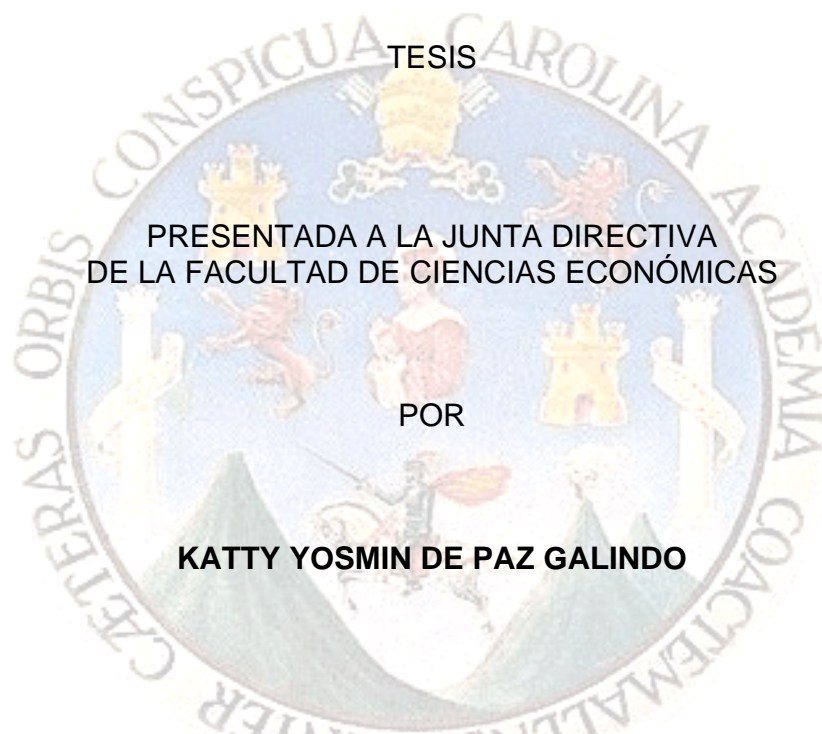


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CENTRO DE LLAMADAS Y DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

KATTY YOSMIN DE PAZ GALINDO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2009

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º	P.C. José Abraham González Lemus

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Mercadotecnia y Admón. de Operaciones	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón
Administración y Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán De León

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Guatemala, 26 de septiembre de 2008

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
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 nueve de julio de dos mil siete, procedí a asesorar a **KATTY YOSMIN DE PAZ GALINDO**, con carné número 200014640, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CENTRO DE LLAMADAS Y DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS”**, la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente.



Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Administradora de Empresas
No. Colegiado 5098



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.8 Acta 3-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de febrero de 2009, se conoció el Acta AUDITORIA 211-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de noviembre de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CENTRO DE LLAMADAS Y DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante KATTY YOSMIN DE PAZ GALINDO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS*** Por la vida, sabiduría y perseverancia que me otorgó en la consecución del objetivo final, mi graduación.
- MIS PADRES*** Addy y Fredy, por brindarme su apoyo en todo momento y amor incondicional.
- MIS ABUELITOS*** Papa Yemo y Mami Tita (Q.E.P.D.), por su amor y por poder compartir mi vida con ellos y aunque mami Tita no esté presente aquí, yo sé que desde el cielo me está acompañando y está feliz por este logro.
- MIS HERMANOS*** Freemy y Alex, gracias por estar siempre conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.
- MI NOVIO*** Gustavo, por estar siempre conmigo, en las buenas y en las malas; demostrándome su amor y dándome ánimos para culminar este proceso.
- MIS TÍOS Y PRIMOS*** Tío Willy, tía Zully, tía Mimí, Jaquie, Tata, Harry, Osvin, Karlita, Pamelita, Chris, sobrinitos: Tephie, Erickito, Megan, Kerly, Aby y Saraí.
- MIS CATEDRÁTICOS*** Lic. Carlos, Lic. Mynor, Lic. Perdomo, Lic. Freixas, Lic. Castillo Nowell, que de una u otra manera contribuyeron a mi formación académica profesional, brindándome además su amistad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. EMPRESA	1
1.1.1. Empresa de servicios	1
1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	1
1.2.1. Función de planeación	2
1.2.1.1. Elementos de la planeación	2
a) Misión	2
b) Visión	2
c) Objetivos	3
d) Presupuesto	3
1.2.2. Función de organización	3
1.2.2.1. Tipos de organización	3
a) Formal	4
b) Informal	4
1.2.2.2. Principios de organización	4
a) De la especialización	4
b) De la unidad de mando	5
c) Del equilibrio autoridad-responsabilidad	5
d) Del equilibrio de dirección-control	5
e) De la definición de puestos	5
1.2.2.3. Elementos de organización	5
a) Funciones	6
b) Jerarquías	6
c) Puestos	6
1.2.2.4. Estructura de la organización	6
1.2.2.5. Componentes de la estructura organizacional	6

a) Complejidad	6
b) Formalización	7
c) Centralización	7
1.2.2.6. Diseño organizacional	7
1.2.2.7. Tipos de estructuras organizacionales	7
a) Organización funcional	8
b) Organización por producto o mercado	8
c) Organización matricial	8
1.2.2.8. Dimensiones de la estructura organizacional y sus categorías	8
a) Vertical	8
b) Horizontal	9
1.2.2.9. Modelos del diseño	9
a) Organización mecánica	9
b) Organización orgánica	9
1.2.2.10. Aspectos básicos del diseño	10
a) División del trabajo	10
b) Jerarquización	11
c) Departamentalización	14
d) Coordinación	15
1.2.11. Sistemas de organización	16
a) Sistema lineal o militar	16
b) Funcional o Taylor	16
c) Lineal-staff	16
1.3. DIAGNÓSTICO	17
1.3.1 Diagnóstico administrativo	17
1.3.1.1. Fases para análisis y diagnóstico	17
1.3.1.2. Determinación de la situación actual	18
1.4. DESCRIPTORES DE PUESTOS	19
1.5. DESCRIPTORES DE PROCEDIMIENTOS	19

1.6. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	20
1.6.1. Planes	20
1.6.1.1. Plan de acción	20

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

2.1. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN	22
2.2. ANTECEDENTES	22
2.2.1. Definición de la misión	22
2.2.1.1. Para el Centro de Llamadas	23
2.2.1.2. Para los Proyectos Inmobiliarios	23
2.2.2. Definición de la visión	23
2.2.2.1. Para el Centro de Llamadas	23
2.2.2.2. Para los Proyectos Inmobiliarios	23
2.2.3. Servicios	24
2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	25
2.3.1. Análisis estructural	25
2.3.2. Análisis funcional	36
2.3.3. Análisis procedimental	40
2.3.4. Análisis de facultades	41
2.3.5. Análisis de relaciones	42
2.3.6. Análisis organizacional o administrativo	43

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	49
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	49
3.3. ELEMENTOS DE PLANEACIÓN DESARROLLADOS	50
3.3.1. Misión organizacional	50

3.3.2. Visión organizacional	50
3.3.3. Para el área de Centro de Llamadas	50
3.3.3.1. Misión	50
3.3.3.2. Visión	50
3.3.3.3. Objetivos	51
3.3.4. Para el área de Proyectos Inmobiliarios	51
3.3.4.1. Misión	51
3.3.4.2. Visión	51
3.3.4.3. Objetivo	52
3.4. REDISEÑO ORGANIZACIONAL	52
3.5. FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES CREADAS	58
3.6. DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO	58
3.6.1. Tipo de estructura organizacional utilizada	59
3.6.2. Dimensión de la estructura utilizada y sus categorías	59
3.6.3. Modelo del diseño y sus características	50
3.6.4. Tipo de departamentalización	59
3.6.5. Tipo de tramo de control que refleja la estructura organizacional	60
3.6.6. Sistema de organización	60
3.7. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	61
3.8. PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA	63
3.9. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	65
3.10. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	65
3.10.1. Simbología	65
3.10.2. Descripción de procedimientos	66
3.11. FORMATOS PARA REVISIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS	67

CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	25
Empleados que conocen si en la empresa existe un organigrama estructurado físicamente	
Gráfica 2	26
Personas que conocen la forma en que está estructurada actualmente la empresa	
Gráfica 3	29
Organigrama General actual	
Gráfica 4	30
Organigrama Específico Actual	
Gráfica 5	31
Organigrama de Puestos Actual	
Gráfica 6	33
Medio que utilizan los jefes para transmitir información a los empleados	
Gráfica 7	34
Porcentaje de empleados que dicen recibir capacitación periódica para perfeccionar y aprender nuevas técnicas para atender a los clientes	
Gráfica 8	35
Número de jefes de los cuales reciben órdenes e instrucciones	
Gráfica 9	37
Porcentaje de empleados que dicen que en la empresa cuentan con un documento por escrito que les indique cuales son las funciones, responsabilidades y atribuciones que le corresponden de acuerdo al puesto que ocupa en la empresa	

Gráfica 10	40
Porcentaje de empleados que dicen contar con un documento por escrito que les guíe paso a paso para la ejecución de las actividades que deben realizar según su puesto de trabajo	
Gráfica 11	52
Organigrama General Propuesto	
Gráfica 12	54
Organigrama Nominal Propuesto	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	61
Presupuesto de implementación de la propuesta	
Cuadro 2	63
Plan de acción de la propuesta	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	73
Descriptores de puestos	
Anexo No. 2	103
Descripción de procedimientos importantes	
Anexo No. 3	116
Formatos de revisión de descriptores de puestos y descriptores de procedimientos	
Anexo No. 4	119
Formatos de las encuestas dirigidas al personal y a los directores de la empresa	

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y la empresa de servicios objeto de estudio no es la excepción a las consideraciones anteriores, por ello se desarrolló este estudio de tesis llamado **Rediseño Organizacional en Una Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios.**

El presente documento incluye tres capítulos, iniciando con el marco teórico en el capítulo uno, donde se definen los conceptos que fueron utilizados a lo largo del estudio, de los cuales destacan: diagnóstico administrativo, rediseño organizacional, descriptores de puestos, descripción de procedimientos, entre otros.

En el capítulo dos se presenta el diagnóstico que se realizó a la empresa objeto de estudio donde se conoció la forma en la que actualmente se encuentra organizada, las unidades administrativas con las que cuenta y el personal que integra cada una de ellas. Derivado de esto, se llegó a determinar la problemática actual por la cual la misma no ha obtenido los resultados esperados analizando la organización administrativa de la empresa a través de la herramienta Diagnóstico Administrativo.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta de un rediseño organizacional para la empresa objeto de estudio, con lo cual se pretende dar solución a los problemas encontrados en el diagnóstico. Específicamente la propuesta incluye: creación de unidades administrativas, de nuevos puestos de trabajo, la definición de elementos de planificación tales como misión, visión, objetivos; así también

se incluye los descriptores de puestos que integran la propuesta, así como los principales procedimientos que se desarrollan en la empresa.

Por último se plantean las conclusiones del diagnóstico desarrollado y las respectivas recomendaciones, así como la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. EMPRESA

“Empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc”. (2:1)

1.1.1. Empresa de servicios

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de éstos antes que el cliente esté en contacto con éstos. Entre estas características se encuentran:

- Simultaneidad: Los servicios, generalmente, se consumen en el mismo momento en que se producen.
- Inseparabilidad: Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

“Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”. (1:1)

Sus funciones son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

En el presente trabajo se abordó la función de planeación y de ésta los elementos misión, visión, objetivos y presupuesto. De instrumentos de planificación el plan de acción; y la función de organización, ya que fueron los que sirvieron de guía y apoyo para realizar la investigación en la unidad de análisis.

1.2.1. Función de planeación

Según Agustín Reyes Ponce, planeación es “el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.”

1.2.1.1. Elementos de la planificación

Los elementos de la planificación dentro del proceso administrativo son:

a) Misión

Es un enunciado corto que describe el propósito fundamental y la razón de existir de una organización.

b) Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

c) Objetivos

“Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos. El objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué". (13:1)

d) Presupuesto

“Es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. En el ámbito del comercio es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse”. (13:1)

Nota. En el presente trabajo es útil la herramienta de presupuesto, ya que dará a conocer lo que la empresa unidad de estudio deberá invertir para implementar la propuesta que se describe en el capítulo tres, desde las erogaciones por personal a contratar hasta mobiliario necesario.

1.2.2. Función de organización

Organizar es una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tienen que hacer, cómo deben agruparse, quién se debe reportar a quién y dónde deben tomarse las decisiones.

Según Agustín Reyes Ponce, organización es “la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. “

1.2.2.1 Tipos de organización

Existen dos tipos de organización, que son:

a) Formal

“Es la basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel”. (2:1)

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

b) Informal

“Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos”. (2:1)

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

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

1.2.2.2 Principios de la organización

Los principios de la función de organización son:

a) De la especialización

“Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y

delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mientras más se especialice una persona en determinada actividad, mayor será su eficiencia y destreza.” (11:6)

b) De la unidad de mando

“Una persona debe recibir órdenes e instrucciones de un sólo jefe porque si el empleado recibe órdenes de más de un sólo jefe, esto sólo le ocasionará confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.” (11:6)

c) Del equilibrio de la autoridad - responsabilidad

“Se debe precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, y al mismo tiempo, establecerse la autoridad que corresponde a la misma. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, si no se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.” (11:6)

d) Del equilibrio de dirección - control

“A cada grado de delegación, debe corresponder el establecimiento del control adecuado para asegurar la unidad de mando.” (11:6)

e) De la definición de puestos

“Para cada puesto que exista dentro de la organización, se debe establecer por escrito las actividades y responsabilidades que le correspondan.” (11:6)

1.2.2.3 Elementos de organización

Los elementos de la función de organización se describen a continuación:

a) Funciones

“Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.” (6:7)

b) Jerarquías

“La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.”(6:7)

c) Puestos

“Se refiere a la denominación de los cargos de trabajo que se asigna al personal dentro de la organización.” (6:7)

1.2.2.4 Estructura de la organización

Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización.

“Es el marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.” (8:300)

1.2.2.5 Componentes de la estructura organizacional

Son tres los componentes que forman la estructura organizacional:

a) Complejidad

Grado en que las actividades dentro de la organización se dividen, (niveles, órganos administrativos). Una estructura es compleja cuando tiene muchos niveles y muchas unidades. “Se refiere al número de diferentes puestos y

unidades de trabajo en una organización”. (3:258) La complejidad se suele incrementar en proporción directa al tamaño.

b) Formalización

Medida en que se aplican las reglas y procedimientos y se traslada información a través de canales formales de comunicación. Cuanto mayor sea el número de políticas, reglas y procedimientos que especifiquen la forma en que el personal debe conducirse, más formalizada será la organización.

c) Centralización

Considera donde reside la autoridad para la toma de decisiones. “Se refiere a la medida en que los ejecutivos delegan autoridad a niveles inferiores de la organización. Cuanto menos autoridad deleguen, más centralizada será la organización”. (3:258)

1.2.2.6 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, al personal, a 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. A continuación se presentan los componentes del diseño:” (5:2)

1.2.2.7 “Tipos de estructuras organizacionales

Los tipos de estructuras organizacionales se describen a continuación:

a) 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.

b) Organización por producto o mercado

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.

c) 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.” (5:2)

1.2.2.8 “Dimensiones de la estructura organizacional y sus categorías

Sirve para determinar las categorías organizacionales (nivel estratégico, nivel táctico, y nivel técnico), y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones, etc. Puede ser:

a) Vertical, que 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.

b) Horizontal:

- ✓ Incluye 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.” (5:3)

1.2.2.9 Modelos del diseño

Los modelos del diseño organizacional se describen a continuación:

a) Organización mecánica (burocracia)

“Se ordena principalmente en forma jerárquica que pone énfasis en la especialización y el control, la comunicación vertical y una fuerte base de reglas, políticas y procedimientos”. (3:256). Sus características son:

- Relaciones jerárquicas rígidas
- Deberes fijos
- Alta formalización
- Canales de comunicación formalizados
- Autoridad de decisión centralizada

b) Organización orgánica (adhocracia)

“Se diseña como una red que destaca la especialización horizontal, el uso extenso de la coordinación personal, una comunicación amplia entre los miembros y reglas, y políticas y procedimientos flexibles.” (3:256)

Sus características son:

- Alta adaptabilidad
- Ligeramente acoplada y flexible
- Colaboración
- Deberes adaptables
- Baja formalización
- Comunicación informal
- Autoridad de decisión descentralizada

Los modelos del diseño sirvieron, en el presente trabajo, para determinar si la empresa tiene una organización mecánica, que se caracteriza por la alta formalización, o si es una organización orgánica, la cual es mas flexible y menos formal.

1.2.2.10 Aspectos básicos del diseño

A continuación se muestran los aspectos básicos del diseño y sus componentes:

a) División del trabajo

Se refiere a dividir la carga de trabajo total en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica por los grupos de personas dentro de la organización.

- **Ventajas de la división del trabajo**
 - ✓ Mejor aprovechamiento del trabajador
 - ✓ Evita pérdida de tiempo al mantener el ritmo del trabajo
 - ✓ Reduce costos al aumentar la productividad
 - ✓ Facilita la especialización

Se tomó en cuenta la división del trabajo como parte del marco teórico, ya que se estudiaron cada uno de los puestos y unidades administrativas en la unidad de análisis y se readecuó las tareas a realizar.

b) Jerarquización

Es la disposición de personas por orden de rango, grado o clase, de acuerdo con la estructura y niveles organizacionales. Es un patrón de los niveles de la estructura de una organización, especifica quién depende de quién, vinculando a los distintos departamentos, determinando la cantidad de personas que se puedan coordinar con eficiencia, según el tramo de control administrativo. Sus componentes son:

- Tramo de control administrativo
- Cadena de mando
- Organigramas

• “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 de dos tipos:

- *Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical):*
 - ✓ Hay menos personal que supervisar por tramo y 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 es más lenta y demora la toma de decisiones, un tramo corto es ineficiente porque se sub-utiliza a los gerentes.

- *Tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal):*
 - ✓ Hay más personal que supervisar por tramo y 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.
 - ✓ Se da el fenómeno de reducción de tamaño, influye en las relaciones laborales, significa que hay poca dirección y control.” (5:8)

El tramo de control administrativo es de vital importancia para el presente trabajo, ya que ayudó a determinar el tamaño del mismo en la unidad de análisis y así recomendar a los altos directivos de la misma para el buen funcionamiento futuro de la empresa.

- **“Cadena de mando (línea de mando)**

Especifica la dependencia de unas personas con otras dentro de una organización, estas líneas de dependencia son características de los organigramas.” (5:9)

- **Organigramas**

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. Contiene los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades.” (7:289)

- **“Tipos de organigramas**

Por su ámbito:

- ✓ **General**

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones.

- ✓ **Específico**

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

Por su contenido:

- ✓ **De puestos**

Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y el nombre de las personas que los ocupan.

- ✓ **De funciones**

Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados y que se pueden así mismo transcribir con arreglo a su orden de importancia.

Por su presentación:

- ✓ **Verticales**

El órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos se ubican en renglones y las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se describen y disponen verticalmente.

✓ **Horizontales**

Las unidades están representadas de izquierda a derecha, colocando el órgano superior de la institución al extremo izquierdo, los niveles jerárquicos se ubican en las columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas horizontales.” (12:1)

c) “Departamentalización

Es la agrupación de empleados y tareas, combinados de acuerdo a su similitud en forma lógica para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, lo cual sirve para:

- ✓ Evitar la duplicidad y el esfuerzo innecesario.
- ✓ Evitar el 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.” (5:6)

• **Tipos de departamentalización (Punto de vista clásico)**

Existen 6 tipos principales de departamentalización, que son:

✓ **Por proceso o equipo**

Puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo. Ejemplo: estampado, soldado, pintado, armado, etc.

✓ **Funcional**

Agrupar las actividades análogas, según su función primordial. Por ejemplo: comercialización, producción, finanzas, etc.

✓ **Por producto o servicio**

Es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre si. Por ejemplo: empresas que fabrican distintos productos (café, leche, chocolate, etc.)

✓ **Geográfica o por territorios**

Se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande. Por ejemplo: planta A, planta Tucumán, planta Santa Fe, etc.

✓ **Tipo de clientes**

El interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales. Por ejemplo: mayoristas, minoristas, etc.

✓ **Por tiempo**

Turno de la mañana, turno de la noche, etc.

d) Coordinación

Es integrar las actividades de departamentos independientes de una organización, con el objeto de alcanzar las metas con eficacia, o sea, 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 la 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:** es la medida en que los miembros de los diferentes departamentos se conjunta para trabajar unidos.

1.2.2.11 “Sistemas de organización

Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y 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. Estos pueden ser:

a) Sistema lineal o militar

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

b) Funcional o Taylor

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.

c) Lineal-Staff

Es un derivado de las dos anteriores, conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional).” (5:9)

Nota: Para el presente estudio se incluyó dentro del diseño organizacional, como componentes, el tramo de control administrativo, la departamentalización y los sistemas de organización.

La función de organización sirvió de base para realizar el estudio en la unidad de análisis, para poder determinar la forma en que la empresa está organizada, incluyendo dentro del análisis la definición de los criterios organizacionales: la forma en que se toman las decisiones, el tipo de tramo de control, el sistema de organización utilizado; así también se definieron los principios de organización aplicados a la empresa, etc, y del análisis de todos estos elementos se plantearon los problemas relacionados con organización que se encontraron y también sirvió para poder establecer la nueva propuesta de diseño organizacional.

1.3. DIAGNÓSTICO

“Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

Es la Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.” (10:1)

1.3.1. “Diagnóstico administrativo

Se puede definir como “el examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias”. (9:1)

1.3.1.1 Fases para análisis y diagnóstico:

- a) Es necesario analizar o efectuar estudio de la estructura administrativa y orgánica de la dependencia, unidad o empresa.

- b) Funciones de cada órgano administrativo, conjunto de actividades relacionadas entre sí, necesarias para lograr un objetivo.
- c) Procesos generales: secuencia de una serie de funciones relacionadas para el logro de un objetivo presentado en forma esquemática.
- d) Facultades delegadas: autorización de hacer algo para ejecutar una función específica.
- e) Relaciones: comunicación y coordinación existente entre dos o más áreas para la ejecución de funciones específicas.

Dentro del presente trabajo se realizó un estudio y análisis de cada área de la empresa para poder determinar los problemas actuales y así sugerir rutas de acción para poder resolverlos y evitarlos en el futuro.

1.3.1.2. “Determinación de la situación actual

Para poder determinar la situación actual de la empresa objeto de estudio, es necesario llevar a cabo los siguientes análisis:

a) Análisis estructural (conjunto de unidades)

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (6:14).

b) Análisis funcional (cumplimiento de deberes, obligaciones)

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (6:15).

c) Análisis procedimental (procedimientos, procesos)

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (6:15).

d) Análisis de facultades (derecho de hacer algo)

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (6:16).

e) Análisis de relaciones (formas de comunicación)

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (6:16)

f) Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.

1.4. DESCRIPTORES DE PUESTOS

Estos incluyen la descripción general y específica del puesto de trabajo, unidad en que se encuentra ubicado, puesto superior, subordinados, naturaleza del puesto, atribuciones, relaciones de trabajo, responsabilidades, la autoridad que tiene el puesto en la organización, así como los requisitos que debe cumplir la persona a ocupar dicho puesto; todo ello con la finalidad de que las personas en la organización conozcan cuales son los límites y responsabilidades que tiene dicho puesto.

1.5. DESCRIPTORES DE PROCEDIMIENTOS

En ellos se describen los pasos que se deben seguir para realizar los procedimientos que tiene la organización, así también muestran normas

específicas de cada procedimiento descrito y un diagrama de flujo que muestra gráficamente los pasos del mismo.

1.6. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

Son instrumentos que ayudan a las empresas a llevar un buen control de las actividades a realizar para la consecución de los objetivos planteados.

1.6.1. Planes

Constituyen el diseño o esquema informativo de lo que habrá de hacerse en el futuro y de las especificaciones para realizarlo.

Clases de planes:

- ✓ Plan de acción
- ✓ Plan de trabajo
- ✓ Plan de investigación
- ✓ Plan operativo
- ✓ Plan operativo anual (POA)
- ✓ Programa anual de trabajo

Para el presente trabajo únicamente se utilizó el plan de acción; por lo cual es el que se define a continuación.

1.6.1.1 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. Estos se elaboran para programar eventos que requieren acción inmediata y por períodos cortos.

El contenido de un plan de acción es el siguiente:

- ✓ Definición de objetivos y metas del plan
- ✓ Actividades a realizar
- ✓ Determinación de responsables de realizar las actividades
- ✓ Costos y presupuestos
- ✓ Determinación de tiempos de inicio y ejecución.” (4:7)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

2.1. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para realizar la presente investigación se utilizó el método científico en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva, así como el método inductivo.

Las técnicas aplicadas fueron: la observación directa, la entrevista aplicada a los dos Directores; la encuesta a todo el personal de la empresa, para un total de 15 personas que es el número de empleados con que cuenta la unidad de análisis.

2.2. ANTECEDENTES

La empresa objeto de estudio está subdividida en dos áreas de servicios, el centro de llamadas, constituido en el año 2002, y el de desarrollo de proyectos inmobiliarios, constituido en el año 2004. La empresa se encuentra ubicada en la Avenida Reforma 1-50 Zona 9, edificio El Reformador, nivel 10, ciudad de Guatemala, y está constituida legalmente como una sociedad anónima.

Ya que la empresa presta dos tipos de servicios distintos, cada uno tiene su misión y visión específica, explican los directores, y ya que no tienen ningún documento en que estén por escrito, las definen de la siguiente manera:

2.2.1. Definición de la misión

Para el presente caso, se definieron dos misiones, una para el área de Centro de Llamadas y otra para el área de Proyectos Inmobiliarios:

2.2.1.1 Para el Centro de Llamadas

“Ser el socio comercial en el crecimiento de los negocios de las empresas que confían en nosotros, a través de una búsqueda permanente en la optimización de la relación con sus clientes, por medio de soluciones integrales de comunicación, garantizando estándares de calidad y servicio”.

2.2.1.2 Para los Proyectos Inmobiliarios

“Satisfacer integralmente las necesidades de nuestros clientes, a través de adecuada planificación y desarrollo de proyectos inmobiliarios, garantizando inversiones rentables a largo plazo”.

2.2.2 Definición de la visión

Para el presente caso, se definieron tres visiones, una organizacional, una para el área de Centro de Llamadas y otra para el área de Proyectos Inmobiliarios:

2.2.2.1 Para el Centro de Llamadas

“Consolidarnos como los facilitadores de soluciones integrales de suministro de clientes, creando servicios de valor agregado de largo plazo, en base a prácticas, procesos y tecnologías de punta, para todas aquellas empresas a las cuales ofrecemos nuestros servicios”.

2.2.2.2 Para los Proyectos Inmobiliarios

“Llegar a ser una empresa líder en la administración, diseño, planificación, construcción, ejecución y promoción de proyectos inmobiliarios, comprometidos con la satisfacción del cliente, el mejoramiento continuo de la empresa y de sus trabajadores”.

La misión y visión tanto para el Centro de Llamadas como para el Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios son muy pobres y no tienen nada de llamativo ni motivador, por lo que no son adecuadas para la empresa en estudio.

2.2.3 Servicios

El centro de llamadas tiene los siguientes servicios:

- ✓ Servicio de atención al cliente
- ✓ Televentas

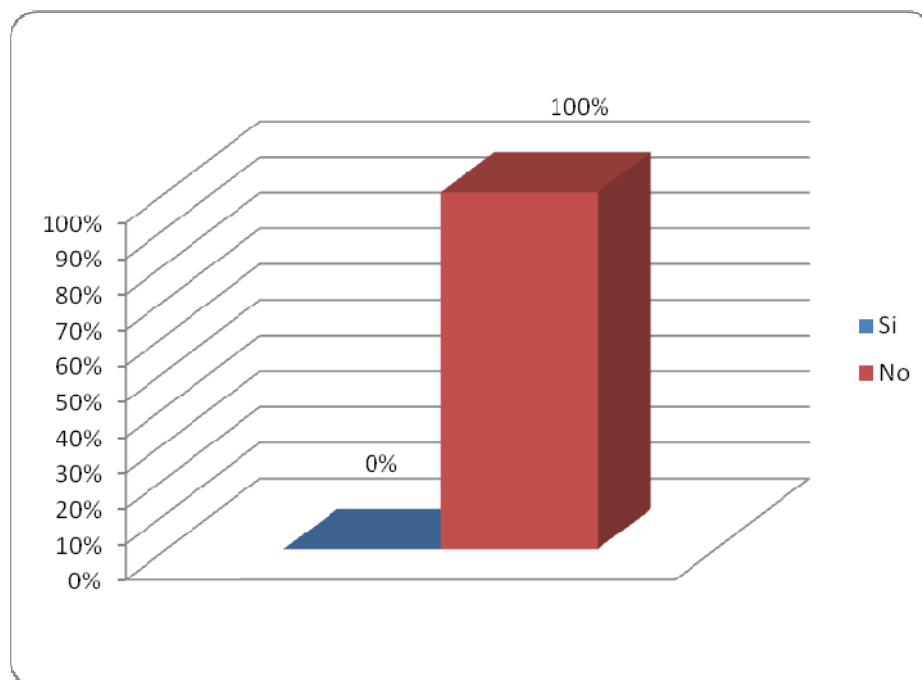
La inmobiliaria tiene los siguientes servicios:

- ✓ Planificación y
- ✓ Desarrollo de proyectos inmobiliarios.

2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.3.1. Análisis estructural

Gráfica 1
Empleados que conocen si en la empresa existe un organigrama estructurado físicamente
Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios
Guatemala, Octubre 2007

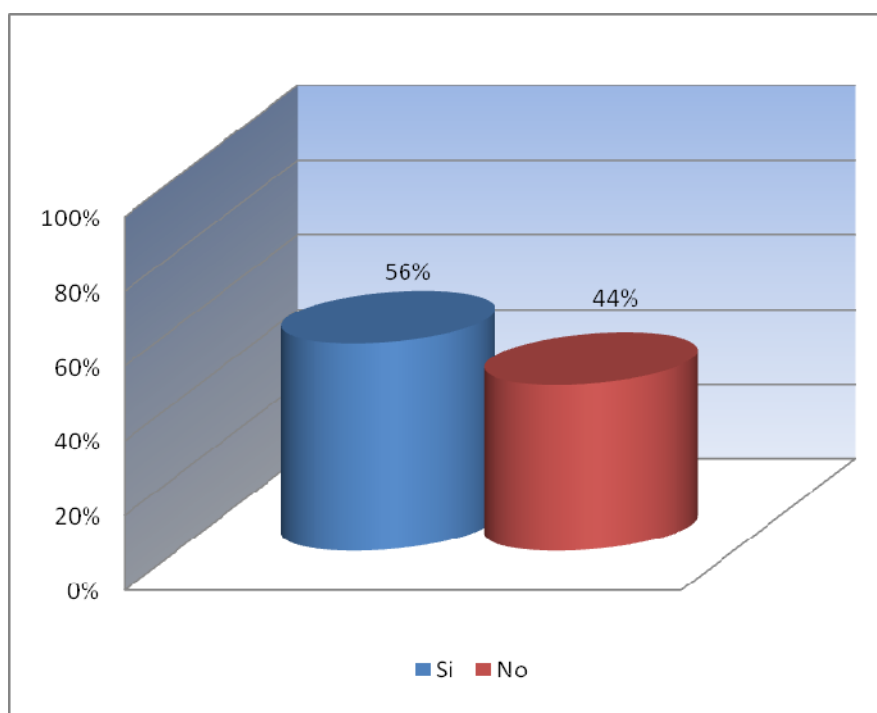


Fuente: Elaboración propia, octubre 2007

De acuerdo al análisis que se practicó en la unidad de estudio, se detectó que la empresa no cuenta con ningún tipo de organigrama que defina su estructura en forma gráfica, afirmándolo el 100% de las personas encuestadas como se muestra en la gráfica 1.

Gráfica 2
Personas que conocen la forma en que está estructurada
actualmente la empresa

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de
Proyectos Inmobiliarios
Guatemala, Octubre 2007



Fuente: Elaboración propia, octubre 2007

Sin embargo, aunque no cuentan con un organigrama que esté plasmado en un documento, en la gráfica 2 se muestra que el 56% de las personas en la empresa conoce cómo se conforma la organización, simplemente por ser personas que empezaron trabajando cuando se formó la empresa y conocen los puestos y las jerarquías. Pero el no contar con este instrumento organizacional tiene como consecuencia que los empleados, en este caso, un 44%, no se ubiquen jerárquicamente, y muchas veces no sepan a quién acudir en algún

momento determinado y, a la vez, no tienen claridad en cuanto a la distribución de los niveles jerárquicos.

Dentro de la organización de la empresa, existen dos áreas de trabajo, las cuales son: Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios. A través de la entrevista a los directores de la empresa, se obtuvo la siguiente información: la unidad de análisis cuenta con las unidades administrativas siguientes: Dirección General, Gerencia de Centro de Llamadas y Gerencia de Supervisión de Proyectos Inmobiliarios, también subcontratan los servicios de otras empresas.

Dentro de estas unidades administrativas existen los siguientes puestos, los cuales se nombran a continuación: en la Dirección General de la empresa se encuentran dos puestos que los ocupan los socios de la misma; en el área de Centro de Llamadas se encuentran: Gerencia, Recepción, Asistencia de Sistemas y, Operaciones. En el área de Proyectos Inmobiliarios están: Supervisión, Recepción, Compras y Ventas.

En total, dentro de la empresa, suman 15 empleados, siendo éstos:

- ✓ 2 Directores Generales
- ✓ 1 Gerente de Centro de Llamadas
- ✓ 1 Supervisor de Proyectos Inmobiliarios
- ✓ 1 Asistente de Sistemas
- ✓ 2 recepcionistas
- ✓ 2 vendedores
- ✓ 1 Encargada de Compras
- ✓ 5 operarios de Centro de Llamadas

Además de los puestos que existen en la organización, también se subcontratan los servicios de: un arquitecto, quien se dedica a diseñar los proyectos inmobiliarios para la venta; una constructora, para realizar los proyectos de vivienda diseñados.

La empresa tiene dos objetivos generales, informaron los directores según la entrevista practicada, uno por cada área de trabajo. El objetivo general para el Centro de Llamadas es “Vender los servicios que el Centro de Llamadas ofrece, atención al cliente, telemarketing, televentas y cobranzas, brindando calidad en cada gestión realizada para las empresas que los obtienen”. El objetivo general para los Proyectos Inmobiliarios es “ofrecer proyectos de vivienda de alta calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios y así poder concretar la venta”.

Los objetivos específicos de cada órgano que integra la organización son los siguientes, según lo expresaron los directores:

En Gerencia de Centro de Llamadas es: “Tener excelentes relaciones con los clientes que contratan los servicios de Centro de Llamadas y brindarles un servicio de calidad, así como utilizar todas las herramientas necesarias para que otras empresas utilicen nuestros servicios.”

Para Supervisión de Proyectos Inmobiliarios es: “Presentar a los Directores de la empresa un proyecto terminado que cumpla con todas las especificaciones detalladas en los planos de construcción.”

En la unidad de Asistencia de Sistemas es: “Que todo el equipo de cómputo y las máquinas que se utilizan en la empresa funcionen correctamente y de acuerdo a las necesidades de software para las actividades realizadas en la empresa.”

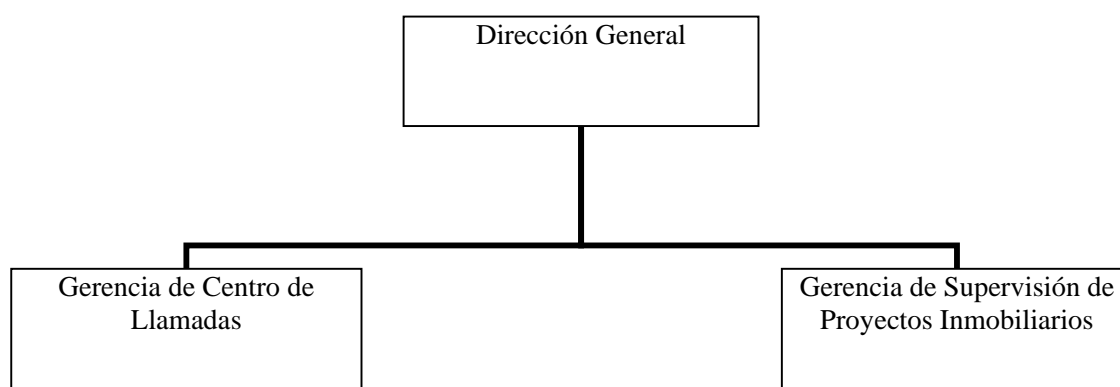
Para la unidad de Operación de Centro de Llamadas es: “Garantizar la satisfacción del cliente proporcionando eficientemente los servicios por los que se subcontrató el servicio.”

En Compras es: “Obtener productos de calidad al mejor precio.”

En el área de Ventas es: “Vender el mayor número posible de unidades habitacionales.”

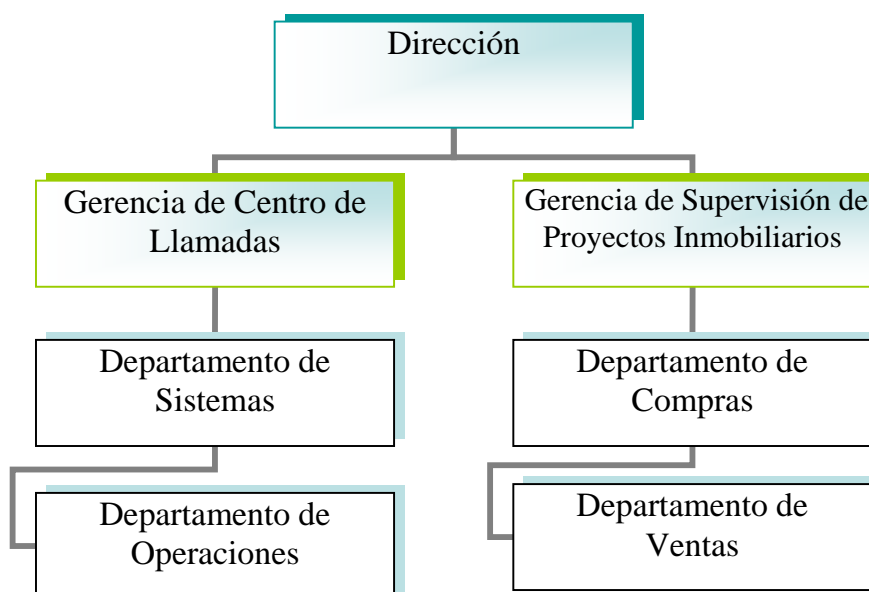
Aunque en la empresa no existe gráficamente un organigrama que identifique los departamentos y puestos de trabajo, las gráficas 3, 4 y 5 muestran los puestos y departamentos que existen en la organización.

Gráfica 3
Organigrama General Actual
Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y
Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios
Guatemala, Octubre 2007



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la unidad de análisis, octubre 2007.

Gráfica 4
Organigrama Específico Actual
Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y
Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios
Guatemala, Octubre 2007

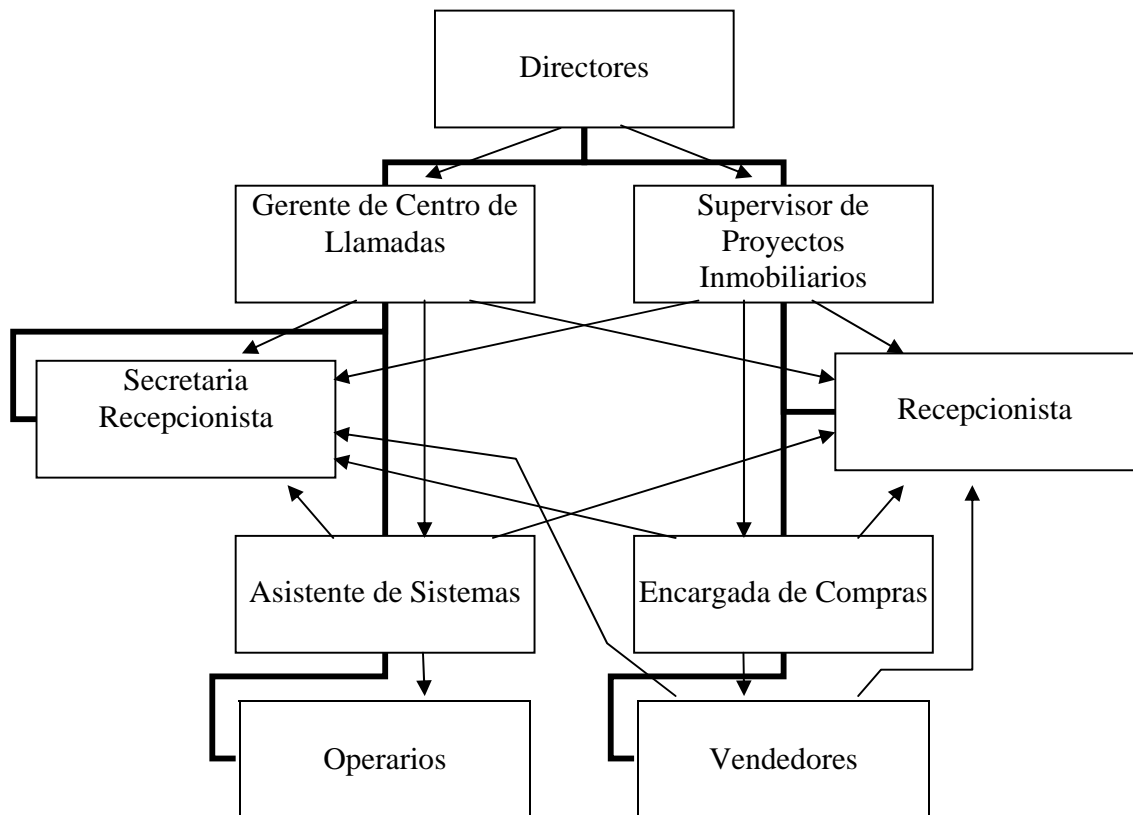


Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la unidad de análisis, octubre 2007.

Los tres niveles jerárquicos están formados de la siguiente manera: el nivel estratégico lo conforma la Dirección General; el nivel táctico lo conforman la Gerencia de Centro de Llamadas y la Supervisión de Proyectos Inmobiliarios; y el nivel técnico conformado por el resto de órganos administrativos (Asistencia de Sistemas, Operación de Centro de Llamadas, Compras, Ventas).

Aunque desde un punto de vista estructural ambos organigramas (específico y general actuales) están bien hechos, funcionalmente no es adecuado, de acuerdo a las responsabilidades, funciones y actividades que realiza cada persona en la empresa.

Gráfica 5
Organigrama de Puestos Actual
 Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y
 Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios
 Guatemala, Octubre 2007



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la unidad de análisis, octubre 2007.

La cadena de mando en esta organización está representada por las flechas dentro del organigrama; varias personas deben reportar no solamente a una persona sino a más y, de igual manera, todas las personas en la organización, exceptuando los operarios del Centro de Llamadas, tienen autoridad sobre las recepcionistas que laboran en la empresa, lo cual crea confusión e incertidumbre

y no permite que se labore de una manera ordenada ni tampoco que las actividades realizadas sean eficientes.

A continuación se describen los criterios de organización de la unidad objeto de estudio.

Se puede observar que no se cuenta con una línea de autoridad definida que sea respetada en la organización. Existe un tipo de autoridad de línea, ya que las instrucciones o toma de decisión son centralizadas, vienen desde el escalón más alto de la organización hasta el escalón más bajo.

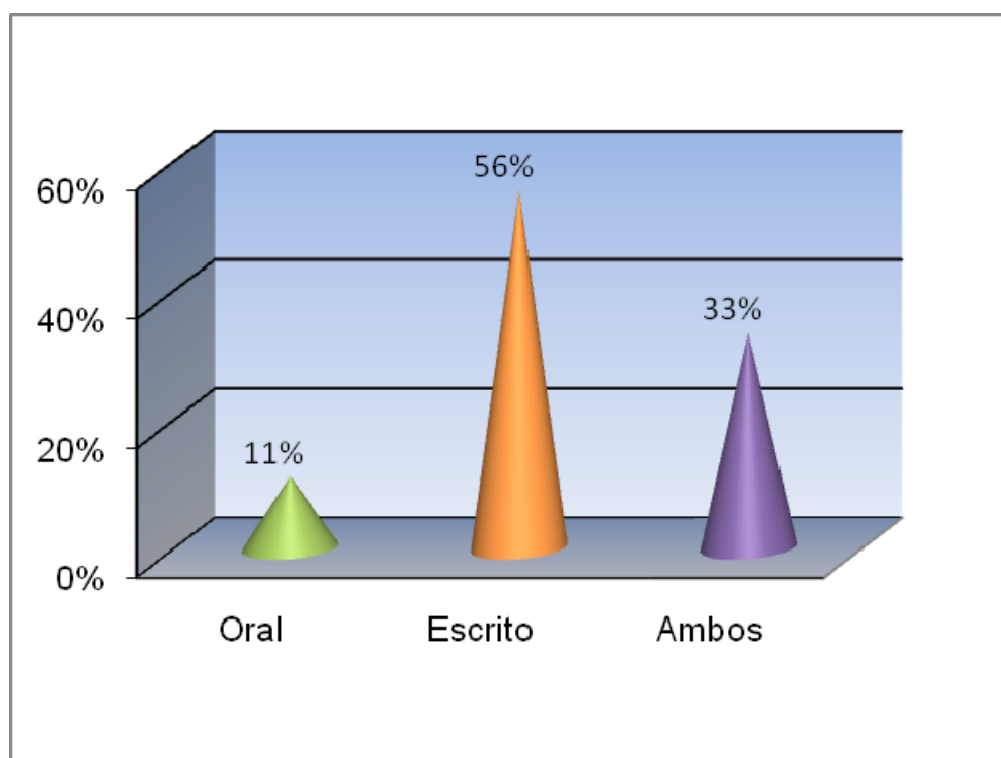
El sistema de organización que se utiliza es funcional, según lo expresado por el Director en la entrevista, ya que la autoridad y responsabilidad es delegada desde el nivel estratégico para los mandos medios, pero en la práctica no se da así, ya que la toma de decisiones se encuentra centralizada.

El tramo de control es estrecho, ya que cada jefe de cada órgano administrativo cuenta con poco personal que supervisar.

Gráfica 6

Medio que utilizan los jefes para transmitir información a los empleados

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de
Proyectos Inmobiliarios
Guatemala, Octubre 2007



Fuente: Elaboración propia, octubre 2007

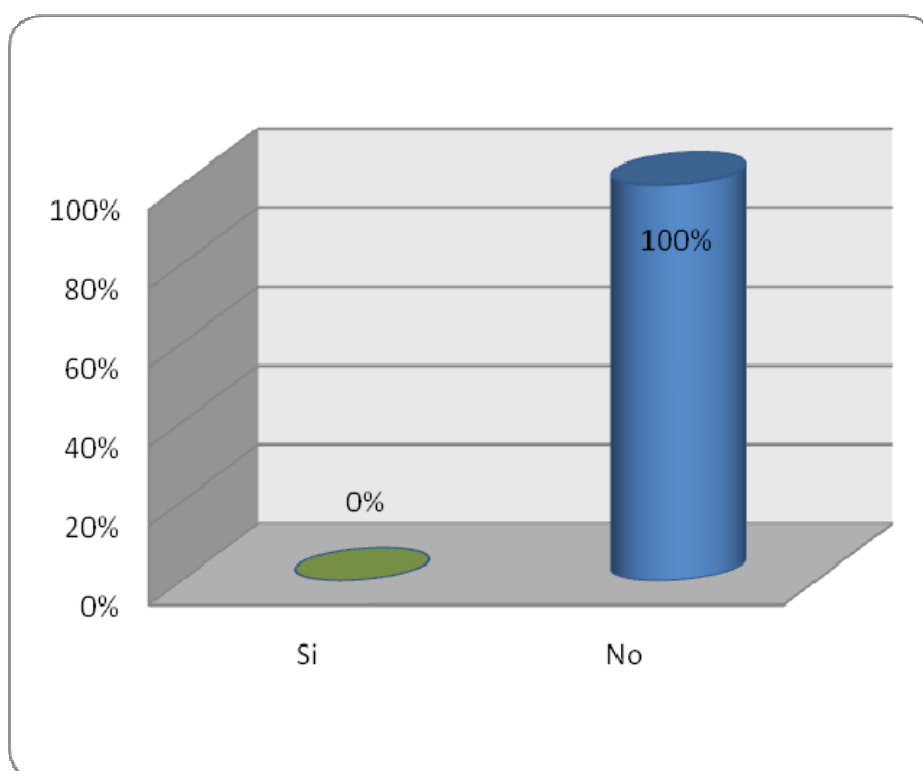
Así como se muestra en la gráfica 6, las instrucciones e información, dentro de la empresa, se transmiten de forma verbal así como escrita, por medio de memorándums, e-mails, etc.; utilizándose indistintamente, lo cual provoca muchas veces que información importante se tergiverse o se pierda, así también se evaden responsabilidades y se duplican las actividades en algunas ocasiones.

Gráfica 7

Porcentaje de empleados que dicen recibir capacitación periódica para perfeccionar y aprender nuevas técnicas para atender a los clientes

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de
Proyectos Inmobiliarios

Guatemala, Octubre 2007



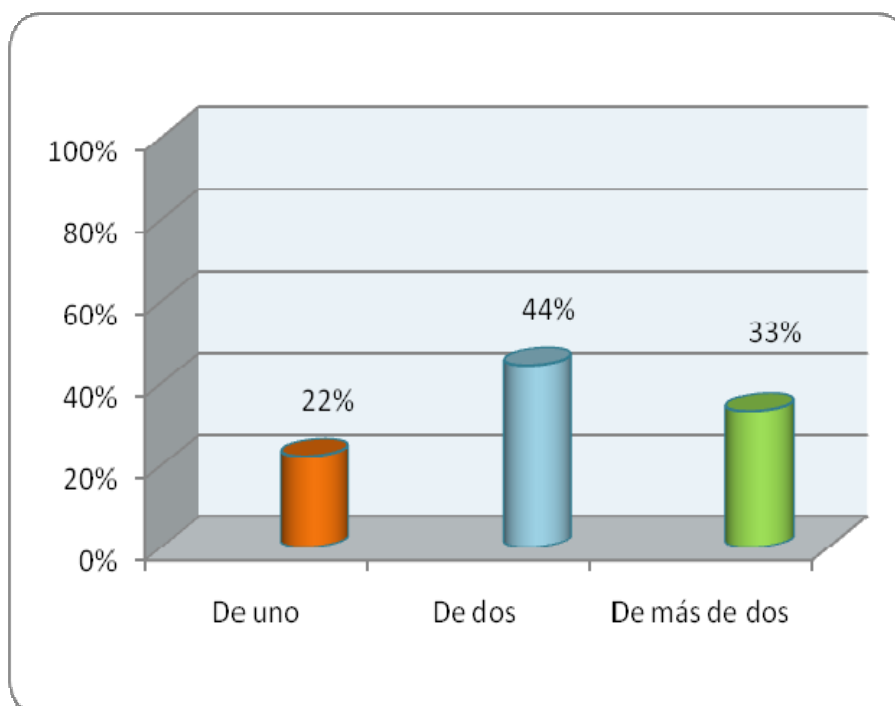
Fuente: Elaboración propia, octubre 2007

Según los operarios del Centro de Llamadas y los vendedores de Proyectos Inmobiliarios, a quienes se les realizó la pregunta de la Gráfica 7 no reciben capacitaciones para aprender nuevas técnicas ni formas de persuadir a los clientes potenciales, por lo que actúan por experiencia adquirida en trabajos anteriores, con esto no se aprovecha el potencial que podrían tener para poder desempeñar eficazmente y con mejores resultados sus actividades.

Gráfica 8

Número de jefes de los cuales reciben órdenes e instrucciones

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de
Proyectos Inmobiliarios
Guatemala, Octubre 2007



Fuente: Elaboración propia, octubre 2007

Según la gráfica 8, como se mencionó anteriormente, se pudo determinar que varias personas reciben órdenes de más de un jefe dentro de la organización, lo cual causa que se le de prioridad a las instrucciones de un jefe dejando de un lado las del otro, ocasionando también que hayan retrasos en la realización de algunas actividades, así como confusión al no saber qué órdenes cumplir, al mismo tiempo causa ineficiencia y fuga de responsabilidad en los empleados.

2.3.2. Análisis funcional

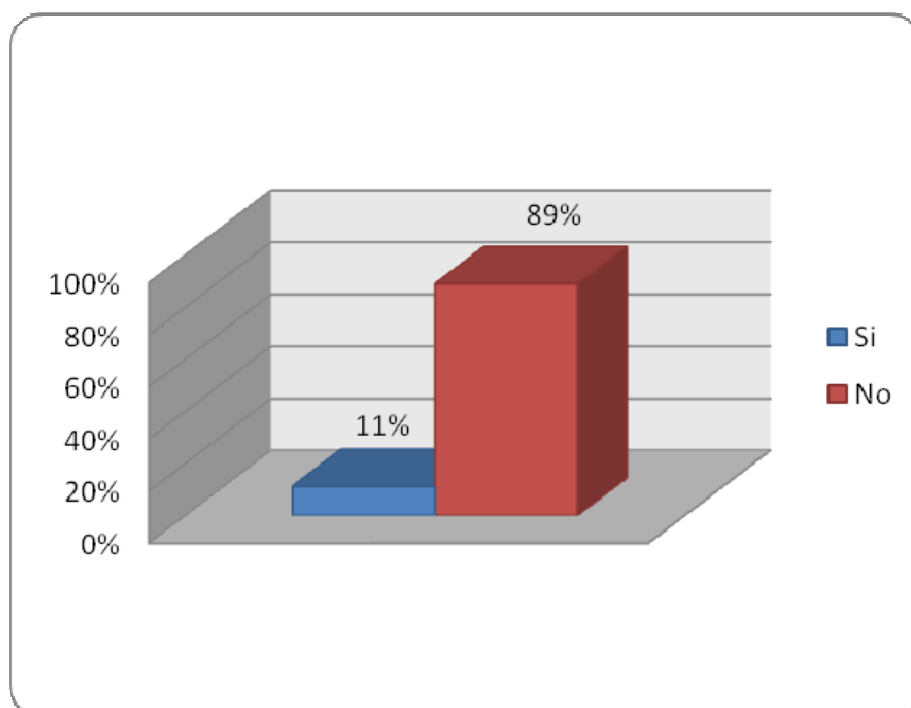
La empresa objeto de estudio se ubica según clasificación del Ministerio de Economía dentro de pequeña empresa, debido a que cuenta con un total de 15 trabajadores, aquí se excluyen las empresas y personas que se subcontratan para realizar trabajos específicos por ser trabajadores temporales, y de acuerdo a las funciones que realiza es clasificada como una empresa de servicios.

La empresa desarrolla dos funciones básicas, la de Centro de Llamadas, que brinda servicio de centro de llamadas a otras empresas para que éstas puedan mercadear sus productos subcontratando los servicios que el Centro de Llamadas ofrece y la función de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios, cuya función principal es planificar, diseñar, promocionar y vender los proyectos de vivienda creados.

Gráfica 9

Porcentaje de empleados que dicen que en la empresa cuentan con un documento por escrito que les indique cuales son las funciones, responsabilidades y atribuciones que le corresponden de acuerdo al puesto que ocupa en la empresa

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios
Guatemala, Octubre 2007



Fuente: Elaboración propia, octubre 2007

En la empresa objeto de estudio se determinó que no cuentan con instrumentos administrativos que permitan guiar a los empleados en el desempeño de sus labores, no se tienen descritas cuáles son las funciones, responsabilidades y atribuciones que les corresponden de acuerdo a los puestos que existen en la empresa.

Así lo muestra la gráfica 9, con 89% de empleados que lo afirman, por lo que se puede inferir que no están establecidos los límites de autoridad y responsabilidad que cada persona tiene dentro de la organización, ya que cada uno de los empleados desarrolla las actividades específicas diarias, pero no están descritas formalmente en un documento oficial, y cuando surgen otras actividades de tipo fortuito, se crea incertidumbre en los empleados, lo que puede dar lugar a duplicidad de funciones y fuga de responsabilidad.

Se determinaron las funciones principales de cada unidad administrativa, las cuales fueron proporcionadas por los Directores de la organización y se describen a continuación:

1. Dirección General:

Es responsable de la planificación, organización, dirección y control de la empresa.

2. Gerencia de Centro de Llamadas:

Es responsable de la coordinación de todas las actividades que se realizan en el Centro de Llamadas, así como de capacitar a todos los operarios para que realicen eficientemente sus funciones.

3. Departamento de Sistemas:

Revisar periódicamente todas las máquinas y equipo de cómputo en la empresa para que funcionen correctamente y mantener los programas instalados en las computadoras actualizados.

4. Departamento de Operaciones:

Encargados de brindar los servicios por los que otras empresas subcontrataron los servicios del Centro de Llamadas.

5. Departamento de Supervisión de Proyectos:

Es responsable de la supervisión de todos los proyectos inmobiliarios realizados para que éstos estén siendo construidos de acuerdo a lo planificado en la empresa, así como velar por que Compras y Ventas realicen su trabajo adecuadamente.

6. Departamento de Compras:

Debe velar por que todos los materiales necesarios para la construcción de los proyectos inmobiliarios estén a tiempo en el lugar de la obra.

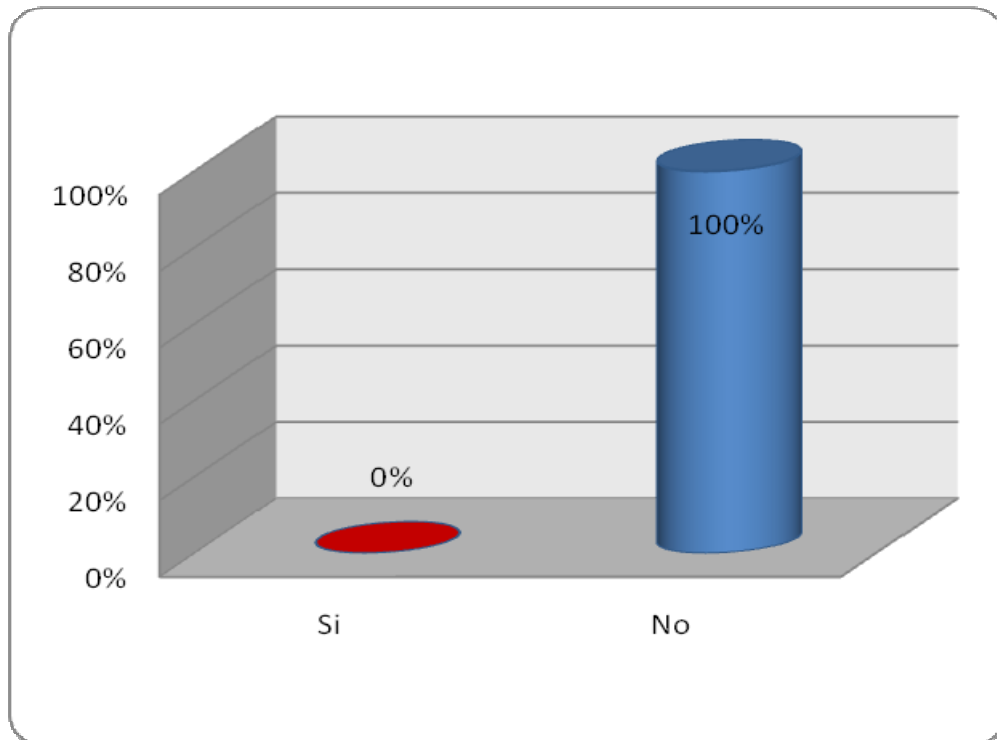
7. Departamento de Ventas:

Realizar la publicidad conjuntamente con los Directores de la empresa para la venta de los proyectos inmobiliarios, así como mostrar las casas a los posibles clientes para persuadirlos a la compra de las mismas.

2.3.3. Análisis procedimental

Gráfica 10

Porcentaje de empleados que dicen contar con un documento por escrito que les guíe paso a paso para la ejecución de las actividades que deben realizar según su puesto de trabajo
Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios
Guatemala, Octubre 2007



Fuente: Elaboración propia, octubre 2007

De acuerdo a la investigación, como lo muestra la gráfica 10, el 100% de los empleados afirman que la empresa no cuenta con procedimientos de trabajo por escrito que detallen la forma de cómo se deben cumplir las actividades, ya que todos los procedimientos se hacen por costumbre; esto ha ocasionado que

ciertas veces se realicen actividades por medio de otros puestos, lo que conlleva a evadir responsabilidades.

El procedimiento principal del Centro de Llamadas inicia en el momento en que el Gerente busca la forma para atraer clientes para que subcontraten los servicios que se prestan en la empresa y termina en el momento en que las empresas o clientes adquieren los servicios del Centro de Llamadas.

El procedimiento principal para los Proyectos Inmobiliarios inicia en el momento en que se crea la idea y diseño para realizar un proyecto de viviendas y termina en el momento que el cliente compra la casa.

Los procedimientos que se siguen dentro de las dos áreas en que se divide la empresa son: servicio de atención al cliente, televentas, planificación y desarrollo de proyectos inmobiliarios. Dichos procedimientos no están definidos paso a paso en algún documento, como se mencionó anteriormente, lo cual no es adecuado, ya que los empleados pueden llevarlos a cabo incorrectamente.

Se puede inferir que la forma de seguimiento de los procedimientos mencionados es continua, ya que no se necesita esperar en cierto momento para poder continuar con dichos procedimientos, sino que cada persona hace su trabajo y se pasa el mismo procedimiento a otras personas sin interrumpirlos para que sean concluidos.

2.3.4. Análisis de facultades

A continuación se definen las facultades de los órganos principales de la organización:

- **Dirección General:**

Tiene la facultad de representar legalmente a la empresa ante terceros, también para convocar a reuniones extraordinarias cuando lo crea necesario, contratar y despedir personal, realizar y autorizar presupuestos, compras, así como gastos no presupuestados.

- **Gerencia de Centro de Llamadas:**

Posee la facultad de tomar decisiones que correspondan a la coordinación de las actividades para el mejoramiento y buen funcionamiento del Centro de Llamadas, pero se puede inferir que ésta es una facultad no delegada totalmente, ya que se observó que debe primero consultarlo y ser autorizado por la Dirección General.

- **Gerencia de Supervisión de Proyectos:**

Está facultada para representar a la empresa en los lugares donde se construyen los proyectos de vivienda, además de supervisar la construcción de los proyectos por medio de visitas al lugar de construcción a fin de detectar omisiones y ejecutar acciones para que se cumpla con lo planificado

Las facultades descritas fueron proporcionadas por la Dirección General de la empresa, las mismas han sido delegadas a los diferentes órganos por instrucciones verbales en el transcurso del tiempo, ya que no existe ningún documento por escrito el cual las describa.

2.3.5. Análisis de relaciones

Dirección General tiene relación directamente con Gerencia de Centro de Llamadas, Gerencia de Supervisión de Proyectos Inmobiliarios, Compras y Ventas. Por su lado, Gerencia de Centro de Llamadas tiene relación directa con

Asistencia de Sistemas y Operaciones; Supervisión de Proyectos Inmobiliarios con Compras y Compras con Ventas.

No existe ningún documento por escrito que indique qué órganos o puestos deben tener relación directa con otros.

Así también las relaciones muchas veces se traslapan, ya que no se concretan a cada área en la organización (Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios), sino que se mezclan entre las dos áreas, causando desorganización y descontrol en las tareas que se realizan dentro de la empresa.

2.3.6. Análisis organizacional o administrativo

El tramo de control es estrecho en toda la empresa, esto no representa ningún problema, ya que hay pocas personas que supervisar por órgano administrativo.

La cadena de mando que existe en la organización, según el organigrama, es adecuada, pero en la práctica no se respeta por parte de los directores de la empresa, por ejemplo, si algún empleado comete algún error, los directores acuden directamente a dicho empleado a aplicar medidas correctivas, pasando por encima de la autoridad de su jefe inmediato, no respetando las líneas establecidas de la cadena de mando, esto crea incertidumbre en los empleados y deja sin autoridad a los jefes frente a los subordinados.

En la empresa no se respeta el principio de la unidad de mando; varias personas en la organización reciben órdenes e instrucciones de más de un jefe, lo cual no es adecuado, ya que una persona debe depender y reportar directamente a una sola persona, esto causa en los empleados confusión, ineficiencia y fuga de

responsabilidad al no saber qué órdenes e instrucciones cumplir en primer término y a quién reportar cualquier situación referente a su puesto.

Los niveles jerárquicos establecidos en la organización son: nivel estratégico conformado por la Dirección General; el nivel táctico conformado por las Gerencias de Centro de Llamadas y la de Supervisión de Proyectos Inmobiliarios; y el nivel técnico conformado por los departamentos de Sistemas, Operación de Centro de Llamadas, Compras y Ventas. De acuerdo a las funciones que desempeñan los Directores y el Gerente de Supervisión de Proyectos Inmobiliarios no corresponde al nivel en que se encuentran, lo cual causa que se subutilice el recurso humano y haya pérdida de tiempo.

En la empresa no existen organigramas estructurados gráficamente que ubiquen jerárquicamente a los empleados, pocas personas conocen la estructura actual de la empresa, esto afecta negativamente a la organización, ya que los organigramas sirven para comunicar la estructura organizativa, reflejan cambios en la organización, muestran las relaciones de trabajo, muestra quién depende de quién, y sirven para la inducción al personal nuevo.

Los criterios de organización encontrados en la empresa se describen a continuación:

- ✓ El tipo de autoridad existente es formal lineal, la toma de decisiones es centralizada, ya que los directores son los únicos que tienen la facultad real de decidir cualquier asunto de importancia dentro de la empresa.

- ✓ No se delega adecuadamente la autoridad-responsabilidad, se hace únicamente a ciertos puestos dentro de la organización, creando desmotivación en los empleados y falta de interés al realizar las tareas de la empresa ya que perciben que sólo ellos las realizan, mientras que hay

otras personas que no se les da ninguna responsabilidad y las cuales podrían realizar las actividades de igual manera.

- ✓ El tipo de comunicación en la empresa es formal de manera escrita y verbal, pero se utiliza indistintamente medios orales y medios escritos, no tomando conciencia del tipo de información o instrucciones a impartir y la importancia de la misma, lo que causa que muchas veces las instrucciones se tergiversen o se pierda la información al hacerlo de forma verbal, con esto los empleados evaden responsabilidades y se pueden duplicar las actividades.

El proceso de contratación de personal es muy informal e inadecuado, ya que no existe un órgano específico o persona que tenga esta función asignada para que este procedimiento se realice de manera adecuada de acuerdo un orden específico, siguiendo políticas para la admisión de personas, no obstante, varias personas en la organización están facultadas para realizar dicho procedimiento, por ejemplo, los Directores, el Gerente del Centro de Llamadas, el de Sistemas, lo hacen de la forma que a ellos mejor les parezca, por lo que, aparte de que no es adecuado el proceso que utilizan para tal fin también se da duplicidad de funciones. Todo esto causa que muchas veces las personas que se contratan en la empresa no sean las idóneas o no tengan el perfil que el puesto requiere.

Al personal de nuevo ingreso no se le dá la inducción correcta al momento de iniciar labores, por lo que no se construye un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización al nuevo empleado; regularmente no tienen claro cuál es la razón de ser de la organización, ni cuáles son las responsabilidades específicas de su cargo, más que las que le indica quien ocupaba el cargo.

Se pudo establecer que el puesto de Supervisor de Proyectos Inmobiliarios tiene bajo su cargo a los Encargados de Compras y Ventas, pero éste únicamente se mantiene en el lugar donde se desarrollan los proyectos, por lo que no realiza todas las funciones de acuerdo a su posición dentro de la estructura de la empresa, lo cual por la misma razón, provoca que no pueda ejercer autoridad efectiva sobre sus subordinados. De igual forma de acuerdo a la estructura organizativa, y dentro de sus funciones, el Supervisor es el encargado de capacitar a los vendedores para que realicen bien su trabajo, pero por falta de la misma, los vendedores no son quienes culminan el proceso de venta de las casas, sino que lo hacen los directores.

Los directores conjuntamente con los vendedores diseñan la publicidad para los proyectos de casas, lo cual es inadecuado, ya que no corresponde a las funciones de cada uno de estos puestos.

Los dos directores de la empresa no tienen jerarquía diferente uno de otro y no tienen funciones específicas para cada uno, lo que provoca que haya desorganización, duplicidad de funciones y desorden al realizar las actividades, lo cual repercute en los demás niveles de la empresa.

Cada empleado realiza las actividades por la experiencia que va adquiriendo a través del tiempo o por órdenes e instrucciones de los jefes, esto se debe al desconocimiento por parte de los empleados de cuáles son sus atribuciones y responsabilidades en la empresa, así como los límites de su puesto, lo que causa que no se puedan alcanzar los objetivos específicos de cada órgano.

Siendo la unidad objeto de estudio una empresa de servicios, no hay muchos procedimientos como podría haber en una empresa productora de bienes. Pero se puede inferir que los procesos principales (prestación del servicio de Centro

de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios) son continuos, y hay ciertas actividades que requieren un procedimiento previamente definido y establecido para que se puedan cumplir con eficiencia las tareas que se realizan dentro de la organización. La empresa no tiene por escrito los procedimientos que deben seguirse al realizar las actividades, y al carecer de estas guías, muchas veces las terminan realizando personas que no les corresponde, lo que conlleva a evadir responsabilidades y no obtener los resultados esperados, afectando así la eficiencia de las tareas concernientes a cada puesto.

Las facultades que describió la Dirección General, en la práctica no se dan, por ejemplo, el Gerente de Centro de Llamadas debe tomar todo tipo de decisiones para el buen funcionamiento de esta área, pero en la práctica, no se le delega la autoridad-responsabilidad necesaria para que esto sea así.

Las relaciones que se dan en la organización son deficientes, ya que por ejemplo, las secretarias recepcionistas de ambas áreas reciben instrucciones de varias personas no importando el área de la empresa o la unidad administrativa a la que pertenecen. La secretaria del Centro de Llamadas recibe instrucciones, además del Gerente de Centro de Llamadas, del Asistente de Sistemas, y del área de Proyectos Inmobiliarios, del Supervisor, de la encargada de compras y de los vendedores; y, la secretaria de Proyectos Inmobiliarios, no sólo recibe instrucciones del Supervisor de Proyectos Inmobiliarios, sino también de la Encargada de Compras, de los vendedores y del área de Centro de Llamadas, por parte del Gerente y del Asistente de Sistemas, por lo que se da un traslape en las relaciones de área con área (Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios), sin que la función de cada una lo justifique, ya que son completamente separadas una de la otra en cuanto a funciones y objetivos.

Se da la omisión de relación por parte del Supervisor de Proyectos Inmobiliarios con Ventas y Compras. De acuerdo a la estructura organizativa, sí debería haber relación directa con estos puestos.

De la misma forma, ciertos empleados reportan a más de un jefe, lo que provoca una doble relación, desperdicio de tiempo de trabajo, ya que los empleados deben reportar tanto a sus jefes inmediatos como a la persona de quien reciben órdenes fortuitas.

Conociendo los problemas de organización que afronta la empresa, se hace necesario realizar una propuesta que de solución a los problemas encontrados según el análisis efectuado a través de la herramienta “Diagnóstico Administrativo” aplicada a la unidad objeto de estudio.

Por lo anterior se presenta en el siguiente capítulo la propuesta que, de implementarse, ayudará a la Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios a solucionar los problemas de tipo organizacional que actualmente posee.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Después de efectuado el diagnóstico administrativo presentado en el Capítulo 2, se ve la necesidad de plantear una propuesta que de solución a todos los problemas de organización encontrados, lo que no permite a la empresa cumplir con sus objetivos organizacionales siendo ineficiente en las actividades que realiza. Es por eso que en el presente capítulo se presenta una propuesta de rediseño organizacional que dará solución a todos los problemas organizativos con que actualmente cuenta esta empresa.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Como parte del rediseño organizacional se plantea una nueva misión, visión y objetivos; se definen las funciones básicas y se crean nuevos puestos de trabajo y unidades administrativas, se eliminan puestos que no agregan valor a la empresa, se redefinen puestos ya existentes a los cuales se les reasignarán funciones.

De la misma forma se desarrolla la descripción técnica de los principales puestos y la descripción de los procedimientos que se consideran más importantes para la empresa.

Así también, se presenta el presupuesto de la propuesta y el plan de acción para implementarlo; por último, se propone un formato específico para la revisión periódica de los descriptores técnicos de puestos y de los procedimientos, para

que se puedan readecuar a los cambios que se presenten en el futuro, lo cual puede ser producto de los diagnósticos periódicos que se deberán realizar para evaluar resultados de lo realizado.

3.3 ELEMENTOS DE PLANEACIÓN DESARROLLADOS

Se desarrollan los elementos de planeación tanto para el área de Centro de Llamadas como para el área de Proyectos Inmobiliarios, así como una misión y visión organizacional.

3.3.1 Misión organizacional

Somos una organización que brinda servicios de alta calidad a nuestros clientes, tanto en el área del Centro de Llamadas, como del área de Proyectos Inmobiliarios, con la garantía de su satisfacción en cada servicio que adquieren.

3.3.2 Visión organizacional

Constituirnos en la empresa líder y de preferencia por nuestros clientes en el país, que se distinga por proporcionar servicios de excelente calidad de Centro de Llamadas y Proyectos Inmobiliarios.

3.3.3 Para el área de Centro de Llamadas

Los elementos que se definen son: misión, visión y objetivos.

3.3.3.1 Misión

Brindamos una solución rápida y precisa a nuestros usuarios finales para brindarles la máxima satisfacción a nuestros clientes.

3.3.3.2 Visión

Ser el mejor Centro de Llamadas en calidad de servicio y productividad para nuestros clientes y usuarios finales.

3.3.3.3 Objetivos

a) General:

- ✓ Crear fidelidad de los clientes actuales y captar nuevos clientes para poder aumentar las ventas en un 15% anual.

b) Específicos:

- ✓ Prestar un servicio integral, con prontitud y con responsabilidad a los clientes y usuarios finales en todo momento.
- ✓ Brindar servicio a los usuarios las 24 horas del día, los 365 días del año, para una atención eficiente y eficaz.
- ✓ Responder las solicitudes de información de los usuarios finales en forma inmediata.
- ✓ Realizar planes de captación de clientes mensuales ofreciendo los servicios del Centro de Llamadas a las empresas potenciales en el mercado.

3.3.4 Para el área de Proyectos Inmobiliarios

Los elementos que se definen son: misión, visión y objetivo.

3.3.4.1 Misión

Brindar soluciones prácticas y eficientes de proyectos inmobiliarios, garantizando una rentable inversión a largo plazo, pensando en la satisfacción de nuestros clientes.

3.3.4.2 Visión

Constituirnos en la empresa inmobiliaria líder de referencia para nuestros clientes en cuanto a planificación, diseño, construcción y promoción de proyectos inmobiliarios, manteniendo la más alta reputación en cada proyecto.

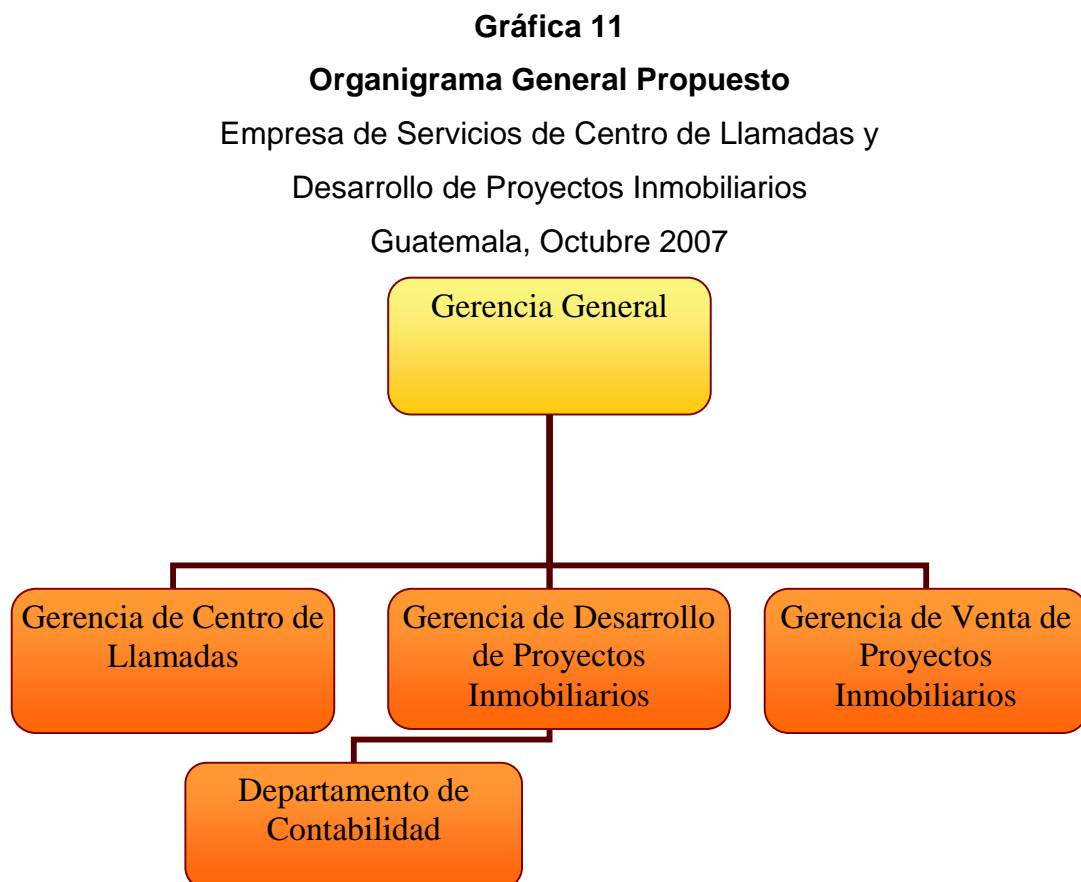
3.3.4.3 Objetivo

Realizar un proyecto nuevo por año con altos estándares establecidos de calidad con el propósito de satisfacer a nuestros clientes.

NOTA. Estos elementos de planificación, tanto para el área del Centro de Llamadas como del área de Proyectos Inmobiliarios, van en concordancia a la misión, visión y objetivos generales de la empresa.

3.4 REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La nueva estructura organizacional de la empresa que se propone se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia, abril 2008.

Las nuevas unidades administrativas creadas, que se muestran en el organigrama general son Gerencia de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios, Gerencia de Venta de Proyectos Inmobiliarios y el Departamento de Contabilidad, eliminando la Gerencia de Proyectos Inmobiliarios.

El Departamento de Contabilidad depende directamente de la Gerencia General, ya que en este momento no se hace necesario una Gerencia Financiera de la cual podría depender, esto por ser una empresa pequeña y con poco personal.

El organigrama nominal propuesto se describe a continuación:

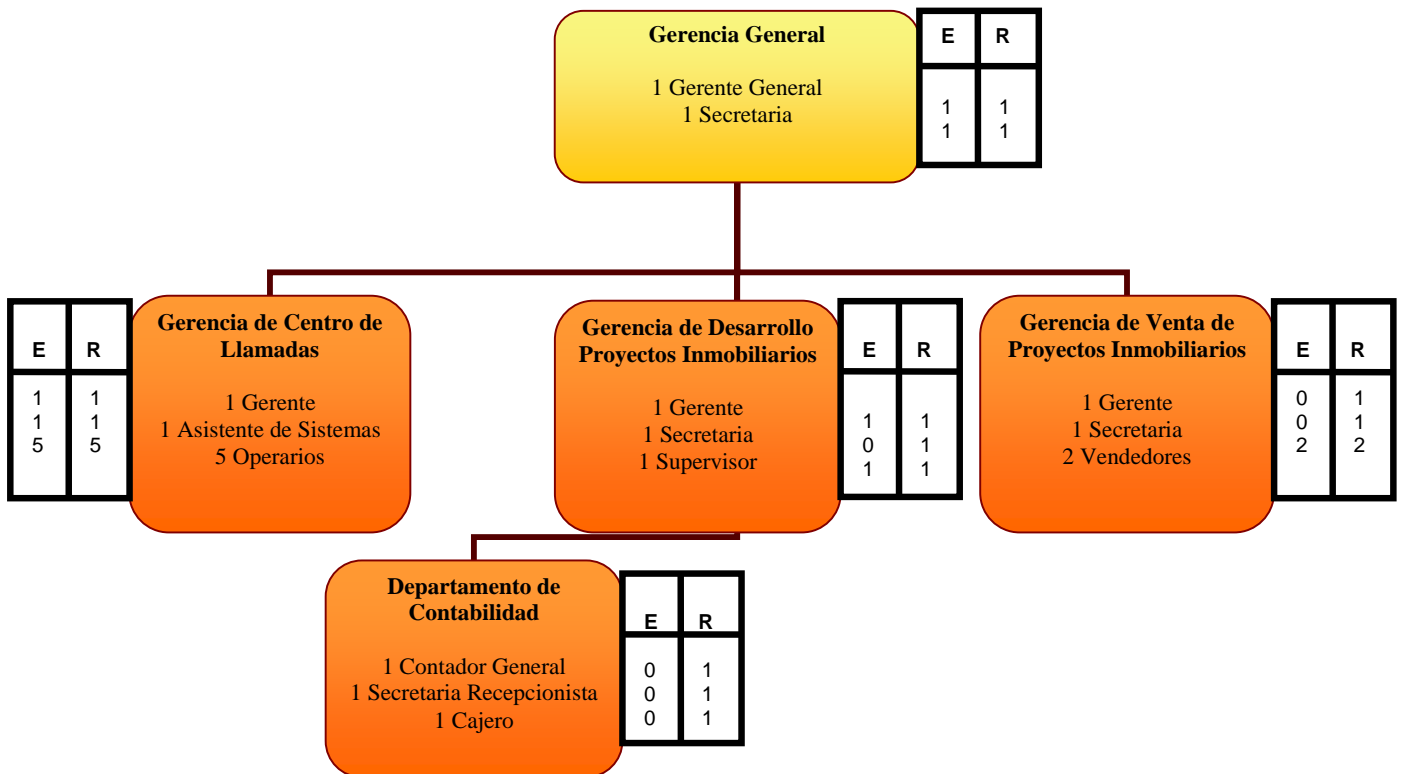
Gráfica 12

Organigrama Nominal Propuesto

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y

Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios

Guatemala, Octubre 2007



Fuente: Elaboración propia, abril 2008.

Como se puede observar en la gráfica anterior, los puestos que se establecieron son los siguientes:

Para la Gerencia de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios se encuentran:

- Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios
- Secretaria
- Supervisor

En la Gerencia de Venta de Proyectos Inmobiliarios se encuentran:

- Gerente de Ventas
- Secretaria
- Vendedores

En el Departamento de Contabilidad se encuentran:

- Contador General
- Secretaria Recepcionista
- Cajero

Dentro de los cambios más significativos hechos en la antigua estructura están: el de la Dirección General, que estaba integrada por dos directores; la misma cambió a Gerencia General y únicamente se dejó en ese puesto a uno de los directores asignándosele un puesto de secretaria. Al estar una sola persona a cargo de la Gerencia General se está cumpliendo con lo establecido en el principio de unidad de mando y evitará conflictos entre los dos socios y las actividades a realizar se llevarán a cabo de una manera más organizada, ya que se podrán respetar los límites de autoridad y el Gerente General tendrá funciones específicas de acuerdo a su nivel jerárquico en la empresa. La actual Secretaria de Gerencia de Centro de Llamadas pasará a ser la Secretaria de Gerencia General, ya que las funciones que ella realiza actualmente las puede cubrir el Asistente de Sistemas y así apoyar en lo que necesite el Gerente de esa área, por lo que este puesto se elimina.

Así mismo, se eliminó la Gerencia de Supervisión de Proyectos Inmobiliarios, la cual estaba integrada por el supervisor, quien se traslada a la Gerencia de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios, un puesto de jefe de compras que se eliminará, una secretaria, la cual pasará a la misma unidad administrativa que el supervisor y dos vendedores, quienes se trasladarán a la Gerencia de Ventas de

Proyectos Inmobiliarios. Lo anterior porque el Supervisor, quien actualmente es el Gerente de esta unidad, únicamente se mantiene en el lugar de la construcción de los proyectos verificando el avance de las obras, así se readecuaron los puestos de esa unidad en las nuevas unidades creadas de acuerdo a sus funciones.

En la creación de la Gerencia de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios, se propone que ocupe el cargo de Gerente el otro Socio Director actual de la empresa, para así aprovechar los conocimientos y experiencia que él posee en esta área. Las funciones y atribuciones del Supervisor de Proyectos Inmobiliarios cambiarán, no tendrá autoridad sobre ningún empleado, únicamente servirá de enlace con la empresa subcontratada para realizar los proyectos inmobiliarios.

El puesto de Jefe de Compras, como se mencionó anteriormente, se eliminó, pues no agrega ningún valor a la empresa, pues se encargaba únicamente de comprar los materiales y enviarlos al lugar de construcción; esta actividad será responsabilidad directa de la constructora que se subcontrate, quien deberá proporcionar los materiales necesarios para cada proyecto, por consiguiente serán incluidos en el presupuesto para la contratación de dicha empresa, esto permitirá obtener ahorro en tiempo y recursos para la empresa.

La persona encargada de la subcontratación de la empresa que desarrollará los proyectos de construcción será el Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios, quien conjuntamente con la constructora y el Supervisor realizarán los diseños para nuevos proyectos, por tal razón, si en algún momento los dos socios deciden retirarse de sus puestos de Gerentes de la empresa para fungir únicamente como accionistas de la misma y decidan contratar a alguna persona en este puesto y de acuerdo a la descripción de puestos que se propone más

adelante, el mismo deberá ser desempeñado por un arquitecto. Se deberá cotizar con diferentes constructoras y se elegirá la que ofrezca la mejor opción en cuanto a calidad de materiales y costo del metro cuadrado de construcción.

En la Gerencia de Venta de Proyectos Inmobiliarios, se necesita la contratación de un Gerente para que administre esta unidad y tendrá bajo su cargo a los vendedores de la empresa y una secretaria, la cual también habrá que contratar; este gerente, además de todas las funciones que se describirán más adelante en la descripción técnica de puestos, tendrá a su cargo realizar la publicidad para la venta de los proyectos inmobiliarios.

En el Departamento de Contabilidad, el Contador General es el que llevará todos los asuntos contables de la empresa y tendrá bajo su cargo a una secretaria recepcionista; el cajero, aunque pertenezca a dicho departamento, deberá reportar directamente al Gerente General y tendrá a su cargo el pago de nómina en la empresa, ya no teniendo que hacerlo uno de los directores. En este departamento todo el personal deberá ser contratado.

Por ser esta una empresa pequeña, con poco personal administrativo y poca rotación del mismo, no es conveniente en este momento, que se cree una unidad de Recursos Humanos, ya que los costos que esto implicaría serían más altos que el beneficio a obtener, por tal razón, este proceso deberá ser subcontratado. En un futuro, de acuerdo al crecimiento de la empresa, se puede considerar su implementación.

Cabe aclarar que la contratación del personal de campo para la construcción de los proyectos inmobiliarios será responsabilidad de la empresa constructora subcontratada.

3.5 FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES CREADAS

- **Gerencia General**

Dirigir, coordinar, planificar y desarrollar las labores de la empresa, así como implantar métodos y procedimientos y sistemas que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Gerencia de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios**

Efectuar todas las actividades necesarias encaminadas a la realización de nuevos proyectos inmobiliarios, desde buscar el lugar idóneo para su construcción, así como la planificación, diseño, coordinación, dirección y supervisión en el desarrollo del mismo, hasta la entrega del proyecto terminado.

- **Gerencia de Venta de Proyectos Inmobiliarios**

Desarrollar todas las propuestas publicitarias promocionando los proyectos inmobiliarios creados, así como dirigir y coordinar y desarrollar estrategias para cumplir con las metas de ventas establecidas.

- **Departamento de Contabilidad**

Realizar un registro contable de todas las operaciones diarias de la empresa, llevar los estados financieros solicitados por ley, determinar los pagos al fisco y presentarlos puntualmente.

3.6 DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

A continuación se describen cada uno de los componentes del rediseño organizacional propuesto a la empresa.

3.6.1 Tipo de estructura organizacional utilizada

El tipo de estructura organizacional utilizada es funcional, como puede observarse en el Organigrama General de la empresa, ya que se dividió y nominó las diferentes áreas de acuerdo a las funciones principales que se realizan en cada una de ellas, las cuales son: Gerencia de Centro de Llamadas, Gerencia de Planificación y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios, Gerencia de Venta de Proyectos Inmobiliarios y Departamento de Contabilidad.

3.6.2 Dimensión de la estructura utilizada y sus categorías

La dimensión de la estructura organizacional propuesta es vertical y sus categorías son las siguientes:

- Nivel estratégico: está compuesto por la Gerencia General.
- Nivel táctico: está compuesto por la Gerencia de Centro de Llamadas, Gerencia de Planificación y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios y Gerencia de Venta de Proyectos Inmobiliarios.
- Nivel técnico: está compuesto por el Departamento de Contabilidad y los puestos de Asistente de Sistemas, los operarios del Centro de Llamadas, el Supervisor y vendedores de los proyectos inmobiliarios.

3.6.3 Modelo del diseño y sus características

El modelo utilizado en el diseño es mecánico o burocrático, ya que existen deberes fijos para cada puesto, los cuales se detallan en la descripción de puestos, hay una cadena de mando establecida, la cual se puede observar en organigrama de la empresa, se describen actividades a seguir para cada procedimiento, etc.

3.6.4 Tipo de departamentalización

De acuerdo a la presente propuesta el tipo de departamentalización utilizado fue el funcional y por servicios, ya que las actividades que se realizan en la empresa

están siendo agrupadas de acuerdo a las funciones principales y a los servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de proyectos inmobiliarios.

3.6.5 Tipo de tramo de control que refleja la estructura organizacional

Es estrecho, lo cual es adecuado y acorde al tamaño de la empresa, los Gerentes de cada área tienen pocas personas que supervisar y se puede llevar un control adecuado de todas las tareas y actividades realizadas en cada área.

3.6.6 Sistema de organización

Es funcional, ya que como puede observarse existen divisiones de acuerdo a funciones específicas que se muestran en el organigrama de la empresa, la autoridad y responsabilidad se aplica de acuerdo a cada área de especialidad en la empresa.

3.7 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Cuadro 1

Presupuesto de implementación de la propuesta

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y

Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios

Guatemala, Agosto 2008

SUELDOS

PUESTO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	TOTAL MENSUAL	ANUAL
Gerente de Venta de PI	1	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 120,000.00
Secretaria de Venta de PI	1	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 36,000.00
Contador General	1	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 72,000.00
Cajero	1	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 60,000.00
Secretaria recepcionista	1	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 30,000.00
SUBTOTAL	5		Q 26,500.00	Q 318,000.00
Provisión Prestaciones laborales (41.83%)				Q 133,019.40
Bonificación decreto (Q250.00 * 5)				Q 1,250.00
Bono 14				Q 26,500.00
Aguinaldo				Q 26,500.00
TOTAL SUELDOS				Q 505,269.40

Fuente: Elaboración propia, agosto 2008.

Nota: Los sueldos que se están presupuestando son únicamente del nuevo personal a contratar, ya que algunas de las personas se encuentran ya laborando en la empresa, cambiando únicamente de unidad administrativa, pero con la misma remuneración; en el caso del Gerente de Ventas de Proyectos

Inmobiliarios, este tendrá una comisión del 5% sobre ventas más su sueldo base, para sus prestaciones únicamente se tomará en cuenta el sueldo base.

MOBILIARIO Y EQUIPO

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Escritorio ejecutivo con silla	Q 5,000.00
3	Escritorios con silla	Q 5,400.00
1	Laptop	Q 7,500.00
4	Computadoras	Q 20,000.00
	TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPO	Q 37,900.00

TOTAL DEL PRESUPUESTO Q. 543,169.40

Fuente: Elaboración propia, agosto 2008.

Si al momento de implementar la presente propuesta, la empresa no cuenta con suficientes fondos para poderlo hacer, tiene varias opciones para poder financiarse, como por ejemplo: emitir acciones para que puedan ser puestas a la venta al público, o también emitir bonos para la venta.

3.8 PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA

OBJETIVO: Facilitar la implementación de la propuesta en un 100% a corto y mediano plazo.

Cuadro 2

Plan de acción de la propuesta

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y

Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios

Guatemala, Agosto 2008

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	METAS	CALENDARIZACIÓN	COSTO	PRESUPUESTO
Presentación de la propuesta a los Directores	Consultora	Realizar la presentación en una sesión en 100%	ETAPA 1 Enero y Febrero 2009	Equipo Q300 Papelería y útiles Q150 Proyector Q100	Q550.00
Aprobación propuesta por parte de los Directores	Directores	Que en una sesión se apruebe la propuesta	ETAPA 1 Enero y febrero 2009	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Socialización de la propuesta / Reuniones con personal	Consultora / Directores	Realizarla en una semana	ETAPA 2 Marzo 2009	Proyector Q100 Papelería	Q200

				Q100	
Contratación de personal propuesto	Directores junto con empresa de RRHH subcontratada	Realizar este proceso en un mes como máximo	ETAPA 3 Abril a junio 2009	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Inducción personal nuevo	Directores	Realizarla en una semana	ETAPA 3 Abril a junio 2009	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Entrega de descriptores de puestos a los empleados	Gerentes de área	Realizarlo en un día	ETAPA 3 Abril a junio 2009	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Evaluación periódica	Directores	Realizar la primera evaluación en la fecha propuesta y evaluaciones posteriores cada 6 meses	ETAPA 4 Agosto 2009	A definir por la empresa	A definir por la empresa

Fuente: Elaboración propia, agosto 2008.

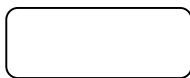
3.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Se realizó la descripción técnica de los nuevos puestos que se crearon y de los puestos más importantes en la organización. El Gerente General, así como cada Gerente de Área deben revisar periódicamente estos perfiles e irlos modificando y adecuando de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa. Ver Anexo 1.

3.10 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se presenta la simbología que se utilizó para realizar la descripción de cada procedimiento.

3.10.1 Simbología



Inicio, fin

Indica el inicio y final de un procedimiento.



Operación

En esta se invierte el esfuerzo físico y mental.



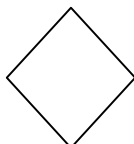
Revisión

Verificar si se cumple con lo requerido.



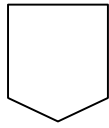
Documento

Se elaboran recibos o vales necesarios para el control de cobros y pagos.



Decisión

Indica cuando se debe o no continuar una acción.

**Traslado**

Existe cambio de funciones de las personas para continuar el procedimiento.

**Conector de una persona a otra**

Indica que existe una conexión dentro de la hoja.

**Archivo temporal**

Se almacena el producto, materia prima e insumos, o se suspende el procedimiento.

3.10.2 Descripción de Procedimientos

Se presenta la descripción de los principales procedimientos que se realizan en la empresa; estos reflejan las funciones básicas que se desarrollan en la organización. Los procedimientos descritos son los siguientes:

- ✓ **Para el área de Centro de Llamadas**
 - Atención al cliente en el Centro de Llamadas
 - Ventas

- ✓ **Para el área de Proyectos Inmobiliarios**
 - Desarrollo inmobiliario
 - Promoción y venta del proyecto

Estos procedimientos serán de utilidad a todos los empleados de la empresa, ya que les ayudará a guiarlos para saber el orden en que deben realizar cada actividad para completar el procedimiento. Es importante hacer notar que el Gerente General y Gerentes de cada área, deben revisar periódicamente todos los procedimientos para comprobar que son adecuados, debiendo modificarlos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa. Ver Anexo 2

3.11 FORMATOS PARA REVISIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA

En este apartado se presentan dos formatos de revisión, uno para la revisión de perfiles de puestos y otro para la revisión de los procedimientos de la empresa. Estos formatos serán útiles para poder readecuar o modificar tanto los perfiles de puestos como los procedimientos de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa. Ver Anexo 3.

Los criterios a tomar en cuenta para la necesaria revisión de los mismos son los siguientes:

- Cambios en la organización.
- Avances tecnológicos.
- Periodicidad (se recomienda, si no ha ocurrido ninguno de las dos primeras opciones, revisar los perfiles y procedimientos de la empresa una vez al año).

CONCLUSIONES

1. La falta de un diseño organizacional adecuado y bien estructurado ha provocado que la empresa objeto de estudio afronte problemas de organización y no cumpla con sus objetivos.
2. La carencia de descripciones de puestos ha provocado muchas deficiencias en cuanto a la realización de las funciones, atribuciones y responsabilidad que tiene el personal dentro de la empresa de acuerdo a los puestos que ocupan.
3. En un inicio se había planteado que se elaborarían guías administrativas como parte de la propuesta, pero después de realizado el estudio y análisis en el diagnóstico, se determinó realizar descriptores de puestos y procedimientos en vez de una guía administrativa, ya que le agrega más valor a la propuesta y es de más utilidad para la empresa.
4. La empresa no cuenta con descripción de procedimientos principales que guíen a los empleados paso a paso para que puedan cumplir con eficiencia las tareas que se realizan dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta de rediseño organizacional con las nuevas unidades y puestos que fueron creados conforme el agrupamiento de funciones de acuerdo a las áreas específicas dentro de la organización para que las actividades se realicen de una forma ordenada y así poder cumplir sus objetivos organizacionales.
2. Implementar los descriptores de puestos propuestos a la hora de buscar candidatos para plazas vacantes existentes y entregarlos a cada empleado en la empresa para que tengan claro cuáles son sus responsabilidades, funciones, atribuciones, la autoridad que tiene su puesto de acuerdo a su nivel jerárquico, etc.
3. Implementar los principales procedimientos propuestos para que cada empleado realice de manera eficiente y eficaz las actividades que le corresponden guiándose paso a paso para cumplir satisfactoriamente con las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amador, Juan Pablo. **Proceso Administrativo** (en línea). Consultado el 12 de octubre 2006. Disponible en: <http://www.elprisma.com>
2. D'ambrosio, Sergio E. **Organización Formal e Informal** (en línea). Consultado el 12 de octubre 2006. Disponible en: <http://www.monografias.com>
3. Dubrin, A. J. **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. Thomson 2da. Edición. 358 p.
4. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. **Material Bibliográfico de Apoyo Para el Curso de Administración II**. Guatemala. 154 p.
5. Hernández, C. **Fase o Función de Organización, material de apoyo**. Guatemala. 10 p.
6. Koontz, H. y Heinz, W. **Elementos de Administración con Enfoque Internacional**. 7ma Edición. México, Editorial McGraw Hill. 2007. 465 p.
7. Pop Macz, L. S., 2006 **Reorganización de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional**. Tesis Lic. Admón.. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 167 p.
8. Reyes Ponce, A. **Administración Moderna**. México. Editorial Limusa, S.A de C.V. 2002. 480 p.
9. Robbins, S.P. y Coulter, M. **Administración**. 6a. Edición. Prentice Hall 1995-1999
10. Romero, R., **El Análisis Administrativo, una nueva perspectiva** (en línea). Consultado el 26 de octubre de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com
11. Serguei, A. M., **Diagnóstico del Ciclo Administrativo** (en línea). Consultado el 26 de octubre de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com
12. Thompson, I., **Tipos de Organigramas** (en línea). Consultado el 20 de octubre de 2007. Disponible en: www.promonegocios.net/organigramas

13. Wikipedia, (en línea). Consultado el 24 de octubre de 2007. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivo>

ANEXOS

ANEXO No. 1
DESCRIPCIONES DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Gerente General

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia General

INMEDIATO SUPERIOR: No tiene

SUBALTERNOS: Gerente de Centro de Llamadas, Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios, Gerente de Ventas de Proyectos Inmobiliarios, Contador General, Secretaria, Cajero.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de carácter ejecutivo que tiene a su cargo dirigir, planificar y coordinar todas las actividades generales de los departamentos en colaboración con sus respectivos gerentes.

II. ATRIBUCIONES

- Firmar cheques
- Autorizar cotizaciones
- Dirigir reuniones
- Realizar los presupuestos para la empresa
- Determinar los sueldos que tendrá cada persona dentro de la organización
- Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas.

- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos para la toma oportuna de decisiones.

III. RELACIONES DE TRABAJO

Directa con el Gerente de Centro de Llamadas, Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios, Gerente de Venta de Proyectos Inmobiliarios, Contador General y Secretaria de Gerencia General.

IV. AUTORIDAD

Tiene la facultad de representar a la empresa legalmente ante terceros, así como la autoridad para convocar a reuniones extraordinarias cuando así lo crea necesario.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable por el buen funcionamiento de la empresa en general y porque cada área desempeñe de una manera eficiente su trabajo y optimice al máximo los recursos de la empresa, así también tiene la responsabilidad de representar a la compañía ante otras empresas o instituciones.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Licenciado en Administración de Empresas o carrera afín.
- Maestría en Finanzas de preferencia.

b) Experiencia:

- Mínima de 5 años en puestos similares.

c) Habilidades:

- Conocimiento de paquetes de software de equipo de cómputo.

d) Destrezas:

- Para manejo de equipo de cómputo y de oficina.

e) Competencias:

- Analítico
- Toma de decisiones
- Negociador
- Enfocado a resultados
- Excelentes relaciones interpersonales
- Flexible
- Visión estratégica
- Con iniciativa propia
- Emprendedor
- Orientación al cliente interno/externo
- Liderazgo
- Firmeza personal

f) Otros requisitos:

- Dominio del idioma inglés
- Disponibilidad de tiempo

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria de Gerencia General

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia General

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

SUBALTERNOS: No tiene

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de apoyo administrativo que debe asistir a la Gerencia General en lo referente a organización de agenda, reuniones, viajes, preparación de

documentos, filtrado de visitas y llamadas, así como otras instrucciones que le indique el Gerente.

II. ATRIBUCIONES

- Archivo
- Tomar dictados y transcribirlos
- Redactar cartas y memorándums
- Contestar y realizar llamadas telefónicas
- Recibir y entregar correspondencia del Gerente General
- Atender a visitantes de la Gerencia General
- Llevar control de la caja chica de Gerencia General.
- Gestionar y mantener actualizada la Agenda del Gerente General

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente General y una relación indirecta con otros puestos en la empresa si así lo requiere su puesto de acuerdo a instrucciones de su jefe.

IV. AUTORIDAD

Delegar instrucciones de acuerdo a las instrucciones específicas del Gerente General.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable por que el trabajo que le asigne el Gerente General sea realizado en su debido tiempo y de la forma como haya sido solicitado, también es responsable por el equipo de oficina que tenga a su cargo.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Título de Secretaria Bilingüe

b) Experiencia:

- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

c) Habilidades:

- Conocimientos y manejo de paquetes de computación y navegación en Internet.

d) Destrezas:

- En el manejo de equipo de cómputo, fax, fotocopidora, escáner, y otros equipos de oficina.

e) Competencias:

- Buenas relaciones humanas
- Proactiva
- Ser extrovertida
- Con iniciativa propia

f) Otros requisitos:

- Conocimientos del idioma inglés.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Centro de Llamadas

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia de Centro de Llamadas

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

SUBALTERNOS: Asistente de Sistemas y operarios

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de carácter ejecutivo que tiene a su cargo la coordinación de todas las actividades que se realizan en el Centro de Llamadas para que este funcione de una manera óptima y orientado a cumplir con los objetivos del mismo.

II. ATRIBUCIONES

- Realizar presentaciones de los servicios que se prestan en el Centro de Llamadas para presentarlo a clientes potenciales.
- Promocionar los servicios de Centro de Llamadas a diferentes empresas.
- Supervisar el trabajo de los operarios.
- Motivar y dar capacitación a los operarios para garantizar la realización de un trabajo eficiente.
- Realizar informes periódicos a la Gerencia General de los resultados del Centro de Llamadas.

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente General, con el Asistente de Sistemas y los operarios.

IV. AUTORIDAD

Tiene autoridad para la toma de decisiones respecto a la coordinación de las actividades en el Centro de Llamadas.

V. RESPONSABILIDAD

Tiene la responsabilidad directa de responder por los resultados que tenga el Centro de Llamadas, las ventas concretadas y por la atención que los operarios

prestan a los usuarios finales, así como por el equipo de oficina asignado a su unidad.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad o Administración de Empresas.

b) Experiencia:

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

c) Habilidades:

- Conocimiento de paquetes de software de equipo de cómputo.

d) Destrezas:

- Manejo en equipo de cómputo y de oficina.

e) Competencias:

- Iniciativa
- Flexibilidad mental
- Pensamiento creativo
- Responsable
- Innovador
- Excelentes relaciones interpersonales
- Persuasivo
- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Toma de decisiones

f) Otros requisitos:

- Dominio del idioma inglés

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Asistente de Sistemas

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia de Centro de Llamadas

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente de Centro de Llamadas

SUBALTERNOS: No tiene

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de carácter técnico que tiene a su cargo la elaboración, desarrollo y actualización de los programas informáticos, así como velar por el buen funcionamiento del mismo, para cubrir las necesidades actuales y futuras de los usuarios en la empresa.

II. ATRIBUCIONES

- Darle servicio periódico a todo el equipo de cómputo y máquinas de la empresa.
- Buscar nuevo software y paquetes de computación que se adecuen al rol de la empresa para hacer más eficiente el tiempo y aprovechar de una mejor manera los recursos.
- Asistir al Gerente de Centro de Llamadas en las presentaciones hechas para vender los servicios que se ofrecen para las empresas que podrían ser clientes potenciales.

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente de Centro de Llamadas

IV. AUTORIDAD

Tiene la autoridad de cambiar o actualizar todos los programas de computación en la empresa, así como las máquinas cuando lo crea conveniente, ya sea por obsolescencia o que no funcione de una manera adecuada.

V. RESPONSABILIDAD

Tiene la responsabilidad de mantener el equipo de cómputo de la empresa en óptimas condiciones y con software actualizado para los usos del Centro de Llamadas y de la empresa en general, y también es responsable del equipo que se le asigne.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Pensum cerrado en Ingeniería en Sistemas.

b) Experiencia:

- Mínima de 2 años en puestos similares.

c) Habilidades:

- Conocimientos en programas de desarrollo para call centres y en programas de software de cómputo normal.

d) Destrezas:

- Para el manejo de equipo de cómputo y de oficina.

e) Competencias:

- Toma de decisiones
- Habilidad para la obtención y análisis de la información
- Con iniciativa
- Innovador
- Buenas relaciones interpersonales
- Visionario
- Creativo

f) Otros requisitos:

- Conocimientos avanzados del idioma inglés.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Operario de Centro de Llamadas

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia de Centro de Llamadas

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente de Centro de Llamadas

SUBALTERNOS: No tiene

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de carácter técnico-operativo que tiene a su cargo brindar la atención específica a los usuarios finales por los servicios que el Centro de Llamadas fue contratado.

II. ATRIBUCIONES

- Realizar llamadas a los usuarios finales de acuerdo al servicio que fue contratado (cobros, telemarketing)
- Contestar el teléfono de usuarios por el servicio de atención al cliente ofrecido por el Centro de Llamadas.
- Informar al Gerente de Centro de Llamadas por de cualquier anomalía o problema surgido en la prestación del servicio.
- Llevar un control de casos fortuitos o problemas en el servicio prestado con los usuarios finales, e informárselo al Gerente para poder buscar la mejor solución o salida a dicho caso.

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente de Centro de Llamadas y con los usuarios finales que utilizan el servicio del Centro de Llamadas.

IV. AUTORIDAD

Buscar los recursos necesarios para dar solución a todas las dudas de los clientes del Centro de Llamadas.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable por el uso adecuado del equipo del Centro de Llamadas y por brindar un servicio eficiente al usuario final del servicio prestado.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Título a nivel medio.

b) Experiencia:

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

c) Habilidades:

- Conocimiento en paquetes de software de computación (Office)

d) Destrezas:

- Manejo de equipo de cómputo y oficina.

e) Competencias:

- Capacidad de escuchar
- Buenas relaciones humanas
- Ser extrovertido
- Proactivo
- Con iniciativa propia
- Carismático
- Persuasivo

- Orientado al servicio al cliente

f) Otros requisitos:

- Conocimientos básicos del idioma inglés

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia de Desarrollo de Proyectos Inmob.

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

SUBALTERNOS: Secretaria y Supervisor

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de carácter ejecutivo que tiene a su cargo la planificación, dirección y coordinación de las actividades a realizar para el desarrollo de nuevos negocios de proyectos inmobiliarios, así como la ejecución de los mismos.

II. ATRIBUCIONES

- Identificación y evaluación de oportunidades de negocio.
- Planificar y organizar la realización de los proyectos inmobiliarios.
- Buscar financiamiento para la realización de los nuevos proyectos inmobiliarios.
- Contratación de la empresa constructora.
- Dar un informe al Gerente General sobre los nuevos proyectos y la forma en que se llevarán a cabo.
- Realizar los diseños de nuevos proyectos inmobiliarios junto con el Supervisor y la empresa constructora que se subcontrate.

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tendrá relación directa con el Gerente General, deberán conjuntamente con él realizar las evaluaciones y la factibilidad de realizar los nuevos proyectos inmobiliarios, tendrá relación directa también con el Supervisor de los Proyectos Inmobiliarios, con la secretaria de su área y con el Gerente de Venta de Proyectos Inmobiliarios.

IV. AUTORIDAD

Tiene autoridad para la toma de decisiones de los proyectos que se van a realizar, así como estipular tiempos y gestionar recursos necesarios para llevar a cabo la planificación y desarrollo de los nuevos proyectos inmobiliarios.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable por que los proyectos inmobiliarios se lleven a cabo conforme lo planificado y en el tiempo estipulado, y por el equipo de oficina asignado a su unidad.

VI. REQUISITOS

b) Educación:

- Licenciatura en Arquitectura

c) Experiencia:

- Mínima de 3 años en puestos similares en donde tuviera bajo su cargo la evaluación y desarrollo de nuevos proyectos.

d) Habilidades:

- Conocimiento de paquetes de software de equipo de cómputo y específicos de diseño.

e) Destrezas:

- Manejo en equipo de cómputo y de oficina.

f) Competencias:

- Pensamiento analítico
- Facilidad de toma de decisiones
- Orientación al logro
- Flexibilidad mental
- Liderazgo
- Destrezas de negociación
- Visionario
- Creatividad
- Excelentes relaciones interpersonales

f) Otros requisitos:

- Dominio del idioma inglés

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria de Gerencia de Desarrollo de P.I.

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia de Desarrollo de Proyectos I.

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios

SUBALTERNOS: No tiene

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de apoyo administrativo que debe asistir al Gerente de esta unidad en todos los asuntos referentes al desarrollo de proyectos inmobiliarios.

II. ATRIBUCIONES

- Archivo
- Tomar dictados y transcribirlos

- Redactar cartas y memorándums
- Contestar y realizar llamadas telefónicas
- Recibir y entregar correspondencia
- Atender a visitantes

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios y con el Supervisor.

IV. AUTORIDAD

No tiene autoridad en la empresa.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable por que el trabajo que se le asigne sea realizado en su debido tiempo y de la forma como haya sido solicitado, también es responsable por el equipo de oficina que tenga a su cargo.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Título de Secretaria Bilingüe

b) Experiencia:

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

c) Habilidades:

- Conocimientos y manejo de paquetes de computación y navegación en Internet.

d) Destrezas:

- En el manejo de equipo de cómputo, fax, fotocopidora, escáner, y otros equipos de oficina.

e) Competencias:

- Buenas relaciones humanas
- Proactiva
- Extrovertida
- Con iniciativa propia

f) Otros requisitos:

- Conocimientos del idioma inglés.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Supervisor de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios.

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia de Desarrollo de Proyectos Inmob.

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios.

SUBALTERNOS: No tiene

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de carácter técnico que tiene a su cargo la supervisión de la realización de los proyectos inmobiliarios en el campo, sirve de enlace entre la empresa y la empresa constructora.

II. ATRIBUCIONES

- Supervisar en el campo que los proyectos inmobiliarios se realicen de acuerdo a lo planificado.
- Brindar informes al Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios de la ejecución de los proyectos.
- Informar al Gerente de su área si existe algún inconveniente en el lugar donde se realizan los proyectos.

- Junto con el Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios y la empresa constructora que se subcontrate realizar los diseños de nuevos proyectos.

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios y con la Empresa Constructora subcontratada.

IV. AUTORIDAD

Tiene autoridad para verificar que la construcción se realice de acuerdo a lo planificado y acordado con la empresa constructora.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable de la veracidad de los informes orales y escritos que le pasa al Gerente de esa área, así como de asegurarse que la empresa constructora realice el proyecto de acuerdo a lo pactado con el Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Pensum cerrado en Licenciatura de Arquitectura.

b) Experiencia:

- Mínima de 2 años en la supervisión de proyectos inmobiliarios.

c) Habilidades:

- Conocimientos de paquetes de software de equipo de computación y Autocad.

d) Destrezas:

- Para manejo de equipo de cómputo y de oficina.

e) Competencias:

- Carácter firme y estable.
- Capacidad de discernimiento.
- Liderazgo
- Excelentes relaciones interpersonales
- Orientado al logro

f) Otros requisitos:

- Tener vehículo propio

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Ventas de Proyectos Inmobiliarios.

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia de Ventas de Proyectos Inmob.

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

SUBALTERNOS: Vendedores, secretaria.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de carácter ejecutivo que tiene a su cargo la planificación y organización de la venta de los proyectos inmobiliarios.

II. ATRIBUCIONES

- Conjuntamente con su grupo de trabajo, realizar la publicidad para la promoción de los proyectos inmobiliarios a la venta.
- Establecer políticas de ventas.
- Buscar la forma de atraer clientes para la compra de viviendas.
- Rendir informes periódicos a la Gerencia General de las ventas.

- Crear métodos de incentivos para los vendedores de acuerdo a metas alcanzadas.
- Buscar y dar capacitación constante a su fuerza de ventas para obtener los mejores resultados.
- Gestión comercial con clientes potenciales
- Dirección del equipo de ventas
- Seguimiento, control y análisis de la evolución de la venta

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente General, con los vendedores, su secretaria y con el Gerente de Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios, ya que se deberán reunir a la hora de que haya un nuevo proyecto para que lo pueda conocer y empezar a crear estrategias de venta y publicidad.

IV. AUTORIDAD

Posee la autoridad para realizar las gestiones necesarias para llevar a cabo la venta de los proyectos inmobiliarios.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable por la venta de todos los proyectos inmobiliarios y porque se cumplan las metas de ventas establecidas por parte de sus vendedores, así también por el equipo de oficina asignado a su unidad.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Licenciado en Mercadeo y Publicidad.

b) Experiencia:

- Mínima de 3 años en puestos similares.

c) Habilidades:

- Conocimientos de paquetes de software de equipo de computación.

d) Destrezas:

- Para manejo de equipo de cómputo y de oficina.

e) Competencias:

- De negociación
- Persuasión
- Liderazgo.
- Capacidad de motivar fácilmente a la gente.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Pensamiento creativo.
- Orientación al logro

f) Otros requisitos:

- Dominio del idioma inglés.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria de Gerencia de Venta de P.I.

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia de Venta de Proyectos I.

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente de Venta de Proyectos Inmobiliarios

SUBALTERNOS: No tiene

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de apoyo administrativo que debe asistir al Gerente de esta unidad en todos los asuntos referentes a la venta de proyectos inmobiliarios.

II. ATRIBUCIONES

- Archivo
- Tomar dictados y transcribirlos
- Redactar cartas y memorándums
- Contestar y realizar llamadas telefónicas
- Recibir y entregar correspondencia
- Atender a visitantes

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente de Venta de Proyectos Inmobiliarios y con los vendedores.

IV. AUTORIDAD

No tiene autoridad en la empresa.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable por que el trabajo que se le asigne sea realizado en su debido tiempo y de la forma como haya sido solicitado, también es responsable por el equipo de oficina que tenga a su cargo.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Título de Secretaria Bilingüe

b) Experiencia:

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

c) Habilidades:

- Conocimientos y manejo de paquetes de computación y navegación en Internet.

d) Destrezas:

- En el manejo de equipo de cómputo, fax, fotocopidora, escáner, y otros equipos de oficina.

e) Competencias:

- Buenas relaciones humanas
- Proactiva
- Extrovertida
- Con iniciativa propia
- Enfocada al servicio al cliente

f) Otros requisitos:

- Conocimientos del idioma inglés.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Vendedor

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia de Ventas de Proyectos Inmobiliarios

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente de Ventas de Proyectos Inmobiliarios

SUBALTERNOS: No tiene

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto administrativo que tiene a su cargo la responsabilidad de realizar la promoción y venta de los proyectos inmobiliarios, según las directrices del Gerente de Ventas.

II. ATRIBUCIONES

- Contactar a posibles clientes para persuadirlos a la compra.

- Realizar, junto con el Gerente de su área, la publicidad para promocionar los proyectos inmobiliarios.
- Llevar un control con todos los datos de las personas que visitan el proyecto solicitando información de las casas.
- Presentar informes semanales de los resultados alcanzados.
- Atención al cliente en el proyecto.

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente de Venta de Proyectos Inmobiliarios y con las personas que lleguen al proyecto interesados en las casas.

IV. AUTORIDAD

Para buscar los medios necesarios para poder contactar clientes y realizar la venta de las casas.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable por llegar a las metas de ventas que el Gerente de Venta de Proyectos Inmobiliarios haya establecido y por presentar los informes semanales a tiempo, así también es responsable del equipo de oficina que se le asigne.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Título a nivel medio, preferiblemente con estudios universitarios de Administración de Empresas o Mercadotecnia.

b) Experiencia:

- Experiencia mínima de 2 años en ventas.

c) Habilidades:

- Conocimiento en paquetes de computación de Office

d) Destrezas:

- Para el manejo de equipo de cómputo y de oficina.

e) Competencias:

- Persuasión
- Don de convencimiento
- Capacidad de negociación
- Buenas relaciones interpersonales
- Extrovertido
- Carismático
- Orientado al servicio al cliente

e) Otros requisitos:

- Conocimientos del idioma inglés

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Contador General

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Contabilidad

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

SUBALTERNOS: Secretaria-recepcionista

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de carácter técnico administrativo que tiene bajo su cargo el registro y control financieros, así como llevar la contabilidad de la empresa y planillas de sueldos.

II. ATRIBUCIONES

- Llevar la contabilidad de la empresa.

- Llevar la nómina de sueldos de la empresa.
- Presentar las planillas de declaración de impuestos.
- Llevar un correcto inventario del mobiliario y equipo de la empresa.
- Presentar reportes financieros mensuales con la información correcta a la Gerencia General.
- Presentación anual de los estados financieros de la empresa a la Gerencia General.

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente General, el cajero y la recepcionista.

IV. AUTORIDAD

Tiene la facultad para presentar ante la SAT todas las declaraciones de impuestos de la empresa.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable de llevar eficientemente los registros contables y financieros de la empresa, y también por el equipo que le fue asignado a él y a sus subordinados.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- 3er año de Contador Público y Auditor

b) Experiencia:

- Mínima de 3 años en un puesto de Contador General.

c) Habilidades:

- Conocimiento de paquetes de software de equipo de cómputo y sistemas de contabilidad.

d) Destrezas:

- En el manejo de equipo de computación y de oficina.

e) Competencias:

- Habilidad numérica
- Para la obtención y análisis de información
- Capacidad de síntesis
- Responsable
- Honesto
- Buenas relaciones interpersonales
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

f) Otros requisitos:

- Conocimientos de inglés
- Disponibilidad de tiempo

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Cajero

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Contabilidad

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

SUBALTERNOS: No tiene

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de carácter técnico-administrativo que tiene a su cargo llevar la caja chica en el departamento de Contabilidad, apoyar al Contador General en todos los asuntos contables que necesite y rendir informes al Gerente General.

II. ATRIBUCIONES

- Deberá realizar los cobros a clientes.
- Responsable de llevar la caja chica así como su control y debe reportar al Gerente General.
- Pago de nómina.
- Diariamente debe hacer el corte del día con los gastos, ingresos registrados y debe reportarlo al Gerente General.
- Emitir facturas y realizar los pagos de la empresa.

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación directa con el Gerente General, con el Contador y Secretaria de Contabilidad.

IV. AUTORIDAD

De retirar de caja chica dinero para ocasiones eventuales y asuntos de urgencia.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable de realizar los cobros a clientes y llevar un adecuado control de los ingresos y egresos de la empresa, también por el uso adecuado de la caja chica de la empresa y demás equipo que tenga asignado.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Título de Perito Contador

b) Experiencia:

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

c) Habilidades:

- Conocimientos de paquetes de computación de Office

d) Destrezas:

- Para el manejo de equipo de cómputo y de oficina.

e) Competencias:

- Habilidad numérica
- Responsable
- Honesto
- Buenas relaciones interpersonales
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

e) Otros requisitos:

- Disponibilidad de tiempo

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria Recepcionista

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Contabilidad

INMEDIATO SUPERIOR: Contador General

SUBALTERNOS: No tiene

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

I. NATURALEZA

Es un puesto de apoyo administrativo que tiene a su cargo atender a las visitas o clientes y darles la información que requieran, bien personalmente o a través del teléfono.

II. ATRIBUCIONES

- Archivo del Departamento de Contabilidad
- Atender clientes que llegan a la empresa.
- Brindar información ya sea personalmente o por teléfono a clientes.

- Contesta llamadas que entran a la planta y las dirige a la persona apropiada.
- Recibe, clasifica y distribuye el correo a los departamentos correspondientes.

III. RELACIONES DE TRABAJO

Tiene relación con el Contador General, con los clientes y personas que llegan a la empresa y de manera más indirecta con el resto del personal de la empresa.

IV. AUTORIDAD

Referir a los clientes al lugar adecuado en la empresa y brindar la información que éste necesite, no tiene ningún dependiente en la empresa.

V. RESPONSABILIDAD

Es responsable por que la correspondencia que ingrese a la empresa sea entregada diariamente al departamento respectivo, así como de la atención a los clientes que visitan la empresa, también es responsable del equipo asignado a su puesto.

VI. REQUISITOS

a) Educación:

- Título de Secretaria Bilingüe

b) Experiencia:

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

c) Habilidades:

- Conocimientos de paquetes de software de computación de Office.

d) Destrezas:

- Manejo de equipo de cómputo, fax, fotocopidora, escáner, etc.

e) Competencias:

- Responsable
- Buenas relaciones interpersonales
- Acostumbrada a trabajar bajo presión.
- Proactiva
- Con iniciativa propia

f) Otros requisitos:

- Conocimientos del idioma inglés

ANEXO No. 2
PROCEDIMIENTOS IMPORTANTES

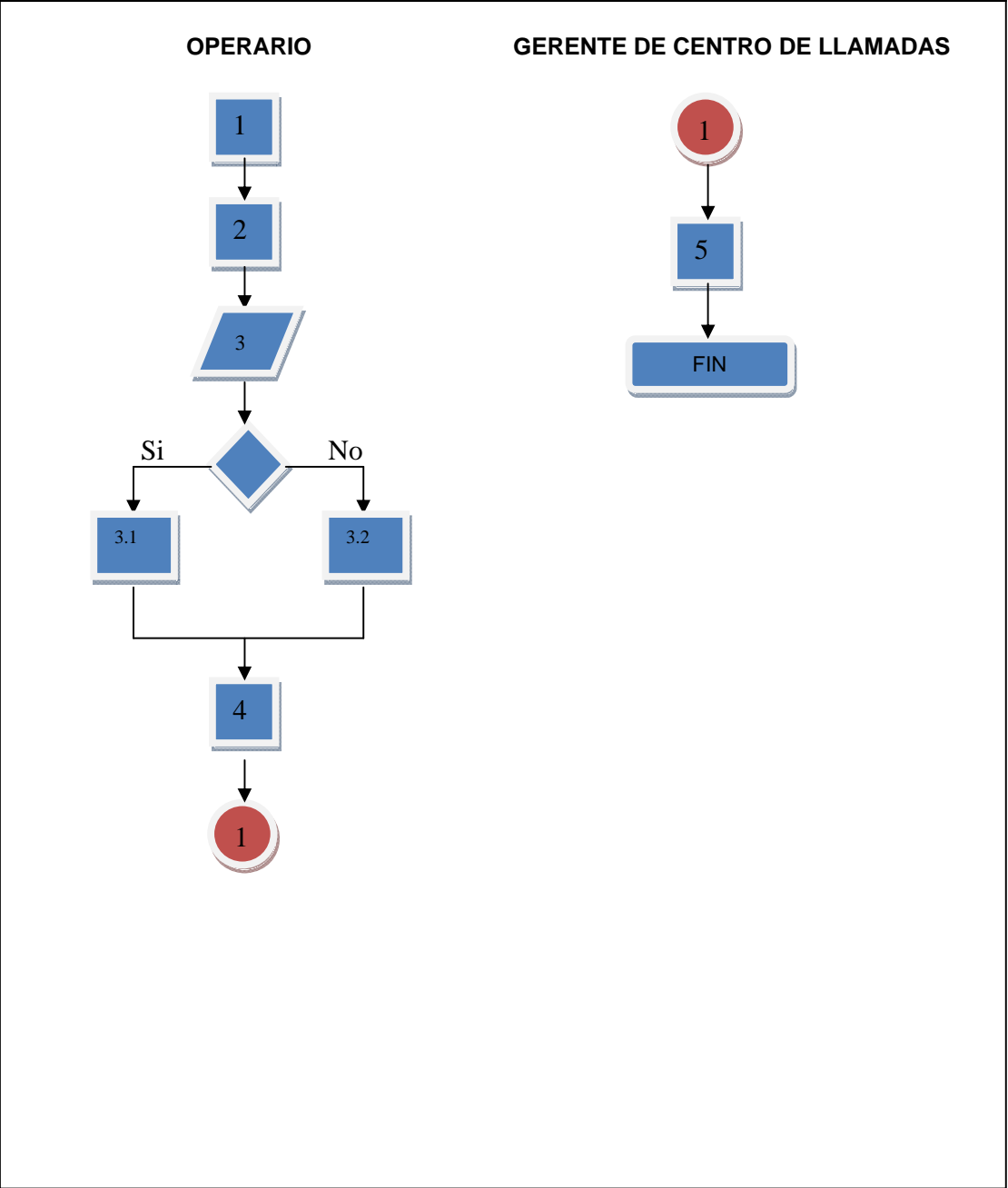
ATENCIÓN AL CLIENTE

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios	No. de Procedimiento: 1	Fecha: Mayo 2008 Hoja: 1 de 3
	No. de pasos: 5	
Procedimiento: Atención al Cliente en el Centro de Llamadas	Inicia: Cliente Termina: Gerente de Centro de Llamadas	
<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Que el personal de la unidad conozca el procedimiento adecuado a seguir a la hora de atender la llamada de un cliente.• Que los clientes que llaman al Centro de Llamadas obtengan una solución a sus dudas o requerimientos en forma adecuada y si es posible en forma inmediata. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Se debe anotar en el formato específico para llamadas al Centro de Llamadas todas las quejas, dudas, etc, recibidas por el operario.• Todo operario debe realizar un informe diario de las quejas o dudas planteadas por los clientes que llamaron al Centro de Llamadas.		

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios		No. de procedimiento: 1	Fecha: Mayo 2008 Hoja: 2 de 3
		No. de pasos: 5	
Procedimiento: Atención al Cliente en el Centro de Llamadas		Inicia: Cliente Termina: Gerente de Centro de Llamadas	
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD	
Operario	1	Recibe llamada del cliente, saluda y pregunta acerca de qué es su consulta.	
Operario	2	Toma nota de la duda, queja o reclamo del cliente, apuntándolo en el formulario de quejas y reclamos.	
	3	Determina si puede dar solución inmediata al planteamiento del cliente. 3.1 Si da solución al problema del cliente, se despide. Pasa al paso No. 6. 3.2 Si no, le dice al cliente que se trasladará su solicitud a la empresa matriz para que ésta le de solución. Se despide.	
	4	Realiza un informe semanal del tipo de quejas y reclamos hechos y lo traslada al Gerente de Centro de Llamadas.	
Gerente Centro de Llamadas	5	Recibe informe semanal de los operarios para llevar un record de las llamadas recibidas.	

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios	No. de procedimiento: 1	Fecha: Mayo 2008 Hoja: 3 de 3
	No. de pasos: 5	

Procedimiento: Atención al Cliente en el Centro de Llamadas	Inicia: Cliente Termina: Gerente de Centro de Llamadas
--	--



Formulario básico para recepción de quejas y reclamos

FECHA DE RECEPCIÓN: _____ HORA: _____

RECIBIDA POR: _____

DATOS DEL CLIENTE

NOMBRE: _____

EMPRESA: _____

DIRECCIÓN: _____

TELÉFONO: _____ E MAIL: _____

DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO: _____

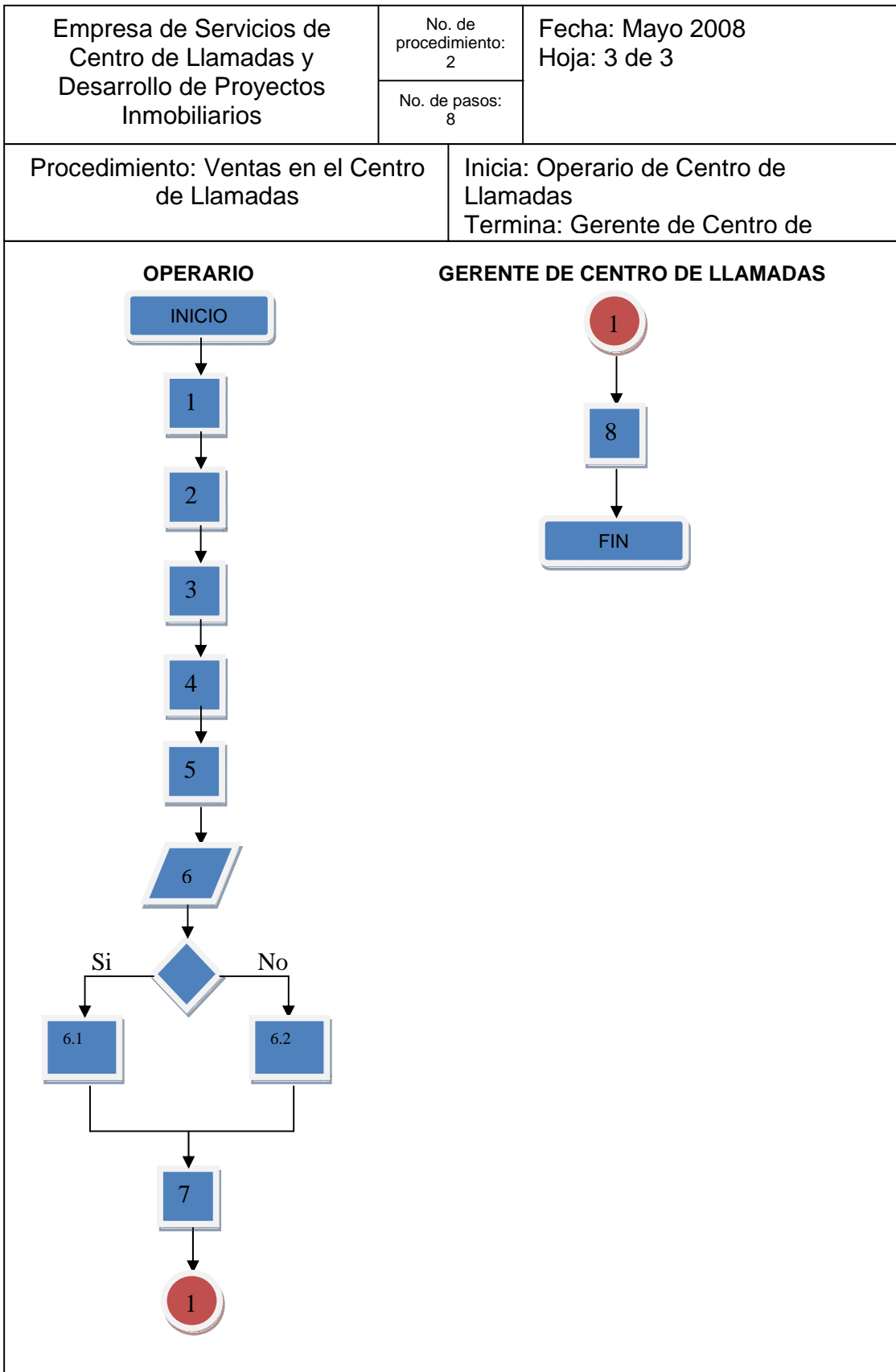
ACCIÓN INMEDIATA A EFECTUAR: _____

FECHA Y HORA DE RESOLUCIÓN DEL RECLAMO: _____

VENTAS EN EL CENTRO DE LLAMADAS

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios	No. de procedimiento: 2	Fecha: Mayo 2008 Hoja: 1 de 3
	No. de pasos: 8	
Procedimiento: Ventas en el Centro de Llamadas	Inicia: Operario de Centro de Llamadas Termina: Gerente de Centro de Llamadas	
<p>Objetivo específico:</p> <ul style="list-style-type: none">• Que los operarios conozcan el procedimiento adecuado a seguir cuando está realizando una venta de los productos de la empresa que subcontrató los servicios del Centro de Llamadas. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Todo operario debe realizar un informe diario de los clientes contactados y las ventas hechas al Gerente de Centro de Llamadas.• Todos los operarios deben contactar únicamente a los clientes de la cartera proporcionada por el Gerente del Centro de Llamadas.		

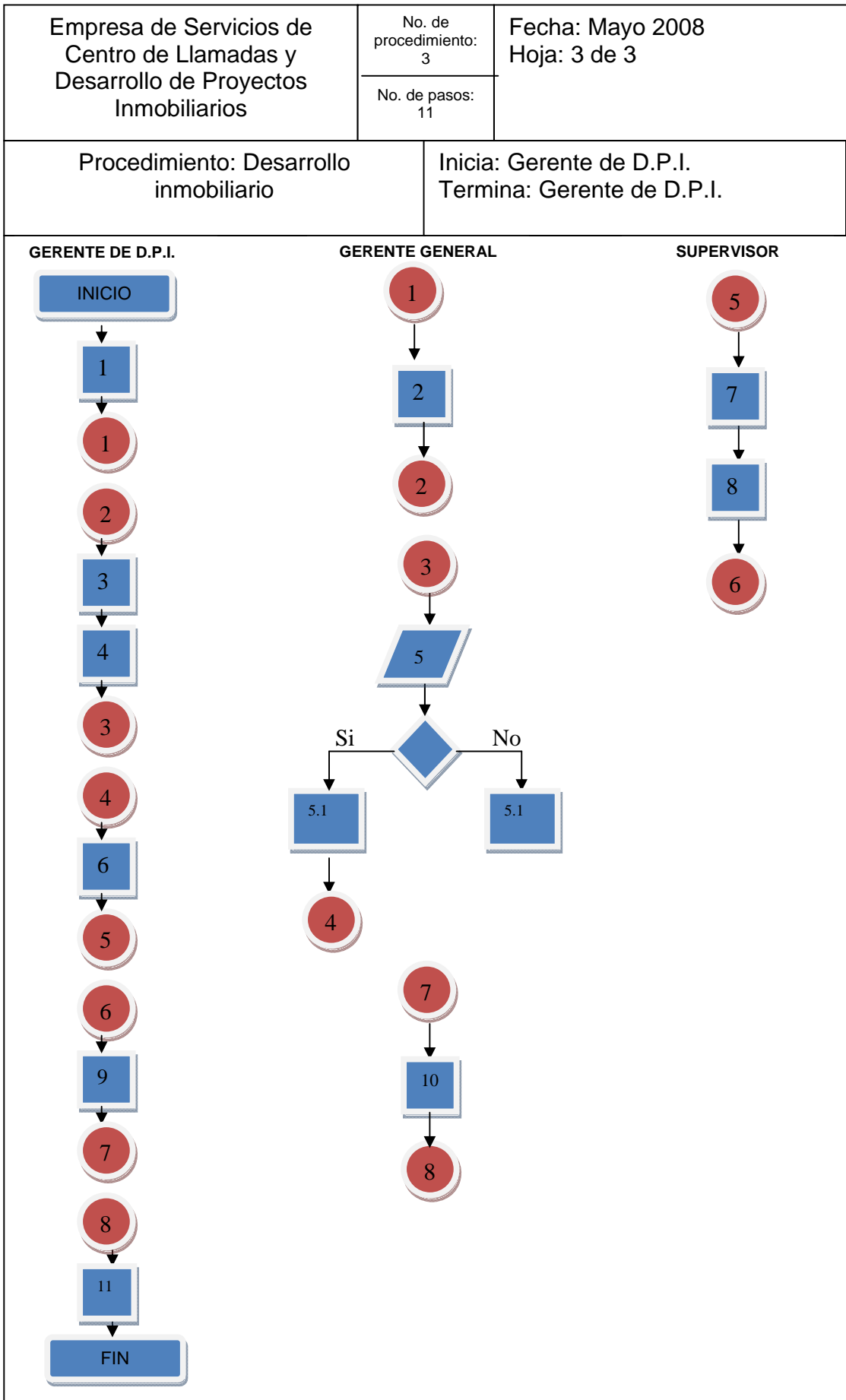
Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios		No. de procedimiento: 2	Fecha: Mayo 2008 Hoja: 2 de 3
		No. de pasos: 8	
Procedimiento: Ventas en el Centro de Llamadas		Inicia: Operario de Centro de Llamadas Termina: Gerente de Centro de	
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD	
Operario	1	Llama al cliente de acuerdo a la cartera.	
	2	Se presenta con nombre y, de ser posible, menciona la fuente de donde obtuvo sus datos e indica la empresa de donde llama.	
	3	Explica el motivo de la llamada, descripción del producto que se tiene a la venta, sus beneficios, etc.	
	4	Pregunta si tiene alguna duda acerca del producto, explica lo que sea necesario.	
	5	Da el precio del producto.	
	6	Le pregunta al cliente si está interesado en el producto.	
		6.1 Si el cliente decide comprar, le toma los datos para la compra y le dice el lugar en que puede recoger el producto o si se le llevará a domicilio	
		6.2 Si el cliente no desea adquirir el producto. Se despide.	
Operario	7	Realiza un informe diario de las ventas hechas al Gerente.	
Gerente Centro de Llamadas	8	Revisa el informe proporcionado por los operarios y contacta a la empresa que vende el producto para que ellos lo despachen.	



DESARROLLO INMOBILIARIO

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios	No. de procedimiento: 3	Fecha: Mayo 2008 Hoja: 1 de 3
	No. de pasos: 11	
Procedimiento: Desarrollo Inmobiliario	Inicia: Gerente de D.P. I. Termina: Gerente de D.P.I	
<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Brindar una guía específica de los pasos que hay que seguir para poder realizar el desarrollo inmobiliario.• Llevar un orden específico en todo el proceso del desarrollo del proyecto inmobiliario, desde la planificación, hasta la construcción del mismo. <p>Norma específica:</p> <ul style="list-style-type: none">• En cualquier proyecto de desarrollo inmobiliario se deberá observar y regirse de acuerdo el presente procedimiento.• En cada etapa del desarrollo del proyecto inmobiliario se le deberán rendir informes al Gerente General del avance del mismo.		

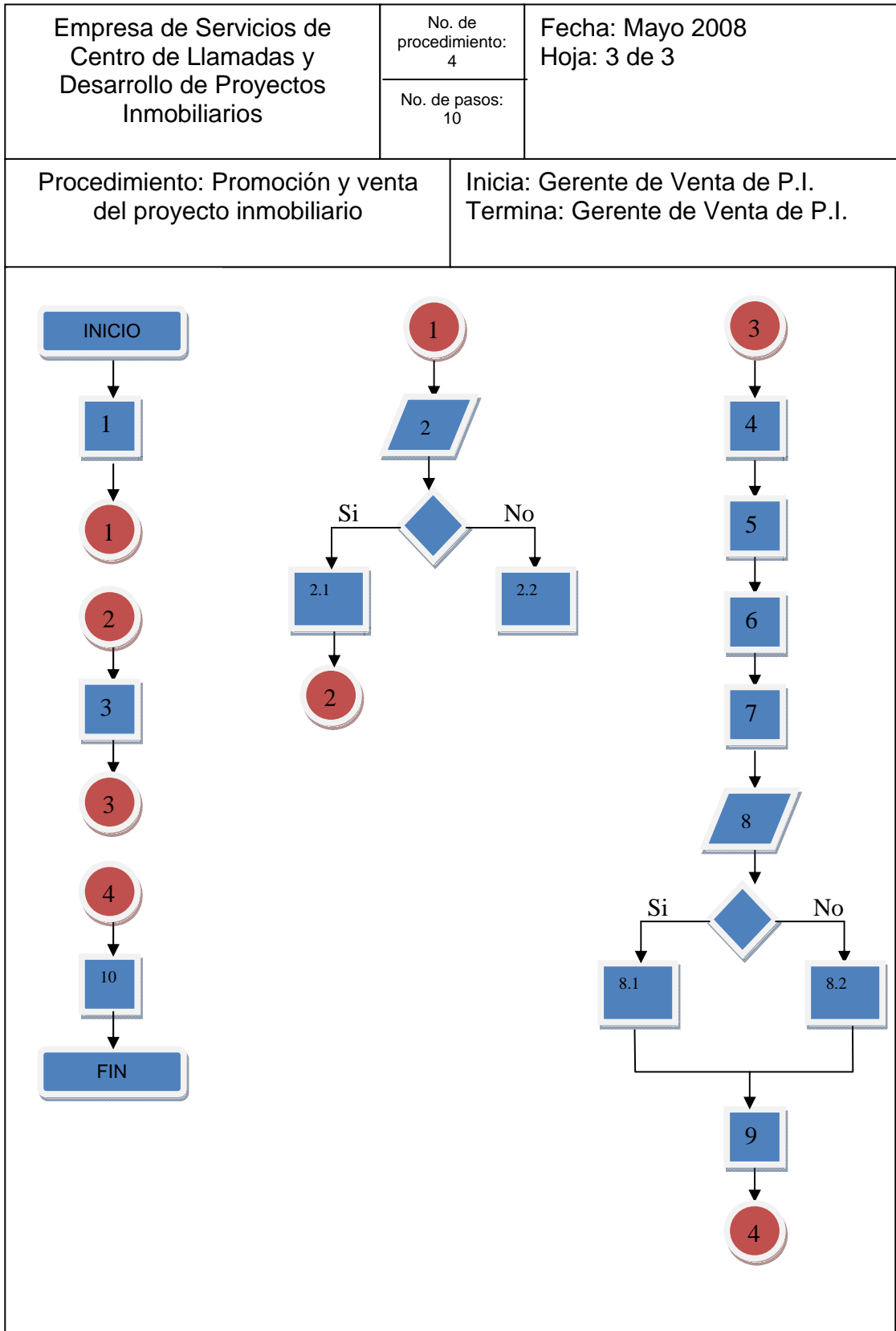
Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios		No. de procedimiento: 3	Fecha: Mayo 2008 Hoja: 2 de 3
		No. de pasos: 11	
Procedimiento: Desarrollo inmobiliario		Inicia: Gerente de D.P.I. Termina: Gerente de D.P.I.	
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD	
Gerente de DPI.	1	Busca lugares potenciales para realizar el nuevo proyecto y presentarlos al Gerente General.	
Gerente General	2	Determina lugar en donde se realizará el nuevo proyecto.	
Gerente DPI	3	Contrata empresa constructora	
Gerente DPI	4	Realiza el diseño del proyecto. Lo traslada al Gerente General para su aprobación.	
Gerente General	5	Examina propuesta de diseño y decide. 5.1 Si aprueba, pasa al paso No. 6 5.2 No aprueba. Realizan cambios sugeridos por GG hasta su aprobación.	
Gerente de DPI	6	Busca bancos para financiar la construcción del proyecto.	
Supervisor	7	Supervisa la obra para que ésta sea construida de acuerdo a lo planificado.	
	8	Da informes semanales al Gerente DPI sobre el avance de la obra.	
Gerente DPI	9	Examina los informes presentados por el Supervisor y toma medidas si es necesario e informa al GG periódicamente de los avances de la obra, hasta que la misma sea finalizada. Traslada a GG para la aprobación final y visto bueno.	
Gerente General	10	Da visto bueno y aprueba.	
Gerente DPI	11	Realiza pago a la constructora.	



PROMOCIÓN Y VENTA DEL PROYECTO INMOBILIARIO

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios	No. de procedimiento: 4	Fecha: Mayo 2008 Hoja: 1 de 3
Procedimiento: Promoción y venta del proyecto inmobiliario	No. de pasos: 10	
<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Brindar una guía específica de los pasos que hay que seguir para poder realizar la promoción y venta del proyecto inmobiliario.• Llevar un orden específico en todo el proceso de promoción y venta del proyecto inmobiliario. <p>Norma específica:</p> <ul style="list-style-type: none">• Todos los vendedores deben presentar un informe semanal al Gerente de Venta de Proyectos Inmobiliarios de los clientes atendidos y ventas realizadas.		

Empresa de Servicios de Centro de Llamadas y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios		No. de procedimiento: 4	Fecha: Mayo 2008 Hoja: 2 de 3
		No. de pasos: 10	
Procedimiento: Promoción y venta del proyecto inmobiliario		Inicia: Gerente de Venta de P.I Termina: Gerente de Venta de P.I	
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD	
Gerente de VPI	1	Diseña los medios y formas de publicidad a usar para la promoción del proyecto, lo presenta al Gerente General para su aprobación.	
Gerente General	2	Revisa la propuesta y decide. 2.1 Sí aprueba 2.2 No aprueba. Realizan cambios sugeridos por el GG hasta su aprobación.	
Gerente de VPI	3	Anuncia a vendedores la forma que se utilizará para que se empiece la promoción del proyecto.	
Vendedores	4	Realizan promoción y venta del proyecto.	
	5	Recibe al cliente, le da folletos informativos.	
	6	Enseña la casa modelo de su interés y amplía información del proyecto.	
	7	Pide datos personales al cliente, nombre, e-mail, número de teléfono, empresa donde labora, etc.	
	8	Le explica los planes de financiamiento, y le pregunta si desea adquirir la propiedad. 8.1 Si el cliente toma la decisión de comprar, llena formularios y demás papeleo para el financiamiento. Paso 9 8.2 Si el cliente decide que no quiere comprar inmediatamente, pregunta cuando puede llamar para conocer su decisión y despide al cliente. Paso No. 9	
Gerente de VPI	9	Emite un reporte semanal de personas atendidas en el proyecto, lo traslada al Gerente de VPI.	
Gerente de VPI	10	Recibe reporte y da seguimiento.	



ANEXO No. 3
FORMATOS DE REVISIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS Y
DESCRIPTORES DE PROCEDIMIENTOS

1. Formato para revisión de descriptores de puestos

FORMATO DE REVISIÓN DE PERFILES DE PUESTOS		
EMPRESA DE SERVICIOS DE CENTRO DE LLAMADAS Y DESARROOLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS		
Nombre del puesto a revisar: _____		
Revisión No. _____	Fecha: _____	Revisó: _____
PREGUNTAS ESPECÍFICAS:		
1) Las actividades que realiza la persona que ocupa el puesto coinciden exactamente con las atribuciones enumeradas en la descripción de puestos actual?		
Si _____	No _____	
	En qué difieren _____	_____

2) Considera necesario agregar o modificar alguna atribución de este puesto de acuerdo a su naturaleza y función principal?		
Si _____	No _____	
Cual (es)? _____		
Por qué? _____		
3) Cree necesario reformular o modificar alguna otra parte de la descripción del presente puesto?		
Si _____	No _____	
Describir _____		

Enumerar todos los cambios propuestos		
1.	_____	
2.	_____	
3.	_____	
4.	_____	
5.	_____	
OBSERVACIONES: _____		

Aprobado por Gerente General _____		

2. Formato para revisión de procedimientos

FORMATO DE REVISIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
EMPRESA DE SERVICIOS DE CENTRO DE LLAMADAS Y DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS		
Nombre del procedimiento: _____		
Revisión No. _____	Fecha: _____	Revisó: _____
PREGUNTAS ESPECÍFICAS:		
1) Considera que algún paso del procedimiento actual se puede mejorar?		
Si _____ No _____		
Cómo? _____		

2) Cree que hay algún paso del procedimiento actual que se pueda omitir?		
Si _____ No _____		
Cual? _____		
Por qué? _____		

3) Agregaría algún paso al procedimiento actual?		
Si _____ No _____		
Cuál? _____		

Enumerar todos los cambios propuestos		
1. _____		
2. _____		
3. _____		
4. _____		
5. _____		
OBSERVACIONES: _____		

Aprobado por Gerente General _____		

ANEXO No. 4
FORMATOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL Y A LOS
DIRECTORES DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Buen día, el propósito de la presente encuesta es obtener información acerca de la forma como está organizada la empresa, para poder realizar un diagnóstico y así detectar problemas relacionados con organización y plantear una alternativa de solución viable para la empresa, al mismo tiempo, poder realizar el trabajo profesional de tesis en dicha área.

6. La estructura actual ha sufrido algún cambio con relación a la cual fue creada la empresa originalmente? (Se ha creado algún puesto de trabajo, se ha agregado una unidad administrativa?)
a. Si____ b. No____

Si la respuesta es sí, explicar los cambios

7. Dentro de las unidades administrativas existentes en la empresa, indique cuáles son los puestos de trabajo que se encuentran en cada una de ellas.

- 8.Cuál es el objetivo (s) principal (es) de la empresa y de cada unidad administrativa que conforman la misma?

9. Cuentan con algún tipo de documento por escrito que norme cuales son las funciones y atribuciones de cada órgano administrativo dentro de la empresa?
a. Si____ b. No____

Si la respuesta es sí, adjuntar el documento y pasar a la pregunta No. 11, si no, continúe.

10. Mencione cuáles son: la función principal y funciones complementarias de cada unidad administrativa en la empresa.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Buen día, el propósito de la presente encuesta es obtener información acerca de la forma como está organizada la empresa, para poder realizar un diagnóstico y así detectar problemas relacionados con organización y plantear una alternativa de solución viable para la empresa, al mismo tiempo, poder realizar el trabajo profesional de tesis en dicha área.

16. Qué cantidad de personas labora actualmente para la empresa y qué tipo de contratación se utilizó (oral, escrito)?

17. En la empresa se subcontrata algún servicio?
a. Sí ____ b. No. ____

Explique

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COOPERACIÓN

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Buen día, el propósito de la presente encuesta es obtener información acerca de la forma como está organizada la empresa, para poder realizar un diagnóstico y así detectar problemas relacionados con organización y plantear una alternativa de solución viable para la empresa, al mismo tiempo, poder realizar el trabajo profesional de tesis en dicha área.

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA

PREGUNTAS GENERALES:

1. Puesto(s) que ocupa en la empresa.

2. Unidad administrativa a la que pertenece.

- 3.Cuál es la función principal de la Unidad administrativa donde trabaja?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. Cuentan con algún documento por escrito que les indique cuales son las funciones, responsabilidades, y atribuciones que le corresponden, de acuerdo al puesto que ocupa en la empresa?

a. Si b. No

2. Cuentan con algún documento escrito que les guíe paso a paso con la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades que deben realizar?

a. Si b. No

3. Conoce usted cómo está estructurado el organigrama de la empresa?

a. Si b. No

4. De cuántos jefes recibe órdenes e instrucciones?

a. De uno solamente

b. De dos

c. Más de dos

5. Tiene bajo su mando personal?

a. Si b. No

A cuántas personas: _____

Qué puestos ocupan:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Buen día, el propósito de la presente encuesta es obtener información acerca de la forma como está organizada la empresa, para poder realizar un diagnóstico y así detectar problemas relacionados con organización y plantear una alternativa de solución viable para la empresa, al mismo tiempo, poder realizar el trabajo profesional de tesis en dicha área.

6. Describa cuál es la función principal de su **puesto** en la empresa y las funciones secundarias o complementarias?

FUNCIÓN PRINCIPAL _____

FUNCIÓNES SECUNDARIAS _____

7. Posee usted la facultad de tomar algún tipo de decisión si surge algún inconveniente o problema?

a. Si b. No

Cuándo? _____

8. Tiene claro a quién debe reportar cualquier asunto relacionado a su puesto?

a. Si b. No

A quién(es) (puesto)

9. Con qué otros puestos tiene relaciones laborales directas en la empresa?

10. Cuando los superiores quieren informarle algo a usted o a todos los empleados, lo hacen por medio oral o escrito?

a. Oral b. Escrito c. Ambos

Especificar: _____

Muchas gracias por su atención y tiempo.