- Responsables de realizar las actividades
- Calendarización
- Costos y presupuesto”(8:30).

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INTEGRADORA DE SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD**

El presente capítulo tiene como objetivo determinar como se está empleando el proceso administrativo y la realización de todas las operaciones de la Empresa Integradora de Sistemas Electrónicos de Seguridad (ISES). Para ello, se llevó a cabo una investigación de campo, enfocada desde el punto de vista administrativo; esta se fundamentó en la aplicación de tres guías de entrevista; para el Presidente de la Junta Directiva, Gerente General y Gerente Operativo, así como una boleta de encuesta para los empleados integrantes de los distintos departamentos que actualmente existen. Éstos instrumentos fueron diseñados para obtener información relacionada con aspectos generales y las fases del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **2.1 Antecedentes**

La empresa fue fundada el 27 de mayo de 1,996 por iniciativa de tres profesionales emprendedores, quienes acordaron formar una sociedad y unir su capital con el fin de poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades, experiencias y obtener rentabilidad contribuyendo de ésta forma al desarrollo económico del país.

A través de los años, la empresa ha enfrentado muchos problemas y situaciones difíciles, las cuales la han hecho fortalecer en cada uno de los departamentos; se encuentra en constante crecimiento y tienen sucursales en dos países centroamericanos: El Salvador y Costa Rica, diversificando sus servicios y evolucionando hacia un futuro prometedor, siempre y cuando se actúe con inteligencia, se tracen metas y se luche por alcanzarlas.

Desde su fundación la empresa ha obtenido varios méritos importantes que la califican como la mejor empresa integradora de sistemas electrónicos de seguridad, acaparando un buen segmento de mercado.

La empresa se constituyó con base en los requisitos legales necesarios para su funcionamiento, está legalmente reconocida por el gobierno y debidamente inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala bajo el tipo de Sociedad Anónima; así como se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), para efectos de pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz (IETAAP).

Todos sus empleados se encuentran afiliados al registro patronal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) con el fin de contribuir al bienestar de su salud; de igual forma al Instituto de Recreación de Trabajadores (IRTRA) para provecho de entretenimiento con sus respectivas familias.

## **2.2 Principales productos y servicios**

Los productos y servicios que ofrece la empresa son los siguientes:

- Venta e instalación de equipos electrónicos de seguridad.
- Asesoría y diseño de sistemas de cómputo a empresas y personas particulares.
- Mantenimiento de equipos.
- Soporte técnico.

## **2.3 Clasificación del equipo electrónico de seguridad que venden**

Dentro de la variedad de productos que ofrece la empresa se encuentran los siguientes:

**a) Control de acceso:** lo integran los sistemas de control para puertas de entrada y salida con tarjetas de varias tecnologías, entre ellas: código de barras, cinta magnética, proximidad, chip inteligente y lectura de huellas digitales, impresoras de gafetes y otros sistemas de seguridad tales como: alarmas, cámaras de video, mapas y diseño de vigilancia estratégica, áreas de iluminación y cerraduras electrónicas para hoteles y oficinas.

**b) Control de tiempo y asistencia:** relojes marcadores de tarjetas de cartón, lectoras electrónicas de gafetes con código de barras o cinta magnética, lectoras de huella digital para verificar la identidad del empleado al marcar entradas y salidas de la empresa.

**c) Equipo bancario:** sistemas y equipo especial para autobancos, bóvedas, puertas de seguridad, cajas fuertes, ventanillas blindadas, pasa paquetes, arcos detectores de armas, rayos x, máquinas verificadores y contadoras de billetes, cerraduras de alta seguridad y sistemas de control de filas.

**d) Control vehicular:** barreras comerciales e industriales, sistemas de control de estacionamiento sencillos y automáticos, portones corredizos y abatibles, sistema de acceso de vehículos por proximidad de corto y largo alcance, sistemas de control de tránsito como: garras de seguridad, semáforos y otros.

**e) Circuito cerrado de televisión:** cámaras digitales y ocultas para investigaciones, sistema de monitoreo y grabación análogos y digitales, lentes y accesorios para circuito cerrado de televisión (CCTV).

**f) Sistema de alarmas contra robos e incendios:** dispositivos de alarma alámbricos e inalámbricos diseñados para residencias, comercios y bancos; sistemas de detección de humo, equipo de supresión de incendios tales como:

gabinetes, mangueras, extintores y otros. También se encuentran dentro de esta clasificación cajas y archivos antifuego y puertas contra incendios.

#### **2.4 Beneficios que ofrecen a los clientes**

Los beneficios que ofrece la empresa son: soporte técnico, asesoría y diseño de los equipos de seguridad que venden; por ser importadores directos, se garantiza al cliente que el producto que adquirió es de excelente calidad y buen precio. Es importante destacar que se cuenta con personal especializado y capacitado en la utilización, reparación y mantenimiento de todos los equipos.

### **3. Administración actual**

Como resultado de la investigación realizada, basada en la recopilación de información obtenida de las encuestas a los empleados y entrevista directa a los gerentes; conjuntamente con la observación directa, se determinó que en la Empresa ISES no se tiene implementado un proceso administrativo adecuado; todas las actividades se realizan de manera eventual, siendo las razones principales de éste problema: la ausencia de una persona encargada de crear, establecer y dar a conocer todos los lineamientos que son necesarios para una buena administración, además la falta de conocimientos administrativos por parte de propietarios y gerentes actuales.

#### **3.1 Análisis de la planeación**

De acuerdo a los datos obtenidos y que están relacionados con ésta fase, la empresa no cuenta con una misión y visión definida, debido a que los gerentes no disponen de tiempo necesario para concretar dichos puntos, siempre hay prioridad por otros temas y problemas relacionados con sus actividades diarias; actualmente tienen establecidos dos objetivos enfocados a toda la empresa en general, los cuales no alcanzan abarcar aspectos específicos de cada departamento que la integra; éstos son:

**a.** Lograr mantener las máximas ganancias en ventas, para que la empresa pueda crecer constantemente.

**b.** Ofrecer los mejores productos y servicios con la colaboración de un recurso humano capacitado profesionalmente que brinde la satisfacción total a los clientes.

Éstos no se dan a conocer al personal de la empresa, es información confidencial que se maneja solo a nivel de la alta gerencia.

Respecto a las políticas, únicamente se han establecido en el Departamento de Ventas, y están relacionadas con los términos del contrato de ventas de equipos y servicios.

Las actividades que se programan a diario son las del Departamento de Ventas, las cuales consisten en asignar funciones a cada técnico, estimar el tiempo de inicio y finalización de cada trabajo, visitas a clientes, instalaciones y mantenimientos.

Durante la entrevista realizada indicaron los gerentes que se tienen planes a corto, mediano y largo plazo, únicamente para la realización de algunos trabajos que involucran a toda la empresa y no los dan a conocer a los empleados de manera clara.

Existen algunas estrategias implantadas en el Departamento de Ventas, como lo son: visitas constantes a clientes, promociones y descuentos especiales en equipos electrónicos.

En cuanto a lo financiero, se puede mencionar que no existe un presupuesto asignado para las diferentes actividades de cada departamento. Todos los

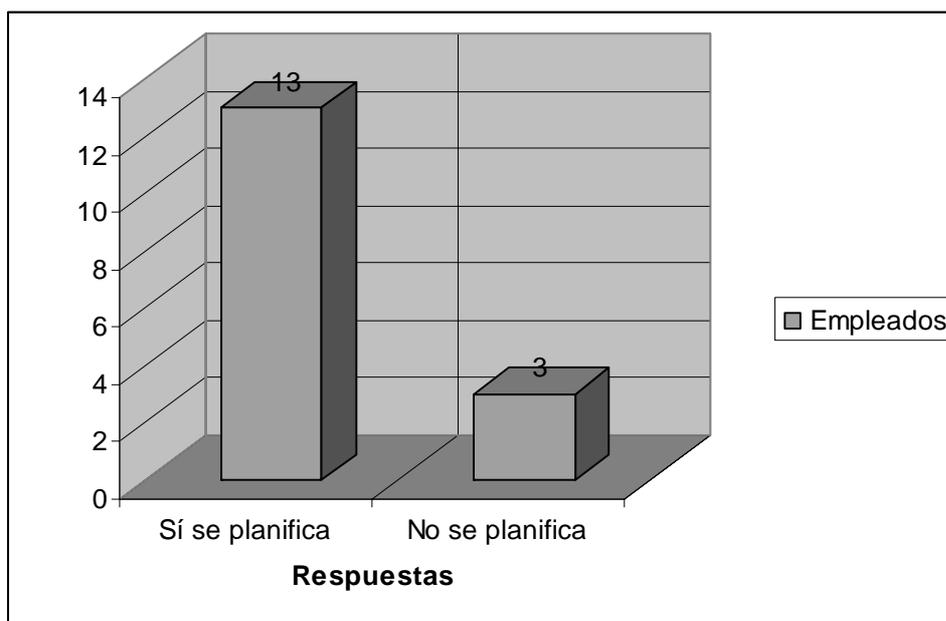
gastos, pagos y compras se realizan de acuerdo a las necesidades que se van presentando a diario en la empresa.

El Contador es quien posee la información relacionada a la disponibilidad de efectivo en general; también reporta directamente a la Gerencia sobre la necesidad de efectuar gastos y pagos. Emitirá cheques única y exclusivamente con previa autorización del Presidente de la Junta Directiva.

Se observó que el Departamento que se ve más afectado en cuanto a planificación es el Administrativo, ya que es notable la ausencia de una persona encargada de sugerir mejoras laborales, tomando en cuenta aspectos importantes como lo son: la motivación, asignación de recursos y aspectos relacionados con el ambiente de trabajo.

Finalmente, según los comentarios de los empleados, para ellos la planificación se refiere únicamente a la asignación de sus actividades diarias y herramientas de trabajo. Dentro de la encuesta se plantearon dos preguntas claves referentes a planeación y cuyos resultados se muestran en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 1**  
**PLANIFICACIÓN ACTUAL DE LAS ACTIVIDADES**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,005**



**Fuente:** investigación propia, año 2005.

La gráfica anterior, es el resultado de la pregunta planteada en la boleta de encuesta ¿Está enterado si en su empresa se planifican las actividades que se realizan?; 13 empleados de la muestra encuestada respondieron con un SI, la mayoría pertenecen al Departamento Técnico, ellos tomaron en cuenta las programaciones diarias de trabajo que se fijan de forma cotidiana como: asignación de tareas, equipos, tiempos de inicio y finalización de trabajos, mantenimientos y visitas a clientes entre otros. Las personas que pertenecen al Departamento Administrativo y de Ventas tomaron en cuenta: estimados de ventas, reuniones semanales, importación de equipos y materiales entre otros.

Otra pregunta clave en la encuesta es el conocimiento de la visión y misión de la empresa, dando como resultado que los 16 empleados que corresponden a la

muestra encuestada, respondieron que no se las han dado a conocer, por lo que asumen que no se tiene establecido por escrito hacia donde dirigir la empresa.

### **3.2 Análisis de organización**

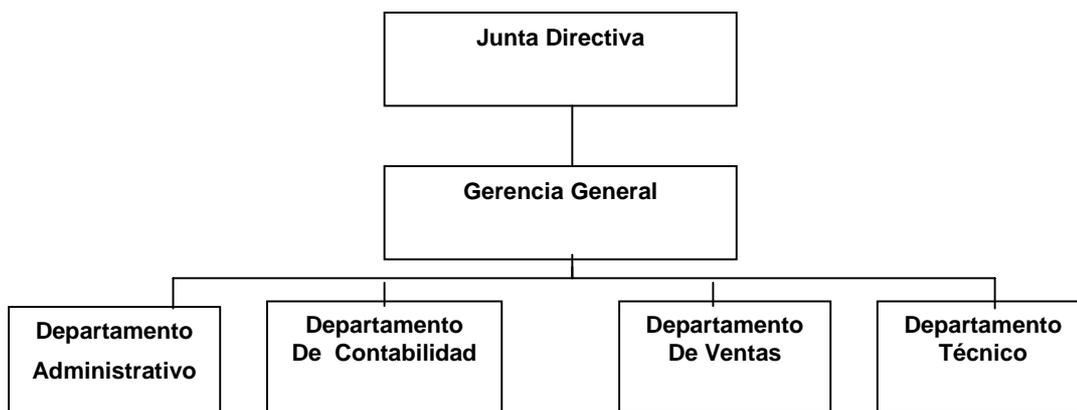
Actualmente la estructura de la empresa se encuentra definida de manera desordenada, las líneas de mando son dadas a conocer de manera verbal, lo que ha provocado duplicidad de funciones. No se tiene representada de manera gráfica un organigrama general que muestre y dé a conocer a todos los empleados la jerarquía de autoridad para cada departamento; así como no cuentan con la descripción técnica de cada puesto de trabajo, en la cual se detallan las funciones y obligaciones de cada uno de los empleados.

Se tiene establecida una Junta Directiva que está integrada por los socios y propietarios, ellos se reúnen una vez por semana fuera de las instalaciones de la empresa para tratar aspectos generales de todos los departamentos; lo acordado se dejará por escrito en un libro de actas interno y de uso exclusivo de los mismos.

El Departamento Técnico es el responsable de la planificación y asignación de las actividades diarias, ya que en esta se concentra el mayor número de empleados con los que cuenta la empresa.

A continuación se presenta la forma gráfica de la organización actual que se tiene:

**Figura No. 1  
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL  
EMPRESA ISES  
AÑO 2,005**



**Fuente:** investigación propia, año 2005.

El organigrama anterior muestra únicamente los órganos principales en los que está dividida la empresa, siendo un total de 30 empleados.

### **3.2.1 Asignación de funciones**

Es importante destacar que las funciones y las actividades que los gerentes asignan a cada empleado se hacen de forma verbal, y en raras ocasiones de forma escrita.

No aplican las adecuadas vías de comunicación entre los gerentes y subordinados, lo que provoca mal entendidos y descontento laboral.

Es notable la ausencia de algún documento escrito que ayude a dar a conocer de forma clara y detallada las funciones de cada empleado en la empresa; según opiniones de los encuestados; contar con este tipo de instrumentos sería muy importante y esencial para el desempeño adecuado de todas sus actividades a cargo.

### **3.3 Análisis de integración**

La empresa para integrar el recurso humano, debe tomar en cuenta aspectos importantes como lo son: integración de recursos físicos y financieros; ya que éstos asumen un papel muy importante al momento de contratar nuevo personal.

El proceso de integración de personal con el de recursos físicos depende de la evaluación de las inversiones necesarias y de los cálculos de liquidez y rentabilidad con los que cuenta la empresa.

#### **3.3.1 Recursos humanos**

Actualmente para la integración de nuevos empleados a la empresa, existe un procedimiento que consiste en: colocar anuncios en los periódicos de mayor circulación y subcontratar una empresa de colocación de personal, quien realiza el proceso de selección y envía datos de los posibles candidatos. Toda la información se maneja vía internet para los gerentes de la empresa.

El proceso de reclutamiento está a cargo de los gerentes de cada departamento; no se cuenta con una persona específica encargada de realizar el proceso completo de integración.

Luego se procede a efectuar la selección de los posibles candidatos para poder programar una entrevista que estará también a cargo de los gerentes. Todas las personas antes de ser entrevistados, deben llenar una solicitud de empleo con el fin de recopilar información personal y general acerca de cada uno de ellos.

Para la inducción, uno de los gerentes con relación al departamento que integrará nuevo personal, será el encargado de informar y dar a conocer aspectos principales; así como las actividades que realizan en la empresa, por lo que en la encuesta realizada a la muestra de 16 empleados pertenecientes a los diferentes departamentos, todos respondieron que si reciben inducción del

puesto. El tiempo asignado es de una semana, lo que provoca que no se abarquen puntos importantes, como procedimientos completos establecidos.

En cuanto a la capacitación, únicamente el Departamento Técnico la utiliza, el Gerente Técnico es el encargado de impartir un curso con los conocimientos generales sobre la utilización de los diferentes equipos electrónicos que venden, así como el uso y aplicación de diferentes herramientas de trabajo. Para el resto del personal, eventualmente les dan oportunidad de asistir a diferentes cursos de interés que imparte la Cámara de Comercio, institución a la cual se encuentran afiliados; los gerentes son los encargados de asignar a la persona que asistirá.

El desarrollo de todas las actividades del nuevo empleado, es supervisado por una persona encargada del mismo departamento en el cual se realizó la integración, todo esto con el fin de brindarle la retroalimentación requerida para el mejor desenvolvimiento de sus funciones.

### **3.3.2 Recursos físicos**

Para la integración de nuevo personal a la empresa, actualmente no se toma en cuenta el análisis de espacio físico donde se ubicarán los nuevos empleados; lo que muchas veces es incómodo no contar con un lugar de trabajo apropiado e inmediato; lo que provoca no aprovechar al máximo la jornada laboral.

No toman en cuenta la necesidad futura de compra de todos los recursos materiales y físicos necesarios para el desarrollo de funciones de los nuevos empleados; sino que los adquieren de acuerdo a las necesidades que se van presentando, entre éstos se pueden mencionar: computadoras, mobiliario y equipo de oficina, suministros de librería, uniformes, herramientas, zapatos de uso industrial (en caso del Departamento Técnico) entre otros.

Falta de decisión para evaluar la compra o construcción de una infraestructura propia para la empresa, ya que actualmente se rentan las instalaciones a un costo muy alto.

### **3.3.3 Recursos financieros**

Se presenta la ausencia de un presupuesto establecido para cubrir todos los gastos que provoca contratar un nuevo empleado, compras de bienes materiales y opciones de inversión en sus instalaciones propias.

El Presidente de la Junta Directiva es quien tiene la última palabra en cuanto a la decisión de disponibilidad monetaria para realizar los gastos más necesarios de todo el proceso de integración.

Con relación a los aspectos legales de la empresa, el Departamento de Contabilidad es el encargado de manejar el uso de un contrato de trabajo, el cual dan a conocer y proceden a firmar en la mayoría de ocasiones hasta que el empleado cumple seis meses de laborar, es exclusivamente de uso confidencial.

De acuerdo a la pregunta planteada en la boleta de encuesta; con relación a firmar un contrato de trabajo al momento de iniciar a laborar en la empresa, el total de la muestra respondieron que NO, aunque algunos de ellos lo han firmado; esto por causa de la rotación de personal que se presenta en el Departamento Técnico.

### **3.4 Análisis de dirección**

El saber dirigir a toda la organización de una manera correcta para alcanzar sus objetivos a futuro es tarea de una buena administración.

Se observó que ésta es una de las mayores deficiencias con las que cuenta la empresa, debido a que los empleados no tienen conocimiento claro de las

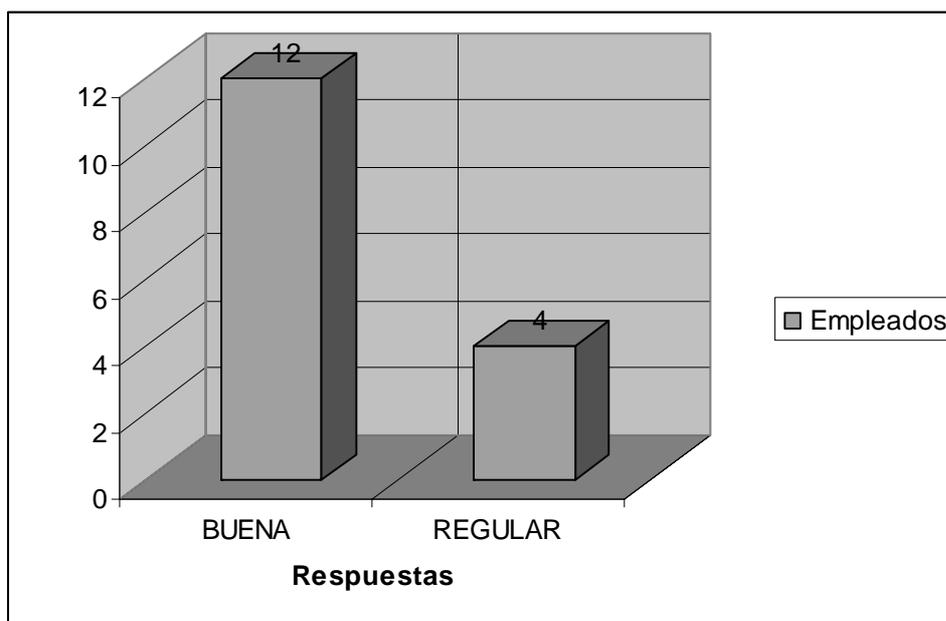
actividades a desarrollar y los objetivos hacia donde dirigirse; la falta de dirección ha provocado el bajo rendimiento laboral y no poder trabajar en equipo.

### **3.4.1 Comunicación**

Es notable la mala comunicación que existe entre todos los empleados de la empresa, a nivel general no existe la posibilidad de poder hacer saber sus opiniones y comentarios con relación a diferentes situaciones. En la mayoría de los casos los canales de comunicación verbales y escritos que se utilizan son inadecuados.

La comunicación verbal entre compañeros, de acuerdo a las respuestas obtenidas de la encuesta se califica como buena; ya que por cuenta propia cada uno de los empleados tratan de compartir y trabajar en equipo para lograr un mejor ambiente laboral, esto a pesar que en la empresa no se preocupan por implementar acciones de solución.

**Gráfica No. 2**  
**COMUNICACIÓN ACTUAL ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,005**

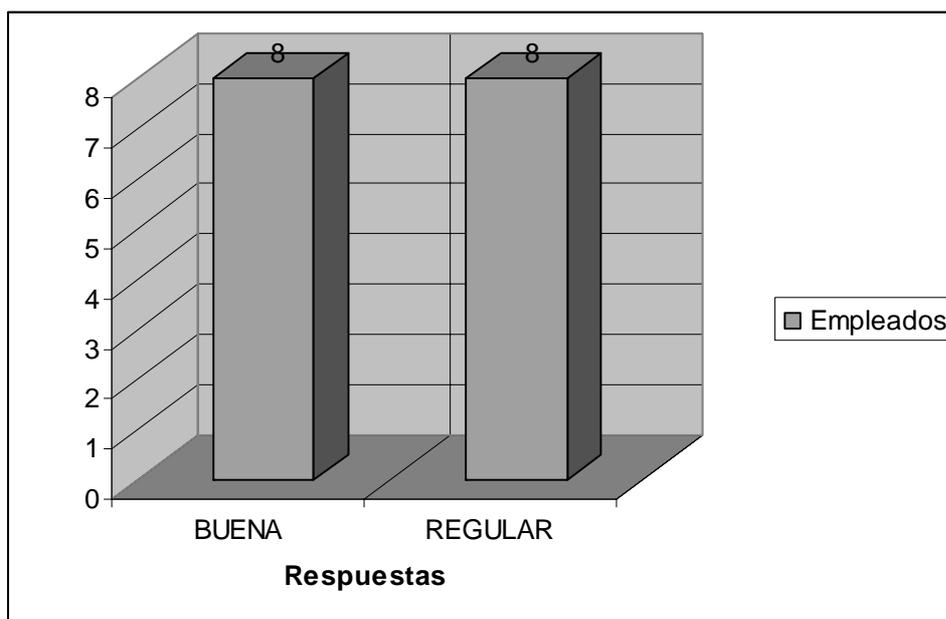


**Fuente:** investigación propia, año 2005.

Como resultado de la encuesta, 12 empleados respondieron que era buena y 4 que era regular, según observación directa todos los empleados tratan de colaborar para que el trabajo en equipo se realice de la mejor manera, lo que es muy beneficioso para ellos y para la empresa misma.

En frecuentes situaciones han tenido conflictos debido a la mala comunicación que existe con sus jefes inmediatos y por la duplicidad de funciones que se ha presentado.

**Gráfica No. 3**  
**COMUNICACIÓN ACTUAL ENTRE TRABAJADOR Y JEFE INMEDIATO**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,005**



**Fuente:** investigación propia, año 2005.

Las respuestas en relación a esta pregunta fueron: la mitad de los 16 empleados encuestados respondieron que es buena y la otra mitad que es regular; los primeros tomaron en cuenta que el Departamento Técnico es el que tiene mayor comunicación verbal y escrita, debido que en él se concentra el mayor número de personas y los cuales se encuentran en constante coordinación para distribuir las funciones de cada uno de ellos, el resto pertenece al Departamento Administrativo y de Ventas y con ellos; se presenta una comunicación regular, siendo verbal ya que la mayoría de funciones y decisiones se encuentra concentrada en los gerentes de la empresa, lo que significa que carecen de tiempo disponible para poder escuchar y tomar en cuenta comentarios y sugerencias.

### **3.4.2 Motivación de los empleados**

Actualmente no se tiene implantadas actividades para motivar a sus empleados. La única reunión social que se realiza en la empresa ISES, es el convivio navideño cada fin de año, la cual consiste en un almuerzo exclusivo en un restaurante de la ciudad y en esta ocasión comparten todos los integrantes de la empresa.

Es notable el descontento de todo el personal, debido a que nunca reconocen su trabajo y no comparten como equipo. La manera que utilizan para motivar es la remuneración monetaria, y es de beneficio para el personal del Departamento Técnico, ya que aplica a horas extras y realización de trabajos especiales, quedando fuera de esta oportunidad el resto de los empleados.

De las respuestas obtenidas en la encuesta, con relación a la pregunta si evalúan constantemente el trabajo que realizan, 14 empleados respondieron que SÍ, ya que ellos toman en cuenta las evaluaciones de observación directa y llamadas de atención que realiza cada Gerente en sus diferentes departamentos y correcciones respectivas. No se tienen procedimientos formales de evaluación del desempeño y tampoco períodos de tiempo asignados para llevarlos a cabo.

### **3.4.3 Análisis de la toma de decisiones y autoridad existente**

Las sugerencias y opiniones de solución a diferentes situaciones de la empresa por parte de los empleados son limitadas y la mayoría no son tomadas en cuenta; en el caso de la empresa ISES, la toma de decisiones se concentra exclusivamente en los gerentes.

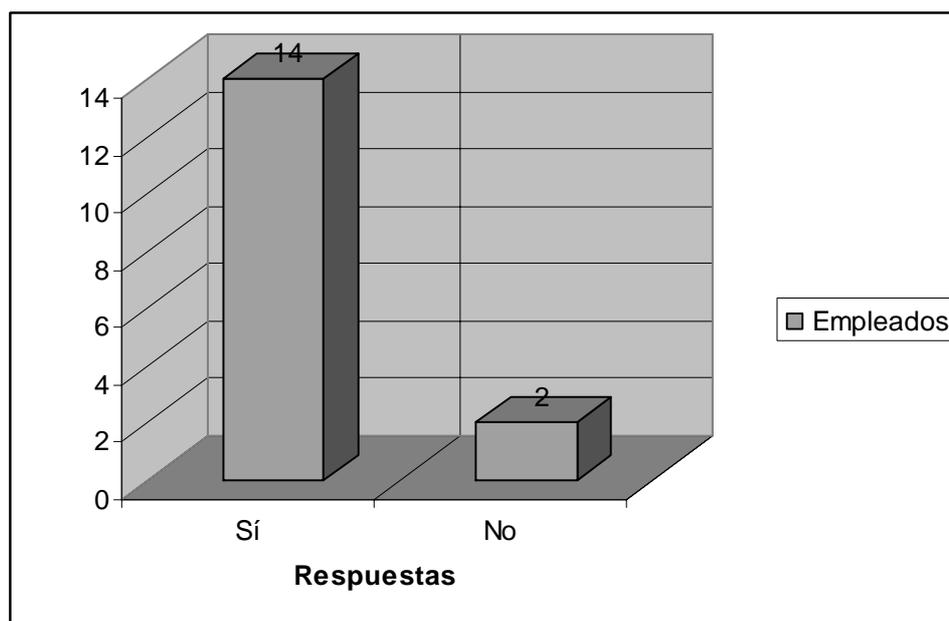
### **3.4.4 Supervisión**

Esta es ejercida mediante la observación directa en el Departamento Técnico, las visitas a los trabajos en proceso son constantes para lograr que se cumplan los tiempos establecidos para cada uno de ellos.

### 3.5 Análisis de control

De acuerdo a las respuestas obtenidas, con respecto a la parte de control dentro de la empresa, se determinó que 14 empleados de los 16 encuestados, respondieron que si existen controles para su área de trabajo, esto debido a que ellos consideran los formatos sencillos que se utilizan en algunos procesos. A continuación se muestra la gráfica:

**Gráfica No. 4**  
**CONTROLES ESTABLECIDOS ACTUALMENTE EN ÁREAS DE TRABAJO**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,005**



**Fuente:** investigación propia, año 2005.

Dos personas respondieron que no existen controles establecidos, debido a que en su área de trabajo no manejan ningún tipo de formatos elaborados para llevar un control.

La empresa ISES no tiene establecidos controles formales que ayuden a medir algunas de las funciones que lo necesitan siendo estas: elaboración de trabajos, control de entradas y salidas de equipos de bodega, inventarios y otros.

Algunas de las formas de control que se manejan desde hace 3 años son: ingresos y egresos diarios de cada empleado a su jornada de trabajo; esto se refiere a una marcación por medio de una lectora digital de huellas de mano, la cual se encuentra ubicada a un costado de la puerta principal de las instalaciones; los empleados para poder marcar se les asigna un código de registro personal y el proceso completo es inspeccionado cada fin de mes por los gerentes de la empresa.

También se cuenta con un sistema de control de llamadas telefónicas; a cada empleado se le asigna una clave personal para poder utilizar este servicio, esto con el fin de reducir gastos innecesarios a la empresa.

El Coordinador Técnico lleva control del buen uso del juego de herramientas de trabajo asignado a cada técnico, lo inspecciona una vez a la semana; también revisa diariamente el estado de los vehículos que son propiedad de la empresa y se encuentran bajo su responsabilidad.

### **3.5.1 De los productos y servicios**

El Gerente Técnico junto con la Encargada de Importaciones son los responsables de llevar un archivo como forma de control del buen manejo de los equipos que venden; utilizan toda la documentación correspondiente a las diferentes importaciones para darle ingreso a bodega a todos los equipos nuevos y a los destinados para trabajos específicos.

Por todo lo descrito anteriormente se determina que de acuerdo a la pregunta planteada en la encuesta si existen dentro de la empresa controles establecidos para su área de trabajo, 14 de ellos respondieron que Sí.

La Secretaria, junto con los Vendedores utilizan como medio de control un archivo físico, donde se lleva un récord del historial de cada trabajo, incluyendo datos como: fechas de inicio, finalización, equipo vendido, mantenimientos, reparaciones y otros aspectos importantes que la empresa tiene que tomar en cuenta.

### **3.5.2 De los inventarios**

Se trata de llevar un buen manejo de entradas y salidas de Bodega Central, a pesar que no existe un control determinado de requisiciones de materiales y equipo destinado para trabajos en proceso, pero siempre es común la presencia de diferencias.

El Bodeguero es la persona que tiene bajo su responsabilidad realizar entregas de equipos; así como cada Vendedor es responsable de sus requisiciones solicitadas con anterioridad para los trabajos a su cargo. No existe un control de salidas de bodega establecido, lo que provoca que existan confusiones.

En la mayoría de ocasiones para asegurarse de la existencia de equipos en inventario, recurren a la Encargada de Importaciones para que les proporcione información sobre las mismas; lo que trae como consecuencia pérdida de tiempo y recarga de trabajo.

En raras ocasiones se llevan a cabo inventarios sobre los activos fijos de la empresa, únicamente cuentan con copias de facturas de todas las compras de mobiliario y equipo de oficina, computadoras y suministros necesarios para complementar las tareas de todos los empleados.

En todos los departamentos de la empresa, se cuentan con formatos sencillos establecidos, los cuales son: control de facturación, pagos a proveedores, compras, ingresos monetarios de la empresa, llamadas telefónicas entre otras; consistentes en cuadros elaborados en el programa Excel de la computadora y son de uso exclusivo de la Secretaria de la empresa.

Luego de describir toda la investigación de campo realizada en la empresa ISES, es necesario presentar un aporte propositivo; el cual consiste en un modelo administrativo a implementar, esto con la finalidad de dar solución a problemas presentados. A continuación se detalla la propuesta sugerida:

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA**

Luego de haber descrito la situación actual de la empresa ISES; es necesario señalar los lineamientos aconsejables a seguir e implementar un modelo administrativo que describa las actividades a realizar y que resalte la importancia de otras que aún no se ejecutan.

Este capítulo presenta las cinco fases que conforman el proceso administrativo, cada una de ellas ha sido diseñada especialmente para el tipo de empresa investigada.

#### **3.1 Implementación del proceso administrativo**

##### **3.1.1 Planeación**

Para implementar la primera fase del proceso administrativo es conveniente explicar cada uno de los siguientes elementos:

##### **3.1.2 Misión**

La determinación de la misión de la empresa es responsabilidad de los gerentes, ya que ellos conocen los objetivos y metas establecidas. Como resultado de la investigación realizada y de acuerdo a los propósitos deseados, se determinó la siguiente misión:

**“Somos una empresa integradora de sistemas electrónicos de seguridad que ofrece productos y servicios de la más alta calidad a todo el mercado consumidor en el país”.**

La misión de la empresa se debe divulgar a todos los empleados, programando una reunión en la que se convoque a todo el personal con el fin de darla a conocer.

### **3.1.3 Visión**

La empresa debe fijar hacia donde desea llegar en un futuro con la ayuda del recurso humano con que cuenta; por tal motivo conjuntamente con la misión se deben dar a conocer; a continuación la visión propuesta:

**“Ser una empresa altamente reconocida por la calidad de los productos electrónicos de seguridad que venden y los servicios que ofrecen; integrada por un equipo de personal calificado que investiga e innova constantemente la forma de superar las expectativas de sus clientes”.**

La misión y la visión de la empresa se deben tener siempre presente, para lo cual es necesario colocarla en un lugar visible que permita a los empleados observarla constantemente, con el objetivo que enfoquen sus actividades a ese fin común. Además se tendrá a la vista de todos los clientes para que ellos de igual forma la conozcan.

### **3.1.4 Objetivos**

Para fundamentar la razón de ser de la empresa ISES, es necesario que se cumplan los siguientes objetivos:

- Incrementar en un 15% anual las ventas de equipos y servicios.
- Mejorar en un 100% el servicio brindado a los clientes, durante todo el año.
- Ampliar en un 10% la cartera de clientes, en un lapso de seis meses.

### **3.1.5 Estrategias**

- Para lograr brindar un buen servicio y soporte técnico al cliente, se implementará una capacitación constante interna y externa, por medio de una programación de diferentes cursos de conveniencia para los empleados asignados.
- Implantar un control de calidad interno que ayude a verificar el buen estado y funcionamiento de todo el equipo que se vende.
- Conservar y ampliar la cartera de clientes, por medio de promociones de ventas y publicidad constante hacia todo el mercado consumidor.

### **3.1.6 Políticas**

Se establecen las siguientes políticas con la finalidad de que sean utilizadas como guías de acción para tomar decisiones, son claras y están relacionadas con los objetivos establecidos.

#### **Políticas de administración**

- ✓ Toda actividad a desarrollar a mediano y largo plazo, deberá estar contemplada en el plan estratégico de la organización.
- ✓ Todos los productos y servicios que se comercialicen deberán cumplir con las normas y estándares de calidad establecidos en la organización.

#### **Políticas de personal**

- ✓ Deberá desarrollarse anualmente la necesidad de recursos humanos.
- ✓ Toda promoción de empleados deberá ser de acuerdo a los resultados de su evaluación del desempeño.
- ✓ Los empleados deberán cumplir con el horario de trabajo, con el cual fueron contratados.
- ✓ Cada empleado debe hacer uso de la lectora digital de huellas, cada vez que ingrese y egrese de su jornada laboral.

- ✓ Establecer actividades sociales y recreativas que permitan a los empleados compartir con los demás compañeros y jefes, todos como un grupo de trabajo.
- ✓ Otorgar reconocimientos especiales a los empleados que destacan en el desempeño de sus funciones.

#### **Políticas de servicio**

- ✓ El registro del cliente debe realizarse únicamente a través de la persona encargada de recepción.
- ✓ Las formas de pago para cada cliente, deben ser previamente autorizadas por el Gerente de Ventas.
- ✓ Programar fechas de mantenimientos de equipos vendidos.

#### **Políticas de seguridad e higiene**

- ✓ Cada empleado será responsable de todos los implementos asignados para el desarrollo de su trabajo.
- ✓ El Supervisor Técnico será el encargado de velar por el cuidado y mantenimiento de los vehículos propiedad de la empresa.
- ✓ El personal del Departamento Técnico debe presentarse a laborar con el uniforme proporcionado.
- ✓ Tener a disposición de todos los empleados un botiquín de primeros auxilios.

#### **3.1.7 Planes**

Para lograr el objetivo principal de la empresa, se debe establecer un plan general y varios específicos, involucrando a cada una de las áreas de trabajo reasignadas que serán: Área Administrativa-Financiera, Área de Ventas y Mercadeo y Área Operativa.

### Plan direccional

En este plan se tomaron en cuenta todos los aspectos de las diferentes áreas de trabajo con las que cuenta la empresa, a continuación se presenta el modelo sugerido:

**Esquema No. 1**  
**PLAN DIRECCIONAL**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,008**

Área	Objetivo	Acciones
<b>Administrativa - Financiera</b>	<p><b>1. Establecer un modelo administrativo en la empresa que permita mejorar la gestión administrativa a corto y mediano plazo.</b></p> <p><b>2. Desarrollar cursos de capacitación mensuales que permitan incrementar el rendimiento del personal.</b></p> <p><b>3. Incrementar un 15% anual de las utilidades de la empresa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Involucrar a todos los empleados en la implementación del modelo administrativo, dando a conocer los pasos a seguir.</li> <li>✓ Dar a conocer a los empleados las funciones a desempeñar en sus puestos de trabajo.</li> <li>✓ Mostrar la estructura gráfica de la empresa, por medio de un organigrama.</li> <li>✓ Elaborar un programa sobre las mejores alternativas de capacitación que pueda ofrecer la empresa, internas y externas.</li> <li>✓ Programar la elaboración de presupuestos específicos para utilidad de cada área</li> </ul>

Área	Objetivo	Acciones
Ventas y Mercadeo	4. Incrementar en un 10% las ventas anuales.	<p>de trabajo de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar un buen servicio, tomando como prioridad la satisfacción de los clientes.</li> <li>✓ Realizar promociones y descuentos especiales.</li> <li>✓ Programar un estudio de mercado que ayude a visualizar opciones de crecimiento.</li> <li>✓ Mejorar la publicidad de la empresa con anuncios en medios de comunicación.</li> </ul>
Operaciones	5. Implementar y desarrollar formas de control que ayuden a un mejor desarrollo de las actividades diarias del Área en un 100% y evaluarlas semestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programar la distribución de tareas a cada empleado, para mejorar su rendimiento.</li> <li>✓ Ofrecer un servicio al cliente eficiente, por medio del buen desempeño en los mantenimientos y reparación de equipos.</li> <li>✓ Tomar en cuenta las opiniones de los clientes, para mejoras en el servicio brindado.</li> </ul>

Fuente: aporte propositivo del investigador año 2007.

**Planes específicos**

Se elaboró un plan de acción para cada una de las áreas de la empresa, con el fin de asignar y comprometer a todo el personal que aplica.

Fueron elaborados para cortos períodos de tiempo, esto permitirá evaluar los resultados positivos; de lo contrario se podrá detectar las deficiencias y debilidades que impidieron su cumplimiento.

**a. Administrativa - Financiera**

Lo más importante para la empresa es una buena administración, ya que es el mejor camino para el incremento de sus utilidades. En este plan se ven involucradas las ganancias que se pretenden alcanzar, logrando solidez y estabilidad.

Para el caso de la empresa ISES, lo más importante es vender equipos electrónicos de seguridad y ofrecer el mejor servicio al cliente, por lo que es conveniente presentar un plan de acción que incluya aspectos importantes que permitirán obtener sus objetivos trazados.

**Esquema No. 2**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,008**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Implementación de las fases del Proceso Administrativo en la empresa en un 100% a mediano plazo.	Programar reunión especial con los gerentes de cada área para dar a conocer el proceso.	Lograr la socialización de la propuesta en un 100%, en la reunión.	Gerente General	Enero	Q. – A definir la empresa
	Dar a conocer la misión y visión de la empresa, así como los objetivos que desean alcanzarse.	Todos los empleados conozcan y apliquen en un 100% los elementos de la planificación.	Coordinador Administrativo	Enero	Q. 500.00
	Elaborar descripción técnica de cada puesto de trabajo.	Los empleados conocerán su puesto de trabajo en un 100% a corto plazo.	Coordinador Administrativo	Enero	Q. - A definir la empresa
	Programar actividades de trabajo en grupo.	Incrementar las utilidades de la empresa en un 5% durante el primer semestre del año.	Gerente Administrativo Financiero	Todo el año	Q. - A definir la empresa
				<b>TOTALES</b>	<b>Q. 500.00</b>

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

### b. Ventas y Mercadeo

La preferencia de los clientes la lograrán dependiendo de la calidad de los equipos electrónicos de seguridad que se venden y de los servicios que la empresa ofrezca a sus clientes, por lo tanto estos siempre deben ser de excelente calidad. De igual forma para esta área de la empresa se establece un plan de acción a seguir para lograr mayores ventas y mantenerse como los primeros en el mercado.

**Esquema No. 3**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,008**

OBJETIVO	ACCIONES	METAS	RESPONSABLE	FECHA	PRESUPUESTO
Captar un 20% más de mercado cada 6 meses.	Promover los servicios de la empresa.	Incrementar las ventas en el mercado en un 5% los primeros meses.	Gerente de Ventas y Mercadeo	Enero y Febrero	Q. – A definir la empresa
	Establecer y desarrollar promociones de ventas.	Obtener un 100% de mayor información a corto plazo.	Coordinador de Ventas y Vendedores	Marzo y Abril	Q. – A definir la empresa
	Identificar los equipos y servicios que presta la empresa, por medio de logotipos adhesivos.	Posicionar la marca de la empresa a mediano plazo.	Gerente de Ventas y Mercadeo	Todo el año	Q. 1,000.00
				TOTALES	Q. 1,000.00

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

### c. Operaciones

A continuación, plan de acción propuesto:

**Esquema No. 4**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ÁREA DE OPERACIONES**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,008**

OBJETIVO	ACCIONES	METAS	RESPONSABLE	FECHA	PRESUPUESTO
Lograr cumplir al 100% las expectativas los clientes, brindando un buen servicio durante todo el año.	Establecer horas hombre a utilizar en la elaboración de cada trabajo.	Optimizar los tiempos efectivos en un 10% a corto plazo.	Coordinador Técnico	Todo el año	Q. – A definir la empresa
	Programar capacitaciones constantes a los técnicos.	Contar con personal 100% especializado a corto plazo.	Gerente de Ventas y Mercadeo	Todo el año	Q. – A definir la empresa
				TOTALES	Q. -

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

### 4. Organización

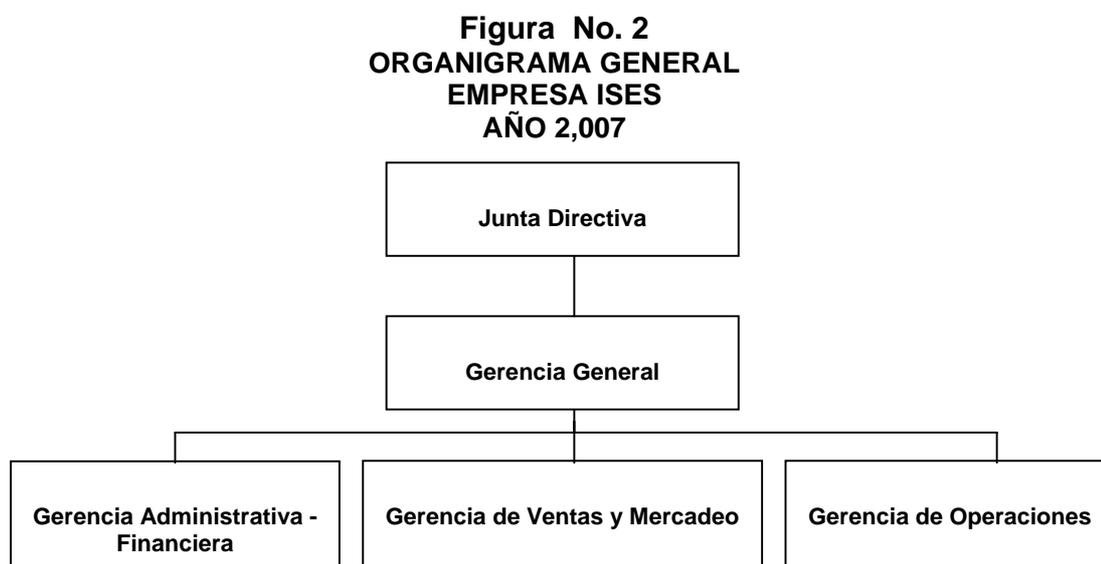
La organización de la empresa ISES, requiere una estructura en términos de autoridad, la definición de objetivos, organización de tareas, funciones y responsabilidades.

#### 4.1 Organigramas

Los organigramas propuestos muestran las interrelaciones, niveles jerárquicos, autoridad y puestos de trabajo existentes dentro de la empresa.

#### 4.2 Organigrama general

Este organigrama representa únicamente a los órganos principales de la empresa y/o las diferentes divisiones gerenciales, a continuación el organigrama propuesto:



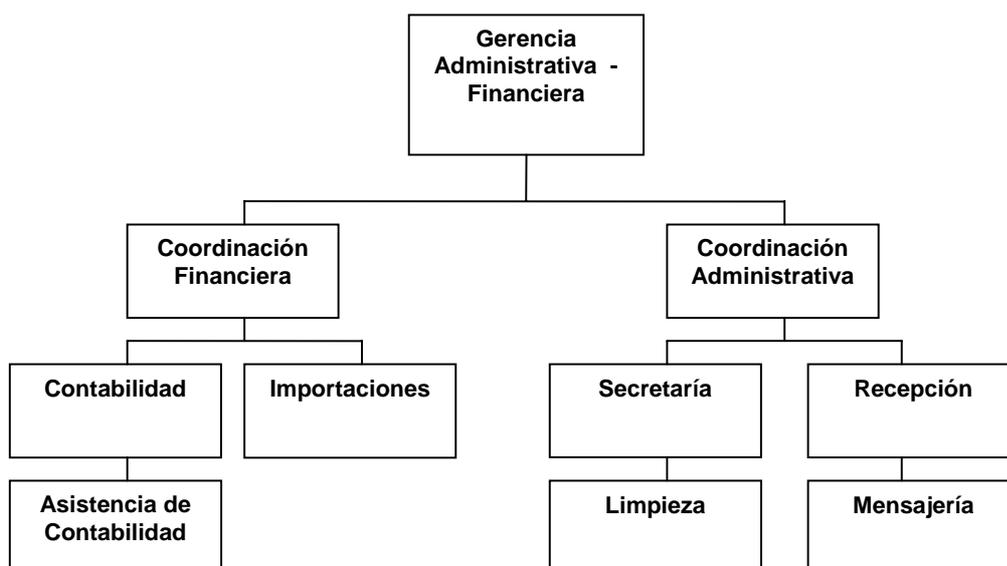
**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

Se muestra la representación gráfica como modelo a implementar en la empresa y darlo a conocer a todo el personal que la integra.

#### 4.3 Organigramas específicos

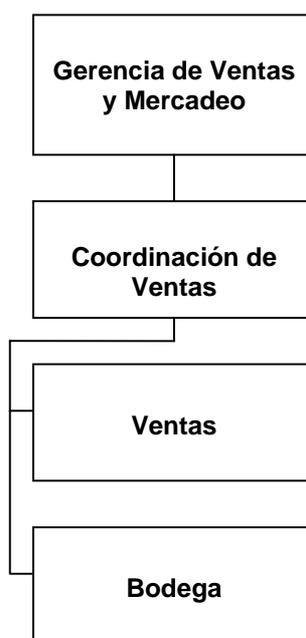
En éstos se detallan únicamente las dependencias o unidades administrativas en concreto, a continuación los propuestos para cada Área:

**Figura No. 3**  
**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO**  
**GERENCIA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**



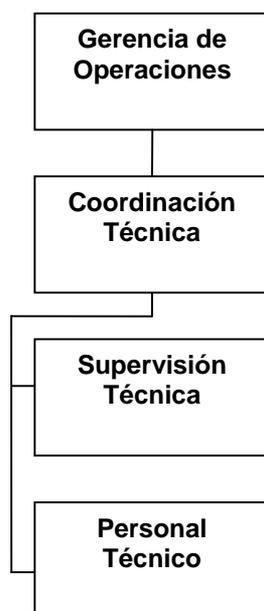
**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

**Figura No. 4**  
**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO**  
**GERENCIA DE VENTAS Y MERCADEO**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**



**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

**Figura No. 5**  
**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO**  
**GERENCIA DE OPERACIONES**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**

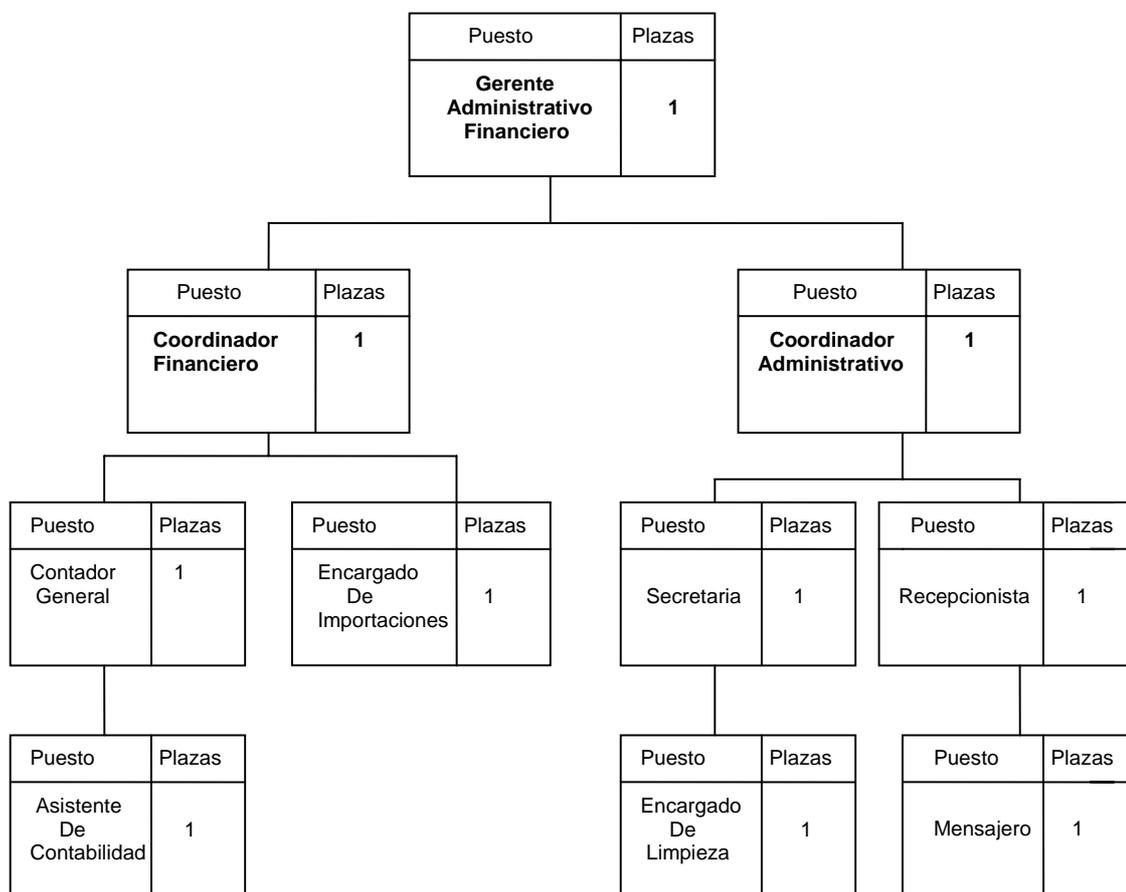


**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

#### **4.4 Organigramas nominales**

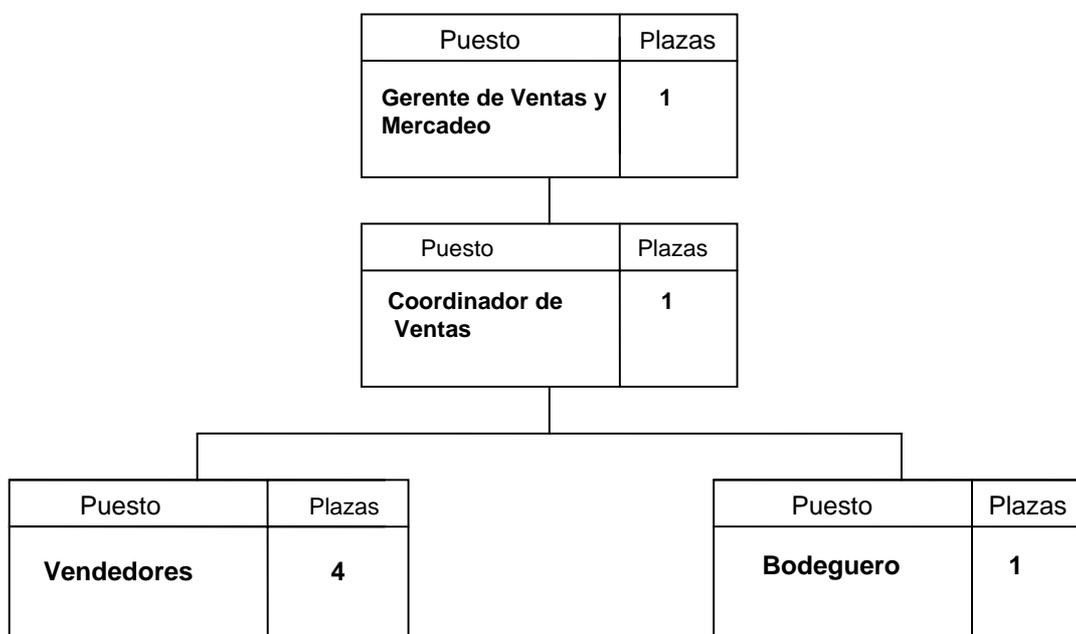
Se proponen organigramas nominales para cada área definida de la empresa, en los cuales se muestran con detalle las funciones y el número de plazas que existen. A continuación modelos propuestos:

**Figura No. 6**  
**ORGANIGRAMA NOMINAL**  
**GERENCIA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**



**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

**Figura No. 7**  
**ORGANIGRAMA NOMINAL**  
**GERENCIA DE VENTAS Y MERCADEO**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**



**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

Se puede apreciar en la figura No.7 la estructura del área de Ventas y Mercadeo, con sus respectivas líneas de autoridad. Con la implementación de éste, queda establecida la dependencia para todos los empleados que la integran.

**Figura No. 8**  
**ORGANIGRAMA NOMINAL**  
**GERENCIA DE OPERACIONES**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**



**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

#### **4.5 Descripción técnica de puestos**

Como parte de la organización también es importante proponer un modelo de descriptor técnico de puesto (**ver anexo 1**); en el mismo se detallan todas las atribuciones; relaciones de trabajo, responsabilidades y requisitos que debe cumplir la persona que ocupará cada plaza vacante.

## **5. Integración**

### **5.1 Recursos humanos**

Toda la administración de la empresa ISES dependerá de los empleados que la integran, ya que por medio de ellos se satisfacen las necesidades de los clientes y se llega a alcanzar el éxito de la misma. El desempeño que logren representa la mejor oportunidad para generar productividad y aumentar sus ganancias.

A continuación las etapas de la integración de personal que se sugieren implementar:

#### **5.1.1 Como reclutar candidatos**

Este es un paso sumamente importante ya que de una buena aplicación, dependerá el éxito de contratar a la persona que llene los requisitos que requiere el nuevo puesto o vacante que exista.

**Esquema No. 5**  
**PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**

<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Tiempo</b>
1. Establecer la necesidad de contratar nuevo personal.	Coordinador Administrativo y Gerente General	Una semana
2. Elaborar descriptor técnico del puesto requerido.	Coordinador Administrativo	Un día
3. Realizar convocatoria interna.	Coordinado Administrativo	Un día
4. Realizar convocatoria externa, a través de medios de comunicación locales y/o empresa de colocación de personal.	Coordinador Administrativo	Tres días
5. Clasificar los currículums que cumplen con los requisitos solicitados.	Coordinador Administrativo	Un día

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

### **5.1.2 Selección de personal**

Este es uno de los pasos esenciales, debido a que es la parte donde se determinará quien es la persona idónea para el puesto.

**Esquema No. 6**  
**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**

<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Tiempo</b>
1. Llenar solicitud de trabajo.	Coordinador Administrativo	Un día
2. Realizar primera entrevista a los candidatos seleccionados.	Coordinador Administrativo	Un día
3. Confirmar la información personal y laboral presentada (referencias)	Coordinador Administrativo y Secretaria	Un día
4. Realizar pruebas psicométricas de personalidad, numéricas y coeficiente intelectual entre otros.	Coordinado Administrativo	Una semana
5. Realizar entrevista de profundidad.	Coordinador Administrativo	Un día
6. Realizar exámenes médicos y analizar resultados obtenidos.	Coordinador Administrativo	Tres días

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

### **5.1.3 Contratación**

Al momento de contratar al nuevo empleado, es necesario llenar el formulario correspondiente al contrato individual de trabajo, donde se definen los términos

establecidos por ambas partes; y por los cuales quedan comprometidos durante el lapso de tiempo determinado en el mismo.

#### **5.1.4 Inducción**

Cuando el nuevo empleado empiece a trabajar, el Gerente General será el encargado de proporcionar inducción general de la empresa; darle la cordial bienvenida, presentarlo con sus compañeros y con todo el personal, además de hacer un recorrido por las instalaciones del establecimiento.

Como segundo paso se proporciona información acerca de la organización y los servicios que ofrece la empresa ISES, la importancia de su trabajo, el desempeño y rendimiento que se espera de él.

Luego el Coordinador Administrativo asignará a la persona que se encargará de proporcionar la inducción específica sobre los procesos del puesto para el que fue contratado.

#### **5.1.5 Capacitación**

En la empresa ISES se tiene como propósito mejorar la calidad del servicio que se ofrece al cliente, para esto se deben tomar en cuenta las constantes capacitaciones ya que esto mejora el nivel laboral para afrontar situaciones futuras y obtener un mejor rendimiento, lo que genera productividad; la capacitación no debe darse solo una vez, existen diversas formas; algunas de las más exitosas son las enfocadas hacia la educación de la sensibilidad con el fin que los empleados puedan comprender su propio comportamiento y como los ven los demás.

**Esquema No. 7**  
**PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**

<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Tiempo</b>
1.Brindar capacitación a los nuevos empleados; asignando a una persona encargada de impartir capacitación interna.	Coordinador Administrativo	Dos semanas
2.Impartir capacitaciones periódicas por medio de un representante de las empresas proveedoras.	Coordinador Administrativo y Coordinador Técnico	Cada dos meses
3.Brindar capacitación en la Cámara de Comercio y en el Instituto de Capacitación y Productividad (INTECAP).	Coordinador Administrativo	Mensualmente
4.Desarrollar evaluación del desempeño para analizar la aplicación de los conocimientos adquiridos.	Coordinador Administrativo	Mensualmente

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

### **5.1.6 Desarrollo**

En este paso se pondrá en práctica la inducción y capacitación brindada al nuevo empleado; se supervisará constantemente con el fin de retroalimentar; pudiéndose desarrollar a corto y mediano plazo una evaluación del desempeño, un programa de compensaciones y desarrollar una carrera administrativa dentro de la organización.

## **6. Dirección**

Esta fase del proceso administrativo, es donde se debe poner en marcha todos los lineamientos propuestos anteriormente, ya se cuenta con las líneas de mando; así como las actividades que deberá realizar cada empleado en su puesto de trabajo; los gerentes deberán dirigir de la mejor forma a todos los integrantes de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos.

### **6.1 Cualidades para dirigir**

Uno de los principales elementos para una buena dirección es la comunicación; ésta debe facilitarse entre empleados y superiores, mediante los canales de comunicación normales que existen:

- a. Orales:** Consultas, reuniones y entrevistas.
- b. Escritos:** Memorándumes, cartas, sugerencias y por medio de correo electrónico (En la empresa ISES se cuenta con la facilidad de acceso por medio de Internet).

Con la utilización adecuada de lo anterior, se pueden lograr los objetivos deseados, así como la mejora del desempeño de las funciones de todos los empleados y mantener informada a la Gerencia sobre las actitudes y reacciones de los mismos, para trabajar en mejoras; se propone un modelo de encuesta de comunicación para todos los empleados de la empresa, la cual se deberá aplicar cada seis meses con el fin de analizar la información recopilada y tomar medidas correctivas.**(ver anexo 2)**.

### **6.2 Programa motivacional**

Para implementar este programa, es necesario considerar que algunos expertos en relaciones humanas deploran las técnicas de palos (regaños, llamadas de atención escritas, reportes y otros) y zanahorias (comisiones sobre ventas, promociones, bonos de trabajo y otros); éstas funcionan y se aplican con

discreción. Sin embargo, tales técnicas no funcionan igualmente en todas las circunstancias, ya que no satisfacen ninguna de las necesidades intrínsecas que son motivadores poderosos a largo plazo.

Por tal motivo se propone el siguiente programa motivacional, enfatizando en que es a nivel general, aplicable a las tres áreas que conforman la empresa; cada Gerente implementará la mejor opción para mejora del ambiente de trabajo, por medio de estrategias propias para los métodos expuestos.

**Esquema No. 8**  
**PROGRAMA MOTIVACIONAL**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**

<b>Formas de motivación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
1. Otorgar bonificaciones monetarias como retribución e incentivo.	Gerente de cada área	- Establecer metas sobre ventas. - Analizar incrementos salariales.	Mensualmente  Una vez al año
2. Reconocimiento el buen trabajo realizado.	Gerente de cada área	- Nombrar empleado del mes.	Mensualmente
3. Capacitación	Gerente General	-Trabajo en grupo. - Evaluación del desempeño.	Mensualmente
5. Eliminar factores negativos.	Gerente de cada área y Coordinador Administrativo	-Mejorar el ambiente de trabajo.	Mensualmente

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

## **7. Control**

Se establece un sistema de control tomando en cuenta los productos que venden y el servicio que ofrecen. Se propone implementar éstos sistemas y procedimientos de trabajo adecuados para la mejora del desarrollo de las funciones a cargo de cada área de la empresa, contando con personal calificado y motivado.

### **7.1 Importancia del control dentro de la empresa**

Los pasos necesarios para realizar el proceso de control de la calidad de los productos que venden y el servicio que ofrecen son: normas de calidad, medición de resultados, medidas correctivas y retroalimentación.

### **7.2 Controles para cada área de la empresa**

Para establecer un mayor control en las principales actividades se tienen a cargo en las diferentes áreas de la empresa ISES, a continuación se presentan modelos a implementar:

#### **a. Área administrativa – financiera**

Esta abarca gran parte de las actividades administrativas de la empresa; además de la parte financiera, a continuación se presenta un plan de acción que muestra la propuesta de formas de control a implementar.

**Esquema No. 9**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR CONTROLES**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,008**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Implementar formas de control para mejorar el desempeño laboral de todos los empleados del área a corto plazo.	Evaluar el desempeño de cada empleado.	Determinar el rendimiento de los empleados y establecer las medidas correctivas a corto plazo.	Coordinador Administrativo	Cada tres meses	Q. - A definir la empresa
	Informar constantemente al personal sobre cambios y mejoras en la empresa.	Mantener informado al personal de la empresa sobre las distintas actividades que se realizan y facultarlos para la toma de decisiones.	Coordinador Administrativo	Todo el año	Q. – A definir la empresa
	Evaluar la forma de comunicación entre jefe y empleado, por medio de una encuesta.	Mejorar la comunicación y facultar a los empleados en un 100% de su rendimiento laboral a corto plazo.	Coordinador Administrativo	Cada seis meses	Q. 100.00
				<b>TOTALES</b>	<b>Q. 100.00</b>

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

**b. Área de ventas y mercadeo**

Ésta es una de las áreas claves para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, por lo que es necesario implementar lo siguiente:

**Esquema No. 10**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR CONTROLES**  
**ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,008**

OBJETIVO	ACCIONES	METAS	RESPONSABLE	FECHA	PRESUPUESTO
Implementar formas de control para mejorar el desempeño laboral de todos los empleados del área a mediano plazo.	Supervisar las ventas.	Mejorar el servicio que ofrecen en un 100% a corto tiempo.	Coordinador de Ventas	Todo el año	Q. – A definir la empresa
	Visitas constantes a los clientes	Mejorar la imagen de la empresa en un 100% a corto plazo.	Vendedores	Durante la realización del trabajo	Q. – A definir la empresa
	Establecer metas de ventas	Elevar un 5% de volumen de ventas de la empresa.	Coordinador de Ventas	Mensualmente durante todo el año	Q. – A definir la empresa
	Realizar investigación de mercado	Ampliar la cartera de clientes en un 5% a nivel nacional.	Gerente de Ventas y Mercadeo	Los 365 días del año	Q. – A definir la empresa
				Totales	Q. -

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

Ésta área tiene contacto directo con los clientes; por lo que es muy importante tomar en cuenta que todos los empleados involucrados deben estar en constante capacitación e innovación de nuevas estrategias de ventas y servicio, a continuación se presenta un programa de cursos de capacitación, los cuales pueden ser implementados a nivel interno y externo en la empresa; para ellos se asigna un presupuesto mensual de Q. 3,000.00.

**Esquema No. 11**  
**PROGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**  
**ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,007**

<b>Capacitación</b>	<b>Encargados</b>	<b>Cursos de capacitación recomendados</b>	<b>Fecha</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna y externa necesaria para conocimiento del Coordinador de Ventas y Vendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Ventas y Mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo vender?</li> <li>• Tipos de ventas</li> <li>• Investigación de mercados.</li> <li>• Estrategias de ventas</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Promociones de ventas</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Manejo de cartera de clientes.</li> <li>• Nuevos clientes</li> <li>• Satisfacción total.</li> <li>• Control de calidad de productos.</li> <li>• Normas de calidad de productos y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enero</li> <li>• Febrero</li> <li>• Marzo</li> <li>• Abril</li> <li>• Mayo</li> <li>• Junio</li> <li>• Julio</li> <li>• Agosto</li> <li>• Septiembre</li> <li>• Octubre</li> <li>• Noviembre</li> <li>• Diciembre</li> </ul>

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

### c. Área operativa

Aquí se concentra el mayor número de empleados de la empresa, por lo cual es sumamente importante prestar atención en las funciones asignadas a cada uno de los que la integran; los técnicos serán los encargados de ofrecer los diferentes servicios que requieren los clientes, así como desarrollar todas sus tareas de la mejor forma posible. A continuación se presenta un plan de acción para implementar formas de control.

**Esquema No. 12**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR CONTROLES**  
**ÁREA OPERATIVA**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,008**

OBJETIVO	ACCIONES	METAS	RESPONSABLE	FECHA	PRESUPUESTO
Implementar formas de control para mejorar el desempeño laboral de todos los empleados del área a mediano plazo.	Crear un buzón de quejas y sugerencias.	Mejorar la percepción del cliente con respecto a la atención que se le brinda en un 100%.	Coordinador Técnico	Todo el año	Q. 150.00
	Establecer dirección electrónica de servicio al cliente.	Atender solicitudes de clientes y agilizar el tiempo de respuesta en un 100%.	Coordinador Técnico	Todo el año	Q. 150.00
				Totales	Q. 300.00

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

Como punto final se presenta un breve resumen de los costos en quetzales que representa la implementación de la propuesta sugerida para la empresa ISES en el año 2,008.

**Cuadro No. 1**  
**RESUMEN DE COSTOS**  
**PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**  
**EMPRESA ISES**  
**AÑO 2,008**

<b>MES</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>	<b>ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO</b>	<b>ÁREA OPERATIVA</b>	<b>SUB-TOTALES</b>
<b>Enero</b>	Q. 500.00	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,800.00
<b>Febrero</b>	Q. -	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,300.00
<b>Marzo</b>	Q. -	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,300.00
<b>Abril</b>	Q. -	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,300.00
<b>Mayo</b>	Q. -	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,300.00
<b>Junio</b>	Q. 100.00	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,400.00
<b>Julio</b>	Q. -	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,300.00
<b>Agosto</b>	Q. -	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,300.00
<b>Septiembre</b>	Q. -	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,300.00
<b>Octubre</b>	Q. -	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,300.00
<b>Noviembre</b>	Q. -	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,300.00
<b>Diciembre</b>	Q. 100.00	Q. 4,000.00	Q. 300.00	Q. 4,400.00
			<b>TOTAL</b>	<b>Q. 52,300.00</b>

Fuente: aporte propositivo del investigador año 2007.

## CONCLUSIONES

1. Luego de finalizar la investigación, se comprobó que la primera hipótesis planteada en el plan de investigación es verdadera, la misma se refiere a la causa principal que impide la aplicación del proceso administrativo es el desconocimiento de dicho proceso, ya que en la empresa no existe ningún tipo de lineamientos administrativos implantados, se enfocan exclusivamente a las ventas.
2. La forma de planeación en la empresa, es únicamente asignación de tareas y actividades diarias, los empleados no tienen conocimiento claro de cuales son los fines que se persiguen alcanzar.
3. No se tiene determinada la estructura organizacional de la empresa, por lo que los empleados sufren confusiones con las líneas de mando y las actividades a desarrollar, lo que ha provocado duplicidad de funciones y desmotivación de todo el personal.
4. Para la integración de recurso humano se utiliza un proceso inadecuado que consiste en darle prioridad a reclutar, seleccionar y contratar. La inducción, la capacitación y el desarrollo se imparten en un período de tiempo corto, por lo que no se logra informar y preparar completamente al nuevo empleado.
5. La dirección de la empresa ISES se encuentra centralizada en la Junta Directiva y Gerentes, por lo tanto ellos son los encargados de la toma de decisiones, las cuales comunican a sus subalternos únicamente de forma verbal.
6. El control de todas las actividades de los empleados es deficiente, ya que no cuentan con una persona específica que este a cargo. Los gerentes de cada área funcional aplican únicamente la observación directa.

## RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a las necesidades existentes en la empresa ISES es necesario implementar un proceso administrativo adecuado y desarrollar los lineamientos aconsejables que sirvan de guía a los propietarios y gerentes de la empresa.
2. Es necesario establecer y dar a conocer a todas las personas que integran la empresa cual es la naturaleza de la misma, que fines, objetivos y demás elementos necesarios se desean, esto con el fin de trabajar conjuntamente y alcanzarlos.
3. Para evitar que en el futuro se presenten problemas organizacionales, es indispensable establecer una estructura que muestre claramente las líneas de autoridad y dar a conocer por escrito las descripciones técnicas de cada puesto de trabajo que contengan todas las actividades a desempeñar.
4. Establecer lineamientos aconsejables a seguir para desarrollar de una mejor manera el proceso de integración de recurso humano, el cual debe tomar en cuenta la integración de recursos físicos y financieros.
5. Para lograr los objetivos generales y específicos que se propongan es necesaria la participación de todas las áreas funcionales de la empresa, las cuales se deben promover a través de reuniones periódicas, asignación de actividades especiales y toma de decisiones.
6. Se proponen formas de control internas y externas a seguir para obtener resultados claros de las actividades realizadas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, Michael, **Gerencia de Recursos Humanos**, Fondo Editorial Legis, Colombia 1991. 255 Págs.
2. Boj Equité, Maria Virginia, **Guía para el control y desarrollo del servicio al cliente en una red de gasolineras de la ciudad de Guatemala**, Tesis, Escuela de Administración, Facultad CCEE, USAC, Mayo de 2005, 101 Págs.
3. Chiavenato, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Santa Fé de Bogotá, Colombia, Mc GrawHill Interamericana, 1,994, 540 Págs.
4. Koontz, Harold; Weihich, Heinz, **Administración una Perspectiva Global**, Onceava Edición, Editorial Mc GrawHill, 1998, 796 Págs.
5. Océano Grupo Editorial, **Enciclopedia de Guatemala**, Volumen III, Grupo Editorial S. A. España, 2,002.
6. Orellana Pimentel, Miriam Lisseth, **El Proceso Administrativo y su Aplicación en la Industria Hotelera de la Cabecera Departamental de Jalapa**, Tesis, Escuela de Administración, Facultad CCEE, USAC, Noviembre de 2002, 99 Págs.
7. Stoner Freeman, Gilbert, **Administración, Sexta Edición**, Editorial Prentice Hall, México 1996, 688 Págs.
8. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, **Material Didáctico El Proceso Administrativo y la Función de Planificación**, Apuntes de Administración II, 2,007, 31 Págs.
9. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, **Material Didáctico Función de Organización**, Apuntes de Administración II, 2,007, 59 Págs.
10. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, **Material Didáctico Función de Dirección**, Apuntes de Administración II, 2,007, 75 Págs.
11. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, **Material Bibliográfico de Apoyo para el curso de Administración III**, Volumen II, 1997, 214 Págs.

12. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, Documento de Apoyo a la Docencia, **Introducción al Proceso de la Investigación Científica**, Primera Impresión, 1996, 78 Págs.
13. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, Documento de Apoyo a la Docencia, **Administración II**, Segunda Impresión, Volumen I, Febrero 1997, 101 Págs.
14. [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com) (enero de 2,006).
15. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (enero de 2,006).
16. [www.forosadministrativos.com](http://www.forosadministrativos.com) (enero de 2,006).

## ANEXO 1

### MODELO DE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

#### **I. IDENTIFICACIÓN**

Título del puesto:	<b>Secretaria</b>
Ubicación administrativa:	Área Administrativa
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Ninguno

#### **II. DESCRIPCIÓN**

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente General.

##### **Atribuciones:**

1. Recibir llamadas telefónicas
2. Llevar un control de llamadas diarias
3. Elaborar ordenes de compra
4. Facturar ventas de equipos y servicios
5. Llevar un control de pagos a proveedores
6. Otras que le sean asignadas por su inmediato superior

##### **Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente General, Gerente Administrativo - Financiero, Gerente de Ventas y Mercadeo, Gerente de Operaciones y demás personal que integran la empresa.

##### **Responsabilidades:**

Es responsable de que todas las actividades a su cargo sean desarrolladas de la mejor manera; además de velar por el buen uso y cuidado de su equipo de trabajo y demás suministros de oficina bajo su cargo.

**Autoridad:**

Para desempeñar las funciones y tareas asignadas; así como manejo y disposición de su equipo de oficina.

**III. ESPECIFICACIONES****a. Educativas:**

- Secretaria Bilingüe

**b. Experiencia:**

- Dos años en puesto similar

**c. Habilidades y destrezas:**

- Clasificar y archivar información confidencial
- Desarrollar relaciones humanas
- Transcribir con rapidez y exactitud
- Manejo de equipo de cómputo y de oficina

**d. Otros requisitos:**

- Manejo del idioma inglés 80%
- Manejo de situaciones difíciles y toma de decisiones
- Facilidad para comunicarse de forma verbal y escrita
- Edad comprendida entre 20 y 25 años
- Sexo femenino

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

**ANEXO 2**  
**ENCUESTA DE COMUNICACIÓN PARA EMPLEADOS**  
**EMPRESA ISES**

<b>ENCUESTA DE COMUNICACIÓN</b>
<b>¿QUE DESEAN SABER LOS EMPLEADOS?</b>
<p>Con la finalidad de mejorar la comunicación en nuestra empresa, solicitamos unos minutos de tu tiempo para contestar la siguiente encuesta:</p> <p>1. ¿Qué información de la Empresa o relacionada con tu trabajo deseas conocer y no has recibido? _____</p> <p>    ¿Con qué frecuencia? _____</p> <p>    ¿Por qué medio? _____</p> <p>2. ¿Qué información de la Empresa o relacionada con tu trabajo no has recibido a tiempo? _____</p> <p>3. ¿Qué información de la Empresa o relacionada con tu trabajo has recibido, pero no ha sido por la persona adecuada? _____</p> <p>4. ¿Consideras que existe información que deberías saber y se te oculta?</p> <p>    _____</p> <p>    ¿Cuál? _____</p> <p>5. ¿Tienes confianza de solicitar a tu jefe la información que necesitas?</p> <p>    ¿Se te proporciona oportunamente y de buena manera?</p> <p>    _____</p> <p>Si tienes algún comentario y/o sugerencia adicional, por favor anótalo en este espacio:</p>   
<b>¡Gracias por tu participación!</b>
<p>Nombre: _____</p> <p>Área funcional: _____</p> <p>Fecha: _____</p>

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.

**ANEXO 3**  
**FORMATO PARA TRABAJOS**  
**EMPRESA ISES**

**Datos del Trabajo**

Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_

Vendedor: \_\_\_\_\_

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_

Contacto: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_

Equipo a instalar: \_\_\_\_\_

Costo de la instalación: \_\_\_\_\_

Hay equipo en existencias: \_\_\_\_\_

Equipo a importar: \_\_\_\_\_

Fecha estimada de llegada: \_\_\_\_\_

Fecha de inicio: \_\_\_\_\_

Fecha de finalización: \_\_\_\_\_

**Fuente:** aporte propositivo del investigador año 2007.



## **ANEXO 5**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### **GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE LA EMPRESA**

Con el objeto de contar con un instrumento que permita recopilar información para analizar el funcionamiento administrativo de la Empresa Integradora de Sistemas Electrónicos de Seguridad (ISES), se presenta la siguiente guía. Esta información será utilizada única y exclusivamente como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial.

Aspectos a entrevistar:

#### **PLANEACIÓN**

- Posee algún tipo de planes a corto, mediano o largo plazo
- Cuál es la misión y visión de la empresa
- Cuál es la naturaleza de la institución
- Cuál es la población objetivo
- Cuáles son los objetivos financieros
- Cuáles son los objetivos en recursos humanos
- Que clase de clima y valores se van a practicar para sustentar la cultura organizacional
- Cuál es el compromiso con la comunidad y con el país
- Que beneficios se esperan y para quienes
- Cuáles son los objetivos que la empresa se ha propuesto como organización
- Cuáles son las metas que la empresa desea alcanzar
- Cuentan con políticas establecidas que ayuden a la toma de decisiones
- Qué estrategias utilizan para alcanzar los objetivos de la empresa
- Posee algún tipo de programa de trabajo para las actividades de la empresa

#### **ORGANIZACIÓN**

- Cuentan con los requisitos legales para su funcionamiento
- Poseen manuales administrativos y los dan a conocer a su personal
- Cuál es la estructura de la empresa
- Actualmente cuentan con un organigrama general de la empresa

- Se respetan los niveles jerárquicos
- Cuantos empleados tienen
- Cuantos son los puestos de trabajo del personal administrativo
- Cuantos son los puestos de trabajo del personal operativo

## **INTEGRACIÓN**

- Cómo se lleva a cabo el proceso de integración del nuevo personal de la empresa
- Cuáles son las formas de contratación
- Qué tipo de inducción se le proporciona al nuevo empleado
- Qué tipo de capacitación y con qué frecuencia se le proporciona al nuevo empleado
- Cómo se evalúan las necesidades de recursos físicos de la empresa
- Cómo se lleva a cabo el proceso de integración recursos físicos de la empresa
- Quién es el responsable de analizar la inversión y adquisición de recursos financieros en la empresa

## **DIRECCIÓN**

- Poseen programas de motivación y capacitación en su empresa
- Qué criterios se toman en cuenta para asignar incentivos al personal
- Se realizan actividades grupales con los empleados
- Cómo podría mejorarse la comunicación entre los empleados y los distintos niveles de la empresa
- Cómo es el proceso de toma de decisiones

## **CONTROL**

- Cuáles son los controles que se llevan en cada departamento
- Posee algún tipo de control que permita evaluar el funcionamiento de los niveles de la organización
- Control de Recursos Humanos
- Control de Recursos Físicos
- Control de Recursos Financieros
- Se lleva a cabo la evaluación del desempeño de los empleados
- Como ha evolucionado la empresa a través del tiempo
- Cuentan con algún buzón de sugerencias
- Cuentan con algún seguimiento de ventas (servicio al cliente)

**ANEXO 6**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**BOLETA DE ENCUESTA PARA EMPLEADOS  
 DE LA EMPRESA**

Con el objeto de contar con un instrumento que permita recopilar información para analizar el funcionamiento administrativo de la Empresa Integradora de Sistemas Electrónicos de Seguridad (ISES), se presenta la siguiente boleta de encuesta. Esta información será utilizada única y exclusivamente como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?  
 De 0 a 1 año  1      De 1 a 3 años  3  
 De 3 a 6 años  2      De 6 o más años  4
2. ¿Cuál es su puesto de trabajo? \_\_\_\_\_
3. ¿A qué área pertenece su puesto de trabajo? \_\_\_\_\_
4. ¿Está enterado si en su departamento se planifican las actividades que se realizan?  
 Si  No
5. ¿Qué actividades se planifican? \_\_\_\_\_
6. ¿Le han dado a conocer cuál es la misión y visión de la empresa?  
 Si  No
7. ¿Conoce el organigrama general de la empresa?      Si  No
8. ¿Cuáles son las funciones que tiene a su cargo? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
9. ¿Quién es su jefe inmediato? \_\_\_\_\_
10. ¿Existe en la empresa algún manual o documento que le brinde toda la información necesaria acerca de su puesto y sus responsabilidades?  
 Si  No

11. ¿Considera necesario que exista dicho manual o documento?  
Si  No   
¿Porqué? \_\_\_\_\_
12. ¿Cómo se enteró que existía una plaza vacante en la empresa? \_\_\_\_\_
13. ¿Lo entrevistaron antes de contratarlo? Si  No
14. ¿Quién lo entrevistó? \_\_\_\_\_
15. ¿Quién lo contrató? \_\_\_\_\_
16. ¿Firmó algún contrato de trabajo al momento de iniciar a laborar en la empresa?  
Si  No
17. ¿Recibió alguna inducción? Sí  No
18. ¿Recibió alguna capacitación? Si  No
19. ¿Quién lo capacitó? \_\_\_\_\_
20. ¿Evalúan constantemente el trabajo que realiza? Si  No
21. ¿Quién es el encargado de evaluarlo? \_\_\_\_\_
22. ¿Cómo considera la comunicación entre sus compañeros de trabajo?  
Buena  Regular  Mala
23. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y su jefe inmediato?  
Buena  Regular  Mala
24. ¿Por qué medio expresa sus opiniones? Oral  Escrita
25. ¿Considera que toman en cuenta sus opiniones? Si  No
26. ¿Cómo considera usted que pueda mejorarse la comunicación entre gerentes y empleados? \_\_\_\_\_
27. ¿Cómo considera usted que pueda motivarse a los empleados?  
\_\_\_\_\_
28. ¿Qué tipos de motivación recibe en su empresa?  
\_\_\_\_\_
29. ¿Cree que le reconocen su trabajo en la empresa? Si  No

30. ¿Existen dentro de la empresa controles establecidos para su área de trabajo?

Si  No

31. ¿Cuáles son esos controles que actualmente existen? \_\_\_\_\_

32. ¿Qué otros controles considera necesarios para su departamento de trabajo? \_\_\_\_\_