

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

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
IMPLEMENTACIÓN Y SOPORTE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARCO ANTONIO RAMÍREZ MOLINA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Marzo 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 PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO	P.C. José Abraham González Lémus

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Administración – Finanzas	Lic. Eduardo De Jesús Rodríguez López
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente.	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 3 de septiembre 2008

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Ciudad Universitaria, zona 12
Presente.

Licenciado Secaida Morales:

Reciba un cordial y afectuoso saludo, el motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que de conformidad con la designación de ese decanato, de fecha 8 de mayo de 2008, procedí con la asesoría para la elaboración del trabajo de tesis REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPLEMENTACIÓN Y SOPORTE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS. Que elabora el señor estudiante de la Escuela de Administración de Empresas, Marco Antonio Ramírez Molina que se identifica con carné 199519096, La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios por lo cual recomiendo se acepte el trabajo de investigación en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular,



Licda. Lilia Graciela Posadas Rosado
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7,371



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

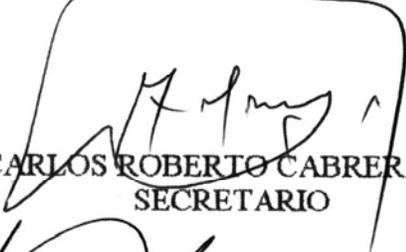
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE ABRIL DE DOS MIL NUEVE.**

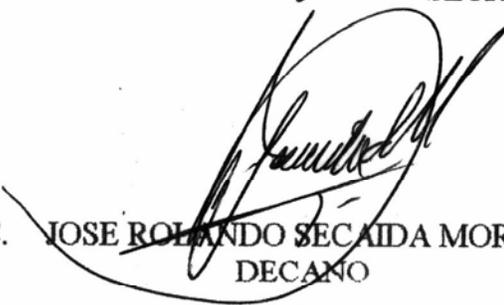
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.11, subinciso 5.11.1 del Acta 6-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de marzo de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 206-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de noviembre de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPLEMENTACIÓN Y SOPORTE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante MARCO ANTONIO RAMÍREZ MOLINA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECA AIDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

DEDICATORIA

- A Dios: Su manifestación en mi vida ha sido constante como fuente de sabiduría.
- A mi Esposa: Patricia. El apoyo recibido ha sido invaluable constituyéndose en un sólido pilar.
- A mis Padres: Victor Manuel Ramírez López, en la eternidad y Ruth Noemí Molina Hernández, su firme confianza en mí determinó mi seguridad para seguir en este proyecto.
- A mi Hermano: Juan Carlos Ramírez Molina Con amor especial.
- A mi Asesora: Licenciada Lilia Graciela Posadas Rosado quien desinteresadamente y con entusiasmo me apoyo durante el desarrollo de este documento.
- A la Universidad De San Carlos de Guatemala: En especial a la Facultad de Ciencias Económicas.
- A la Asociación de Estudiantes de Ciencias Económicas “Manuel de Jesús Cordero Quezada” Compañeros con quienes experimente la realidad de nuestra Facultad y de nuestro país, en busca de la equidad, paz y justicia social.
- Al Grupo político estudiantil Solución Integral –SI- y sus integrantes. Siendo integrante aprendí a ser mejor ser humano y la importancia de dar sin esperar recibir; por todas esas jornadas estudiantiles compartidas que me dieron una experiencia de vida.

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Administración	1
1.1.1. Concepto	1
1.1.2. Proceso administrativo	1
1.2. Planificación	2
1.2.1. Principios de la planificación	2
1.2.2. Elementos de planificación	3
1.2.3. Instrumentos de planificación.....	4
1.3. Organización.....	5
1.3.1. Principios de organización.....	5
1.3.2. Elementos de la organización	6
1.3.3. Tipos de organización.....	8
1.3.4. Estructura organizacional	11
1.3.5. Diseño organizacional	11
1.3.6. Enfoque del diseño organizacional	12
1.3.7. Elementos del diseño.....	13
1.3.8. Instrumentos de la organización	15
1.4 Auditoría administrativa	17
1.4.1 Concepto	18
1.4.2 Naturaleza	18
1.4.3 Características.....	18
1.4.4 Requisitos para su aplicación.....	19
1.5 Diagnóstico administrativo	19
1.5.1 Origen.....	19
1.5.2 Concepto.....	19
1.5.3 Características.....	20

1.5.4	Apartados del diagnóstico	20
1.6	Definición de empresa	21
1.6.1	Clasificación de las empresas	22
1.6.2	Empresas según la actividad o giro	22
1.6.3	Empresas según la forma jurídica	23
1.6.4	Empresas según su dimensión.....	23
1.6.5	Empresa de soporte informático o tecnológico	24
1.6.6	Informática o Computación	24
1.6.7	Hardware	24
1.6.8	Software	25

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

2.1.	Metodología de la investigación	26
2.2.	Generalidades de la empresa.....	27
2.2.1.	Antecedentes.....	27
2.2.2.	Situación actual.....	28
2.2.3.	Aspectos legales y contables de la empresa.....	29
2.3	Aspectos de planificación	29
2.3.1	Planeación	30
2.3.2	Misión y Visión	30
2.3.3	Objetivo general	32
2.4	Aspectos de organización	34
2.4.1	Estructura orgánica.....	35
2.4.2	División del trabajo y departamentos establecidos	42
2.4.3	Niveles de jerarquía.....	42
2.4.4	Tramo de control y líneas de mando	43

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPLEMENTACIÓN Y SOPORTE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS

3.1.	Planificación.	46
------	---------------------	----

3.1.1. Misión	46
3.1.2. Visión.....	47
3.1.3. Objetivo general	47
3.2. Organización.....	47
3.2.1. Estructura	48
3.2.2. División del trabajo y departamentos.....	51
3.2.3. Niveles de jerarquía.....	53
3.2.4. Descripciones técnicas de puestos.....	56
3.2.5. Principales procedimientos.....	83
3.3 Propuesta económica para implementación	98
3.4 Evaluación y seguimiento de la implementación	104
3.5 Plan de acción para la implementación.....	108
Conclusiones	112
Recomendaciones	113
Bibliografía	114

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Cuadro	Página
1	Sueldos y prestaciones laborales anuales	98
2	Propuesta económica para la implementación de puestos nuevos según rediseño organizacional	99
3	Propuesta económica de mobiliario	100
4	Propuesta económica de equipo de computación	101
5	Honorarios por contratación de personal	102
6	Resumen económico	102

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Esquema	Página
1	Ventajas y desventajas de organización lineal o militar	9
2	Ventajas y desventajas de organización funcional o de Taylor	10
3	Ventajas y desventajas de organización staff	11
4	Niveles de jerarquía actuales	42
5	Niveles de jerarquía propuestos	54
6	Organigrama nominal propuesto	55
7	Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo	85
8	Plan de acción	110

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Gráfica	Página
1	Modelo de organigrama General	17
2	Conocimiento de la misión y visión de la empresa	31
3	Nivel de conocimiento del objetivo general de la empresa	33
4	Organigrama general actual	36
5	Organigrama nominal actual	37
6	Nivel de duplicidad en las instrucciones para la misma actividad	41
7	Relación de líneas de mando actual	44
8	Organigrama general propuesto	49
9	Organigrama específico propuesto Depto. de Ventas	50
10	Organigrama específico propuesto Depto. Técnico	50
11	Organigrama específico propuesto Depto. Administrativo – Contable	51

ÍNDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO

No.	Diagrama de flujo	Página
1	Procedimiento de soporte técnico avanzado y básico	88
2	Procedimiento de soporte técnico de reparaciones	91
3	Procedimiento de compras	94
4	Procedimiento de ventas	97

INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido elaborado posterior a una investigación que fuera llevada a cabo en una empresa del sector de servicios informáticos con el propósito de establecer las causas que motivaban la mala administración de sus recursos así como determinar si contaban con los elementos básicos de planeación y organización.

Dicha indagación se realizó en el marco del punto de tesis “Rediseño organizacional de una empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos”, como requisito previo para la obtención del grado académico de Licenciatura en la carrera de Administración de Empresas del autor del documento.

En el contenido, el lector podrá encontrar información concerniente a la empresa objeto de la investigación, y ésta irá dando a conocer la situación en la que se encuentra, además de configurar la razón principal de la actividad: la propuesta de implementar el rediseño administrativo en la organización.

De la empresa es importante resaltar que su inicio fue posible en el año 2004 fecha desde la cual sus propietarios han logrado un crecimiento sostenido y significativo tanto en la cantidad de su personal como en lo que se refiere a sus operaciones, logrando con ello, ubicarse dentro del mercado informático como una opción que aporta soluciones efectivas a la demanda que plantean los clientes en este sector, lo que, le ha significado acreditarse el reconocimiento y confianza de aquellos.

Dado el crecimiento, que han experimentado dentro de la empresa, paulatinamente fueron afrontando diversidad de cambios imprevistos y aplicado soluciones transitorias sin que hasta el momento afectaran directamente su composición orgánica, razón por la que algunas de sus

actividades se ven duplicadas o bien los niveles jerárquicos se comparten, las órdenes emitidas pueden llegar a perderse por una mala comunicación y la inexistencia de lo básico es evidente, tal el caso de la misión y visión empresarial.

En función de lo anterior se plantea una propuesta de solución que ha quedado plasmada en este documento que se conforma por tres capítulos los cuales contienen: primero, el marco teórico con información relacionada a los elementos de organización, tipologías, diagnóstico administrativo y los instrumentos necesarios para el funcionamiento empresarial. Información con la que se respaldó los temas planteados, y que ayudaron a confrontar los hallazgos de esta labor.

Segundo: metodología e instrumentos que fueron utilizados en la investigación y diagnóstico general para conocer las causas existentes dentro de la empresa en el cual ha quedado plasmada la situación actual, los aspectos legales, contables y financieros, así como la parte de planeación que comprende la misión, visión, objetivo actual, y la de organización, su estructura, líneas de mando y departamentos reconocidos entre otros.

Tercero: propuesta del rediseño organizacional a la empresa basado en los hallazgos del capítulo anterior y apoyado con elementos teóricos del primer capítulo; éste constituye la proposición de solución al caso estudiado pues abarca los elementos de planeación y organización de una manera correlacionada y encaminada a implantar un orden en cada una de las actividades, a través de la claridad en las líneas de mando, la delimitación de funciones y sobre todo pretende romper la centralización que fuera identificada durante la investigación, de forma que pueda existir una carga balanceada, en cada uno de los departamentos y pueda determinarse las responsabilidades en cada uno de ellos.

Es importante hacer notar que se incluye la metodología para implantar y evaluar la solución planteada además de haber elaborado la parte económica que esto implica.

Al final del documento se presentan las conclusiones y recomendaciones esbozadas así como la bibliografía consultada en el transcurso de toda la investigación.

Se agradece la anuencia de los propietarios para llevar a cabo esta labor, la que ha sido enriquecedora desde el punto de vista académico además de haber permitido aplicar una nueva forma de trabajo organizado a la empresa, a los docentes y profesionales que intervinieron de una manera directa e indirecta en la elaboración de este documento y que aportaron su tiempo, conocimientos y experiencia de una manera desinteresada para que fuera posible presentar esta tesis ante las autoridades correspondientes con los lineamientos establecidos y que en consecuencia sea posible alcanzar el grado académico esperado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Administración

Para esta investigación y por su naturaleza, se hace necesario partir de los conceptos establecidos que se relacionan con los temas a tratar, de esa cuenta se incluirán algunos que amplíen y sirvan de base a la misma.

Se define el de administración como la premisa inicial, el punto de partida para dilucidar esta indagación y en función del contexto de esta se incluyen los de planificación y organización con sus respectivos elementos.

1.1.1. Concepto

“El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización, de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.”(9:4)

Se ha considerado importante iniciar con este concepto, de manera que se logre comprender su alcance y, de esta forma, se pueda aplicar en esta actividad de investigación, permitiendo que se alcance claridad en cuanto a la definición de la administración y la parte práctica de su significado.

1.1.2. Proceso administrativo

“Se define como un proceso complejo en que intervienen los esfuerzos de los miembros de una organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos establecidos.” (9:7)

a. Fases del proceso administrativo

Las fases que comprende son cinco: planificación, organización, integración, dirección y control de las cuales se tomarán las primeras dos debido a la naturaleza de la investigación.

1.2. Planificación

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización” (8:165)

Será uno de los elementos a investigar, otorgará la guía a seguir al momento de hacer propuestas de cambio o ampliación dentro del caso en cuestión.

1.2.1. Principios de la planificación

Estos principios darán la forma adecuada de plantear la misión, visión y objetivo para la empresa y resultará importante su aplicación al momento de determinar cada uno de ellos.

Se pretende dar a conocer que los planes son aspectos de importancia y por lo cual se deben realizar con la mayor precisión posible, de forma que puedan otorgar a la organización verdaderas guías de acción.

Es sabido que en toda actividad humana surgen cambios que no han sido previstos o que son provocados por oportunidades de negocios, que no se desean perder, ocasionando desviaciones en lo planificado. No obstante dentro de todo plan es factible considerar un margen de flexibilidad que permita capitalizar aquellas oportunidades y es por ello que se incluye este importante principio, entre otros, para que sea aplicado a la misma investigación y posteriormente transmitirlo a la unidad objeto de estudio.

Con los principios se demostrará la importancia de la unificación de planes y acciones para lograr los objetivos planteados en la empresa.

a. Principio de la precisión

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

b. Principio de flexibilidad

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

c. Principio de la unidad

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.” (8:166-168)

1.2.2. Elementos de planificación

Con este conjunto de elementos se dejará establecido un parámetro de acción, es decir, en base a ellos y con su información se podrán hacer las comparaciones oportunas dentro de la investigación, por llevarse a cabo, y de igual forma generarán aportaciones al resultado final de la misma.

Se ha limitado a tres los elementos incluidos en esta parte, en virtud de la naturaleza de la investigación que está orientada hacia el rediseño organizacional de la empresa objeto de estudio, los cuales son: misión, visión y objetivo general.

Se quiere dar a conocer cuál debe ser el perfil de una empresa y cómo los empleados deben visualizarla. En la propuesta se demostrará que toda compañía debe contar con una misión y una visión, con este aspecto teórico se planteará o replanteará cada uno de estos componentes de la planificación que pueda o no existir.

a. Misión

La declaración de la misión guía, orienta al personal, a los socios estratégicos, sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización hacia dónde va, en términos concretos. Esta declaración de la misión es el pegamento que facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.”(6:24-26)

b. “Visión

Se considera como una imagen acerca del futuro de una organización; la visión es generada por el análisis mental del dueño o propietario de una organización, por el gerente general, o bien de personas clave, utilizando las distintas herramientas gerenciales de procesos grupales.

c. “Objetivos

Los objetivos, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración, dirección y el control.

1.2.3. Instrumentos de planificación

a. Plan de acción

“Es un programa de acción específico para cada unidad organizacional de la empresa, que puede ser: división, departamento o sección, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades administrativas.

Los planes de acción se formulan para períodos cortos que suelen ser tiempos semanales, quincenales, mensuales, trimestrales o semestrales para programar eventos o situaciones que requieran de una acción inmediata.”

(3:6-7)

b. Presupuestos

“Previsión de gastos e ingresos para un determinado período de tiempo, por lo regular un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.”(12:1)

1.3. Organización

“La organización la designamos como un sistema social con finalidad, cualesquiera esta sea, en la cual se llevan a cabo actividades de trabajo, que es una actividad social, y procesos para optimizar los recursos de que dispone y así conseguir los fines propuestos o los objetivos fijados, y todo ello se hace con unas determinadas relaciones entre las personas.”(1:17)

“Organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, que se agrupan para el cumplimiento de los objetivos y que son asignadas a un administrador, dotado de la autoridad necesaria para supervisarlas, y que puede coordinar horizontal y verticalmente, en una estructura organizacional.” (5:246)

1.3.1. Principios de organización

Cada uno ha sido tomado de su autor con el propósito de aplicarlos en la fase de propuestas, se pretende ofrecer una estructura organizacional basada en estos. Nótese que. de alguna forma, se han seleccionado a manera que puedan ser compatibles con los principios de la planeación para lograr una afinidad entre la parte de planeación y la de organización.

a. Principio de eficiencia organizacional

Una organización es eficiente si está estructurada para contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales con un mínimo de consecuencias o costos indeseables.

b. Principio del tramo de administración

En todo puesto administrativo hay un límite al número de personas que un individuo puede administrar eficazmente, aunque el número exacto dependerá del impacto de las variables subyacentes.

c. Principio de unidad de mando

Entre más completas sean las relaciones de reporte de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados.

d. Principio de flexibilidad

Mientras más medidas se tomen en pro de la flexibilidad de una estructura organizacional, ésta podrá cumplir más adecuadamente su propósito.

e. Principio de facilitación del liderazgo

Entre más permitan una estructura organizacional y la delegación de autoridad que los administradores diseñen y conserven condiciones propicias para el alto desempeño, más contribuirán aquellas a favor de las habilidades de liderazgo de los administradores.” (5:361-364)

1.3.2. Elementos de la organización

La intención de incluirlos radica en la claridad con que se demuestra cómo debe ser integrada una organización, de esa cuenta, se aprovechará lo establecido en cada uno de sus elementos.

a. “Estructura

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

b. Sistemización

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

c. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

d. Jerarquía

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

e. Funciones

Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.

f. Simplificación de funciones

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.” (8:282-283)

g. “Tramo de control o de administración

Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.

No existe un número exacto de unidades administrativas o personas que deban estar dentro de un tramo de control, pues esto dependerá, en muchas ocasiones, de la naturaleza de la organización y las capacidades del responsable de éstas unidades administrativas o personas.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el tramo de control está determinado por las relaciones orgánicas que se establecen entre el superior y sus subordinados pudiéndose observar un crecimiento en las comunicaciones, y por ende, es posible que se den trastornos y dificultades en la comunicación.”(4:270-271)

h. “Línea de mando

Está estrechamente ligada a la jerarquía establecida en la organización y constituye los enlaces entre las unidades. Se puede observar en la estructura de los organigramas pues representa gráficamente la delegación de la autoridad mediante los niveles de jerarquía.”(4:269)

1.3.3. Tipos de organización

En el estudio se plantea que, una de las razones es determinar que la unidad carece de organización, en términos generales, y para el caso de lo mencionado se hace necesario contar con el conocimiento de los tipos de organización existentes, cuáles son sus características, sus ventajas y desventajas y qué es lo que las define para qué, posteriormente, esta tipología se compare con la forma de actuar de la empresa que está siendo analizada.

a. “Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la actividad de toma de decisiones se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Esquema 1
Ventajas y desventajas de organización lineal o militar
Guatemala, Ciudad
Marzo 2008

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. 2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. 3. Es claro y sencillo. 4. Útil en pequeñas empresas. 5. La disciplina es fácil de mantener. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es rígida e inflexible. 2. La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos. 3. No fomenta la especialización. 4. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

Fuente: Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. 1ra. Edición. México, DF. Limusa, 1992. 480p

b. “Organización funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Esquema 2
Ventajas y desventajas de organización funcional o de Taylor
Guatemala, Ciudad
Marzo 2008

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor especialización. 2. Se obtiene la más alta eficiencia de la persona. 3. La división del trabajo es planeada y no incidental. 4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual. 5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes. 2. Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos. 3. La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

Fuente: Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. 1ra. Edición. México, DF. Limusa, 1992. 480p

c. “Organización línea - funcional

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función en especial.

d. Organización staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.” (8: 224)

Esquema 3
Ventajas y desventajas de organización staff
Guatemala, Ciudad
Marzo 2008

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>1. Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.</p> <p>2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.</p>	<p>1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.</p> <p>2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.</p> <p>3. Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.</p>

Fuente: Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. 1ra. Edición. México, DF. Limusa, 1992. 480p

1.3.4. Estructura organizacional

“Se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan, y coordinan” (9:336)

1.3.5. Diseño organizacional

Estos conceptos aportan la base de lo que se pretende con la investigación, en función de la manera en cómo se puede realizar un diseño de organización y de establecer las causas de mala organización.

“Concepto

Determinación de la estructura organizacional más apropiada para la estrategia, la gente, la tecnología y las actividades de la organización.”(9:352)

1.3.6. Enfoque del diseño organizacional

En función de la naturaleza de la empresa objeto de estudio, dedicada a la prestación de servicios en el área de tecnología informática, es conveniente conocer uno de los enfoques que se identifica mayormente con ésta.

a. “El enfoque ambiental

Uno de los enfoques modernos más importantes del diseño organizacional sostiene que entender el ambiente es la primera y más importante actividad del diseño organizacional.

Ambiente estable. El ambiente estable es aquél en que el cambio inesperado o repentino es poco o nulo. Los cambios de productos ocurren rara vez y las modificaciones pueden planearse con mucha anticipación. La demanda del mercado presenta tan sólo fluctuaciones menores y previsibles. Las leyes que rigen la organización o el producto han permanecido inalterables durante largos períodos y hay pocas probabilidades de que cambien abruptamente. Difícilmente se logran nuevos adelantos tecnológicos, de manera que los presupuestos de investigación son mínimos o inexistentes.

Ambiente cambiante. Los cambios del ambiente se dan en cualquiera de las áreas siguientes o bien en todas ellas: producto, mercado, legislación o tecnología, sin embargo, dichos cambios no tomarán por sorpresa a los ejecutivos de la alta dirección. Las tendencias suelen ser evidentes y previsibles y las organizaciones se adaptan con facilidad

b. Adaptación de la estructura al ambiente

Tom Burns y G. M. Stalker han distinguido entre dos sistemas organizacionales: el mecanicista y el orgánico.

Mecanicista

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se dividen en dos actividades independientes y especializadas. Los objetivos y autoridad de cada individuo y unidad son divididos con precisión por los de más alto nivel. El poder en esas organizaciones sigue la cadena burocrática de mando.

Orgánico

En un sistema orgánico, los individuos tienden a trabajar en un ambiente de grupo y no en forma aislada. En esta situación tiene menos importancia recibir órdenes de un superior o darlas a los subordinados. Por el contrario, los miembros se comunican en todos los niveles de la organización para obtener información y consejo.

Luego de estudiar varias compañías, Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era el más idóneo para un ambiente estable, mientras que las empresas que se encuentran en ambientes cambiantes probablemente empleen alguna combinación de los dos sistemas.”(9:354-355)

1.3.7. Elementos del diseño

Cada uno de estos elementos resulta importante para elaborar la propuesta final, con la que se desea dar solución al problema planteado en esta investigación.

a. “División del trabajo

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

Se dice de la descomposición de un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas, basándose en la capacidad de cada trabajador, lo cual conlleva: a) estandarización y simplificación de las actividades de los operarios y posteriormente del personal del nivel más elevado, b) mayor especialización y parcelación de las tareas, y c) mayor aprovechamiento del trabajo especializado a través de la departamentalización.” (2:206)

b. “Niveles jerárquicos

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

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

Implica establecer niveles de autoridad en forma descendente, a través de la estructura de la organización, delimitando la responsabilidad de los empleados a un solo jefe inmediato superior.” (4:268)

c. “Departamentalización

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

Se distinguen varios tipos entre los cuales se mencionan: por funciones, las cuales pueden ser producción, ventas, gestión administrativa, finanzas, por área geográfica o bien por mercados.” (5:274)

Para el caso que se estudia se aplicará la departamentalización por funciones.

d. “Centralización y descentralización

La centralización como aspecto de la administración es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En este caso, los administradores de los niveles más altos de la jerarquía organizacional ostentan un alto grado de autoridad.

La descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Éste es un aspecto fundamental de la delegación.”(5:313-314)

1.3.8. Instrumentos de la organización

El tema siguiente facilitará la explicación deseada, en cuanto a la representación gráfica de las empresas, se ha incluido con el propósito de clarificar la forma en que ha de elaborarse un organigrama y para tomar en cuenta cada una de sus características de manera que pueda reflejarse un resultado positivo en la propuesta que se genere a través del estudio planteado.

a. “Organigramas

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Proporciona una imagen formal de la organización facilitando el conocimiento, tanto de la organización como sus relaciones de jerarquía y coordinación y constituye una fuente autorizada de consulta.

Es importante que al elaborarlos presente las características de precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia, todo lo cual define con exactitud todas las unidades administrativas, además de una fácil comprensión.

b. Utilidad de los organigramas

Proporciona una imagen formal de la organización y facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación, además representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional siendo una fuente autorizada de consulta.”(4:77-79)

c. “Criterios fundamentales para su preparación

Precisión: en el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

Sencillez: debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

Uniformidad: para facilitar su interpretación conviene homogenizar las líneas y figuras que se utilizan en su diseño.

Presentación: su funcionalidad depende en gran medida de su formato y estructura; por ello, en su presentación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

d. Clasificación de los organigramas

Por su ámbito

Generales

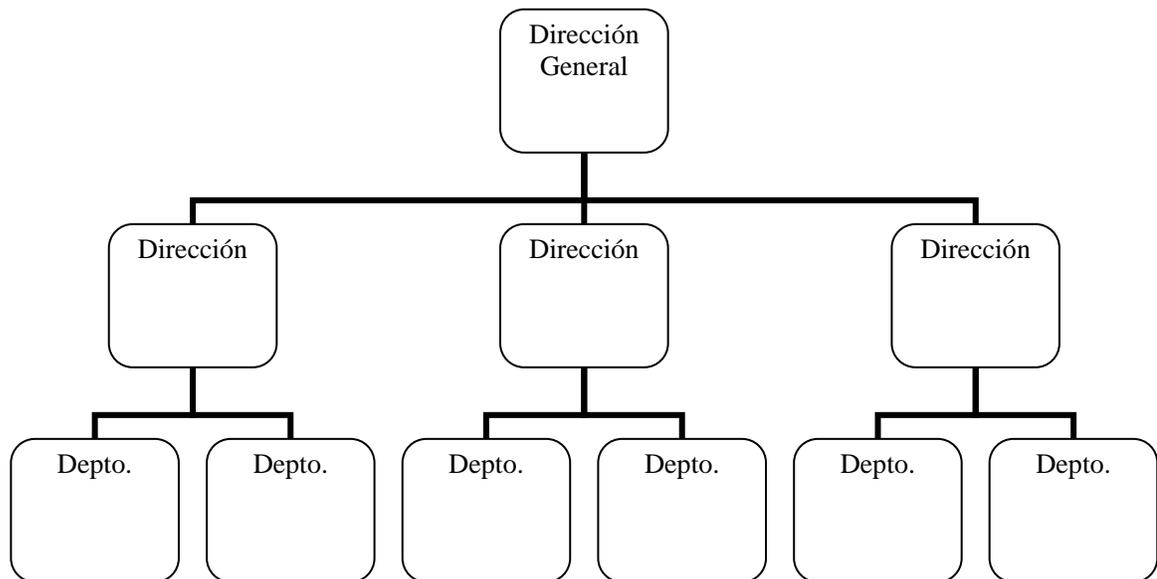
Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

Integrales

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene señalar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.” (4:80-81)

Para una mejor comprensión véase la siguiente gráfica que representa las estructuras antes definidas:

Gráfica 1
Modelo de organigrama General



Fuente: Francklin, Enrique Benjamín, Organización de empresas, p.80

1.4 Auditoría administrativa

La información del siguiente tema será de importancia al momento de proponer la metodología que deba aplicarse para la revisión y evaluación del rediseño organizacional que se aplicará.

Se debe observar que, como lo indica la fuente, la auditoría puede ser aplicada de forma parcial por lo que, para este caso, el campo de aplicación estará limitado a todo lo referente a la fase de organización.

1.4.1 Concepto

“Es una revisión y evaluación completa de la administración, está diseñada para tomar en cuenta las actividades internas y externas de la empresa que tenga influencia sobre su éxito o fracaso.

Examen comprensivo y constructivo de la estructura de la empresa, una institución o unidad de gobierno, cualquier parte de la organización, en cuanto a sus planes y objetivos, sus metas y controles, su forma de operación y su facilidades humanas.

1.4.2 Naturaleza

La auditoría administrativa se origina en la necesidad que tiene la empresa de determinar el grado avance o desviaciones que existe en la estructura, sistema de administración y los resultados obtenidos contra los objetivos trazados, determinando a la sumatoria del examen, el registro y la ponderación de los elementos organizacionales.

1.4.3 Características

- a. Constituye un sistema evolutivo empresarial.
- b. Utiliza la información de todos los sectores de la organización.
- c. Su aplicación relaciona todas las funciones de la empresa por orden jerárquico.
- d. Permite escuchar problemas y sus posibles soluciones, por los interesados.

- e. Facilita la mediación del desempeño de las áreas de investigación, en forma constructiva.
- f. Se aplica a todas las áreas de la organización: funcionales, estratégicas, operativas, según el grado de inestabilidad.
- g. Relaciona el comportamiento humano con los objetivos organizacionales, revisando los aspectos importantes tales como: pérdida de eficiencias, efectividad de las operaciones, sistematización de controles, metodologías aplicadas, uso de los recursos disponibles, etc.

1.4.4 Requisitos para su aplicación

- a. Que se planifique en forma periódica.
- b. Que tenga enfoque definido según el área a auditar.
- c. Asignación efectiva de responsables experimentados para su ejecución.
- d. Que tenga sentido constructivo y de orientación.
- e. Que se aplique a los micro y macro sistemas de la organización, según el asunto, importante, prioridad y situación a solucionarse.”(3:26-28)

1.5 Diagnóstico administrativo

Se amplía el tema en función de aplicarlo como un instrumento de la auditoría administrativa que debe ser aplicada en la fase de seguimiento y evaluación de la implementación de la propuesta de rediseño organizacional.

1.5.1 Origen

“Surge como una necesidad empresarial para resolver problemas que ocasionan crisis de toda índole, para encontrar soluciones a problemas de organización y funcionamiento, sea respuesta rápida o precisa o bajo un proceso definido.

1.5.2 Concepto

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los

problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.

1.5.3 Características

Es un estudio: por lo tanto requiere de un campo de aplicación, puede ser toda o parte de la empresa, que debe utilizar una forma y esperar un resultado de su aplicación, detectar fallas, causas, consecuencias, y soluciones viables posibles.

Es sistemático: es un enfoque que utiliza la teoría y la práctica y con un proceso de aplicación determinado, o sea, parte de lo que es la empresa, como se realiza eso, y apunta, mediante el análisis de los hechos en forma técnica científica.

Es integral: estudiar todos los aspectos que se relacionan con lo que se desea investigar: toda la empresa: sus funciones, formas de estar organizado, comunicación y relación, como opera, su funcionamiento: las actividades que realizan los puestos de trabajo, la observancia o no de lo formal, el uso de los recursos, etc.

Análisis periódico: se debe formular y realizar en períodos cortos y observando el cuándo realizarlo, no cuando hay crisis, y se debe repetir para observar si lo planteado ha dado o no resultados positivos.”(3:12-14)

1.5.4 Apartados del diagnóstico

a. “Análisis estructural

Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados etc

b. Análisis funcional

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.

c. Análisis procedimental

Estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.

d. Análisis de facultades

Estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.

e. Análisis de relaciones

Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (3: 20-22)

1.6 Definición de empresa

“La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

1.6.1 Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos.

1.6.2 Empresas según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

a. Comerciales

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra / venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.

Minoristas: (detallistas): Venden al menudeo.

Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

b. Servicio

Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

Transporte

Turismo

Instituciones financieras

Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)

Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)

Educación

Finanzas

Salubridad

1.6.3 Empresas según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

a. Empresas individuales

Si solo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

b. Empresas societarias o sociedades

Constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y la sociedad de responsabilidad limitada, las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

1.6.4 Empresas según su dimensión

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

Microempresa si posee menos de 10 trabajadores.

Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.

Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.

Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores. “(12:1)

1.6.5 Empresa de soporte informático o tecnológico

Clasificada por su actividad o giro dentro de las empresas de servicios que con fines de lucro lleva a cabo actividades con énfasis en tecnología de información, con capacidad y conocimientos amplios en el manejo de hardware y software.

1.6.6 Informática o Computación

“Ciencia que estudia los ordenadores o computadoras, incluyendo su diseño, funcionamiento y utilización para el procesamiento de información. La informática combina los aspectos teóricos y prácticos de la ingeniería, electrónica, teoría de la información, matemáticas, lógica y comportamiento humano. Los aspectos de la informática cubren desde la programación y la arquitectura informática hasta la inteligencia artificial y la robótica.

1.6.7 Hardware

Equipo utilizado para el funcionamiento de una computadora. El hardware se refiere a los componentes materiales de un sistema informático. La función de estos componentes suele dividirse en tres categorías principales: entrada, salida y almacenamiento. Los componentes de esas categorías están conectados a través de un conjunto de cables o circuitos llamado bus con la unidad central de proceso (CPU) del ordenador, el microprocesador que controla la computadora y le proporciona capacidad de cálculo.

1.6.8 Software

Programas de computadoras. Son las instrucciones responsables de que el hardware (la máquina) realice su tarea. Como concepto general, el software puede dividirse en varias categorías basadas en el tipo de trabajo realizado. Las dos categorías primarias de software son los sistemas operativos (software del sistema), que controlan los trabajos del ordenador o computadora, y el software de aplicación, que dirige las distintas tareas para las que se utilizan las computadoras. Por lo tanto, el software del sistema procesa tareas tan esenciales, aunque a menudo invisibles, como el mantenimiento de los archivos del disco y la administración de la pantalla, mientras que el software de aplicación lleva a cabo tareas de tratamiento de textos, gestión de bases de datos y similares. Constituyen dos categorías separadas el software de red, que permite comunicarse a grupos de usuarios, y el software de lenguaje utilizado para escribir programas.”(12:1)

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

2.1. Metodología de la investigación

Habiendo seleccionado la unidad que sería objeto de investigación se aplicó a ésta las tres fases del método científico, en el siguiente orden:

a. Fase indagadora: se desarrolló un proceso de recolección de información relacionada a la empresa y de temas de planeación y organización, luego fueron consultados libros, revistas y documentos vía Internet, además de observación directa y entrevista con propietarios de la empresa.

b. Fase demostrativa: se llevó a cabo investigación de campo, la cuál se dividió en dos etapas: la primera consistió en una visita preliminar en la que se obtuvo generalidades de la empresa, los empleados y recursos disponibles. La segunda, con datos recabados en la visita preliminar se elaboró un cuestionario y éste fue utilizado en una segunda visita, como investigación de campo, en el que se abordó a la totalidad de empleados, a quienes se les plantearon las preguntas redactadas en el cuestionario en mención.

Debido a que la totalidad de empleados de la empresa fue entrevistada, no fue necesario establecer una muestra estadística para la investigación de campo.

c. Fase expositiva: se realizó la presentación de la investigación, a través del informe final para lo cual se aplicó análisis de los datos obtenidos y posteriormente se sintetizó.

En esta fase se deja evidencia de la comprobación de la hipótesis principal, planteada previamente, en el plan de investigación.

2.2. Generalidades de la empresa

2.2.1. Antecedentes

La unidad objeto de estudio, inicia labores en el año 2004 con el propósito de captar oportunidades de negocios en el mercado de informática y telecomunicaciones, que para entonces mostraba una tendencia de crecimiento bastante favorable; así como atender formalmente las necesidades de algunos clientes que comenzaban a ser parte de su cartera.

Fue fundada por tres socios, quienes contaban con la experiencia en el ámbito de redes, servidores de datos, impresión y correo electrónico; además de aportar el capital para el inicio formal de las actividades, se hizo una distribución de tareas para formar las áreas de trabajo: administrativo, técnica y soporte avanzado.

Fue inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT– bajo el régimen de contribuyente normal y está clasificada como comerciante individual.

Su actividad principal lo constituye la implementación de servidores y soporte técnico, clasificado este último en: básico, avanzado y por demanda.

En el área de los servidores se cuenta con una gama de implementaciones, en ambiente Windows, como Linux; en cada uno de estos sistemas operativos llevan a cabo instalaciones de correo electrónico, bases de datos, mensajería instantánea, controladores de dominio, sistemas de seguridad firewall, y telefonía IP, entre otros.

Actualmente atiende a clientes por contratos de uno y dos años, los cuales pueden ser por: mantenimiento preventivo, correctivo, soporte básico, soporte avanzado, e igualmente por demanda, quienes contactan por dificultades en sus sistemas informáticos o equipos de computación.

Durante los años del 2004 a la fecha, han surgido otras empresas de similar actividad que puede reducirles la participación en el mercado.

La atención de los clientes es de la siguiente manera, de acuerdo a información del Gerente General, en actividades comerciales 43%, empresas dedicadas a prestación de servicios 39%, el sector de manufactura 17% y finalmente servicios financieros 1% ubicados en Guatemala y resto de Centroamérica; se estima un crecimiento en sus operaciones del 25% a mediano plazo.

2.2.2. Situación actual

La empresa funciona con capital propio, el que ha sido aportado por sus dueños y se integra por 14 empleados, personal dividido en áreas administrativa y técnica; se encuentra ubicado en la zona nueve de la capital de Guatemala, su estructura se divide en dos secciones: una para actividades administrativas y atención a clientes y otra para taller de reparación y mantenimiento de equipo de computación.

Posee el equipo tecnológico para reparaciones, servidores de correo electrónico, de datos, así como la infraestructura para la distribución de señal de Internet para los clientes; además cuentan con el mobiliario adecuado para su personal, una planta telefónica y computadoras personales para el desempeño de las funciones laborales.

Se estableció que el personal está distribuido de la siguiente forma: para el área administrativa cinco personas y para el área técnica nueve, que a su vez se subdivide en: un gerente técnico, cuatro para el soporte básico, dos en soporte avanzado, y dos más en la parte de reparaciones y mantenimientos; en ambas se manifiesta rotación de personal, que es el caso del área técnica donde la rotación ha sido constante durante los últimos dos años, tiempo en el que se a reemplazado a los empleados iniciales en su totalidad y los

actuales asesores técnicos cuentan con menos de un año en haberse integrado a la empresa, existen algunas plazas vacantes.

2.2.3. Aspectos legales y contables de la empresa

Actualmente la empresa funciona con el esquema de contribuyente normal, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria, S.A.T., y esta responsabilidad recae en una de las tres personas que conforman la propiedad, pues es quien representa la personería jurídica individual y por lo tanto su registro fiscal por medio del número de identificación tributaria, N.I.T.

Fiscalmente trabajan bajo el régimen general del 5%, sobre ingresos brutos, que corresponde al pago del Impuesto al Valor Agregado, I.V.A. y el Impuesto Sobre la Renta, I.S.R.

No cuenta con la inscripción como comerciante individual y de empresa ante el Registro Mercantil General de la República y no han obtenido la patente de comercio.

En el aspecto contable: al interior de la empresa se registran los movimientos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, se lleva un control de esto por medio de un software administrativo; los documentos que respaldan dichos registros son enviados posteriormente a una oficina contable para el asentamiento en libros y la generación de estados financieros así como la determinación de los impuestos que se deben pagar.

2.3 Aspectos de planificación

En la investigación, el tema de planificación fue abordado tomando en cuenta los principios enumerados en la parte del marco teórico, los cuales pudieron ser evaluados solo de manera parcial debido a la ausencia de planes formales dentro de esta empresa.

2.3.1 Planeación

La planeación que se lleva a cabo en ésta unidad de estudio es básicamente informal, pues no se cuenta con documentos en los cuales quede plasmado cada tema que es discutido para su ejecución. Existen reuniones en las que de manera verbal planean las acciones a seguir durante el día, semana o mes, tanto para actividades técnicas como para las gestiones administrativas.

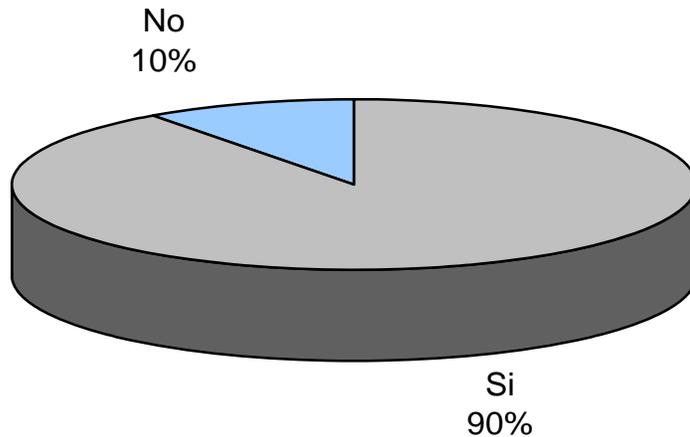
En el caso de las ventas tienen un conocimiento escaso de cómo presupuestar esta actividad técnicamente, no obstante, el control sobre ella lo realizan a través de la facturación efectuada sin tener un parámetro de comparación que les permita saber si ésta es baja o alta.

Los ingresos y egresos, igualmente, son controlados por depósitos y pagos efectuados pero sin contar con una hoja técnica de presupuestos para cada uno de ellos.

2.3.2 Misión y Visión

Para este tema se planteó a los empleados de la empresa una pregunta directa: ¿conoce ud. la misión y visión de la empresa?

Gráfica 2
Conocimiento de la misión y visión de la empresa
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, Ciudad
Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

La respuesta fue que el 90% de ellos afirma conocer la misión y visión, no obstante; al solicitar redactar las mismas, las respuestas variaron entre los empleados, por lo tanto no son del conocimiento general. Entre las descripciones escritas, de la misión y visión, se manifestó que al menos existen tres versiones que se listan a continuación:

Misión

- a) “Buscar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos de cada empresa para su propio beneficio.
- b) Proporcionar al cliente una solución en el campo de informática.
- c) Apoyar el crecimiento de la misma.”¹

¹ Fuente: investigación de campo, Marzo 2008

Visión

- a) “Dar al concepto de servicios un nuevo enfoque en cuanto a la calidad potencial y ética.
- b) Ayudar y crecer no solo como empresa sino como la necesidad del país en los distintos planes de trabajo.
- c) Darle al cliente un avance de la tecnología que cada día se da.”²

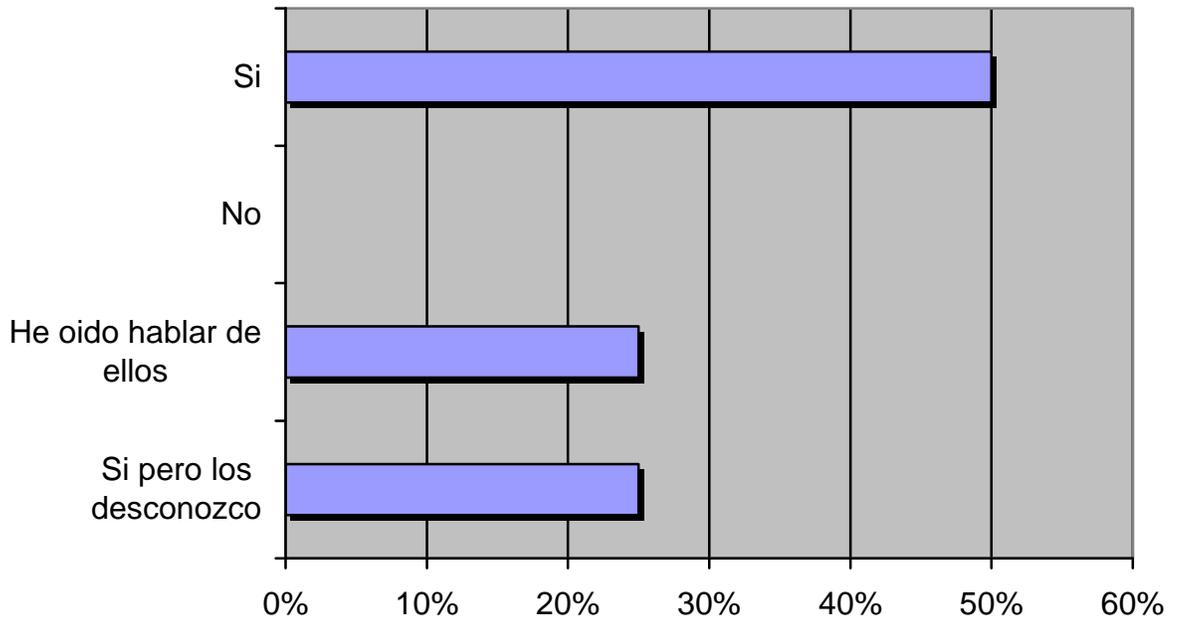
De las descripciones anteriores, se deduce que ninguna de ellas cuenta con los elementos de misión y visión, que los valide como tales, y si bien es lo que permanece en el conocimiento de cada uno de los empleados técnicamente no son aplicables para tal propósito.

2.3.3 Objetivo general

Del objetivo general de la empresa, los empleados conocen lo que en reuniones o pláticas informales se les brinda, pero ninguno de ellos, incluyendo a sus propietarios, pudo describir el objetivo general de la empresa, situación que impidió determinar su validez y funcionalidad.

² Ídem

Gráfica 3
 Nivel de conocimiento del objetivo general de la empresa
 Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
 Guatemala, Ciudad.
 Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Al momento de la encuesta se obtuvieron variadas respuestas en cuanto a la existencia de éste, entre ellas el 50% manifiesta positivamente que existe un objetivo general, 25% dice haber escuchado alguna vez sobre este tema y el restante 25% sabe que existen pero no los conoce; entre otras, la razón de la diversidad en las respuestas, obedece a que el objetivo general no está formalmente establecido lo que provoca que las actividades pueden llegar a ser improvisadas, los tiempos de respuesta para atención a clientes se aumentan considerablemente por la acumulación de tareas y pérdida de los recursos disponibles

A lo anterior se agrega que para cada puesto de trabajo existente, los empleados mencionan supuestos objetivos como son: llevar el control contable, conocer acerca de productos, aumentar la base de conocimientos,

mantener al cliente satisfecho, terminar rápidamente las asignaciones de tareas, entregar los equipos en tiempo establecido; actividades que no han sido relacionadas con un objetivo general de la empresa y por lo tanto resultan ser actividades con propósitos personales.

De acuerdo a los principios de planificación se estableció lo siguiente:

a) Principio de la precisión: al no existir una planificación documentada y formal, se puede afirmar que existe vaguedad y falta de precisión en lo que actualmente se lleva a cabo como planes, lo cual contraviene el principio.

b) Principio de flexibilidad: se puede observar que es aplicado en las actividades diarias, las que pueden estar o no planificadas, dada la demanda de los servicios de la empresa por parte de clientes, además de permitírsele a los empleados coordinar tiempos de respuesta de acuerdo a prioridades que son identificadas.

c) Principio de la unidad: al momento no se aplica pues se ha determinado que cada jefe, de las áreas actuales, puede llevar a cabo planes, en su mayoría no documentados, que no precisamente coinciden con las actividades generales de la empresa.

2.4 Aspectos de organización

Se estableció que la empresa carece de una estructura organizacional en la que se pueda identificar líneas de mando, jerarquías y atribuciones para cada uno de los puestos, situación que ha generado que el Gerente General, Asistente y Gerente Técnico lleven a cabo actividades que están fuera de su responsabilidad directa.

Existe una centralización de las actividades en el Gerente General, provocado por la costumbre de los subordinados a acudir a él para resolver problemas ya

sea de índole técnica o bien de tipo administrativo, lo que ocasiona que el puesto de gerente técnico no cumpla con su función.

2.4.1 Estructura orgánica

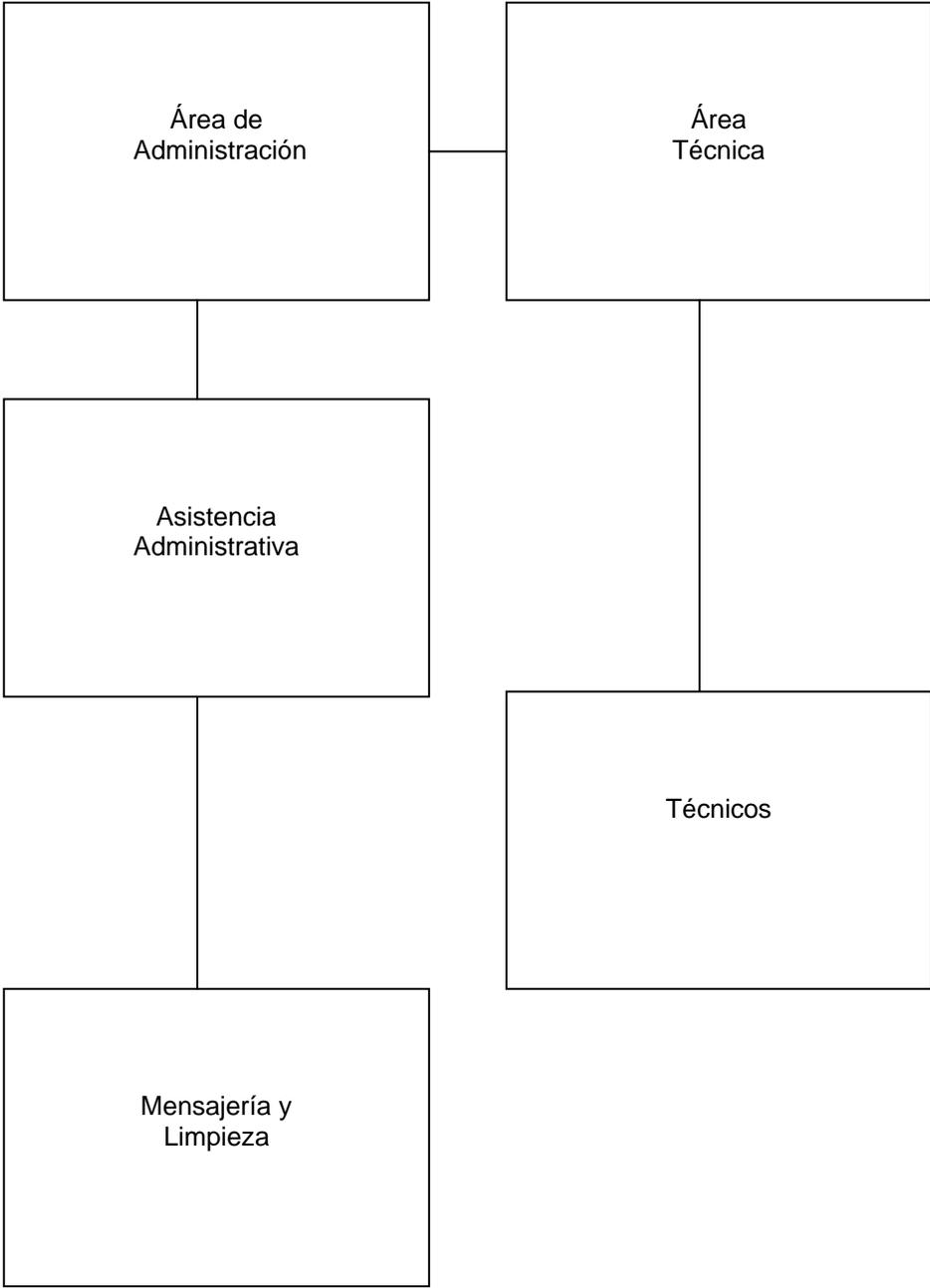
Se determinó que la estructura orgánica de la empresa tiende a un orden vertical en cuanto a la toma de decisiones y responsabilidades, con lo que se puede definir a esta empresa como una organización de tipo lineal o militar.

Existe centralización en la toma de decisiones en la persona que ocupa el puesto de la gerencia general, quien habitualmente manifiesta tener sobre carga de trabajo, ya que la mayor parte del tiempo lo dedica a la resolución de problemas que surgen en el área técnica, descuidando su función directiva.

No obstante lo anterior, se pudo identificar que la autoridad para el manejo general de la empresa lo comparten los puestos de gerente general y gerente del área técnica pues se encuentran al mismo nivel de jerarquía.

Con la información obtenida se estableció la gráfica para representar lo que podría ser el organigrama general actual de la empresa.

Gráfica 4
Organigrama general actual
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, Ciudad.
Marzo 2008

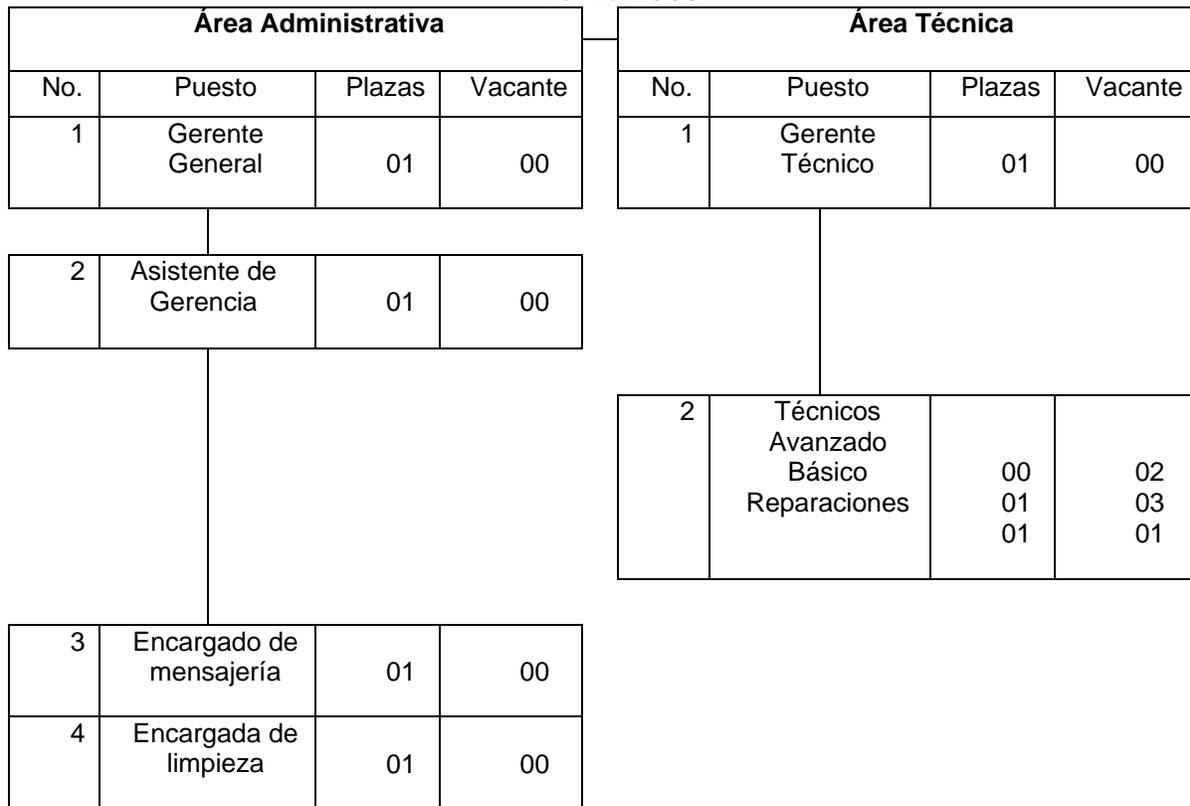


Fuente: Elaboración propia. Año 2008

La gráfica anterior refleja la situación en que se encuentran las unidades de trabajo y la forma en que fluye las responsabilidades, jerarquías y líneas de mando, sin embargo, no refleja un organigrama como tal por carecer de los elementos básicos de precisión, sencillez y uniformidad, además se observa que las unidades de administración y técnica poseen el mismo nivel jerárquico y la unidad de mando es inexistente.

De la estructura actual, en cada unidad representada, se identificó los puestos existentes en el siguiente organigrama nominal, de los que se describen sus principales atribuciones

Gráfica 5
Organigrama nominal actual
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, Ciudad.
Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

a) Gerente general

Las atribuciones del puesto son: contactar a los clientes para propuesta, discusión y cierre de negocios, soporte a clientes en el área técnica avanzada, seguimiento a los movimientos de bancos, tanto en la parte de recuperación de créditos otorgados a clientes como pagos a proveedores, gestionar financiamiento cuando sea necesario, efectuar cobros y realizar depósitos bancarios, resolver dudas y problemas de personal del área técnica en materia laboral y buen funcionamiento de la empresa en general.

b) Asistente de Gerencia General

Sus atribuciones son: registro de los documentos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, ingreso de los inventarios a sistema de control, seguimiento a clientes en la gestión de cobros, planificar el pago a proveedores, enviar documentos a contador externo, elaborar cotizaciones, recepción de documentos, atención de llamadas telefónicas de aspectos del área técnica básica.

c) Auxiliar de mensajería

Entrega de facturas a clientes para trámite de contraseña y pago, realizar cobros y efectuar depósitos bancarios, mensajería en general.

d) Auxiliar de limpieza

Su atribución es mantener limpia las diferentes secciones de la empresa y llevar control de los materiales de limpieza.

e) Gerente Técnico

Sus actividades principales son: asignación de labores diarias a técnicos del área básica, avanzada y reparación de equipo de computación, recepción de los requerimientos de los clientes, control de asistencia de los técnicos a los puntos asignados, otorgar soporte avanzado a clientes, resolución de conflictos relacionados a su área de trabajo, apoyo administrativo y

seguimiento de las cuentas por cobrar y pagar, seguimiento a los inventarios, lleva a cabo depósitos bancarios de forma eventual.

f) Asesor técnico avanzado

Instalar software para servidores de datos, correo electrónico, firewall, protocolo de redes virtuales, sistemas de telefonía, solucionar problemas derivados de las actividades anteriores, llevar un registro de visitas efectuadas.

g) Asesor técnico básico

Entre sus atribuciones están: instalación de sistemas operativos de computadoras de escritorio, controladores, periféricos como: impresoras, fax, escáner; formateo de discos duros, instalación de programas antivirus, llevar un registro de las visitas efectuadas.

h) Asesor técnico de reparación de equipos de computación

Llevar a cabo las actividades de recepción de equipos de computación entre los cuales están: computadoras de escritorio, portátiles, impresoras; realizar diagnósticos e informar a gerente técnico sobre las condiciones en que se encuentra cada equipo recibido, reparar los equipos de acuerdo a ingreso y/o prioridades establecidas, mantenimiento.

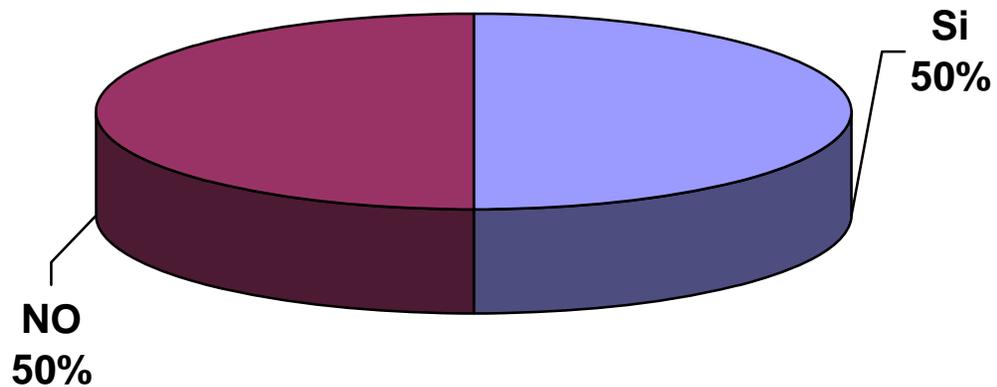
Algunas actividades de tipo administrativo son realizadas por más de un puesto, como es el caso de la administración de las cuentas por cobrar y pagar así como la realización de los depósitos bancarios; del área técnica, los casos de soporte avanzado y la solución a problemas abarca incluso a Gerencia General, lo que se da por las razones que se mencionan a continuación: costumbre de acudir al Gerente para que tome las decisiones correspondientes a las cuentas corrientes, falta de cobertura en el puesto de mensajería para recoger cobros y realizar los depósitos bancarios, fallas de

comunicación o imposibilidad de localizar al jefe del área técnica para solucionar casos emergentes.

De acuerdo a los principios de organización se estableció lo siguiente:

- a) **Eficiencia organizacional:** en función de la carencia de una estructura clara de organización el cumplimiento de los objetivos empresariales se ha reducido considerablemente lo que ha provocado consecuencias desfavorables a la empresa.
- b) **Tramo de administración:** la cantidad de personal a cargo de cada jefatura esta dentro de lo administrativamente aceptable.
- c) **Unidad de mando:** el 50% de los empleados concuerdan en que reciben órdenes sobre una misma actividad de más de una persona, lo que refleja duplicidad de mando. Ver gráfica 7
- d) **Flexibilidad:** dada la centralización que se ha identificado en el puesto de Gerencia General, la flexibilidad es uno de los principios que se ve afectado.
- e) **Facilitación de liderazgo:** la escasa delegación de actividades al personal, tanto del área técnica como de la administrativa ha sido causa para que no se desarrolle un liderazgo efectivo dentro de la empresa.

Gráfica 6
Nivel de duplicidad en las instrucciones para la misma actividad
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, Ciudad.
Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

La gráfica anterior refleja el comportamiento en cuanto a la recepción de instrucciones por parte del personal operativo, demostrando que existe más de una persona que da órdenes dentro de la empresa.

Se puede notar que concuerda con la demostración de que el principio de unidad de mando se viola debido a la duplicidad que existe en la emisión de órdenes hacia el personal operativo, lo que se da principalmente desde los puestos de gerencia, tanto del área administrativa como de la técnica.

2.4.2 División del trabajo y departamentos establecidos

Desde el inicio de las actividades de la unidad objeto de estudio, se establecieron tres áreas: administrativa, técnica y soporte avanzado; con el curso del tiempo las últimas dos se unificaron.

Se determinó que las atribuciones y responsabilidades no están claramente definidas lo que ocasiona traslape y duplicidad de funciones, en algunos casos sobrecarga de actividades y en el último de los casos dejar de realizarlas.

De acuerdo a la información proporcionada, las áreas o departamentos que actualmente existen son las siguientes: área administrativa, área de ventas y área técnica; sin embargo, como se pudo establecer en la parte orgánica de la empresa el área de ventas no se ve reflejada a pesar de ser una actividad que se lleva a cabo y que actualmente es ejercida por el Gerente General de la empresa.

2.4.3 Niveles de jerarquía

Por información obtenida y observación realizada se puede afirmar que los niveles de jerarquía son tres: el primero corresponde al Gerente General y el Gerente Técnico, el segundo lo tiene la Asistencia de Gerencia, por último, los técnicos y personal de mensajería y limpieza.

Esquema 4
Niveles de jerarquía actuales
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, Ciudad.
Marzo 2008

NIVEL ESTRATÉGICO	GERENTE GENERAL
	Gerente técnico
Nivel táctico	Asistente de gerencia
Nivel técnico	Técnicos Mensajería Limpieza

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

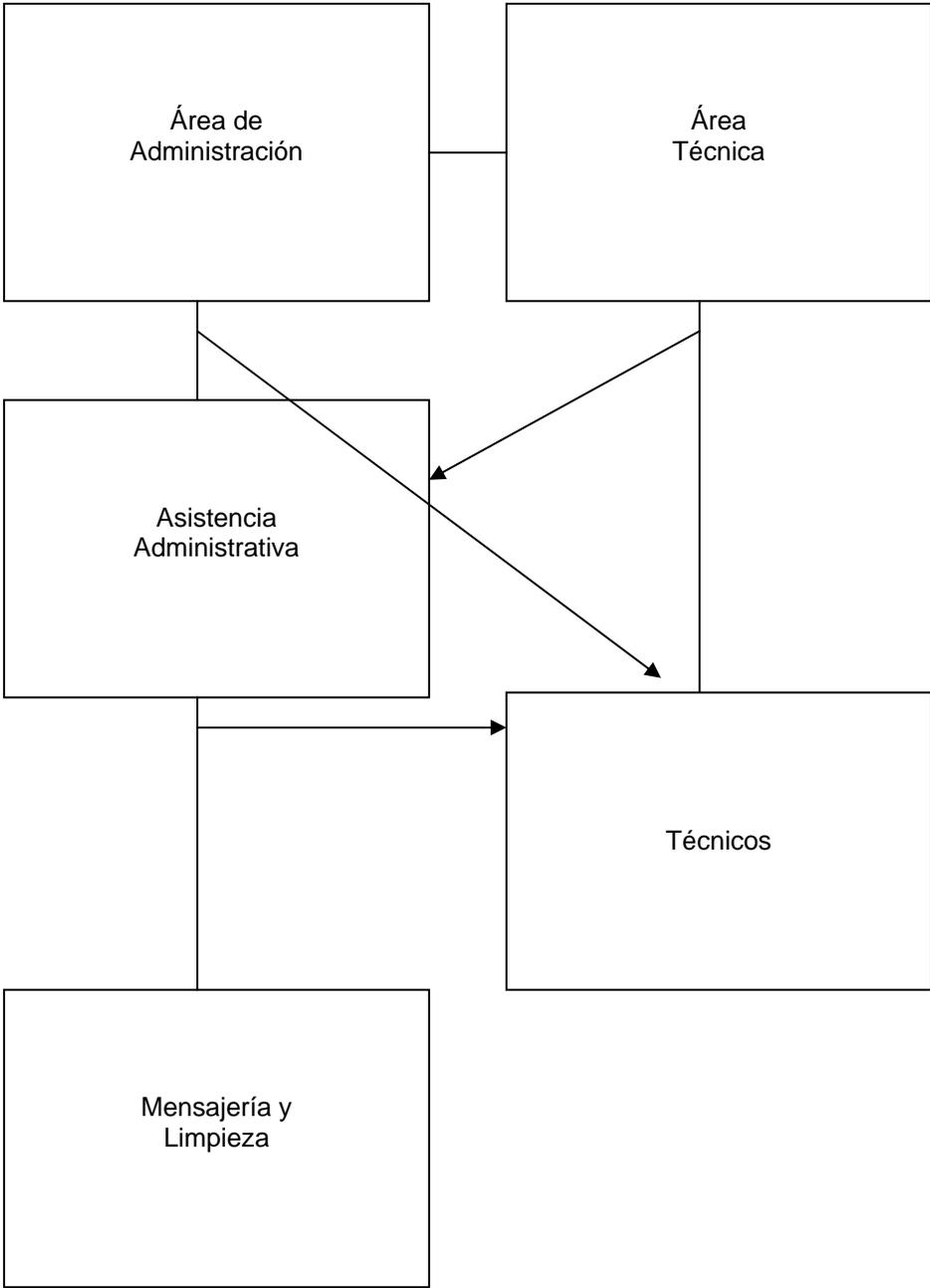
2.4.4 Tramo de control y líneas de mando

El tramo de control es aceptable, toda vez que se ha comprobado que cada uno de los gerentes tiene a su cargo cantidades aceptables de personal y la distribución de ellos es de la siguiente forma: el Gerente General tiene a su cargo cuatro personas que ocupan los puestos de Asistente de Gerencia, Mensajería y Limpieza; el Gerente Técnico ocho personas, que ocupan los puestos de Asesor Técnico Básico, Asesor Técnico de Reparaciones y Asesor Técnico Avanzado. Véase organigrama nominal en el tema Estructura Orgánica de la empresa.

En cuanto a la línea de mando, no hay claridad, pues tanto la Asistente de Gerencia como los subordinados reciben órdenes de los puestos del Gerente, General o bien del Gerente del Área Técnica, relacionadas a la misma actividad y los técnicos reciben instrucciones del Gerente Técnico y la Asistente de Gerencia.

La siguiente gráfica muestra este tipo de relaciones, que fueron observadas durante la investigación.

Gráfica 7
Relación de líneas de mando actual
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, Ciudad.
Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

En la gráfica las líneas cruzadas representan la actual forma de proceder dentro de la empresa y no así un organigrama elaborado con tales líneas de mando, se han colocado para evidenciar la influencia que suele darse de uno a otro departamento sobre el personal que está a cargo de los diferentes gerentes: el de administración y el técnico. Con estos trazos se desea que se comprenda que existen cruces de órdenes y actividades que en muchas ocasiones puede incluso duplicarse.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPLEMENTACIÓN Y SOPORTE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS

Seguido al diagnóstico que fue presentado en el capítulo anterior y en el cual se determinó que existen condiciones que justifican el implementar un rediseño en la organización por cuanto no existen formalmente elementos mínimos de planificación como misión, visión y objetivo y así mismo se ha evidenciado que la parte de organización presenta deficiencias, a continuación se detalla la propuesta que pretende formalizar estos dos componentes del proceso administrativo, planificación y organización, como base para que dentro de la empresa las actividades por realizar se lleven a cabo dentro de un marco de orden administrativo.

En esta propuesta se han establecido los elementos básicos de la planificación y en el caso de la organización se propone una estructura distinta a la actual, es decir, se ha mejorado y dado claridad a la división del trabajo, niveles de jerarquía, departamentalización y líneas de mando, lo que en conjunto conforma la nueva estructura de la organización

3.1. Planificación.

Se parte de los resultados obtenidos con el diagnóstico efectuado en la empresa para realizar la siguiente propuesta que tiene como objetivo principal la reestructuración administrativa.

3.1.1. Misión

Somos una empresa privada conformada por personal altamente calificado y actualizado cuyo propósito es brindar nuestros productos y servicios en la implementación y soporte de sistemas informáticos: infraestructura, hardware y software, a clientes del mercado centroamericano con el fin de obtener un beneficio económico que contribuya al crecimiento de nuestro país, la empresa

y nuestros colaboradores, apoyados en los valores de lealtad, respeto, ética y responsabilidad.

3.1.2. Visión

Ser el principal socio de negocios de nuestros clientes implementando soluciones informáticas y generando valor agregado en cada uno de sus procesos para obtener una posición líder en el mercado centroamericano a través del trabajo constante con apoyo en nuestros valores.

Para alcanzar la misión y visión propuestas, es necesario contar con personal que posea pleno sentido de identificación con la empresa, capacidades de aprendizaje y constante compromiso de actualización en las diversas áreas de trabajo desempeñado, además de poseer actitud de servicio al cliente y valores de lealtad, respeto interpersonal, ética y responsabilidad en sus actuaciones.

3.1.3. Objetivo general

Lograr un crecimiento anual de 20% sobre el total de los ingresos brutos y expandir las operaciones de la empresa a nivel centroamericano en los próximos cinco años.

3.2. Organización

Se propone especialmente una reorganización con el fin de facilitar las labores cotidianas y aprovechar el potencial de la empresa en su totalidad, como los recursos disponibles teniendo como objetivo establecer una estructura organizacional que cuente con divisiones departamentales, jerarquías y la descripción de los puestos que la conforman en función de mejorar las relaciones laborales y la comunicación entre cada uno de los colaboradores.

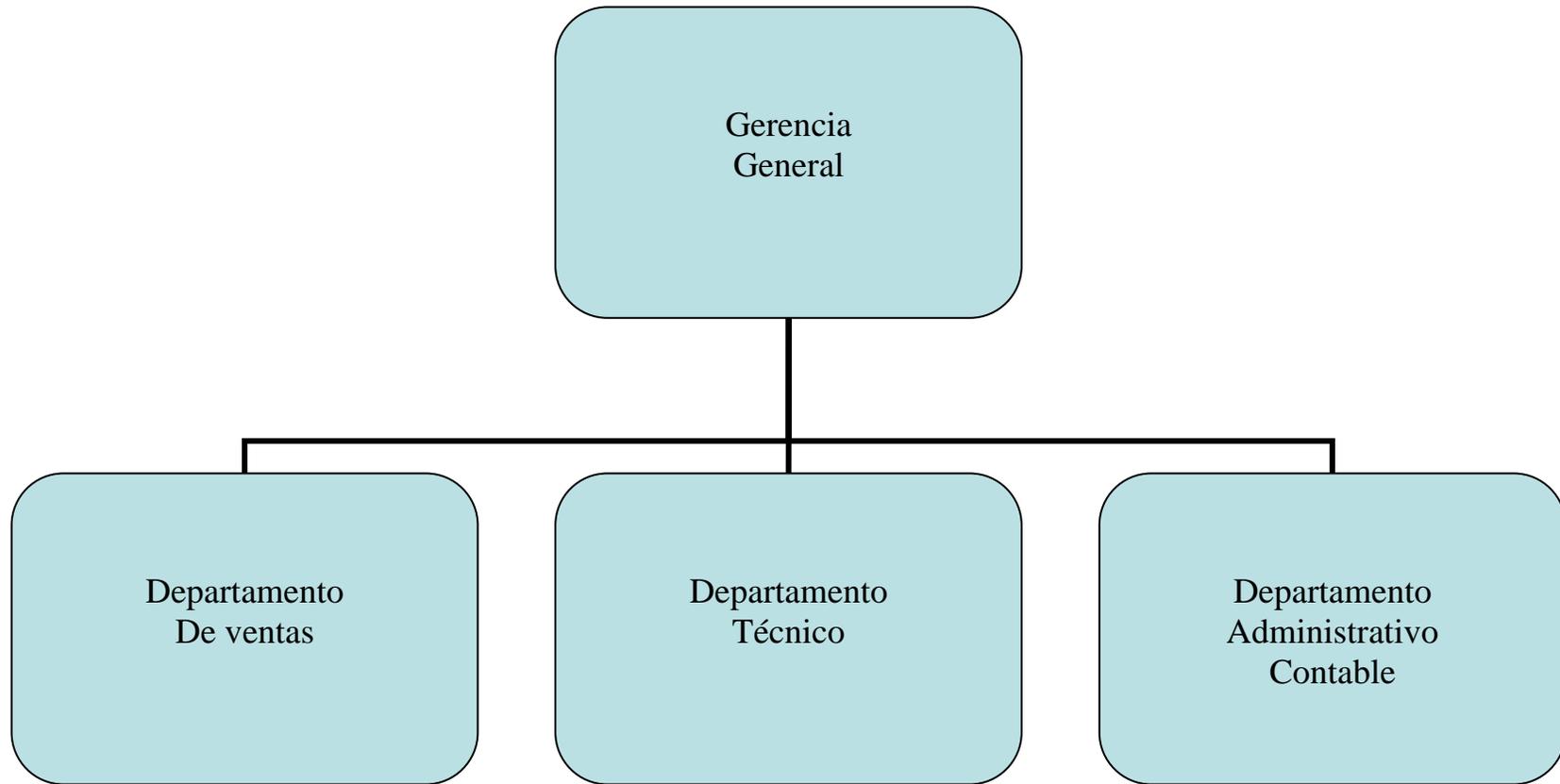
3.2.1. Estructura

La estructura será lineo-funcional para facilitar que se identifique la autoridad y responsabilidad que es transmitida de un jefe a sus sub alternos y así favorecer la especialidad para cada actividad que sea realizada, y que la empresa funcione de manera ordenada para lograr lo siguiente:

- Plena identificación del jefe inmediato superior;
- Líneas de mando para garantizar el cumplimiento de las tareas asignadas;
- Niveles de jerarquía que garanticen obediencia de todos los subordinados hacia la jefatura correspondiente; y
- Claridad de los puestos existentes

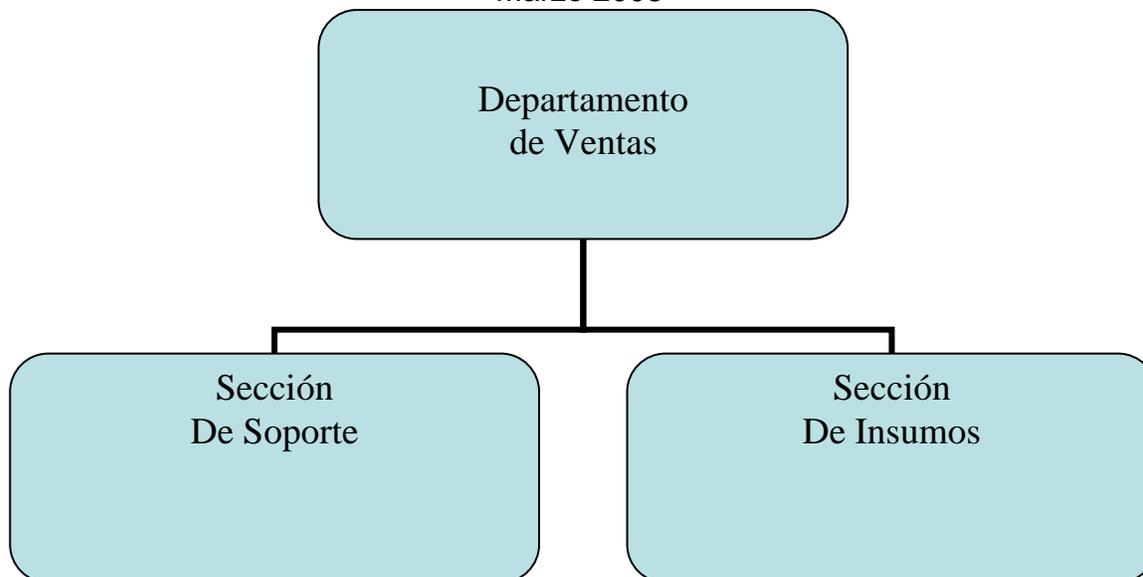
En tal sentido se propone el siguiente organigrama general para la empresa, así como los respectivos organigramas específicos de cada departamento.

Gráfica 8
Organigrama general propuesto
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, Ciudad.
Marzo 2008



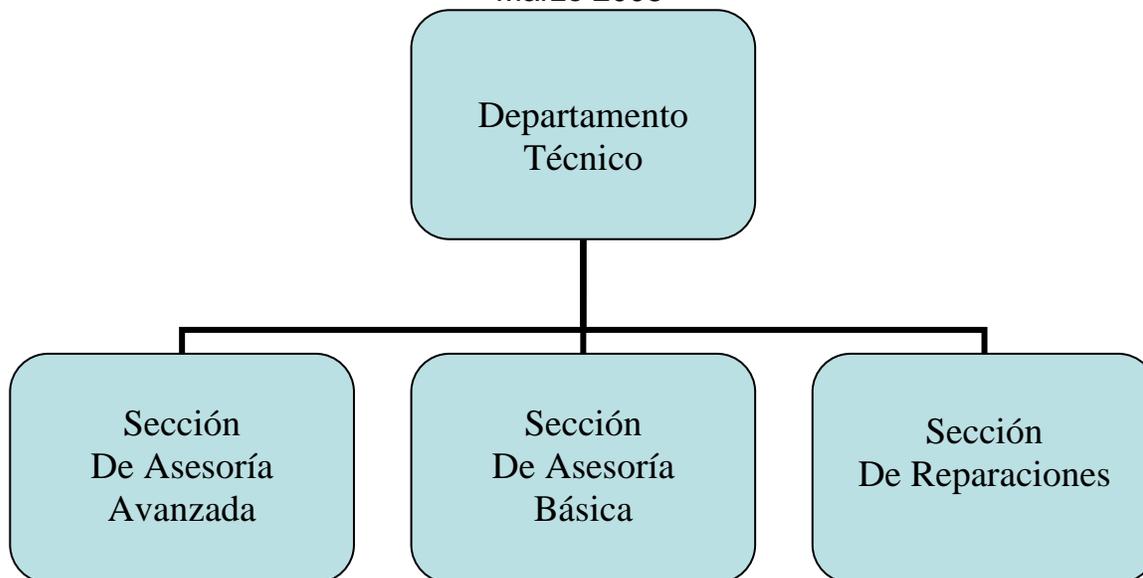
Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Gráfica 9
Organigrama específico propuesto Depto. de Ventas
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
Marzo 2008



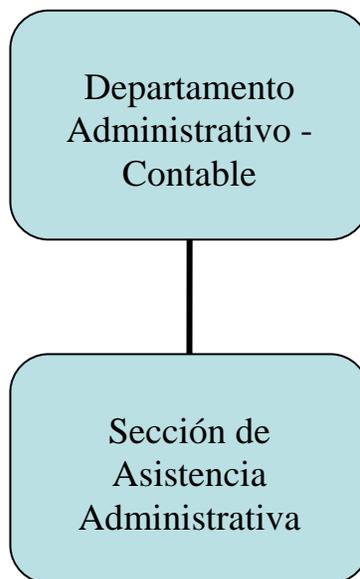
Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Gráfica 10
Organigrama específico propuesto Depto. Técnico
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Gráfica 11
Organigrama específico propuesto Depto. Administrativo - Contable
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

3.2.2. División del trabajo y departamentos

Basado en el organigrama general propuesto, se plantea la siguiente división y departamentalización tomando en cuenta la cantidad de puestos que existen en cada uno de ellos y haciendo énfasis en que se aplique el tipo de división por funciones, es decir, se agrupa los diferentes departamentos de acuerdo a las actividades que llevan a cabo habiendo separado así: Gerencia General, departamento de Ventas, departamento Técnico y el departamento Administrativo Contable;

a) Gerencia general

Se ha reubicado esta unidad administrativa para que se genere la descentralización de las actividades y que exista la persona adecuada para dirigir la empresa de manera global. Esta unidad se apoyará en los mandos medios para alcanzar los objetivos que se planteen.

Función:

Promover el correcto funcionamiento de la empresa, lo cual se basa en aspectos formales de administración para apoyar el crecimiento de la empresa.

b) Departamento técnico

Tiene como propósito atender las necesidades de clientes con el máximo de calidad en el servicio prestado.

Función:

Asignar las actividades a las áreas de trabajo observando los tiempos de respuesta en la implementación de las soluciones pertinentes y dar seguimiento a cada uno de los casos generados.

c) Departamento de ventas

Esta unidad administrativa cobra vigencia y se establece formalmente pues como se mencionó anteriormente en el momento del diagnóstico existía empíricamente, sin contar con una posición dentro del organigrama, de esta forma se deja establecido su objetivo y funciones asignadas.

Función:

Ampliar la cartera de clientes con énfasis en el mercado nacional para lograr mayor participación y proyectar la introducción al mercado centroamericano para generar el incremento gradual de las ventas.

d) Departamento administrativo – contable

Esta es la unidad que tiene a cargo la ejecución de funciones administrativas, contables, financieras y fiscales, tiene bajo su cargo la responsabilidad de mantener al día cada una de las operaciones ante las instancias correspondientes.

Función:

Lograr el mejor aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la empresa con eficiencia administrativa.

3.2.3. Niveles de jerarquía

De acuerdo a la propuesta de división del trabajo, se identifican tres niveles de jerarquía, siendo éstos:

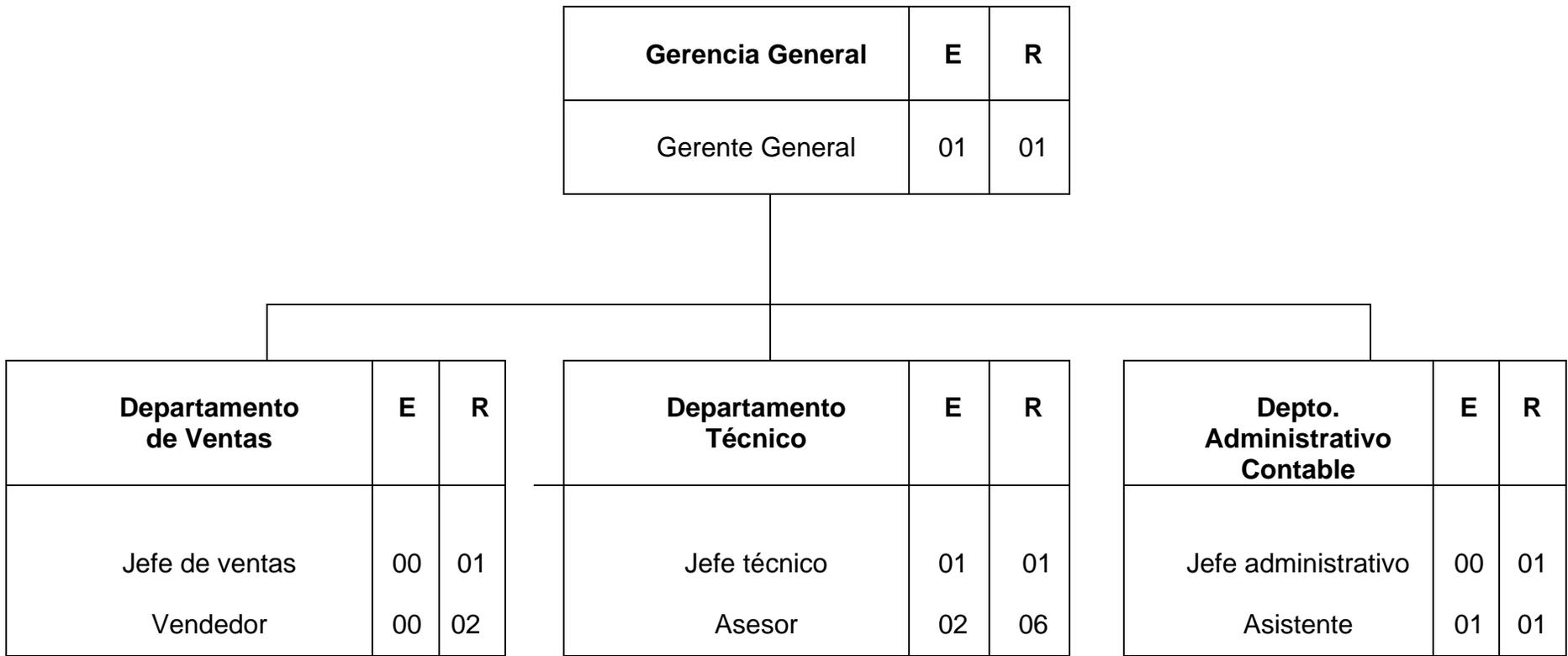
- ✓ Nivel estratégico: Gerencia General;
- ✓ Nivel táctico: departamentos de Ventas, Técnico y Administrativo Contable;
- ✓ Nivel técnico: secciones de Soporte e Insumos, así como Asesoría Avanzada, Asesoría Básica y Reparaciones, además de la asistencia administrativa-contable.

Esquema 5
Niveles de jerarquía propuestos
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
Marzo 2008

Nivel	Departamento o Sección	Puesto
Estratégico	Gerencia general	Gerente
Táctico	Departamento de Ventas	Jefe de ventas
	Departamento Técnico	Jefe técnico
	Departamento Administrativo Contable	Jefe administrativo contable
Operativo	Sección de Soporte	Vendedor
	Sección de Insumos	Vendedor
	Sección Avanzado	Asesor
	Sección Básico	Asesor
	Sección de Reparaciones	Asesor
	Sección de Asistencia administrativa – contable	Asistente

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Esquema 6
Organigrama nominal propuesto
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

E = Existente

R = Requerido

Total de empleados 13

3.2.4 Descripciones técnicas de puestos

La finalidad de cada uno de los descriptores que se detallan a continuación es otorgar a la empresa el instrumento con el cuál pueda identificar y distinguir cada uno de los puestos de la estructura administrativa, además de facilitar la selección de personal en momentos de contratación.

I. Identificación

Titulo del puesto:	Gerente General
Ubicación administrativa:	Gerencia General
Inmediato superior:	Ninguno
Subalternos:	Jefes de departamentos, de ventas, técnico y administrativo-contable

II. Descripción

Naturaleza:

Promover el correcto funcionamiento de la empresa, lo cual se basa en aspectos formales de administración para apoyar el crecimiento de la empresa.

Atribuciones:

- Elaborar proyectos y planes de acción para ser aplicados en el mediano y largo plazo
- Establecer las metas que deben alcanzar los departamentos existentes
- Coordinar y dirigir las reuniones de trabajo con fines de evaluación de los progresos de las actividades
- Velar por la aplicación de cada una de las normas, políticas y procedimientos creados para el buen funcionamiento de la empresa
- Resolución de conflictos interdepartamentales y a nivel externo que puedan afectar los intereses de la empresa
- Aprobar y apoyar los planes de trabajo que cada departamento elabore
- Procurar la expansión de la empresa a través de la creación de oportunidades o bien el aprovechamiento de las que surjan

- Evaluar, autorizar o rechazar la contratación de personal
- Corregir las desviaciones en los planes, presupuestos y actividades previa evaluación de las mismas;

Relaciones de trabajo:

Internas:

Mantiene relaciones de trabajo con jefaturas técnica, de ventas y administrativa-contable, además del puesto de asistente de gerencia.

Externas:

Representa a la empresa ante proveedores, clientes, entidades financieras y legales.

Autoridad:

Es la autoridad máxima; posee potestad para delegar funciones y actividades a cada uno de los departamentos existentes;

Responsabilidades:

Es responsable del buen funcionamiento de la empresa, así como de la correcta ejecución de los parámetros administrativos que sean establecidos.

III. Especificaciones del puesto

Educación:

Licenciado en administración de empresas y estudios en sistemas y tecnología de información.

Experiencia:

Tres años o más de experiencia en puestos similares

Habilidades:

Liderazgo y capacidad en el manejo y toma de decisiones

Creatividad, dinamismo y organizado

Facilidad de expresión oral y escrita

Relaciones humanas positivas y efectivas en el logro de objetivos
Manejo y control de personal a su cargo

Destrezas:

Conocimientos y manejo de equipos de computación

Otros requisitos:

Preferentemente conocimiento del idioma inglés

Licencia de manejo

I. Identificación

Titulo del puesto:	Jefe departamento Técnico
Ubicación administrativa:	Departamento técnico
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Asesores de soporte avanzado, básico y de reparaciones

II. Descripción

Naturaleza:

Asignar las actividades a las áreas de trabajo observando los tiempos de respuesta en la implementación de las soluciones pertinentes y dar seguimiento a cada uno de los casos generados.

Atribuciones:

- Establecer los objetivos específicos del departamento
- Diseñar los planes de trabajo a corto plazo del departamento
- Evaluar los casos que son presentados por los clientes para luego ser asignados a técnicos
- Elaborar la planificación de las actividades que serán asignadas a los distintos técnicos
- Asignar actividades a técnico observando la naturaleza para la correcta distribución
- Dar seguimiento a cada actividad asignada
- Aprobar y apoyar las soluciones a casos de clientes, aportadas por técnicos
- Capacitar a técnicos en cada una de las especialidades
- Evaluar los resultados del personal a su cargo para aplicar las correcciones que sean necesarias
- Motivar al personal para mantener un efectivo servicio al cliente
- Reportar los avances en función del logro de objetivos del departamento a la gerencia general cuando le sea solicitado.
- Evaluar el avance en los planes de trabajo establecidos.

Relaciones de trabajo:**Internas:**

Mantiene relaciones de trabajo con técnicos jefatura de ventas y administrativa-contable;

Externas:

Con clientes y proveedores de la empresa.

Autoridad:

Para coordinar el departamento Técnico y posee facultad para establecer los objetivos específicos, soluciona problemas inherentes, asignar actividades, motivar y llamar la atención al personal a su cargo.

Responsabilidades:

Es responsable del buen funcionamiento del departamento técnico, así como de la correcta ejecución de los parámetros administrativos que sean establecidos.

III. Especificaciones del puesto**Educación:**

Licenciado en Ingeniería en Sistemas con especialidad en telecomunicaciones

Experiencia:

Tres años o más de experiencia en puestos similares

Habilidades:

Liderazgo y capacidad en el manejo y toma de decisiones

Creatividad, dinamismo y organizado

Facilidad de expresión oral y escrita

Relaciones humanas positivas y efectivas en el logro de objetivos

Manejo y control de personal a su cargo

Dominio de paquetes de computación

Destrezas:

Conocimientos y manejo de equipos de computación

Conocimientos y manejos de equipos telefónicos y de comunicación

Otros requisitos:

Conocimiento de idioma inglés

Licencia de manejo

Disponibilidad de horario

I. Identificación

Titulo del puesto:	Jefe departamento de Ventas
Ubicación administrativa:	Departamento de Ventas
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Vendedores de soporte y de insumos.

II. Descripción

Naturaleza:

Ampliar la cartera de clientes con énfasis en el mercado nacional para lograr mayor participación y proyectar la introducción al mercado centroamericano para generar el incremento gradual de las ventas.

Atribuciones:

- Establecer los objetivos específicos del departamento
- Diseñar los planes de trabajo a corto plazo del departamento
- Elaborar el presupuesto de ventas anual y mensual, en coordinación con la Gerencia General
- Ejecutar los planes de ventas establecidos
- Coordinar el equipo de ventas
- Establece las metas para el equipo de ventas
- Da seguimiento a los avances de los planes ejecutados
- Evaluar los resultados obtenidos y corregir de ser necesario
- Gestionar capacitación a vendedores
- Recuperar los créditos otorgados a clientes
- Tomar las decisiones correspondientes al departamento

Relaciones de trabajo:

Internas:

Mantiene relaciones de trabajo con vendedores, gerencia general, con jefatura técnica en la coordinación para atención a clientes y administrativa-contable

Externas:

Con clientes cuando los vendedores a su cargo lo soliciten a quienes contacta inicialmente para formalizar relaciones de negocios.

Autoridad:

Para coordinar el departamento de ventas y posee facultad para establecer los objetivos específicos, para solucionar problemas inherentes, asignación de actividades, la motivación así como llamadas de atención y correcciones necesarias en el personal a su cargo.

Responsabilidades:

Es responsable del buen funcionamiento del departamento de ventas, así como de la correcta ejecución de los parámetros administrativos que sean establecidos.

III. Especificaciones del puesto**Educación:**

Licenciado en mercadotecnia o carrera afín

Experiencia:

Tres años o más de experiencia en puestos similares

Habilidades:

Liderazgo y capacidad en el manejo y toma de decisiones

Creatividad, dinamismo y organizado

Facilidad de expresión oral y escrita

Relaciones humanas positivas y efectivas en el logro de objetivos

Análisis e interpretación numérica.

Manejo y control de personal a su cargo

Destrezas:

Conocimientos y manejo de equipos de computación

Otros requisitos:

Disponibilidad de horario

Licencia de manejo

I. Identificación

Titulo del puesto:	Jefe departamento Administrativo-Contable
Ubicación administrativa:	Departamento Administrativo-Contable
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Asistente administrativo-contable

II. Descripción

Naturaleza:

Lograr el mejor aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la empresa con eficiencia administrativa.

Atribuciones:

- Establecer los objetivos específicos del departamento
- Diseñar los planes de trabajo a corto plazo del departamento
- Elaborar estados financieros, mensuales, trimestrales y anuales o por requerimiento de gerencia general
- Coordinar el personal a su cargo
- Establecer las metas a subalternos para entregas de información
- Evaluar a personal y aplicar correcciones cuando sea necesario
- Motivar al personal a su cargo
- Evaluar avance de las actividades y alcance de objetivos
- Administrar de manera efectiva los recursos disponibles de la empresa
- Determinar el pago mensual y anual de los impuestos
- Mantener al día los registros contables
- Presentar informes de la situación financiera de la empresa de forma programada o por petición de gerencia general
- Elaborar programación para pago a proveedores
- Tomar las decisiones correspondientes al departamento;

Relaciones de trabajo:**Internas:**

Mantiene relaciones de trabajo con Asistente administrativo-Contable, Gerencia General, con jefaturas de los departamentos de Ventas y Técnico;

Externas:

Con sistema bancario, clientes para seguimiento de recuperación de créditos y proveedores para pago de deudas;

Autoridad:

Para coordinar el departamento Administrativo-Contable y posee facultad para establecer los objetivos específicos, para solucionar problemas inherentes, asignación de actividades, la motivación así como llamadas de atención y correcciones necesarias en el personal a su cargo;

Responsabilidades:

Buen funcionamiento del departamento Administrativo-Contable, así como la correcta ejecución de los parámetros administrativos que sean establecidos

III. Especificaciones del puesto**Educación:**

Licenciado en Administración de Empresas o Contador Público y Auditor, de preferencia con conocimientos de sistemas informáticos.

Experiencia:

Tres años o más de experiencia en puestos similares

Habilidades:

Liderazgo y capacidad en el manejo y toma de decisiones

Creatividad, dinamismo y organizado

Facilidad de expresión oral y escrita

Relaciones humanas positivas y efectivas en el logro de objetivos

Análisis e interpretación numérica
Manejo y control de personal a su cargo
Dominio de paquetes de computación

Destrezas:

Conocimientos y manejo de equipos de computación

Otros requisitos:

Disponibilidad de horario
Licencia de manejo

I. Identificación

Titulo del puesto:	Vendedor
Ubicación administrativa:	Departamento de Ventas
Inmediato superior:	Jefe de Ventas
Subalternos:	Ninguno

II. Descripción

Naturaleza:

Ampliar la cartera de clientes con énfasis en el mercado nacional para lograr mayor participación y proyectar la introducción al mercado centroamericano para generar el incremento gradual de las ventas.

Atribuciones:

- Contactar con clientes por los medios disponibles dentro de la empresa, pudiendo ser: telefónica, correo electrónico, fax o personalmente
- Promocionar los servicios y/o productos que la empresa tiene disponibles para su venta.
- Ejecutar los planes de ventas establecidos por el jefe inmediato superior
- Da seguimiento a las ventas realizadas
- Resolver las dudas que los clientes presenten en el momento de efectuar la venta
- Asistir a las capacitaciones destinadas a su actividad
- Realizar los cobros de las ventas efectuadas

Relaciones de trabajo:

Internas:

Mantiene relaciones de trabajo con jefe del departamento de Ventas, con asesores avanzados, básicos y de reparaciones para atención a clientes y con asistente administrativo-contable

Externas:

Con clientes en el proceso de ventas, proveedores de servicios o productos que por su naturaleza es necesario contactar para complementar apoyo a clientes.

Autoridad:

Para coordinar tiempo y actividades por realizar, relacionadas a su puesto de trabajo, llevar a cabo los contactos que permitan la ampliación de la cartera de clientes.

Responsabilidades:

De mantener las mejores relaciones comerciales entre clientes y la empresa.

III. Especificaciones del puesto**Educación:**

Bachiller en ciencias de la computación con conocimiento de ventas y mercadeo

Experiencia:

Un año o más de experiencia en puestos de ventas, telemarketing o similares

Habilidades:

Liderazgo y capacidad en el manejo y toma de decisiones

Creatividad, dinamismo y organizado

Facilidad de expresión oral y escrita

Relaciones humanas positivas y efectivas en el logro de objetivos

Destrezas:

Conocimientos y manejo de equipos de computación

Otros requisitos:

Disponibilidad de horario

Licencia de manejo

I. Identificación

Titulo del puesto:	Asistente Administrativo-Contable
Ubicación administrativa:	Departamento Administrativo-Contable
Inmediato superior:	Jefe departamento Administrativo - Contable
Subalternos:	Ninguno

II. Descripción

Naturaleza:

Lograr el mejor aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la empresa con eficiencia administrativa.

Atribuciones:

- Participar activamente en el logro de los objetivos del departamento
- Ejecutar los planes de trabajo a corto plazo del departamento
- Apoyar en la elaboración de estados financieros, mensuales, trimestrales y anuales o por requerimiento de gerencia general
- Asistir a las capacitaciones realizadas correspondientes a su puesto de trabajo
- Registrar las operaciones que generan movimientos contables, ventas y compras
- Elaborar los documentos y/o formularios para el pago mensual y anual de los impuestos
- Mantener al día los registros contables en cada uno de sus libros
- Dar seguimiento a la programación para pago a proveedores
- Registrar los ingresos en las cuentas bancarias existentes
- Dar seguimiento a la programación de cobros a clientes
- Asistir en todo lo necesario al jefe departamental
- Tomar las decisiones correspondientes a sus actividades

Relaciones de trabajo:**Internas:**

Mantiene relaciones de trabajo con Jefe de departamento Administrativo-Contable, Vendedores y Asesores cuando le requieren información relacionada a clientes y/o proveedores.

Externas:

Con sistema bancario, clientes para seguimiento de recuperación de créditos y proveedores para pago de deudas;

Autoridad:

Para coordinar tiempo y actividades por realizar, relacionadas a su puesto de trabajo;

Responsabilidades:

Apoyar al buen funcionamiento del departamento Administrativo-Contable, así como la correcta ejecución de los parámetros administrativos que sean establecidos

III. Especificaciones del puesto**Educación:**

Perito contador con estudios en contaduría pública y auditoría

Experiencia:

Tres años o más de experiencia en puestos similares

Habilidades:

Liderazgo y capacidad en el manejo y toma de decisiones

Creatividad, dinamismo y organizado

Facilidad de expresión oral y escrita

Relaciones humanas positivas y efectivas en el logro de objetivos

Análisis e interpretación numérica

Dominio de paquetes de computación

Destrezas:

Conocimientos y manejo de equipos de computación

Otros requisitos:

Disponibilidad de horario

Licencia de manejo

I. Identificación

Titulo del puesto:	Asesor Avanzado
Ubicación administrativa:	Departamento técnico
Inmediato superior:	Jefe Departamento Técnico
Subalternos:	Ninguno

II. Descripción

Naturaleza:

Puesto de nivel operativo con función de apoyar las actividades del departamento observando los tiempos de respuesta en la implementación de las soluciones pertinentes y dar seguimiento a cada uno de los casos generados.

Atribuciones:

- Apoyar en el logro de los objetivos específicos del departamento
- Asesorar de manera efectiva a los clientes.
- Asistir puntualmente a las citas establecidas con los clientes
- Otorgar solución a los casos presentados por los clientes
- Elaborar la documentación necesaria de los casos, que por su complejidad, ameriten más de una visita al cliente para ser solucionados
- Dar seguimiento a cada actividad asignada
- Asistir a las capacitaciones programadas por la jefatura del departamento
- Reportar los avances en cada uno de los casos que le son asignados
- Solicitar apoyo a jefatura cuando el caso asignado así lo amerite
- Redactar los informes correspondientes de cada tarea realizada
- Otorgar apoyo a otros asesores que lo requieran
- Apoyar en todo lo necesario a la jefatura departamental

Relaciones de trabajo:**Internas:**

Mantiene relaciones de trabajo con Jefe de Departamento Técnico, Asesores Básicos y de Reparaciones Vendedores y Asistente administrativo-contable cuando la relación con clientes así lo amerite;

Externas:

Con clientes y proveedores de la empresa.

Autoridad:

Para coordinar tiempo y actividades por realizar, relacionadas a su puesto de trabajo;

Responsabilidades:

Apoyar para el buen funcionamiento del departamento técnico y de las actividades que le son asignadas además de preservar en buenas condiciones el hardware y software que le son entregados para el buen desempeño de su labor;

III. Especificaciones del puesto**Educación:**

Bachiller en Ciencias de Computación con especialidad en base de datos, implementación de servidores y sistemas de telecomunicación;

Experiencia:

Tres años o más de experiencia en puestos similares

Habilidades:

Liderazgo y capacidad en el manejo y toma de decisiones

Creatividad, dinamismo y organizado

Facilidad de expresión oral y escrita

Relaciones humanas positivas y efectivas en el logro de objetivos

Dominio de paquetes de computación

Destrezas:

Conocimientos y manejo de equipos de computación

Conocimientos y manejos de equipos telefónicos y de comunicación

Otros requisitos:

Conocimiento de idioma inglés

Licencia de manejo

Disponibilidad de horario

I. Identificación

Titulo del puesto:	Asesor Básico
Ubicación administrativa:	Departamento Técnico
Inmediato superior:	Jefe Departamento Técnico
Subalternos:	Ninguno

II. Descripción

Naturaleza:

Puesto de nivel operativo con función de apoyar las actividades del departamento observando los tiempos de respuesta en la implementación de las soluciones pertinentes y dar seguimiento a cada uno de los casos generados.

Atribuciones:

- Apoyar en el logro de los objetivos específicos del departamento
- Asesorar de manera efectiva a los clientes.
- Asistir puntualmente a las citas establecidas con los clientes
- Otorgar solución a los casos presentados por los clientes
- Elaborar la documentación necesaria de los casos, que por su complejidad, ameriten más de una visita al cliente para ser solucionados
- Dar seguimiento a cada actividad asignada
- Asistir a las capacitaciones programadas por la jefatura del departamento
- Reportar los avances en cada uno de los casos que le son asignados
- Solicitar apoyo a jefatura cuando el caso asignado así lo amerite
- Redactar los informes correspondientes de cada tarea realizada
- Otorgar apoyo a otros asesores que lo requieran
- Apoyar en todo lo necesario a la jefatura departamental

Relaciones de trabajo:**Internas:**

Mantiene relaciones de trabajo con Jefe de Departamento Técnico, Asesores Básicos y de Reparaciones Vendedores y Asistente administrativo-contable cuando la relación con clientes así lo amerite;

Externas:

Con clientes y proveedores de la empresa.

Autoridad:

Para coordinar tiempo y actividades por realizar, relacionadas a su puesto de trabajo;

Responsabilidades:

Apoyar para el buen funcionamiento del departamento técnico y de las actividades que le son asignadas además de preservar en buenas condiciones el hardware y software que le son entregados para el buen desempeño de su labor;

III. Especificaciones del puesto**Educación:**

Bachiller en Ciencias de Computación con conocimientos en instalación de sistemas operativos;

Experiencia:

Tres años o más de experiencia en puestos similares

Habilidades:

Liderazgo y capacidad en el manejo y toma de decisiones

Creatividad, dinamismo y organizado

Facilidad de expresión oral y escrita

Relaciones humanas positivas y efectivas en el logro de objetivos

Dominio de paquetes de computación

Destrezas:

Conocimientos y manejo de equipos de computación

Conocimientos y manejos de equipos telefónicos y de comunicación

Otros requisitos:

Conocimiento de idioma inglés

Licencia de manejo

Disponibilidad de horario

I. Identificación

Titulo del puesto:	Asesor de Reparaciones
Ubicación administrativa:	Departamento técnico
Inmediato superior:	Jefe Departamento Técnico
Subalternos:	Ninguno

II. Descripción

Naturaleza:

Puesto de nivel operativo con función de apoyar las actividades del departamento observando los tiempos de respuesta en la implementación de las soluciones pertinentes y dar seguimiento a cada uno de los casos generados.

Atribuciones:

- Apoyar en el logro de los objetivos específicos del departamento
- Asesorar de manera efectiva a los clientes.
- Asistir puntualmente a las citas establecidas con los clientes
- Otorgar solución a los casos presentados por los clientes
- Elaborar la documentación necesaria de los casos, que por su complejidad, ameriten más de una visita al cliente para ser solucionados
- Dar seguimiento a cada actividad asignada
- Asistir a las capacitaciones programadas por la jefatura del departamento
- Reportar los avances en cada uno de los casos que le son asignados
- Solicitar apoyo a jefatura cuando el caso asignado así lo amerite
- Redactar los informes correspondientes de cada tarea realizada
- Otorgar apoyo a otros asesores que lo requieran
- Apoyar en todo lo necesario a la jefatura departamental

Relaciones de trabajo:**Internas:**

Mantiene relaciones de trabajo con Jefe de Departamento Técnico, Asesores Básicos y de Reparaciones Vendedores y Asistente administrativo-contable cuando la relación con clientes así lo amerite;

Externas:

Con clientes y proveedores de la empresa.

Autoridad:

Para coordinar tiempo y actividades por realizar, relacionadas a su puesto de trabajo;

Responsabilidades:

Apoyar para el buen funcionamiento del departamento técnico y de las actividades que le son asignadas además de preservar en buenas condiciones el hardware y software que le son entregados para el buen desempeño de su labor;

III. Especificaciones del puesto**Educación:**

Bachiller en Ciencias de Computación y reparación de microprocesadores;

Experiencia:

Tres años o más de experiencia en puestos similares

Habilidades:

Liderazgo y capacidad en el manejo y toma de decisiones

Creatividad, dinamismo y organizado

Facilidad de expresión oral y escrita

Relaciones humanas positivas y efectivas en el logro de objetivos

Dominio de paquetes de computación

Destrezas:

Conocimientos y manejo de equipos de computación

Conocimientos y manejos de equipos telefónicos y de comunicación

Otros requisitos:

Conocimiento de idioma inglés

Licencia de manejo

Disponibilidad de horario

3.2.5 Principales procedimientos

a. Introducción

Los procedimientos que a continuación se detallan corresponden a las actividades de los departamentos Técnico y de Ventas y se incluye el de compras que es una de las actividades del departamento Administrativo Contable.

La selección de los procedimientos del departamento técnico obedece a que la actividad principal de la empresa es la prestación de servicios, en los cuales las actividades de los técnicos de soporte avanzado y básico así como el de reparaciones resultan de mucha importancia.

Los de ventas y compras se incluyen en función de dejar constancia de los pasos básicos para su correcta ejecución además de ser dos procedimientos no menos importantes, pues del primero dependen los ingresos y del segundo los egresos en toda empresa de carácter lucrativo.

Para cada uno de ellos se elaboraron pasos secuenciales y se podrá identificar en ellos el puesto responsable de cada actividad mismos que se graficaron posteriormente.

b. Objetivo

Establecer una secuencia de pasos lógicos para cada una de las actividades con el propósito facilitar la ejecución de cada una de ellas.

c. Áreas de aplicación

La aplicación de los procedimientos afecta a los departamentos Técnico, de Ventas y Administrativo Contable.

d. Responsables

Las unidades administrativas y puestos que intervienen en los procedimientos.

e. Normas de aplicación

- ✓ Para toda asignación de soporte, el personal técnico correspondiente deberá observar lo establecido en los procedimientos de soporte básico o avanzado y el procedimiento de soporte técnico de reparaciones.

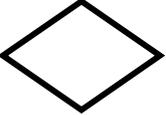
- ✓ Para toda actividad de compras dentro de la empresa, el personal responsable deberá atender y aplicar lo establecido en el procedimiento de compras.

- ✓ En lo referente a las ventas, el personal que interviene en esta actividad debe aplicar lo estipulado en el procedimiento de ventas.

f. Simbología

La siguiente tabla describe el significado de cada uno de los símbolos utilizados en los diagramas de flujo diseñados.

Esquema 7
Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo
(Diagramación administrativa)

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa		Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.		

Fuente: FRANKLIN F., Benjamín Enrique. Organización de Empresas. 2da. Edición. México, DF. Mc Graw Hill, 2004. 367p.

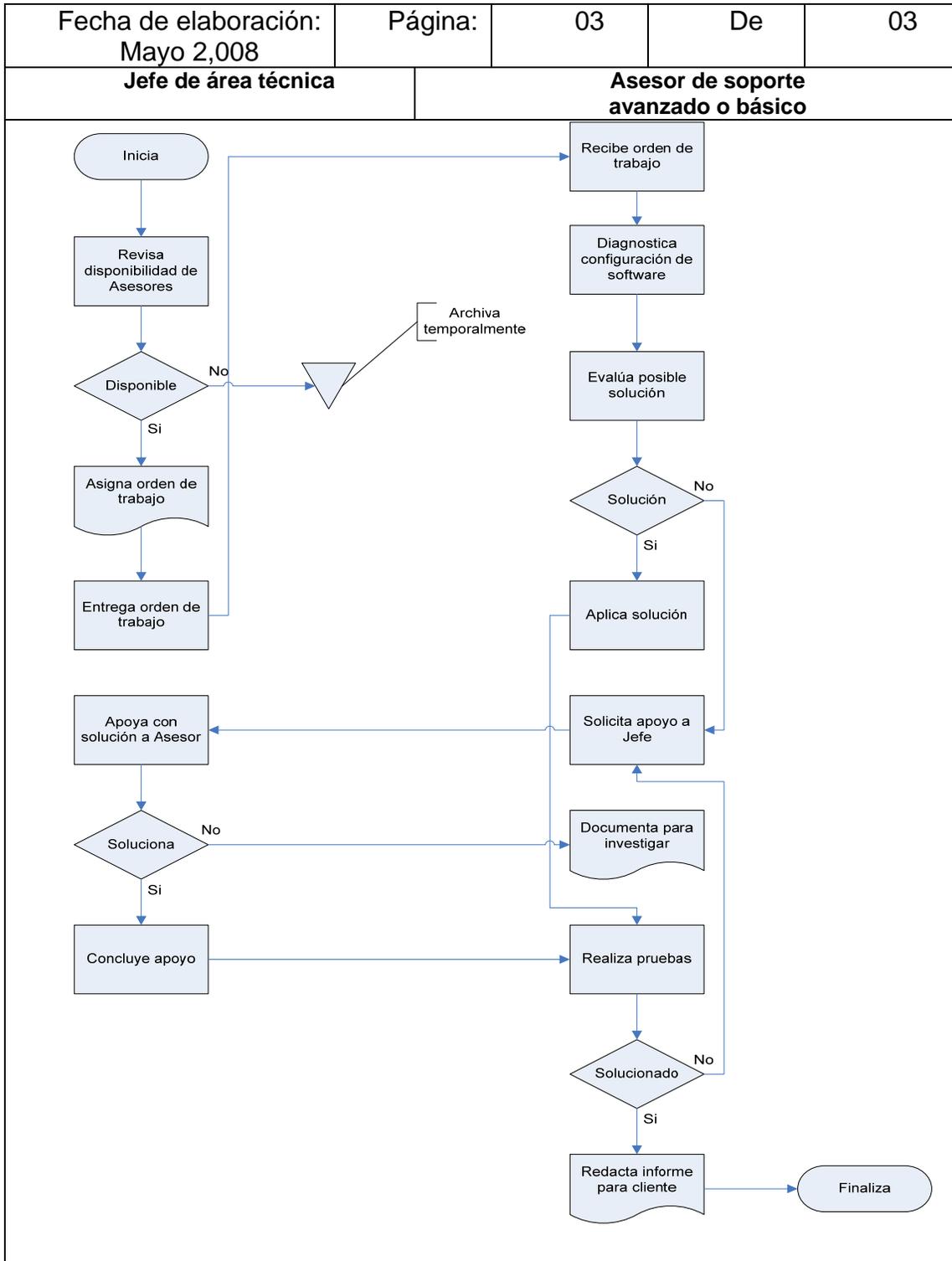
Normativo para procedimiento de soporte básico o avanzado
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos

Fecha de elaboración: Marzo 2,008	Página:	01	De	03
Objetivo: Establecer una secuencia de pasos lógicos para las actividades de soporte Básico y Avanzado con el propósito de facilitar la ejecución cada una de ellas.				
Áreas de aplicación: Aplica a las actividades de soporte básico y avanzado que se llevan a cabo en el departamento Técnico.				
Responsables: Es responsable de aplicar el siguiente procedimiento, todo el personal que tiene atribuciones de Asesor Básico o Avanzado.				
Normas de aplicación: Para toda asignación de soporte Básico o Avanzado, el personal correspondiente deberá observar lo establecido en el presente procedimiento.				
Elaboró	Revisó	Autorizó		

Procedimiento de soporte básico o avanzado
 Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos

Fecha de elaboración: Mayo 2,008	Página:	02	De	03
Responsable	Paso No.	Actividad		
Jefe depto. Técnico	1	Recibe solicitud de soporte técnico e identifica la naturaleza de la misma.		
	2	Revisa disponibilidad de Asesores.		
	2.1	Si hay disponible asigna orden de trabajo. Documento.		
	2.2	No hay disponible, archiva temporalmente.		
	3	Entrega orden de trabajo a técnico correspondiente.		
Asesor avanzado o básico	4	Recibe orden de trabajo y se traslada a oficinas de cliente		
Asesor avanzado o básico	5	Diagnostica situación de las configuraciones de software.		
	6	Evalúa las soluciones por aplicar.		
	6.1	Si tiene solución, aplica.		
	6.2	No tiene solución, se comunica con el jefe del depto. Técnico para pedir apoyo.		
Jefe de departamento	7	Proporciona soluciones a técnico		
	7.1	Si solución efectiva, concluye apoyo.		
	7.2	Sino Asesor documenta caso para investigar. Finaliza.		
Asesor avanzado o básico	8	Lleva a cabo pruebas de las soluciones aplicadas.		
	8.1	Si todo queda bien redacta boleta de finalización a cliente		
	8.2	No queda bien pide apoyo a Jefe.		
	9	Entrega copia a cliente y firma de aceptado. Finaliza		
Elaboró	Revisó	Autorizó		

Diagrama de flujo 1
 Procedimiento de soporte técnico avanzado y básico
 Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
 Guatemala, ciudad.
 Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

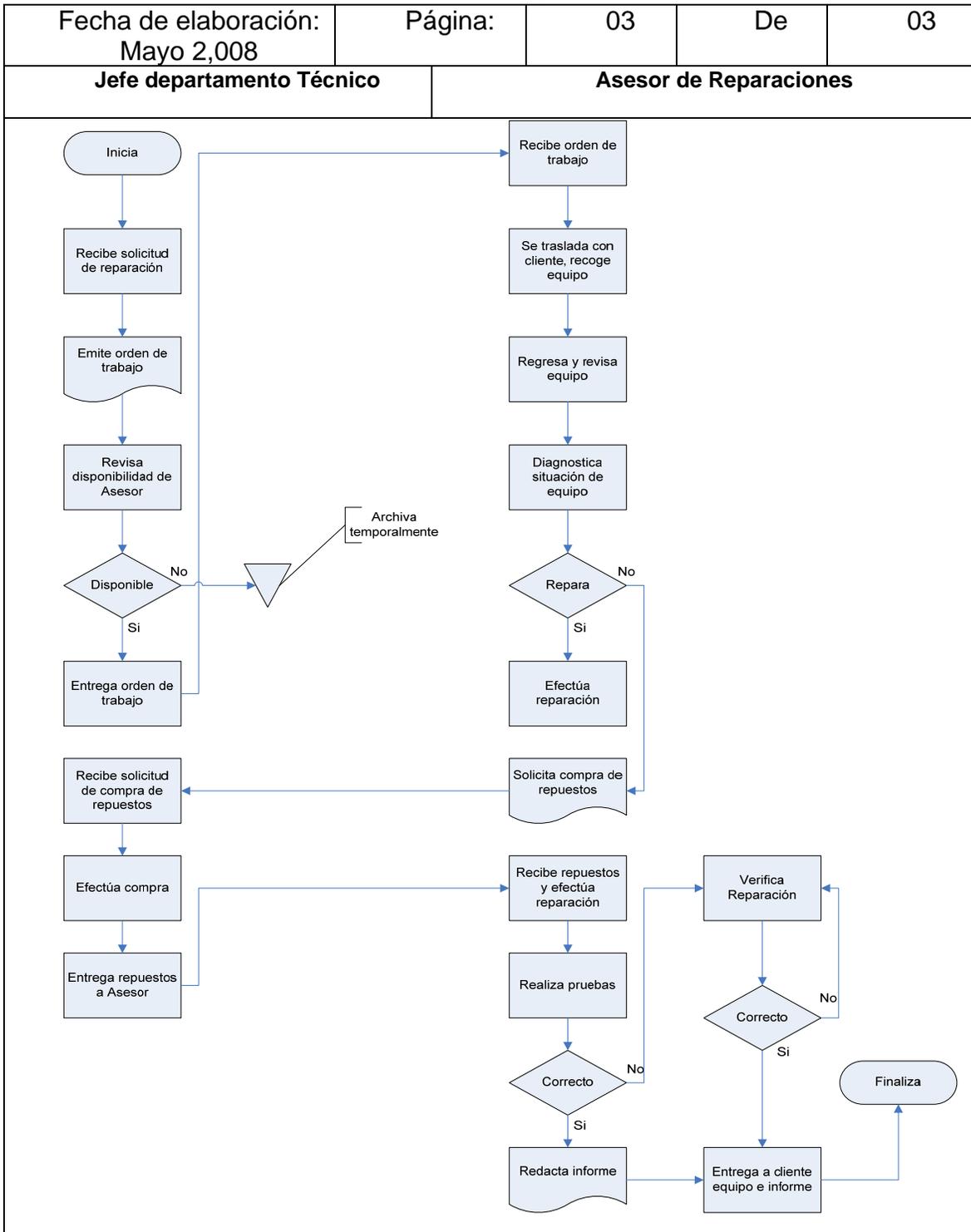
Normativo para procedimiento soporte técnico de reparaciones
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos

Fecha de elaboración: Marzo 2,008	Página:	01	De	03
Objetivo: Establecer una secuencia de pasos lógicos para la actividad de Reparaciones con el propósito de facilitar su ejecución.				
Áreas de aplicación: Aplica a la actividad de reparación que se lleva a cabo en el departamento Técnico.				
Responsables: Es responsable de aplicar el siguiente procedimiento, todo el personal que tiene atribuciones de Asesor de Reparaciones.				
Normas de aplicación: Para toda asignación de soporte de Reparaciones, el personal correspondiente deberá observar lo establecido en el presente procedimiento.				
Elaboró	Revisó	Autorizó		

Procedimiento de soporte técnico de reparaciones
 Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos

Fecha de elaboración: Mayo 2,008	Página:	02	De	03
Responsable	Pas o No.	Actividad		
Jefe depto. Técnico	1	Recibe solicitud de reparación de equipo		
	2	Emite orden de trabajo.		
	3	Revisa disponibilidad de Asesor.		
	3.1	Si disponible, entrega orden de trabajo.		
	3.2	Sino archiva temporalmente.		
Asesor de Reparaciones	4	Recibe orden de trabajo y se traslada a recoger equipo con cliente.		
	5	Recoge equipo y regresa a oficinas		
	6	Revisa equipo.		
	6.1	Si detecta falla, diagnostica		
	6.2	No detecta falla, continua revisión		
	7	Diagnostica condiciones del equipo.		
	7.1	Si aplica, efectúa reparación		
	7.2	No, solicita repuestos. Documento.		
Jefe depto. Técnico	8	Recibe solicitud de compra de repuestos.		
	9	Efectúa compra de repuestos.		
	10	Entrega a técnico de reparaciones.		
Asesor de Reparaciones	11	Efectúa reparación.		
	12	Realiza pruebas.		
	12.1	Si es correcta, redacta informe para cliente.		
	12.2	No es correcta, verifica reparación		
	13	Redacta informe y entrega a cliente junto con equipo. Cliente recibe y firma.		
	14	Finaliza		
Elaboró	Revisó	Autorizó		

Diagrama de flujo 2
 Procedimiento de soporte técnico de reparaciones
 Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
 Guatemala, ciudad.
 Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

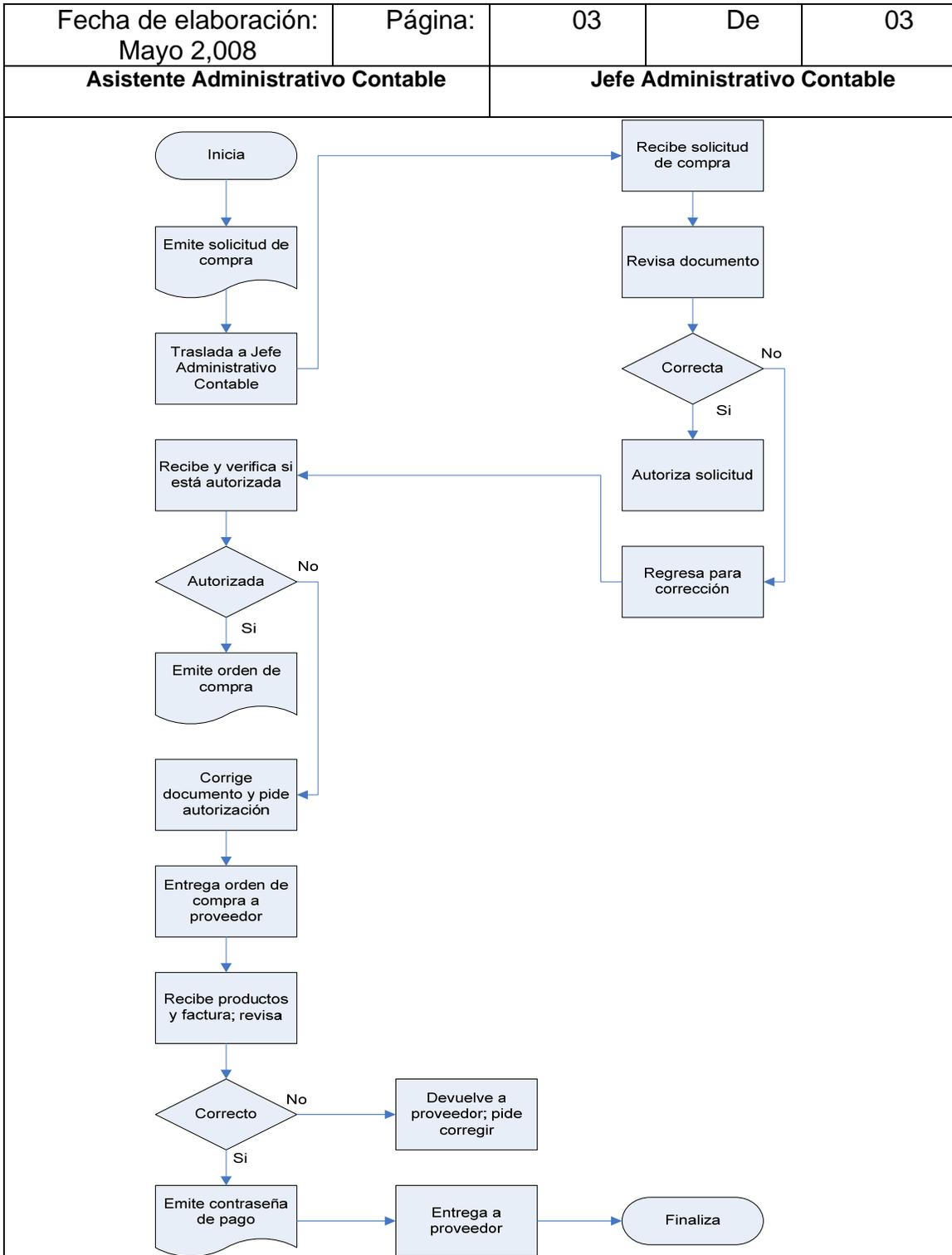
Normativo para procedimiento de compras
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos

Fecha de elaboración: Marzo 2,008	Página:	01	De	03
Objetivo: Establecer una secuencia de pasos lógicos para la actividad de Compras con el propósito de facilitar su ejecución.				
Áreas de aplicación: Aplica a la actividad de compras del departamento Administrativo Contable				
Responsables: Es responsable de aplicar el siguiente procedimiento, todo el personal que tiene atribuciones de Asistente Administrativo Contable.				
Normas de aplicación: Para toda compra que se desea efectuar, el personal correspondiente deberá observar lo establecido en el presente procedimiento.				
Elaboró	Revisó	Autorizó		

Procedimiento de compras
 Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos

Fecha de elaboración: Mayo 2,008	Página	02	De	03
Responsable	Paso No.	Actividad		
Asistente administrativo	1	Emite solicitud de compra, incluyendo datos completos del producto o servicio.		
	2	Traslada solicitud a Jefe Administrativo Contable para su autorización.		
Jefe administrativo contable	3	Recibe solicitud de compra.		
	4	Revisa documento.		
	4.1	Si es correcta, autoriza solicitud de compra		
	4.2	No es correcta, regresa para corrección.		
Asistente administrativo	5	Traslada a asistente administrativo la solicitud.		
	6	Recibe solicitud.		
	7	Verifica si está autorizada.		
	7.1	Si está autorizada, emite orden de compra.		
	7.2	No está autorizada, corrige documento y pide autorización.		
	8	Entrega orden de compra a proveedor		
	9	Recibe productos de proveedor y factura.		
	10	Revisa productos y factura.		
	10.1	Si es correcto productos y/o factura, almacena para entrega.		
	10.2	No es correcto productos y/o factura, devuelve a proveedor para corrección.		
	11	Emite contraseña		
	12	Entrega a proveedor		
	13	Finaliza		
Elaboró	Revisó	Autorizó		

Diagrama de flujo 3
 Procedimiento de compras
 Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
 Guatemala, ciudad.
 Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

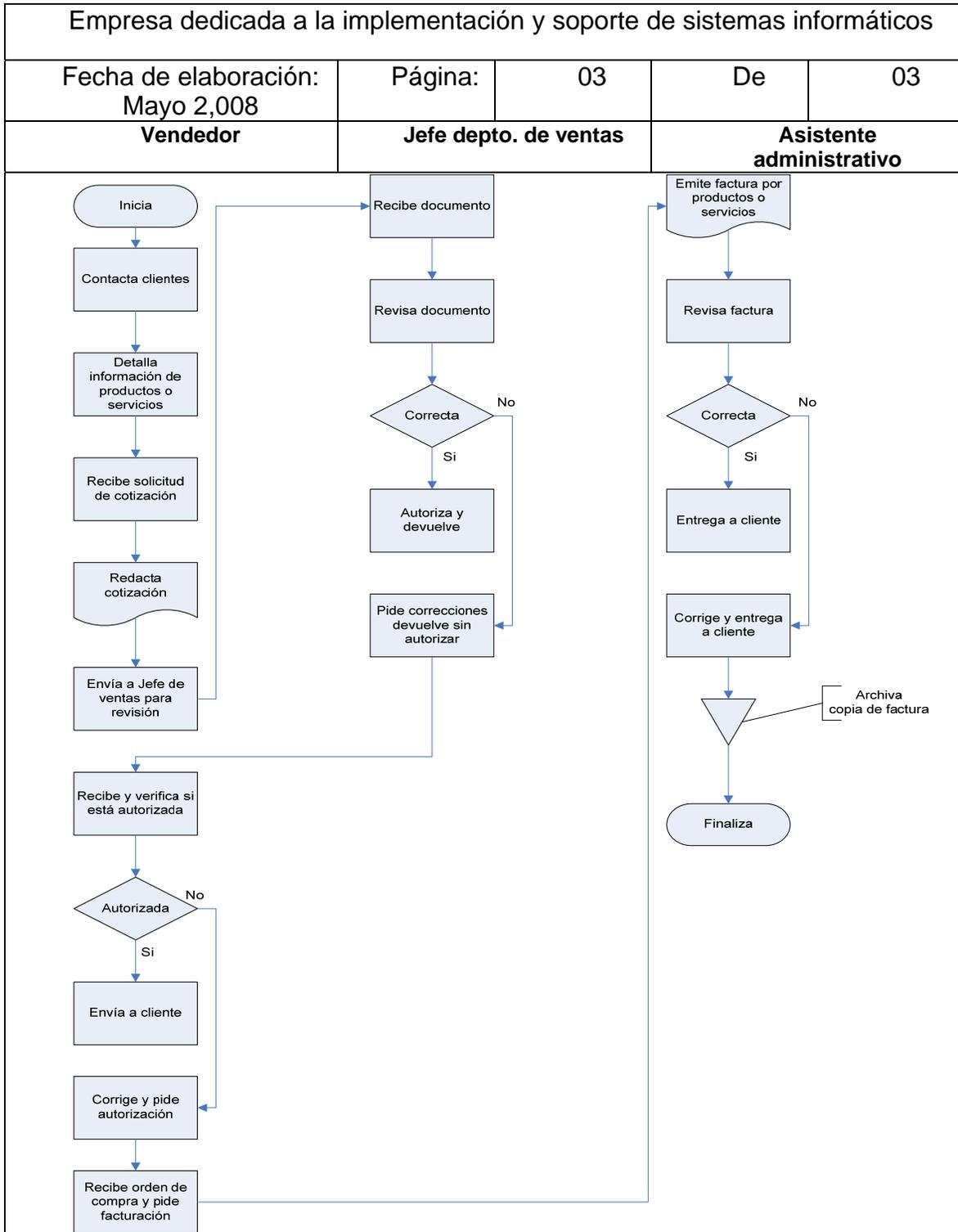
Normativo para procedimiento de ventas
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos

Fecha de elaboración: Marzo 2,008	Página:	01	De	03
<p>Objetivo: Establecer una secuencia de pasos lógicos para la actividad de Ventas con el propósito de facilitar su ejecución.</p> <p>Áreas de aplicación: Aplica a la actividad de ventas del departamento de Ventas.</p> <p>Responsables: Es responsable de aplicar el siguiente procedimiento, todo el personal que tiene atribuciones de Vendedor.</p> <p>Normas de aplicación: Para toda venta que se desea efectuar, el personal correspondiente deberá observar lo establecido en el presente procedimiento.</p>				
Elaboró	Revisó	Autorizó		

Procedimiento de ventas
 Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos

Fecha de elaboración: Mayo 2,008	Página	01	De	01
Responsable	Paso No.	Actividad		
Vendedor	1	Contacta a clientes de manera personal o telefónica		
	2	Detalla a cliente información de productos y servicios. Entrega información.		
	3	Recibe solicitud de cotización		
	4	Redacta cotización de productos o servicios.		
	5	Envía a jefe de ventas para revisión y aprobación.		
Jefe de ventas	6	Recibe cotización.		
	7	Revisa cotización.		
	7.1	Si la cotización es correcta, la regresa autorizada.		
	7.2	No es correcta, pide correcciones y regresa cotización.		
Vendedor	8	Recibe la cotización.		
	9	Verifica si está autorizada.		
	9.1	Si está autorizada envía a cliente		
	9.2	No está autorizada, corrige y pide autorización.		
	10	Recibe orden de compra de cliente.		
Asistente administrativo	11	Solicita facturación de productos		
	12	Efectúa factura y revisa.		
	12.1	Si está correcta, entrega a cliente,		
	12.2	No está correcta, corrige y luego entrega.		
	13	Archiva copia de factura. Finaliza.		
Elaboró	Revisó	Autorizó		

Diagrama de flujo 4
 Procedimiento de ventas
 Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
 Guatemala, ciudad.
 Marzo 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

3.3 Propuesta económica para implementación

Básicamente la propuesta de implementación conlleva dos aspectos: la primera, la reubicación de los departamentos administrativo y técnico y la segunda la creación del departamento de ventas que a su vez cuenta con dos secciones y tres puestos de trabajo, adicionalmente se ha creado la figura del jefe administrativo contable.

Para ésta implementación deberá considerarse los aspectos salariales y sus respectivas prestaciones, a las cuales toda empresa queda sujeta desde el momento de la contratación de personal, además del mobiliario y equipo necesario para que se lleven a cabo con normalidad las actividades de cada uno de los puestos.

Cuadro 1
Sueldos y prestaciones laborales anuales
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
(Valores expresados en Quetzales)
Marzo 2008

Puesto	Empleados	Sueldo Mensual	Sueldo anual	Prestaciones laborales	Total anual
Gerente General	1	10,000.00	120,000.00	35,004.00	155,004.00
Jefe depto. ventas	1	4,500.00	54,000.00	22,226.40	76,226.40
Jefe depto. técnico	1	5,500.00	66,000.00	27,165.60	93,165.60
Jefe depto. administrativo - contable	1	6,500.00	78,000.00	32,104.80	110,104.80
Vendedor (soporte)	1	2,800.00	33,600.00	13,829.76	47,429.76
Vendedor (insumos)	1	2,800.00	33,600.00	13,829.76	47,429.76
Técnico (avanzado)	2	3,500.00	84,000.00	17,287.20	101,287.20
Técnico (básico)	3	2,800.00	100,800.00	13,829.76	114,629.76
Técnico (reparaciones)	1	2,800.00	33,600.00	13,829.76	47,429.76
Asistente administrativo	1	3,500.00	42,000.00	17,287.20	59,287.20
Totales	13	44,700.00	645,600.00	206,394.24	851,994.24

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Para el cuadro anterior se ha tomado en cuenta las prestaciones laborales de ley aplicando los rubros de bono 14, aguinaldo, indemnización y vacaciones para los que corresponde un porcentaje de 8.33 en los primeros tres y 4.17 para el último, se aplicó también lo referente a la cuota patronal IGSS con el 12%.

La información contenida en el cuadro anterior incluye la totalidad de puestos que se observan en el organigrama general propuesto, sin embargo, debe hacerse la separación de los puestos que actualmente existen y aquellos que fueron implementados, de manera que esta propuesta económica quede apegada a ello.

Los puestos que se implementaron fueron: Jefe del departamento de ventas, vendedores, de las secciones de soporte y de insumos, así como el puesto de Jefe del departamento administrativo contable.

Cuadro 2
Propuesta económica para la implementación
de puestos nuevos según rediseño organizacional
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
(Valores expresados en Quetzales)
Marzo 2008

Puesto	Empleados	Sueldo Mensual	Sueldo anual	Prestaciones laborales	Total anual
Jefe depto. ventas	1	4,500.00	54,000.00	22,226.40	76,226.40
Jefe depto. administrativo – contable	1	6,500.00	78,000.00	32,104.80	110,104.80
Vendedor (soporte)	1	2,800.00	33,600.00	13,829.76	47,429.76
Vendedor (insumos)	1	2,800.00	33,600.00	13,829.76	47,429.76
Totales	4	16,600.00	199,200.00	81,990.72	281,190.72

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Dicha propuesta representa el 33% del presupuesto de sueldos y prestaciones que llegaría a ejecutar la empresa en el momento de implementar los puestos antes mencionados, se debe observar que los sueldos para los puestos del departamento de ventas no incluyen cálculo de comisiones y para los casos en que se pacte pago de las mismas se debe agregar a esta propuesta para obtener un dato final.

El presupuesto general para sueldos y prestaciones laborales anual de la empresa después de la implementación del rediseño organizacional ascenderá a 851,994.24 quetzales monto del cual Q. 281,190.72 corresponde a los nuevos puestos de trabajo.

En lo correspondiente a mobiliario y equipo necesarios para los puestos se ha considerado lo siguiente:

Cuadro 3
Propuesta económica de mobiliario
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
(Valores expresados en Quetzales)
Marzo 2008

Cantidad	Mobiliario	Precio Unitario	Precio Total
2	Escritorios ejecutivos color negro	1,250.00	2,500.00
2	Escritorios secretariales color negro	750.00	1,500.00
2	Sillas ejecutivas color negro	450.00	900.00
2	Sillas secretariales color negro	275.00	550.00
	Total		5,450.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Cuadro 4
Propuesta económica de equipo de computación
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
(Valores expresados en Quetzales)
Marzo 2008

Cantidad	Equipo de computación	Precio Unitario	Precio Total
4	Computadoras PC dual core, disco duro de 120gb, Ram de 1 gb. Monitor lcd 15" teclado. Mouse, protector de pantalla	4,200.00	16,800.00
	Total		16,800.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Los valores de los cuadros, por compra de mobiliario y equipo, incluyen el impuesto al valor agregado -I.V.A.- y la distribución de los mismos es como sigue: el estilo ejecutivo de los muebles será asignado a los puestos de jefatura, tanto para el Administrativo Contable, como para el de Ventas, los estilos secretariales para los puestos de Vendedores.

Los equipos de computación serán comprados sin software instalado debido a que la empresa cuenta con diferentes opciones para su instalación, entre las cuales se tiene los sistemas operativos Linux así como programas de gestión administrativa que pueden ser adquiridos sin costo alguno.

En cuanto a las instalaciones que deben ocupar estos puestos, actualmente la empresa cuenta con el espacio correspondiente para ubicar a cada uno de ellos, es por eso que no se ha contemplado dentro del presupuesto.

Referente a contratar al personal, se deberá tomar en cuenta lo indicado en el siguiente cuadro:

Cuadro 5
Honorarios por contratación de personal
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
(Valores expresados en Quetzales)
Marzo 2008

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Servicios de contratación de personal táctico	2	1,500.00	3,000.00
Servicios de contratación de personal operativo	2	850.00	1,700.00
Total			4,700.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Se incluye en el cuadro la contratación de los Jefes departamentales, tanto para el departamento de Ventas como para el de Administrativo Contable, así mismo, para los puestos de Vendedores que será uno para la Sección de Soporte y otro para la Sección de Insumos.

Cuadro 6
Resumen económico
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
(Valores expresados en Quetzales)
Marzo 2008

Descripción	Monto
Sueldos y prestaciones	281,190.72
Mobiliario	5,450.00
Equipo de computación	16,800.00
Servicios de contratación de personal	4,700.00
Total	308,140.72

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Como se puede observar la propuesta económica para la implementación de los nuevos puestos, de acuerdo al rediseño organizacional, asciende a Q.308,140.72 de lo cual el 91% se destinará a pagos de sueldos y

prestaciones, 2% para la compra de mobiliario 5% para equipo de computación y el restante 2% en servicios de contratación del personal, como puede observarse, resulta importante hacer énfasis en la selección del personal que se hará cargo de dichos puestos de manera que la inversión planteada sea recuperada, en parte, a través de la buena contratación que se lleve a cabo.

3.4 Evaluación y seguimiento de la implementación³

Para esta actividad será importante tener en cuenta que la evaluación se lleve a cabo después de un tiempo de al menos 18 meses de haber implementado los cambios para tener la oportunidad de experimentar los beneficios que de ésta se esperan.

Transcurrido ese tiempo la evaluación puede llevarse a cabo y para ello se cuenta con la opción de realizar una auditoría administrativa en función de determinar los avances o desviaciones que se pudieron dar en el sistema administrativo implantado.

Tómese en cuenta que este estudio puede aplicarse a toda o parte de la organización o bien a todo o parte del proceso administrativo que se lleva a cabo dentro de la organización.

Es necesario tomar en cuenta que al ser autorizada esta actividad se realice en forma periódica con un enfoque definido, que cuente con los responsables para su ejecución y sobre todo que el sentido de ésta sea constructivo, de orientación y se encamine hacia la efectividad de la empresa.

Para llevar a cabo la auditoría administrativa debe tomarse en cuenta lo siguiente:

a. Planificar la actividad

- ✓ Definición del estudio a desarrollar o punto crítico a evaluar.
- ✓ Preparación, programación y desarrollo del Diagnóstico Administrativo.
- ✓ Definición del objetivo por alcanzar, propósito de la Auditoría.
- ✓ Alcance específico o cobertura en campo de aplicación.
- ✓ Determinación del personal técnico profesional necesario.

³ Se ha tomado la metodología para la aplicación de la Auditoría Administrativa y Diagnóstico Administrativo del Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II, publicado en la Facultad de Ciencias Económicas en enero de 1999 por el Lic. Luis Enrique Castañeda Quan.

- ✓ Programación del tiempo necesario para la evaluación.
- ✓ Definición de técnicas y herramientas a utilizar.
- ✓ Aprobación del programa para la Auditoría Administrativa.

b. Examen o investigación

- ✓ Entrevista con responsables de aprobación y sujetos de Auditoría.
- ✓ Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
- ✓ Relevamiento de información y obtención de documentos necesarios.
- ✓ Revisión, complementación y depuración de información obtenida.
- ✓ Opiniones y sugerencias de los involucrados en el área auditada.

c. Evaluación de la auditoría

- ✓ Análisis y evaluación de la información recabada.
- ✓ Determinación de los componentes de lo auditado.
- ✓ Condición o situación actual con base en el diagnóstico administrativo.
- ✓ Criterios aplicados: normas, experiencias, instrucciones, etc.
- ✓ Efectos resultantes: eficiencia, efectividad, economía, magnitud, riesgo, etc.
- ✓ Causas: desviaciones o incumplimiento de lo establecido.
- ✓ Elaboración de la síntesis de lo investigado; debe observarse la jerarquía de las observaciones.
- ✓ Planteamiento de recomendaciones.
- ✓ Discusión de las observaciones con los afectados.

d. Informe de lo auditado

- ✓ Elaboración del informe final de lo auditado.
- ✓ Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

Diagnóstico administrativo

Como una técnica de la auditoría administrativa, se debe observar los siguientes apartados para aplicar al estudio, ya sea global o bien a parte de la empresa.

Análisis Estructural

- ✓ Definir la estructura normada del área de estudio.
- ✓ Definir la estructura real actual.
- ✓ Conocer los órganos administrativos que integran el área en estudio así como su nomenclatura, si existe.
- ✓ Definir el objetivo general de la dependencia en estudio, así como los específicos de cada órgano que la integra.
- ✓ Identificar los niveles jerárquicos existentes en el área de estudio.
- ✓ Definir el tramo de control por órgano, es decir, la cantidad de órganos con dependencia directa de otro.
- ✓ Determinar los criterios de organización por órgano en relación a su nomenclatura.
- ✓ Definir la cantidad de recursos humanos empleados por órgano y describir el tipo de contratación.
- ✓ Determinar el tipo de autoridad existente en el área de estudio.

Análisis funcional

- ✓ Confirmar funcionalmente los criterios de organización.
- ✓ Determinar si las funciones que realiza cada uno de los órganos que integran el área de estudio están normadas.
- ✓ Determinar la naturaleza del órgano de acuerdo a sus funciones.
- ✓ Verificar la compatibilidad de las funciones de cada órgano con el objetivo principal general de la dependencia.
- ✓ Determinar la correspondencia funcional del área en estudio.
- ✓ Analizar y determinar el traslape de funciones por cada órgano, su duplicidad u omisión.
- ✓ Determinar las funciones sustantivas y las de apoyo de cada órgano del área de estudio que ayuden al logro del objetivo particular de su función.
- ✓ Determinar la afinidad de funciones que desarrolla cada órgano con su nomenclatura.
- ✓ Determinar si la nomenclatura del órgano identifica las funciones que desempeña.

Análisis procedimental

- ✓ Identificar el proceso del área en estudio, de acuerdo a su nivel jerárquico.
- ✓ Establecer la forma de seguimiento del proceso.
- ✓ Determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas.

Análisis de facultades

- ✓ Definir las facultades de cada órgano.
- ✓ Determinar que facultades están normadas.
- ✓ Determinar quién, cómo y cuando fueron delegadas esas facultades.
- ✓ Definir si las facultades corresponden a las funciones que desarrolla cada órgano y a su nivel jerárquico.
- ✓ Determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas.

Análisis de relaciones

- ✓ Definir las relaciones que corresponde a cada órgano.
- ✓ Establecer si las relaciones están normadas.
- ✓ Determinar la correspondencia de las relaciones de cada órgano, con las funciones que desempeña y su nivel jerárquico.
- ✓ Distinguir la duplicidad, traslape u omisión de relaciones por órgano.

3.5 Plan de acción para la implementación

Para implementar la propuesta que ha sido planteada, será necesario llevar un orden en las actividades que se deben llevar a cabo, de forma que la implementación no se torne difícil.

Es importante que al momento de iniciar con la fase de hacer los cambios, que contienen la propuesta de rediseño organizacional, los directivos de la empresa sean quienes lideren esta acción pues con ello no solo avalarán la nueva estructura administrativa sino, de manera implícita, estarán motivando a todo el personal para que adopten los cambios con actitud positiva y entusiasta.

Para el efecto se ha considerado que esta actividad se divida en cinco fases, las cuales serán:

Primera fase:

- ✓ Entrega de propuesta de rediseño organizacional a Gerente General de la empresa.
- ✓ Presentación de la propuesta y ampliación de temas que se considera necesarios para aclarar dudas.
- ✓ Autorización para la implementación de la propuesta de rediseño organizacional por parte de Gerente General.
- ✓

Segunda Fase:

- ✓ Contratación del personal que debe ocupar las plazas del departamento de Ventas; Jefe de Ventas (1), Vendedores (2).
- ✓ Contratación de profesional para Jefe de departamento Administrativo Contable

Tercera fase:

- ✓ Inducción a personal, de nivel táctico, sobre nueva estructura. Se debe tomar en cuenta cada uno de los cambios planteados, departamentos, jerarquías, puestos, descripciones de puestos y procedimientos establecidos.

Cuarta fase:

- ✓ Inducción a personal de nivel operativo, que debe estar a cargo de las jefaturas de los departamentos existentes. En esta fase, los Jefes departamentales, en cada departamento, dan a conocer a los colaboradores de nivel operativo la estructura de la empresa, a quien reportan así como de las descripciones de cada puesto.

Quinta fase:

- ✓ Inicio de actividades con la base de la nueva estructura organizacional implantada.

A continuación se detalla el plan de acción que debe regir durante el tiempo de implementación:

Esquema 8
Plan de Acción
Implementación de rediseño organizacional
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
Marzo 2008

Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo		Meta
			Inicia	Finaliza	
Entregar propuesta de rediseño organizacional a Gerente General de la empresa	Informar a Gerente General de la empresa sobre la propuesta de rediseño organizacional elaborada.	Asesor administrativo externo	02/04/2009	02/04/2009	Dar a conocer el contenido de la propuesta de rediseño organizacional.
Autorización para la implementación	Obtener el apoyo, a nivel Gerencial, para la implementación.	Gerente General	03/04/2009	03/04/2009	Contar con los recursos necesarios para la actividad.
Contratación de personal	Contratar personal idóneo para cada uno de los puestos disponibles.	Gerente General	07/04/2009	21/04/2009	Contar con el personal para los departamentos.

Fuente: elaboración propia. Año 2008

Esquema 9
Plan de Acción
Implementación de rediseño organizacional
Empresa dedicada a la implementación y soporte de sistemas informáticos
Guatemala, ciudad.
Marzo 2008

Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo		Meta
			Inicia	Finaliza	
Inducción para personal táctico de la empresa sobre los aspectos del rediseño que se desea implantar.	Otorgar toda la información correspondiente a la nueva estructura de organización a cada Jefe de los departamentos establecidos.	Gerente General	22/04/2009	24/04/2009	Que cada jefe departamental obtenga la información necesaria sobre la nueva estructura organizacional.
Inducción para personal operativo de la empresa sobre los aspectos del rediseño que se desea implantar.	Otorgar toda la información correspondiente a la nueva estructura de organización a cada integrante de las secciones establecidas.	Jefes departamentales	28/04/2009	30/04/2009	Que el personal operativo esté informado de la estructura organizacional.
Inicio de actividades sobre la base de la nueva estructura de organización.	Aplicar en todas las actividades administrativas la propuesta de organización.	Gerente G. Jefes depts. Vendedores Asesores/Asiste.	05/05/2009	--/--/----	Ordenar las actividades en toda la empresa.

Fuente: elaboración propia. Año 2008

Conclusiones

- 1) El empirismo es con relación a los aspectos administrativos, pues se carece de los elementos de planificación habiéndose identificado que no existen misión, visión y objetivos de empresa, así mismo no hay planificación del trabajo.
- 2) En cuanto a la organización, las líneas de mando no son claras, la unidad de mando en la empresa es compartida, no están claramente establecidas las funciones, la delegación es escasa y no existen descripciones técnicas de puestos.
- 3) Existe un alto grado de centralización en la toma de decisiones y autoridad en el puesto que ocupa el gerente general ocasionando dependencia de la mayoría de puestos hacia él y provocando que otros queden al margen de las actividades;
- 4) Se acepta como válida la hipótesis principal planteada en el plan de investigación en función de los hallazgos, comprobándose que existen problemas administrativos.

Recomendaciones

- 1) Dar a conocer los elementos de misión, visión y objetivo general de la empresa en función de generar un trabajo unificado y en equipo que permita el logro de objetivos planteados.
- 2) Aplicar la estructura organizacional, de donde se derivan líneas de mando, delegación de funciones y los descriptores de puestos que ayudarán a tener claridad en cuanto al tramo de actividades que cada departamento debe llevar a cabo.
- 3) Delegar actividades basándose en la departamentalización lo cual reducirá considerablemente la centralización y permitirá que haya flexibilidad en las soluciones además de propiciar el liderazgo dentro de la empresa.
- 4) Dar seguimiento a la implementación del rediseño organizacional, de manera que los problemas identificados se minimicen, o desaparezcan en el mejor de los casos, y se logre el pleno control administrativo de la empresa.

Bibliografía

1. ALHAMA Belamaric, Rafael; ARRASTRA, Francisco Alonzo; y MARTINEZ Muñoz, Tania. **Nuevas Formas de Organización.** 1ra. Edición. La Habana, Cuba. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba, 2004. 256p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Traductor: Luis O. Rodríguez Acosta. 3ra. Edición. Bogota, Colombia. McGraw Hill, 1987. 687p.
3. Escuela de Administración Facultad de Ciencias Económicas, USAC, **Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II,** 3ra. Edición, Departamento de publicaciones CC- EE.,1999, 190p.
4. FRANKLIN F., Benjamín Enrique. **Organización de Empresas.** 2da. Edición. México, DF. Mc Graw Hill, 2004. 367p.
5. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. **Administración. Una Perspectiva Global.** Traductor: Enrique Mercado González. 11va. Edición. México, DF. McGraw-Hill, 2004. 796p.
6. MALEVSKI, Yoram y ROSOTO, Alejandro. **El Terremoto Empresarial.** 1ra. Edición. Guatemala. Editorial Piedra Santa, 1998. 224p.
7. Ministerio de Economía, **Acuerdo Gubernativo No 178-2001 Mipyme** Guatemala. 5p.
8. REYES Ponce, Agustín. **Administración Moderna.** 1ra. Edición. México, DF. Limusa, 1992. 480p.
9. STONER, James A. F. y Freeman, R. Edgard. **Administración.** Traductor: Arturo Córdoba Just. 5ta. Edición, México, DF. Prentice Hall, 1994. 781p.

10. www.ipap.sg.gba.gov.ar/lec_rec/valledor/vm2.doc VALLEDOR, Mónica. **La Estructura y el Diseño Organizacional.**
11. dgip.ver.ucc.mx/DGIP/documentos/documentos.htm **Manual de descripción de procesos.**
12. [http://es.wikipedia.org/wiki/empresa.](http://es.wikipedia.org/wiki/empresa)