

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

“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA  
SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.”.

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

DIANA MICHELLE ARGUETA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

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 1	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5	P.C. José Antonio Vielman

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Mercadotecnia y Admon. De Operaciones	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Administración y Finanzas	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

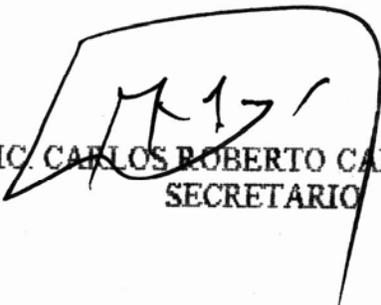
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DOCE DE ENERO DE DOS MIL ONCE.**

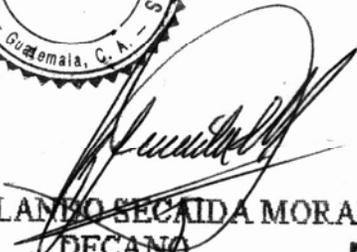
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.1 del Acta 21-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de noviembre de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 108-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de mayo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.", que para su graduación profesional presentó la estudiante DIANA MICHELLE ARGUETA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO



Smp.

  
Ingrid  
SECRETARIO

Guatemala 15 de Abril de 2010

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano Facultad De Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos De Guatemala  
Su despacho

**Señor Decano:**

De conformidad con la designación de este Decanato, de fecha ocho de Septiembre de 2008, procedí a asesorar a la estudiante **DIANA MICHELLE ARGUETA**, carné numero 200213431, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada "**REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.**", la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

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

Atentamente,



Lic. Jaime René Ocampo Muralles  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 9279

## DEDICATORIA

Porque gracias al apoyo y consejo he llegado al final de este camino y hoy con alegría culmino esta etapa de mi vida y quiero expresar un profundo agradecimiento:

**A Dios**, quien me dio la vida y la libertad para vivirla, gracias por ser mi fortalece, por darme lo que tengo y no dejarme caer nunca.

**A mi mami**, quien sin escatimar esfuerzo alguno ha sacrificado gran parte de su vida, me ha formado y educado, gracias por el amor, la confianza, el apoyo, comprensión, por compartir mis penas y alegrías, mis victorias y mis fracasos pero sobre todo por haberme hecho la persona que hoy soy, **TE ADORO...**

**A mi papá**, por acogerme, brindarme su apoyo y cariño. Sin esas bases de enseñanza no hubiera logrado llegar hasta donde hoy estoy.

**A mi abuelito (+)**, porque a pesar de la distancia siempre me has acompañado y hoy, que sé que me ves, estas orgulloso de mí.

**A mi pacheli**, porque eres una mujer fuerte, admirable y amorosa que da lo mejor de sí misma sin esperar nada a cambio, porque me has amado, consentido, escuchado y apoyado cuando lo he necesitado, gracias por tus sabios consejos te admiro y respeto muchísimo.

**A mi nene lindo**, por haber aparecido y cambiado mi vida, por llenar mis días de amor y alegría, gracias por ser como eres y por tu apoyo y colaboración incondicional siempre. **TE AMO...**

**A mis hermanos(a)**, por darme momentos memorables, divertidos y agradables por compartir conmigo las diferentes etapas de mi vida.

**A mis tíos y primos**, por el ejemplo de superación que me da cada uno de ustedes y por sus muestras de cariño.

**A mi grupito relajero**, Alfredito, Correp, Chejo, Clau, Higle, Maye, Marito y Yei, gracias por dejarme entrar en sus vidas, por acompañarme en mis aventuras y retos, realmente pasamos muy buenos e inolvidables momentos, cada uno de ustedes siempre tendrá un lugar muy especial en mi corazón...

**A la Universidad San Carlos de Guatemala**, por permitirme crecer en todos los aspectos de mi persona y por formarme como profesional.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 EMPRESA .....	1
1.2 REORGANIZACIÓN .....	3
1.3 REESTRUCTURACIÓN .....	3
1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	4
1.5 PLANEACIÓN.....	5
1.5.1 Elementos de la planeación.....	5
1.5.2 Principios de la planeación .....	7
1.5.3 Instrumento de planeación .....	8
1.6 ORGANIZACIÓN .....	9
1.6.1 Elementos de organización .....	11
1.6.2 Principios de la organización .....	11
1.6.3 Estructura de la organización .....	12
1.6.4 Diseño organizacional .....	13
1.6.5 Instrumentos de organización.....	17

### CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES.....	23
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	25
2.3 PLANIFICACIÓN .....	26
2.4 ORGANIZACIÓN .....	33

2.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	43
----------------------------------	----

### CAPÍTULO III

## PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.

3.1 ELEMENTOS DE PLANEACIÓN DESARROLLADOS .....	46
3.1.1 Misión .....	46
3.1.2 Visión.....	47
3.1.3 Objetivos .....	47
3.1.4 Metas.....	48
3.1.5 Políticas generales .....	48
3.1.6 Valores .....	48
3.2 REDISEÑO ORGANIZACIONAL .....	49
3.2.1 Tipo de estructura organizacional.....	50
3.2.2 Dimensión de la estructura y sus categorías .....	50
3.2.3 Modelo del diseño y sus características .....	51
3.2.4 Tipo de departamentalización.....	51
3.2.5 Tipo de tramo de control.....	51
3.2.6 Sistema de organización .....	52
3.3 FUNCIONES BÁSICAS .....	52
3.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	56
3.5 DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS.....	57
3.6 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA .....	57
3.7 PLAN DE ACCIÓN .....	60
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Nombre	Página
1	La empresa cuenta con una misión y visión.....	26
2	Da a conocer a los colaboradores la misión y visión.....	27
3	Cuenta la empresa con objetivos por escrito.....	28
4	Conoce los objetivos de la empresa.....	29
5	Da a conocer los objetivos establecidos.....	30
6	Existen políticas por escrito dentro de la empresa.....	31
7	Cuenta la empresa con planes para realizar las distintas actividades.....	32
8	Cuenta la empresa con un organigrama definido.....	33
9	Tiene personal a su cargo.....	34
10	Existen cadenas de mando establecidas.....	35
11	Para la realización de sus actividades la comunicación se da.....	36
12	Conoce los nuevos servicios que presta actualmente la empresa.....	37
13	Usted como Gerente tiene claramente definido cuales son sus funciones.....	38
14	Realiza específicamente las funciones del puesto al que fue contratado.....	38
15	Sus funciones del puesto le fueron dadas por escrito.....	39
16	Existe duplicidad de funciones.....	40
17	El desarrollo constante de sus actividades le ha llevado a una especialización en su trabajo.....	41
18	Existen manuales administrativos dentro de la empresa.....	42
19	Presupuesto de la propuesta.....	57

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No.	Nombre	Página
1	Organigrama general actual.....	25
2	Organigrama general propuesto.....	49
3	Organigrama funcional propuesto.....	53
4	Organigrama nominal propuesto.....	54

## INTRODUCCIÓN

La aplicación eficiente de las fases de planeación y organización es importante para todas las empresas, porque contribuyen con el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas, ayudan a disminuir el riesgo y aprovechar las oportunidades, cabe mencionar que una aplicación errónea conlleva consecuencias como desperdicio de recursos, limitaciones de crecimiento, problemas estructurales entre otras.

La empresa objeto de investigación, presenta problemas relacionados específicamente con la planeación y organización, debido a que cuando realizaron la absorción para ampliar sus servicios, no actualizaron elementos como misión, visión, objetivos, estructura organizacional entre otros, por lo tanto estos no responden a las necesidades actuales de la empresa.

Por tal razón en el presente documento, se desarrolla una reorganización administrativa para la empresa Sinergia Consulting Group, S.A., la cual brinda los elementos de la fase de planeación así como la estructura organizacional adecuada para la empresa, y manuales administrativos, con el fin de responder a la problemática y contribuir al logro de los objetivos y desarrollo de la misma.

Para llevar a cabo el estudio y brindar un instrumento factible, se hizo necesario realizar consultas bibliográficas, entrevistas y aplicación del método de la observación directa, a fin de proporcionar información fidedigna y confiable al texto intitulado “REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.”

La presente investigación se ha desarrollado en tres capítulos, en el capítulo uno se presenta información teórica sobre el proceso administrativo específicamente

las fases de planeación y organización, cada una detallada con sus respectivos elementos, principios e instrumentos.

En el segundo capítulo se presenta la situación actual de la empresa objeto de estudio, información obtenida a través de encuestas realizadas al nivel gerencial y nivel operativo donde se resaltan aspectos importantes que enmarcan la planeación y organización.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de reorganización para la empresa, la cual puede tomar en cuenta para mejorar el funcionamiento de la misma y así enfrentar la problemática que se presentó después de realizada la fusión. Entre otros aspectos se propuso nuevos elementos de planeación como misión, visión, objetivos, se diseña una nueva estructura organizacional que se acopla a sus necesidades y como anexos se presentan los manuales de organización y de normas y procedimientos los cuales son herramientas importantes para el buen desarrollo de la misma y se detalla el presupuesto para poder llevar a cabo la propuesta descrita en el plan de acción.

## ***CAPÍTULO I***

### ***MARCO TEÓRICO***

El marco teórico que a continuación se detalla, es el elemento que se utiliza para llevar a cabo la investigación, ya que por medio de él se determinaron conceptos coherentes y postulados que permitieron obtener una visión completa del conocimiento teórico acerca del tema. Sitúa al problema dentro de un conjunto de conocimientos que ayudan a la comprensión del mismo y orientan a la búsqueda de soluciones.

El tema de reorganización que incluye el proceso administrativo es visto de diferentes puntos por diversos autores, por lo tanto es importante mencionar que para la elaboración del estudio se ha tomado como base el proceso administrativo y como guía al autor Harold Koontz, ya que éste desarrolla de una manera ordenada las etapas que conforman dicho proceso y toma en cuenta elementos, principios e instrumentos que son de suma importancia para la aplicación y desarrollo del proceso administrativo. Para efectos de la investigación se tomaron en cuenta únicamente las fases de planeación y organización.

Se exponen a continuación conceptos importantes.

#### **1.1 EMPRESA**

La empresa se define como un “Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad”.

(5:01)

Existen diversos tipos de empresas que con el tiempo han tenido la necesidad de crecer y aumentar su capital para enfrentar a la competencia y como consecuencia toman medidas, entre las cuales se puede mencionar la fusión entre ellas. Una de las formas en que se puede fusionar una empresa es la absorción, la cual se da cuando dos empresas realizan una negociación y una de ellas desaparece, la que subsiste conserva el nombre y aumenta su capital basándose en financiación externa o con recursos propios.

Hoy en día las empresas afrontan gran cantidad de cambios debido a la globalización, por lo tanto es importante mencionar la tendencia que ha surgido llamada subcontratación, la cual han implementado varias empresas con el objeto de disminuir los costos y así enfocarse más en realizar la actividad principal de la organización para poder competir en el mercado.

La subcontratación es el método por el cual las empresas desprenden alguna actividad que no forma parte de sus habilidades principales a un tercer especializado. Es un servicio exterior a la compañía y actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. Esta tendencia cuenta con ventajas y desventajas entre las cuales se mencionan:

### **Ventajas**

- Disminución de costos fijos.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Permite concentrarse en actividades básicas para cumplir metas específicas.
- Admite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.

## **Desventajas**

- Pérdida de control sobre el área subcontratada.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los procesos.
- Alto costo en el cambio del proveedor en el caso de que el seleccionado no resulte eficiente.

## **1.2 REORGANIZACIÓN**

“Se produce como resultado de una evaluación, de un diagnóstico donde se establece la necesidad de introducir cambios sustanciales en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo. Es redefinir objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, supresión de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas”.  
(4:10)

## **1.3 REESTRUCTURACIÓN**

“Consiste en la revisión y ajuste de la estructura organizacional con el propósito de hacerla más funcional y productiva, derivado de necesidades tales como el desarrollo de nuevos programas, funciones de alguna disposición legal que modifica su ámbito de acción, o el redireccionamiento de objetivos, sin considerar la adaptación de la estructura existente para las nuevas actividades”.(4:10)

Para realizar una reorganización se puede utilizar el proceso administrativo ya que es una herramienta útil que examina aspectos importantes de las empresas, el cual se describe a continuación.

## 1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, integrar al personal necesario, así como dirigir y controlar sus actividades. Los partidarios de la escuela del proceso administrativo como Koontz y Weihrich consideran la administración como una actividad compuesta de subactividades que constituyen el proceso administrativo, el cual es definido como el “Conjunto de fases necesarias para llevar a cabo actividades o funciones administrativas con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos en una organización”. (2:67)

Está formado por cinco fases que son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Las fases que se tomaron en cuenta para efectos de esta investigación fueron únicamente la planeación y organización que constituyen la etapa mecánica, ya que éstas indican lo que una empresa debe llevar a cabo, así como los puestos que intervienen en las actividades. Se dice que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo por lo que es necesario que éstos realicen el trabajo de manera eficiente para cumplir con las metas y objetivos.

A continuación se describen las fases de planeación y organización con sus respectivos elementos, principios e instrumentos los cuales son necesarios durante el desarrollo del estudio.

## **1.5 PLANEACIÓN**

Esta fase cubre la brecha que va desde donde está la empresa hasta donde quiere llegar en el futuro, es importante ya que indica por adelantado las acciones que deben realizarse, la forma de efectuarlas, el momento preciso para llevarlas a cabo así como la persona indicada de ejecutarlas. La tarea básica es disminuir el riesgo y aprovechar las oportunidades.

La planeación es un “Proceso para fijar un curso alternativo de acción, estableciendo los objetivos organizacionales así como la determinación de los medios para alcanzar el fin deseado”. (3:256)

Esta fase del proceso administrativo le permite a la empresa el logro de resultados y una mejor adaptación al medio en que se desenvuelve, por lo que es necesario que el proceso se desarrolle de forma objetiva para facilitar el alcance de los objetivos y metas. La planeación es función del administrador, es básica y fundamental ya que permite que la empresa esté orientada al futuro, realice actividades eficientes, facilita la coordinación de decisiones, el control y reduce al máximo los riesgos que puedan existir.

### **1.5.1 Elementos de la planeación**

En la fase de planeación se analizan una serie de elementos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, los cuales se mencionan a continuación:

- *Misión:*  
“Se identifica como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta”. (2:127)

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, define lo que pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes, del personal y de la competencia. Ésta da sentido y orientación a las actividades de la empresa por lo tanto debe ser breve, comprensible y definida con claridad, exactitud y precisión.

- *Visión:*

“Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir”. (2:128)

Es la idealización del futuro de la compañía, se define como lo que se espera sea la empresa en determinados años. La visión es guiar, alentar y controlar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable.

- *Objetivos:*

“Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole”. (2:129)

Es la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo, deben ser claros, concretos y medibles.

- *Metas:*

“Es el fin que trata de alcanzar una organización y ayuda a contribuir al logro de los objetivos”. (2:130)

- *Valores:*

“Conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la organización, son el soporte de la cultura organizacional, son los impulsores principales de la actuación de las personas”. (2:130)

- *Políticas:*

“Son una guía para orientar la acción o criterios a seguir para la toma de decisiones”. (2:131)

Las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

- *Presupuesto:*

Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas". (2:132)

Es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos, es un instrumento de control que permite consolidar los planes de la empresa.

El establecimiento de dichos elementos es esencial para que la empresa logre óptimos niveles de rendimientos y pueda desarrollarse, de manera adecuada, así como lograr adaptarse a los distintos cambios que se presenten. Estos elementos permiten que la empresa esté orientada al futuro.

En síntesis se dice que el propósito y naturaleza de la planeación puede resumirse haciendo referencia a los principios.

### **1.5.2 Principios de la planeación**

Para poder realizar una planeación eficiente debe tomarse en cuenta los principios que se detallan a continuación, ya que la aplicación en conjunto de éstos contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa y al buen funcionamiento de la misma.

Los principios son:

- *"De la precisión:*

El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos y bien definidos ya que van a seguir acciones concretas. Debe reducirse en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión, deben emplearse planes bien detallados como sea conveniente.

- *De la flexibilidad:*  
Debe ser flexible a fin de poder realizar los cambios que resulten convenientes, debido a la influencia ocasionada por factores internos o externos.
- *De la unidad de dirección:*  
Cada objetivo sigue un curso de acción definido y éste debe estar adecuadamente coordinado e integrado de tal manera que pueda decirse que existe un solo plan general.
- *De consistencia:*  
Todo plan deberá estar integrado al resto de los planes para que todos interactúen en conjunto logrando una coordinación entre los recursos, funciones y actividades con el fin de alcanzar los objetivos.
- *De la rentabilidad:*  
Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige.
- *De participación:*  
El plan deberá de tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacione de alguna manera con su funcionamiento”. (5:01)

### **1.5.3 Instrumento de planeación**

Para poder llevar a cabo la fase de planeación es necesaria la utilización del instrumento administrativo llamado plan, el cual se define como “el documento que contiene en forma ordenada y coherente el diseño o esquema informativo de las acciones que habrán de realizarse en el futuro con las especificaciones para realizarlas y así lograr los fines deseados”. (3:223)

Dentro de los diversos planes que existen se plasman las actividades específicas que la empresa tiene proyectado realizar en un futuro a corto, mediano o largo plazo. Es por eso que es necesario conocer los diferentes tipos de planes que existen para aplicar el adecuado dependiendo de la actividad que se lleve a cabo así como el período que abarca.

Entre estos se menciona, el plan de acción, es cual compromete el trabajo de una gran parte del personal de la empresa ya que por medio de éste se establecen plazos y responsables, así como un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. Los planes de acción presentan una estructura de modo personalizado para cada empresa y proyecto ya que depende de los objetivos y los recursos así como de la adecuación de las necesidades y metas de la empresa para la realización de éstos.

No obstante a continuación se detalla el contenido que sirve de guía para elaborar un plan de acción efectivo.

- Definición de objetivos
- Definición de metas
- Actividades a realizar
- Determinación de los responsables de las actividades
- Determinación de tiempos de ejecución
- Costo
- Presupuesto

## **1.6 ORGANIZACIÓN**

La organización es la segunda fase del proceso administrativo y es la parte de la administración donde se analiza la estructura organizacional de la empresa y en

complementación con la planeación se determinan los recursos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos que se pretenden llevar a cabo, estableciendo las relaciones entre las áreas y puestos de trabajo. Es de suma importancia ya que ésta indica a los empleados los niveles jerárquicos, líneas de mando y los canales de comunicación existentes en la organización, así mismo se determinan las actividades que cada empleado debe realizar eficientemente a través de los instrumentos de planeación.

Esta fase es una función de correlación entre el recurso humano, las tareas y los materiales para llevar a cabo el plan de acción establecido anteriormente en la fase de planeación. Por lo tanto la organización se define, como el proceso que sirve para ordenar y distribuir las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos.

Es importante mencionar que en las empresas existen dos tipos de organización las cuales se mencionan a continuación, sin embargo cabe destacar que ambas están presentes dentro de las actividades que se llevan a cabo diariamente en las organizaciones.

- *Formal:*  
Es la estructura de puestos que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados.
- *Informal:*  
Constituye una red de relaciones interpersonales no establecidas ni requeridas por la organización pero existen entre los trabajadores para satisfacer necesidades individuales y grupales.

### **1.6.1 Elementos de organización**

La organización se dirige a obtener un resultado, el cual fue previamente establecido en la planeación, por lo que se hace necesario conocer los elementos que la componen, los cuales facilitan la implementación de esta fase dentro de la empresa. Los elementos que se analizan en el estudio se detallan a continuación:

- *Funciones:*  
Actividades básicas necesarias para realizar el trabajo de la mejor manera posible.
- *Jerarquías:*  
Es donde se establece los niveles de responsabilidades y autoridad que existen dentro de la empresa.
- *Puestos:*  
Conjunto de tareas con posición definida en el organigrama. Este se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona.

### **1.6.2 Principios de la organización**

Los principios sirven de guía para la correcta aplicación de la fase de organización, permiten que los mandos altos mantengan canales de comunicación formalmente establecidos para poder conducir al personal al cumplimiento de los objetivos desarrollando un clima organizacional adecuado. Entre ellos están:

- *“De especialización:*  
Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la realización de una sola actividad, ya que mientras

más específico sea el campo de acción mayor será su eficiencia y destreza.

- *De la unidad de mando:*

El principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función debe asignarse un solo jefe para evitar confusión y fuga de responsabilidad.

- *Del equilibrio de autoridad-responsabilidad:*

Esto se refiere a que cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

La *autoridad* es la facultad de dirigir acciones, tomar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad, mientras que la *responsabilidad* es la exigencia que tiene todo individuo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución.

- *Del equilibrio de dirección-control:*

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles a fin de asegurar la unidad de mando". (5:02)

Es fundamental que en el diseño de la organización se establezca la interrelación que presentan los principios al desarrollo del nuevo sistema ya que sirven de guía a los integrantes de la empresa.

### **1.6.3 Estructura de la organización**

Dentro de esta fase se analiza la estructura organizacional de la empresa, que es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre gerentes y empleados, describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa.

La estructura organizacional también conocida como estructura organizativa, generalmente se presenta en organigramas. Sus características son: complejidad, formalidad y centralización, en esta se asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en la empresa. Se dice que la causa fundamental de la estructura es la limitación del tramo de control, el cual se define como, el número de subordinados que dependen directamente de un gerente específico.

#### **1.6.4 Diseño organizacional**

Es el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa e independientemente del tamaño de ésta, debe contar con un diseño adecuado para aprovechar al máximo los recursos de ésta. El diseño puede ser establecido dependiendo del enfoque en el que se desarrolle la empresa.

Se entiende por diseño el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o modificar la existente, ésta debe ser adecuada al personal, tecnología, a las tareas de la organización y al entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades.

En la realización del diseño deben tomarse en cuenta ciertos componentes en cuanto al criterio organizacional de la estructura, ya que influyen en la creación de un entorno favorable para el buen desempeño del recurso humano. Éstos establecen el tipo de estructura que tiene la empresa, el tamaño, el modelo de autoridad en que se rige, la forma en que se agrupan los departamentos, el tramo de control que abarca y el sistema de organización utilizado. Dichos componentes son importantes e indispensables y se detallan a continuación:

### **a. Tipo de estructura organizacional**

Las organizaciones poseen diferentes estructuras dependiendo de cómo organicen sus actividades, éstas pueden ser:

- *“Organización funcional:*  
Es la que reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas.
- *Organización por producto / mercado:*  
Reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de productos o servicios, los que se encuentran en cierta zona geográfica o los que tratan con cierto tipo de clientes.
- *Organización matricial:*  
Cuenta con dos tipos de diseño al mismo tiempo. Los empleados tienen dos cadenas de mando, la de funciones o divisiones en forma vertical y la que combina el personal de distintos departamentos de forma horizontal. ”  
(4:02)

### **b. Dimensión de la estructura**

“Aquí es donde se establece el tamaño de la estructura el cual depende del número de unidades que ésta posea. Esta puede ser vertical u horizontal. Asimismo sirve para determinar las categorías organizacionales que son:

- Nivel estratégico: el cual se compone por la alta gerencia.
- Nivel táctico: esta formado por el nivel medio o gerentes de primera línea
- Nivel técnico: lo conforma los diferentes departamentos y el personal operativo.”(4:03)

### **c. Modelo de diseño**

Donde se determina cómo se va a llevar a cabo la comunicación y cómo se desarrolla la autoridad de decisión, puede ser de dos tipos, que son:

- *“Organización mecánica (burocracia):*  
Es una estructura alta en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: las relaciones jerárquicas son rígidas, existen deberes fijos, la comunicación es formal y la autoridad de decisión es centralizada.
- *Organización orgánica (adhocracia):*  
Estructura baja en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: existe alta adaptabilidad, flexible, deberes adaptables, la comunicación es informal y la autoridad de decisión es descentralizada”.  
(3:03)

### **d. Tipo de departamentalización**

En este componente se determina la manera cómo se van a agrupar las funciones dependiendo de la actividad a realizar, los cuales pueden ser:

- *“Departamentalización funcional:*  
Agrupa actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización.
- *Departamentalización por producto o servicio:*  
Agrupa las actividades por línea de lo que se elabora o presta bajo la autoridad de un gerente el cual será responsable de todo lo que tenga relación a la línea.
- *Departamentalización por clientes:*  
Desarrolla actividades de acuerdo a los clientes específicos que atiende.
- *Departamentalización geográfica o territorio:*  
Desarrolla actividades en base al área geográfica o territorio que cubre.

- *Departamentalización por procesos:*

Agrupar las actividades con base en los flujos para elaborar el producto o atender clientes.” (4:06)

#### **e. Tramo de control**

Se define como el número de subordinados que dependen directamente de un gerente específico. Puede ser:

- *“Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical):*

La cantidad de personal que hay que supervisar por tramo es menor, producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto y la cadena de mando es más lenta lo que produce una demora en la toma de decisiones.

- *Tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal):*

La cantidad de personal que hay que supervisar por tramo es mayor, la cadena de mando es corta lo que produce una toma de decisiones rápida, se da el fenómeno de reducción de tamaño (poca dirección y control) y se dan jerarquías planas con pocos niveles.” (4:09)

#### **f. Sistema de organización**

Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuáles se realiza la organización, las cuales pueden ser:

- *Sistema lineal o militar:*

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

- *Sistema funcional:*  
Se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización.
- *Sistema lineal – staff:*  
Es una derivado de las dos anteriores ya que conserva la autoridad responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional).

Para terminar con la fase de organización deben establecerse los instrumentos que se utilizaron para poder definir dicha fase, y llevar a cabo su implementación.

### **1.6.5 Instrumentos de organización**

En la organización se realizan ciertas acciones como la elaboración o modificación de la estructura organizacional de la empresa y asignación de actividades precisas para cada puesto de trabajo existente dentro de dicha estructura.

Los instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo de manera eficiente esta fase son los organigramas y manuales administrativos los cuales se describen a continuación.

#### **1.6.5.1 Organigrama**

Es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que componen la estructura de la empresa. Cabe mencionar que todas las compañías independientemente de su campo de trabajo requieren una estructura que represente la división ordenada de las unidades de trabajo de

acuerdo con el objeto de su creación. Se entiende por organigrama “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”. (1:78)

Son de suma importancia para la organización ya que proporcionan una imagen formal de la empresa y facilitan el conocimiento de la misma, así como de las relaciones de jerarquía existentes. Existen criterios fundamentales para la elaboración de organigramas entre éstos se mencionan lo siguientes:

- *Precisión:* definir con exactitud las unidades administrativas y sus interrelaciones.
- *Sencillez:* debe ser simple para su fácil comprensión.
- *Uniformidad:* homogeneizar las líneas y figuras que se utilizan.
- *Presentación:* el formato y estructura deben presentarse en función de su objetivo.
- *Vigencia:* debe estar actualizado.

Asimismo para el diseño hay que tomar en cuenta ciertos factores como:

- *Figuras:*  
Éstas se utilizan para plasmar en el organigrama las unidades administrativas que lo conforman. Como regla general debe usarse un solo tipo de figura y de dimensiones semejantes para simbolizar cada elemento del organigrama y para facilitar la lectura se recomienda que los textos sean horizontales y representar con rectángulos las unidades administrativas.

- *Líneas de conexión:*

“Se emplean estas líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura de la organización”. (1:91)

Las líneas de conexión pueden ser:

- ✓ Relación lineal: la autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea lo que permite establecer una relación de subordinación entre las unidades que aparecen en el organigrama.
- ✓ Relación de autoridad funcional: se presenta la relación de mando especializado no de la dependencia jerárquica, se representa por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.
- ✓ Relación de coordinación: tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diferentes unidades y se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo.
- ✓ Relación de asesoría: son las que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Puede ser interna (unidades que forman parte de la estructura organizacional) o externa (forman parte de la estructura organizacional desempeñando funciones de modo independiente, se representan por medio de líneas de trazo discontinuo)

### **1.6.5.2 Manuales administrativos**

Los manuales administrativos son indispensables porque contienen una serie de elementos con el fin de orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y los cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Los manuales “Son los

documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para desempeñar de una manera adecuada las tareas asignadas”. (1:170)

“Importancia de los manuales:

- ✓ Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- ✓ Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- ✓ Aumentan la eficiencia de los empleados.
- ✓ Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- ✓ Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- ✓ Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- ✓ Reduce costos al incrementar la eficiencia”. (6:07)

Existen diversidad de manuales y la elaboración e información depende de las necesidades de cada empresa para determinar con qué tipo de manuales se debe contar. Éstos deben ser revisados, analizados y actualizados para que sirva como herramienta útil en la organización.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere mucha precisión, pues los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no confundir a quienes los consultan.

A continuación se detalla el procedimiento general para elaborar manuales administrativos:

- ✓ Diseño del proyecto

- ✓ Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes
- ✓ Captación de la información
- ✓ Integración de la información
- ✓ Análisis de la información
- ✓ Preparación del proyecto de manual
- ✓ Formulación de recomendaciones
- ✓ Presentación del manual para su aprobación
- ✓ Reproducción del manual
- ✓ Implantación del manual
- ✓ Revisión y actualización

Entre los manuales administrativos más importantes están:

- Manual de organización
- Manual de normas y procedimientos

### **Manual de organización**

Es de suma importancia ya que en el se detallan aspectos relevantes que sirven para guiar al personal de la empresa, ayuda a que los empleados conozcan la historia y funcionamiento de la compañía y así logren familiarizarse e identificarse con ella. “Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica incluyen la descripción de puestos”. (1:171)

Se define como descripción de puestos a la “estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones”. (2:780)

## **Manual de normas y procedimientos**

Describe las actividades que se realizan con mayor frecuencia dentro de la organización; con el fin de unificarlas y controlarlas para evitar que el servicio esperado sea hecho de varias maneras. Es aconsejable elaborar el manual para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa.

El manual de normas y procedimientos “Constituye un instrumento técnico que contiene información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una actividad específica en una organización”. (1:171)

## ***CAPÍTULO II***

### ***SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA***

#### **2.1 ANTECEDENTES**

La empresa Sinergia Consulting Group, S.A. es una empresa que se dedica al servicio de subcontratación específicamente en el área de selección de personal desde hace cinco años. Presta los servicios de pruebas de poligrafía, pruebas psicométricas y pruebas de investigación de campo, contando con 9 puestos de trabajo cubiertos por 12 trabajadores para el desarrollo de los diferentes servicios. Recientemente absorbió a la Empresa Servicios Jolybes siendo su actividad principal al momento de dicha absorción, la capacitación de personal de distintas áreas, subcontratación de personal y servicios contables, teniendo a su disposición siete puestos de trabajo y nueve trabajadores en las distintas áreas.

La absorción de la empresa surge de la necesidad de poder ofrecer al mercado potencial una gama de servicios más completa y así poder ser competitiva y enfrentar a la competencia. Es por eso que ambos fundadores de las empresas que son los actuales gerentes, tomaron la decisión de dicha absorción.

La empresa Sinergia conserva su nombre original, mientras que la empresa Jolybes desaparece, y las actividades que ésta realizaba pasan a complementar las actividades de Sinergia Consulting Group.

Después de realizada la absorción, la empresa se instala en la Av. Reforma 12-01 Zona 10 Edificio Reforma Montufar e incrementa su equipo de trabajo a 21 personas para el buen desarrollo de las distintas actividades.

Antes de realizada la absorción, la empresa Sinergía Consulting Group contaba con los elementos de misión y visión, que a continuación se detallan y son los elementos que actualmente posee dicha empresa.

### MISIÓN

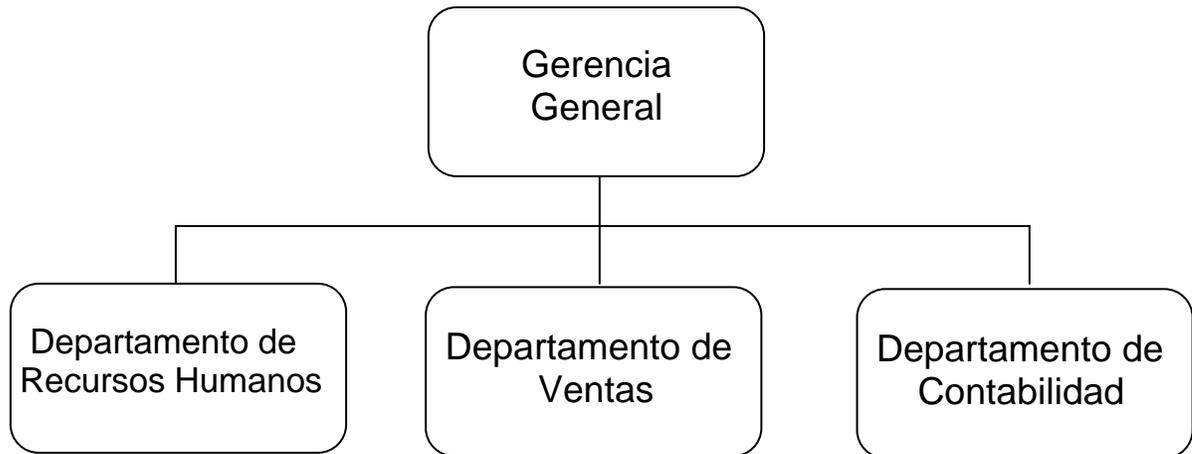
Somos una empresa certificada ante la Asociación Americana de Poligrafía, con respaldo en introducción de procesos sistematizados de análisis y selección de personal, de baja inversión, con horarios flexibles de atención y resultados eficientes a corto plazo, que mantiene la continuidad y servicio a nuestros clientes.

### VISIÓN

Ser una empresa sólida caracterizada por la utilización de clínicas para el análisis y proceso de selección de personal con la estructura adecuada para satisfacer eficientemente las necesidades de nuestros clientes a todo nivel, dándonos a conocer en el mercado nacional por la sistematización de nuestros servicios.

Asimismo a continuación se muestra el organigrama actual de la empresa, el cual no ha sido modificado después de realizada la absorción.

**Gráfica 1**  
**Organigrama General Actual**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Marzo, 2003**



Fuente: Sinergia Consulting Group, S.A.

## **2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Para poder determinar la situación actual en que se encuentra la empresa después de realizada la absorción, se desarrollaron dos encuestas, una para el nivel gerencial y otra para el nivel operativo, se entrevistó a todo el equipo de la empresa que equivale a 21 personas, con el fin de obtener información fidedigna y así considerar a la población objeto de estudio.

De acuerdo a las encuestas realizadas en la empresa Sinergia Consulting Group, S.A. se obtuvo los siguientes datos sobre aspectos importantes que enmarcan la planeación y organización, ya que son las dos fases del proceso administrativo que se tomaron en cuenta la realización de la investigación.

## 2.3 PLANIFICACIÓN

A continuación se muestra el análisis de elementos de la planificación como: misión, visión, objetivos y políticas entre otras.

**Cuadro 1**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**La empresa cuenta con una misión y visión**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial	Nivel Operativo
Si	2	4
No	-	15
Total	2	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

El cuadro anterior muestra que las dos personas de mandos altos, indican que la empresa cuenta con una misión y visión y aseveran que dichos elementos no están acorde a lo que realiza la empresa actualmente, ya que cuando se realizó la absorción no se hizo una revisión o actualización de ambos elementos, lo que ocasiona que no se tenga delimitada la esfera de actividades.

En cuanto al nivel operativo quince de los entrevistados dicen que la empresa no cuenta con misión ni visión y solamente cuatro personas del nivel táctico indican que la empresa cuenta con dichos elementos, siendo estos del equipo de ventas que sí manejan ciertos términos e información de la empresa, según indica el supervisor. Sin embargo, de estas cuatro personas, dos colaboradores resaltaron que no los conocen y dos colaboradores indican que sí tienen conocimiento de dichos elementos. Es importante que los empleados se identifiquen plenamente

con la misión y visión para que así puedan encaminarse hacia un mismo fin y puedan conocer la esencia de las actividades que realiza la empresa.

Cabe mencionar que las dos personas de mandos altos, afirmaron que la misión y visión se encuentran por escrito en algún documento, sin embargo cuando se les preguntó que dónde se puede encontrar, una de las personas no contestó y la otra indicó tener el archivo en su computadora. El hecho de tener formalmente establecidos los elementos es importante ya que éstos pueden ser una guía para el personal y como forma de identificación con los clientes, para que éstos sepan que servicios tiene a la disposición la empresa y que se puede esperar de ella en el futuro. Es por eso que es indispensable que dichos elementos estén a las vista de todas las personas, ya sean internas o externas a la empresa.

**Cuadro 2**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Da a conocer a los colaboradores la misión y visión de la empresa**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial
Si	2
No	-
Total	2

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Según los datos que indica el cuadro se observa que las dos personas que pertenecen a los mandos altos indican que sí dan a conocer a sus colaboradores la misión y visión de la empresa, cuando estos fueron creados al iniciar la empresa. Y afirmaron que dan a conocer dichos elementos por medio de una forma verbal.

**Cuadro 3**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Cuenta la empresa con objetivos por escrito**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial	Nivel Operativo
Si	2	8
No	-	11
Total	2	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

El cuadro revela que las dos personas de mandos altos, indican que la empresa sí cuenta con objetivos por escrito, los cuales no han sido modificados o actualizados desde que la empresa inició labores. Este aspecto es muy relevante ya que los objetivos son una guía esencial para los colaboradores y ayudan al buen desarrollo de la organización lo que hace necesaria dicha actualización y difusión de los mismos.

Mientras que once personas del nivel operativo manifiestan que la empresa no cuenta con objetivos, y el restante que equivale a ocho personas, indican que la empresa sí cuenta con objetivos, esto debido a que varias personas que indicaron que sí, son del equipo de ventas, y según indica el supervisor de ventas en su departamento se manejan objetivos pero solo a nivel de departamento que la empresa en general no maneja objetivos.

**Cuadro 4**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Conoce los objetivos de la empresa**  
**Septiembre 2009**

	Nivel Operativo
Si	3
No	5
Total	8

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

De los ocho empleados que afirmaron que la empresa cuenta con objetivos establecidos se determinó que solamente tres personas indican que sí los conocen esto debido a que éste personal es del área de ventas, que como se indicó anteriormente manejan objetivos a nivel departamento. Un aspecto muy importante es que todos indicaron que éstos no están establecidos formalmente es decir que no se encuentran escritos en ningún documento lo que repercute en el incumplimiento de los mismos. En cuanto a las cinco personas restantes aseveran que no conocen los objetivos de la empresa, es decir, solamente tienen conocimiento de que la empresa tiene objetivos, sin embargo los desconocen. Este aspecto es muy preocupante debido a que el conocer los objetivos es un proceso que debe involucrar a todo el personal para poder adquirir un compromiso por parte de todos y así ejecutar las estrategias requeridas para alcanzar dichos objetivos. El desconocimiento que se manifiesta por parte del personal operativo repercute en el desempeño de la empresa así como en la dirección de la misma, dificultando la priorización de esfuerzos así como la asignación de recursos.

**Cuadro 5**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Da a conocer los objetivos establecidos**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial
Si	2
No	-
Total	2

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Con los datos de este cuadro se determinó que existe una contradicción porque éste señala que las dos personas que corresponden a mandos altos afirman que dan a conocer los objetivos, sin embargo la mayoría del personal operativo que equivale a once personas indican que la empresa no tiene objetivos y ocho personas indican que sí cuenta con objetivos, de las cuales solamente cuatro personas indicaron conocerlos los demás no tienen idea de cuáles son. Esto constituye un punto en contra para el desarrollo de la empresa, ya que si los objetivos se desconocen, éstos no pueden ser alcanzados.

**Cuadro 6**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Existen políticas por escrito dentro de la empresa**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial	Nivel Operativo
Si	1	-
No	1	19
Total	2	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Se puede observar que según los resultados obtenidos una persona de mandos altos indica que sí existen políticas generales dentro de la empresa, esto debido a que el gerente de una de las empresas si estipuló ciertos elementos de la planeación al iniciar su empresa y según indico posee los archivos en su computadora. Mientras que la otra persona de mandos altos desconoce de las mismas ya que ella no estableció ningún elemento de planeación. Las políticas deben ser la actitud de la administración superior, ya que son los lineamientos que deben los mandos altos transmitir para que exista un marco dentro del cual el personal operativo pueda balancear las actividades que realizan.

Sin embargo se observa que ninguna persona del nivel operativo sabe de la existencia de políticas dentro de la empresa lo que genera nuevamente contradicción con el nivel gerencial. Este fenómeno se da debido a que según indica el Gerente General, cuando el inició creo diversos elementos y en su momento los dio a conocer, pero el personal que labora actualmente en la empresa ya no es el mismo de cuando el inició y ahora con la absorción creció el personal y aún no se les ha informado de los aspectos relevantes de la empresa.

**Cuadro 7**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Cuenta la empresa con planes para realizarlas distintas actividades**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial	Nivel Operativo
Si	1	1
No	1	18
Total	2	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

El cuadro refleja que una persona de mandos altos, expresa que la empresa cuenta con una planificación escrita, esto debido a que uno de los gerentes sí plasma ciertos archivos e ideas que ha llevado a cabo o piensa implementar, mientras que la otra persona indica lo contrario, esto debido a que el gerente de una de las empresas indicó que la empresa trabaja únicamente por dirección de él sin realizar ningún tipo de plan. Mientras que dieciocho personas del personal operativo entrevistado afirmaron que la empresa no cuenta con planes para realizar las distintas actividades y solamente una persona expuso que la empresa si cuenta con planes, ya que según indica el supervisor de ventas, él en algunas ocasiones ha creado la planificación pero no se ha llevado a cabo.

Dentro de la planeación se plasman las actividades específicas que la empresa tiene planeadas realizar en un futuro a corto, mediano o largo plazo, la planeación compromete el trabajo de una gran parte del personal de la empresa ya que por medio de éste se establecen plazos y responsables, así como un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. Por lo tanto es una herramienta útil que debe llevarse a cabo para lograr el éxito deseado.

## 2.4 ORGANIZACIÓN

A continuación se muestran análisis de los elementos e instrumentos de la organización a considerar:

**Cuadro 8**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Cuenta la empresa con un organigrama definido**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial	Nivel Operativo
Si	1	-
No	1	19
Total	2	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Según indica el cuadro anterior una persona de mandos altos mencionó que la empresa sí cuenta con organigrama pero que no se encuentra por escrito, mientras que la otra niega dicho argumento. Esto debido a que anteriormente eran dos empresas separadas, por lo tanto solo una de ellas posee dicho organigrama, pero no está actualizado. Es decir que con la absorción de la empresa no se ha elaborado el organigrama actual.

Debido a lo anteriormente expuesto el total del personal operativo que equivale a diecinueve personas indican que la empresa no cuenta con un organigrama definido, lo que es preocupante ya que éste es un instrumento útil porque da a los empleados una visión completa de la empresa, ayuda a que éstos estén organizados y brinda líneas de comunicación eficaces.

**Cuadro 9**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Tiene personal a su cargo**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial	Nivel Operativo
Si	2	1
No	-	18
Total	2	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

En base a los datos recabados se obtiene que las dos personas de mandos altos revelan que sí tienen personal a su cargo. Un gerente expreso tener once personas y el otro indicó que tiene ocho personas. Esto debido a que en ellos se centraliza el manejo de la empresa, es decir que todo el personal está sujeto a los mandos altos.

Como consecuencia de esto dieciocho personas de mandos altos indican que no tienen personal a su cargo, solamente una aseveró lo contrario que corresponde al supervisor de ventas sin embargo no especificó cuantas personas dependían de él, que en su defecto son los cuatro vendedores.

**Cuadro 10**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Existen cadenas de mando establecidas**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial	Nivel Operativo
Si	2	14
No	-	5
Total	2	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Las dos personas que pertenecen a mandos altos ambas indican, que sí existen cadenas de mando establecidas, ya que los empleados saben que deben reportarse con los gerentes para cualquier situación, sin embargo lo inconveniente de esta cadena de mando que manejan es que la autoridad se concentra en una sola persona ya que los gerentes son los únicos que tienen el poder de tomar decisiones y coordinar acciones para determinadas situaciones. En cuanto al nivel operativo catorce personas dicen tener claro las cadenas de mando que se dan dentro de la empresa. Mientras que el restante que son cinco personas aclaran no tener definido cuales son. Los cadenas de mando deben estar bien establecidos ya que éstos indican al personal a quien pueden abocarse para cualquier problema, duda o circunstancia que se lleve a cabo dentro de la empresa.

Asimismo se les pregunto si recibían órdenes solamente de su jefe inmediato superior, diez personas indicaron que sí, y nueve personas indican lo contrario que reciben órdenes también de otras personas. Esto se da debido a que con la absorción de la empresa no se han establecido nuevas cadenas de mando y crea confusión entre el personal, ya que es posible que ambas personas de mandos altos giren órdenes y éstas sean contradictorias.

**Cuadro 11**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Para la realización de sus actividades la comunicación se da**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial	Nivel Operativo
Verbal	1	15
Escrito	1	4
Total	2	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

En cuanto a los mandos altos, el cuadro anterior muestra que una de las personas indica que la comunicación se da por escrito es decir formal por medio de memorándum y la otra indica que se da verbal lo que significa que es comunicación informal. Esta diferencia de opiniones se da debido a que como la absorción es un proceso reciente dichas personas emiten su opinión de cómo se llevaban las cosas cuando las empresas estaban separadas, y como no se ha establecido actualmente indicaciones que se deben llevar a cabo ante el nuevo proceso, ambas personas realizan las cosas como anteriormente lo llevaban a cabo.

Quince personas del nivel operativo revelan que para la realización de las distintas actividades la comunicación es verbal, mientras que cuatro personas expresan que dicha comunicación se da por escrito, ya sea por memorándum o por correo electrónico.

**Cuadro 12**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Conoce los nuevos servicios que presta actualmente la empresa**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Operativo
Si	6
No	13
Total	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Los datos que muestra este cuadro son preocupantes, ya que solamente seis personas aseveran que si conocen los servicios que presta la empresa y trece indican que no tienen conocimiento que únicamente conocen los servicios que sus empresas prestaban cuando estaban separadas.

El nivel gerencial debe prestar mayor atención a este tipo de aspectos los cuales son relevantes para el buen funcionamiento de una empresa ya que si el personal no tiene conocimiento de lo que realiza la empresa, como va poder ésta desarrollarse y crecer, si el personal es quien la hace evolucionar.

**Cuadro 13**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Usted como Gerente tiene claramente definido cuales son sus funciones**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial
Si	2
No	-
Total	2

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Los mandos altos que son los respectivos gerentes indican que si tienen claramente establecido cuáles son sus funciones, debido a que obedecen a un conocimiento empírico según las necesidades de la empresa.

**Cuadro 14**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Realiza específicamente las funciones del puesto al que fue contratado**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Operativo
Si	4
No	15
Total	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Siguiendo con el tema de funciones el cuadro indica que quince personas especificaron que no realizan las funciones del puesto al que fueron contratados, y cuatro personas indican que sí, los cuales equivales a los vendedores. Esto se da debido a que cuando se realiza una absorción se debe llevar a cabo una

readecuación de tareas para que los empleados tengan claro cuáles son las actividades que deben desarrollar.

**Cuadro 15**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Sus funciones del puesto le fueron dadas por escrito**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Operativo
Si	-
No	19
Total	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

El total del personal operativo que equivale a diecinueve personas, indica que no les fueron dadas por escrito las funciones que deben llevar a cabo para la realización de sus actividades, comentan que solamente se les indicó verbalmente lo que debían llevar a cabo.

Este punto es importante para la empresa ya que si se contará con un documento que indique a los empleados las actividades a realizar y como llevarlas a cabo, no se desperdiciarían recursos en relación a tiempo como esta ocurriendo actualmente según indica el gerente general, ya que las personas no estarían desorientadas en cuanto a las funciones que el puesto de trabajo solicita.

**Cuadro 16**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Existe duplicidad de funciones**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial	Nivel Operativo
Si	2	12
No	-	7
Total	2	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

En cuanto a la duplicidad de funciones, las dos personas de mandos altos indican que sí existe y se da en los puestos de trabajo siguientes: conserje, mensajero, secretarias-recepcionistas, auxiliares de contabilidad y vendedores. Esto debido a que desde que se realizó la absorción, no han realizado un recorte de personal o reubicación de puestos, lo que esta generando costos a la empresa por lo tanto es de suma importancia tener controlado este aspecto ya que éstos impide el buen desarrollo de la organización.

Asimismo doce personas del nivel operativo evidencian que sí realizan actividades semejantes con algún compañero, y las siete personas restantes del nivel operativo indican que no. Este aspecto puede generar problemas entre los colaboradores ya que cuando dos o más personas realizan las mismas actividades o semejantes se puede dar la evasión de responsabilidad o recarga de trabajo solo en una persona, lo que evitaría el eficaz desarrollo de la empresa.

**Cuadro 17**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**El desarrollo constante de sus actividades le ha llevado a una**  
**especialización en su trabajo**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Operativo
Si	13
No	6
Total	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Se puede observar en el cuadro que del nivel operativo trece personas indican que sí están especializados en su trabajo, y seis personas expresan lo contrario. La especialización es conveniente para la empresa, ya que cuando los colaboradores están acostumbrados a realizar un tipo específico de trabajo diario, éstos generalmente realizarán dicho trabajo más rápido y mejor se da una simplicidad del trabajo, lo que favorece a la empresa.

**Cuadro 18**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Existen manuales administrativos dentro de la empresa**  
**Septiembre, 2009**

	Nivel Gerencial	Nivel Operativo
Si	-	-
No	2	19
Total	2	19

Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Tanto el nivel gerencial como el operativo indican que no existen manuales administrativos dentro de la empresa. Las dos persona de mandos altos opinan que sí son de utilidad a los empleados, pero que ellos jamás han pensado en la realización de dichos manuales. Contar con manuales administrativos dentro de la organización es de suma utilidad ya que sirven de guía a los colaboradores de la empresa para el buen desempeño de las actividades y el crecimiento de la misma.

## **2.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La misión y visión de una organización es de suma importancia, pues son una exposición clara de lo que la empresa es y de lo que se pretende sea en un futuro, muestran el panorama general tanto a empleados como clientes. Los mandos altos Sinergia Consulting Group, S.A. tienen conocimiento acerca de éstos elementos ya que actualmente la empresa los posee, sin embargo cuando se llevó a cabo la absorción no hubo una actualización de dichos elementos. Con el personal operativo se determinó que la mayoría no conoce dichos elementos y los que aseguran conocerlos no saben donde se encuentran plasmados.

En cuanto a los objetivos se determinó que los mandos altos indicaron que sí existen objetivos, sin embargo el personal operativo indicó que no tiene conocimiento de la existencia de los mismos, esto debido a que no encuentran plasmados en ningún documento. Solamente el equipo de ventas maneja objetivos pero a nivel departamento lo cual repercute en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa porque no se tiene claro lo que se pretende alcanzar.

Se detectó que la empresa no cuenta con políticas que regulen las actividades que se desarrollan. Asimismo se detectó que la empresa no realiza ningún tipo de planificación formal para llevar a cabo las actividades. Aunque una persona de mandos altos indicó lo contrario. Existe un desacuerdo de intereses entre las autoridades superiores y las áreas de apoyo, ya que muchas veces las respuestas fueron contradictorias.

En lo que se refiere al área organizacional se observó que solamente una de las empresas antes de realizar la absorción contaba con un organigrama, sin

embargo después de realizada la absorción no han actualizado dicha herramienta y los empleados no conocen el organigrama. En cuanto a los niveles se determinó que si existen, ya que actualmente los dos gerentes que existen dentro de la empresa son los que centralizan toda la información, por lo tanto el nivel operativo opina que los niveles de mandos sí existen porque solamente a ellos les rinden cuentas directamente.

Debido a los resultados que se obtuvieron de las encuestas, se determinó que la empresa no cuenta con manuales de descripción de puestos y de normas y procedimientos generando las siguientes problemáticas, en cuanto del manual de organización se dice que: las funciones que realizan los colaboradores no se encuentran por escrito llevando a que éstos no realicen específicamente las funciones por las que fueron contratados, existe duplicidad de funciones lo cual conlleva costos altos a la empresa y desperdicio de recursos humanos y financieros, no se tiene conocimiento de las funciones de cada unidad administrativa lo que ocasiona que no se tenga una visión completa de la empresa, se da la evasión de responsabilidades.

En cuanto a la falta del manual de normas y procedimientos conlleva consecuencias como: las actividades principales que se llevan a cabo dentro de la empresa, el personal las realiza de diversas maneras provocando en ocasiones atrasos y descontento en los clientes, al no tener uniformidad en las actividades conlleva que en ocasiones se cometan errores o se obvien aspectos importantes, existe desorden en las actividades lo que produce una mala coordinación, se da la improvisación o criterio personal lo que ocasiona en ciertas ocasiones un trabajo deficiente e incumplimientos de las expectativas de la empresa.

Con la técnica de observación directa se detectó que es necesario que para que algunas personas puedan desempeñar sus funciones de una manera adecuada, puedan recibir cursos, como por ejemplo en los puestos de trabajo de Gerencia, un curso sobre liderazgo ya que actualmente este personal que es ahora encargado de las Gerencias no desempeñaba este rol, y para los vendedores se les debe dar una plática sobre todos los servicios con que la empresa cuenta actualmente pues desconocen de los mismos. Asimismo es necesario para todo el personal un taller motivacional para que se pueda crear un mejor ambiente laboral y lograr el trabajo en equipo.

Se determinó que las instalaciones donde se ubicó la empresa son adecuadas para el buen funcionamiento de la misma, así como el equipo y mobiliario con que cuenta esta acorde para cubrir las necesidades y está en óptimas condiciones, ya que ambas empresas tenían poco tiempo de haber adquirido mobiliario nuevo.

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**  
**SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.**

Con base en el análisis de la situación actual de la empresa en estudio, se determinó la necesidad de realizar una reorganización administrativa la cual se describe en el presente capítulo, con el fin de proponer solución a la problemática que enfrenta la empresa y la que le impide tener un eficiente desarrollo. Como parte de la reorganización se plantean los elementos más significativos de la planeación, asimismo se definen las funciones básicas, se eliminan puestos que no agregan valor a la empresa sino al contrario solo le ocasionan costos altos pues existe duplicidad de funciones, se propone una nueva estructura organizacional para mejorar el funcionamiento, y se desarrolla la descripción técnica de puestos y la descripción de los procedimientos más importantes para la empresa. Asimismo se presenta el presupuesto y plan de acción para implementar dicha propuesta. Se ve la necesidad de crear un mejor ambiente laboral y trabajo en equipo para unir al personal de ambas empresas.

### **3.1 ELEMENTOS DE PLANEACIÓN DESARROLLADOS**

A continuación se desarrollan los elementos de planeación para la empresa Sinergia Consulting Group, S.A. que pueden tomar en cuenta después de realizada la absorción de la empresa Jolybes, S.A.

#### **3.1.1 Misión**

Somos una empresa dedicada a satisfacer necesidades de capacitación de personal, servicios contables y captación de recurso humano altamente calificado

que se adecua a las necesidades específicas de su empresa; brindamos un servicio personalizado profesional y de alta calidad.

### **3.1.2 Visión**

Ser la empresa líder en el área de Recursos Humanos que proporcione a nuestros clientes las mejores alternativas para su buen desarrollo con el objetivo de lograr la rentabilidad y operación continua como socios estratégicos.

### **3.1.3 Objetivos**

#### **General**

- a. Brindar un servicio de calidad, contando con mano de obra calificada, tecnología de punta, actitud de servicio, respuesta inmediata, atención personalizada para crear fidelidad con los clientes actuales y captar nuevos clientes para incrementar las ventas en un 20% anual.

#### **Específicos**

- a. Proveer un servicio profesional, integral, 100% confiable y con responsabilidad a nuestros clientes.
- b. Dotar al cliente de recurso humano 100% calificado para contribuir a la reducción de sus costos de operación.
- c. Fortalecer el 100% al recurso humano de nuestros clientes por medio de capacitaciones profesionales dentro de los siguientes ocho meses.
- d. Maximizar en un 10% anual las utilidades.

### **3.1.4 Metas**

- a. Contar dentro de dos meses con personal profesional altamente capacitado y 100% eficiente.
- b. Mejorar 100% la satisfacción de servicio al cliente durante los primeros tres meses.
- c. Aumentar 100% la eficacia y eficiencia empresarial, dentro de seis meses, a través del uso de los distintos manuales administrativos.

### **3.1.5 Políticas generales**

- a. Es indispensable contar con la autorización por escrito por parte del cliente, previo a iniciar algún proceso de selección de personal solicitado.
- b. Todos los candidatos a participar en el proceso de selección deben tener la papelería completa solicitada y realizar todas las pruebas que sean necesarias.
- c. Los depósitos a los empleados deben realizarse solamente cuando el cliente ya halla autorizado la planilla correspondiente.
- d. La papelería completa de la contabilidad debe ser recibida por lo clientes durante los primeros cinco días hábiles del mes.

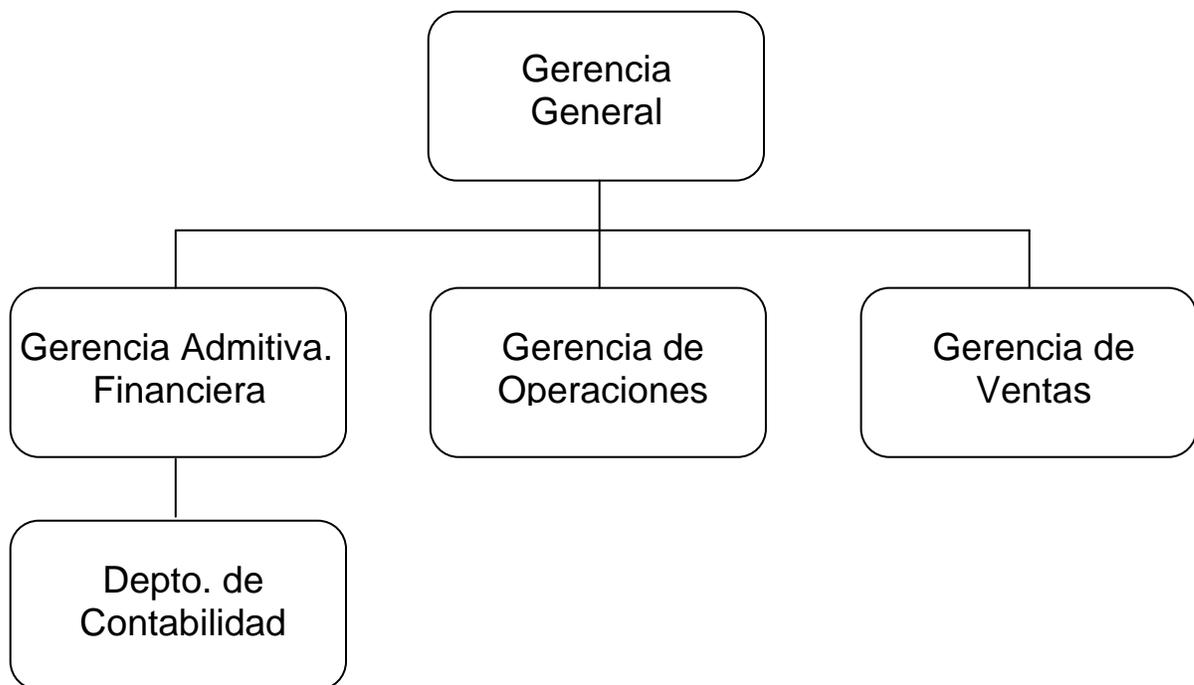
### **3.1.6 Valores**

- a. Integridad
- b. Honestidad
- c. Responsabilidad
- d. Compromiso con los resultados
- e. Orientación al cliente

### 3.2 REDISEÑO ORGANIZACIONAL

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

**Gráfica 2**  
**Organigrama General Propuesto**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Septiembre, 2009**



Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Se puede observar que en el organigrama se agruparon las distintas actividades que la empresa realiza y se distribuyó al personal con el que actualmente cuenta la empresa de acuerdo a las actividades que cada puesto de trabajo desarrolla y se crearon las distintas gerencias para tener un mejor control, como se observa el departamento de recursos humanos se convierte en la gerencia de Operaciones ya que las actividades que se llevan a cabo dentro de esta son de

las principales que desarrolla la empresa. Con esta útil herramienta se puede observar la línea de responsabilidad y autoridad así como los canales de comunicación, permite observar la estructura interna de la organización.

A continuación se describen los componentes del rediseño organizacional propuesto para la empresa:

### **3.2.1 Tipo de estructura organizacional**

El tipo de estructura organizacional utilizada es funcional, ya que como se observa en el organigrama propuesto para la empresa, se dividieron las diferentes áreas que son: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas y Operaciones y Departamento de Contabilidad de acuerdo a las funciones principales que realizan facilitando de esta forma la supervisión de cada gerencia.

### **3.2.2 Dimensión de la estructura y sus categorías**

La dimensión de la estructura propuesta es vertical y los subordinados deben reportarse según el puesto que desempeñan al inmediato superior y la división de sus categorías es la siguiente:

- Nivel estratégico: el cual está compuesto por la Gerencia General.
- Nivel táctico: lo componen las diversas gerencias que son administrativa, operaciones y ventas.
- Nivel técnico: está conformado por el Departamento de Contabilidad, Poligrafistas, Asistente de Operaciones, Vendedores, Secretaria-Recepcionista, Conserje y Mensajero.

### **3.2.3 Modelo del diseño y sus características**

En la propuesta del diseño el modelo utilizado es el mecánico o también conocido como burocrático, ya que dentro de éste se establecen relaciones jerárquicas rígidas para evitar confusión en los niveles de mando y que los empleados conozcan con exactitud a quien deben abocarse. También existen tareas fijas las cuales se detallan en la descripción de puestos, asimismo hay una cadena de mando establecida y puede observarse en el organigrama de la empresa propuesto, se centraliza la autoridad de decisión en los diversos gerentes y se establecen canales de comunicación formalizados.

### **3.2.4 Tipo de departamentalización**

El tipo de departamentalización que se utiliza en el diseño organizacional es la departamentalización funcional, ya que las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa se agrupan de acuerdo a las funciones principales realizadas.

### **3.2.5 Tipo de tramo de control**

El tramo de control que refleja la estructura organizacional es estrecho o es también conocido como estructuras altas. Se determinó este tramo debido a que el número de subordinados que depende de cada gerente es reducido lo que les permite una supervisión efectiva y un mejor control de las actividades que se llevan a cabo dentro de cada área establecida.

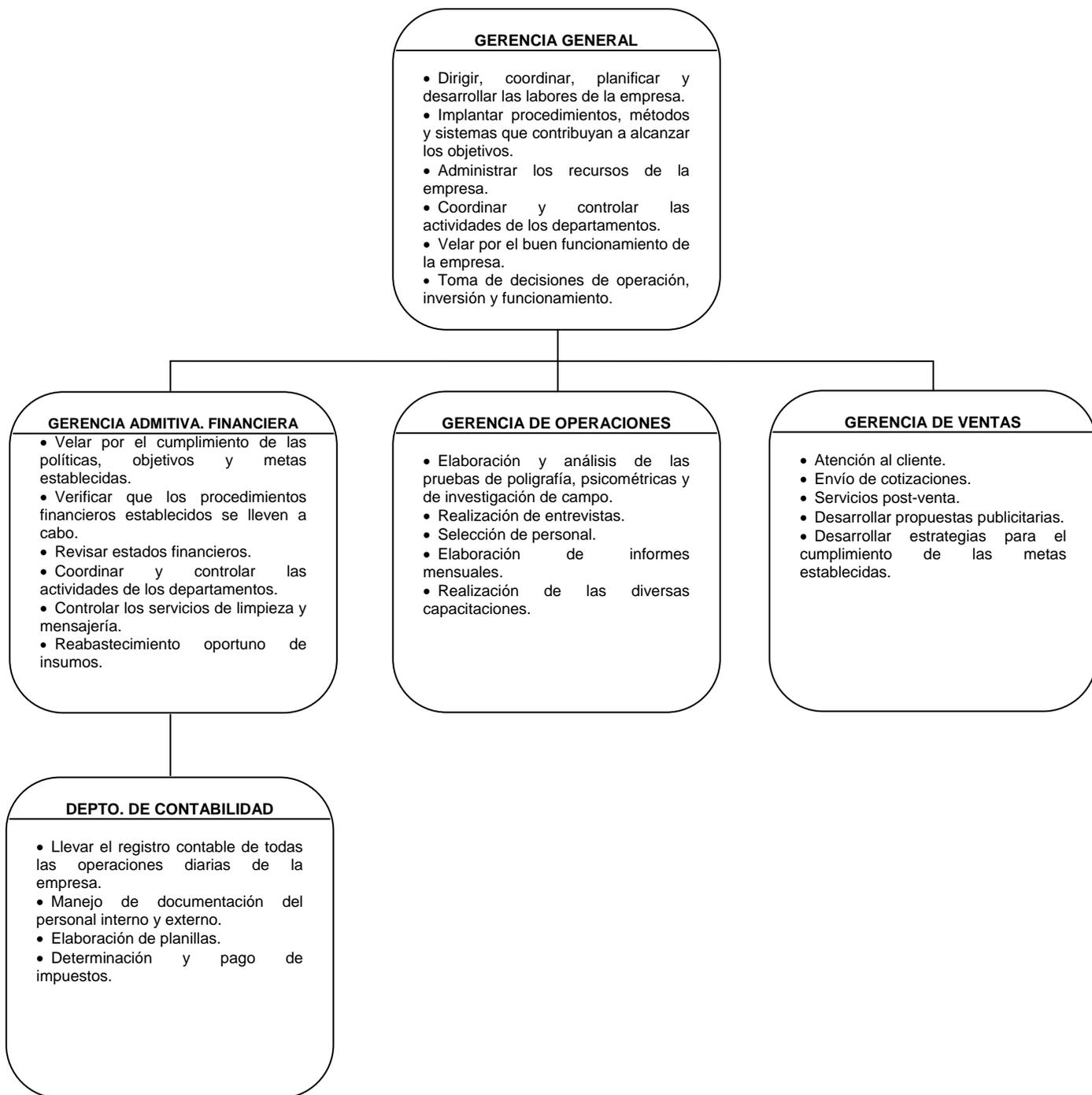
### **3.2.6 Sistema de organización**

El sistema de organización que se aplica es el sistema funcional o llamado también taylor. Como se puede observar en el organigrama de la empresa la autoridad y responsabilidad se organizan de acuerdo a las funciones principales que se llevan a cabo dentro de la empresa.

### **3.3 FUNCIONES BÁSICAS**

Para lograr funcionalidad en la coordinación, comunicación y ejecución de actividades se detallan las funciones de cada unidad creada en el organigrama funcional de la empresa.

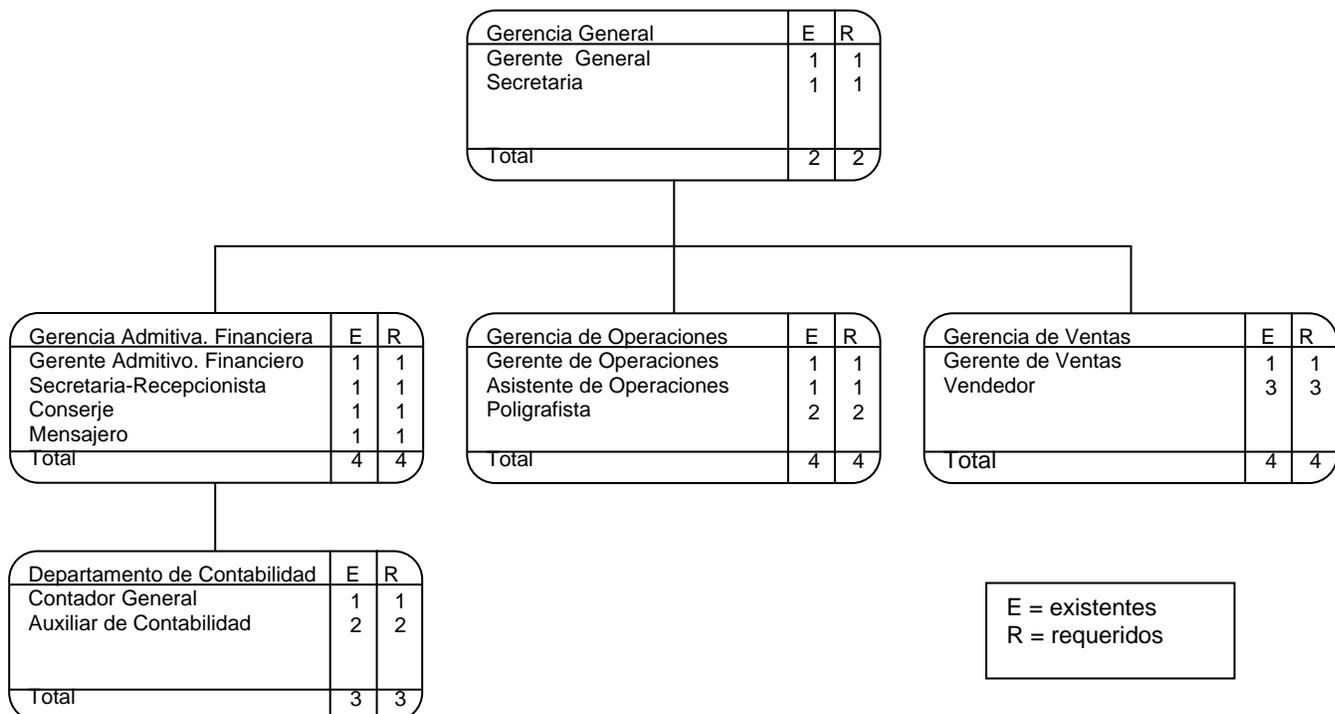
**Gráfica 3**  
**Organigrama Funcional Propuesto**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Septiembre, 2009**



Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

A continuación se muestra el organigrama nominal propuesto:

**Gráfica 4**  
**Organigrama Nominal Propuesto**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Septiembre, 2009**



Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

La empresa no contaba con una estructura organizacional actualizada desde la absorción, por lo tanto se presenta una propuesta del organigrama que la empresa puede tomar en cuenta para su buen desarrollo. Dicho organigrama se determinó de acuerdo a los puestos de trabajo y número de personas con las que cuenta la empresa, sin embargo cabe mencionar que dentro del análisis que se realizó se evidencia que existe duplicidad de funciones y se ve la necesidad de prescindir de cuatro personas que son: un vendedor, mensajero, encargado de limpieza y contadora ya que solamente ocasionan costos para la empresa, y

con el personal restante se realiza una reorganización de funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Al momento de realizar la absorción la empresa cuenta con dos gerentes generales, por lo tanto se determinó que es necesario solamente un puesto en gerencia, ya que al estar una sola persona a cargo se cumple con el principio de unidad de mando, y se logra evitar conflictos entre ambas personas. Por lo tanto se elimina un puesto de trabajo de Gerencia y pasa a ser Gerencia Administrativa. El psicólogo pasa a ocupar el puesto de Gerente de Operaciones, y el supervisor de ventas asciende al puesto de Gerente de Ventas. Al realizar el estudio se determinó que estos puestos de trabajo no tendrían un incremento salarial ya que se hizo una comparación con otras medianas empresas y los salarios se encuentran dentro del margen.

En el rediseño organizacional no se eliminaron puestos de trabajo sino solamente recurso humano y se hizo, como se mencionó anteriormente, una redistribución de los puestos existentes con el recurso humano disponible como se detalla a continuación.

Las dos secretarias-recepcionistas que existían en ambas empresas una conserva dicho puesto, mientras que la otra persona se convierte en la Secretaria de Gerencia. Es necesario prescindir de los servicios de un mensajero y de un conserje, ya que la empresa cuenta actualmente con dos personas en cada puesto lo cual es innecesario. El Departamento de Contabilidad está conformado por el Contador General y dos auxiliares, en este caso debe eliminarse a la contadora de la empresa Sinergia ya que no es necesaria pues al momento de hacer la fusión una de las empresas entre sus servicios esta prestar servicios contables por lo tanto cuenta con un buen equipo de trabajo y era innecesaria la otra contadora. En lo que se refiere a ventas, se

debe prescindir de un vendedor de la empresa Sinergia y el equipo se conforma por tres vendedores y el Gerente correspondiente. En cuanto a la Gerencia de Operaciones, está formada por un Psicólogo que ya formaba parte de una de las empresas, se asigna a la asistente de dicho departamento que es la estudiante de Psicología quien asistía a la Gerente de la empresa Jolybes y los poligrafistas.

### **3.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Se realizó la descripción técnica de los trece puestos con que cuenta la organización, los cuales son:

- a. Gerente General
- b. Secretaria
- c. Gerente Administrativo-Financiero
- d. Secretaria-Recepcionista
- e. Gerente de Operaciones
- f. Asistente de Operaciones
- g. Poligrafista
- h. Gerente de Ventas
- i. Vendedor
- j. Contador General
- k. Auxiliar de Contabilidad
- l. Conserje
- m. Mensajero

Contar con este manual le permitirá a la empresa disponer de instrumentos para la administración de las diferentes actividades. (ver anexo 1)

### 3.5 DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS

Se realizó la descripción de los siguientes procedimientos que se realizan en la empresa: (ver anexo 2)

- Reclutamiento y selección de personal
- Elaboración de planillas
- Servicios contables

Se seleccionaron estas actividades ya que según se desarrolló el estudio estas tres resaltaron ser las más importantes, ya que son las actividades que la empresa realiza diariamente, y son los servicios que prestan a los clientes.

### 3.6 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

El recurso financiero es muy importante para llevar a cabo la propuesta de implementación, por lo tanto a continuación se presenta un cuadro de costos por fase, ya que la propuesta se llevará a cabo en dos fases, y el total de la inversión. Las actividades se detallan en el plan de acción.

**Cuadro 19**  
**Presupuesto de la Propuesta**  
**Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.**  
**Mayo, 2009**

<b>Presupuesto de la Propuesta (cifras en quetzales)</b>			
<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
1	Realización Fase I	Equipo, papelería, alimentación	Q.4,100.00
2	Realización Fase II	Equipo, papelería, alimentación, facilitador	Q.5,700.00
Costo total de la propuesta			Q.9,800.00

Fuente: elaboración propia, mayo 2009

Se sugiere que el desarrollo del plan de acción se lleve a cabo de la siguiente manera para lograr la efectividad del mismo:

## **FASE I**

El Gerente General debe llevar a cabo la presentación de la propuesta a los diversos gerentes durante la primera semana dentro del horario laboral pues la primera actividad tiene duración solamente de 4 horas. Asimismo se sugiere que la socialización de la propuesta con el personal de la empresa se realice en horas laborales y siempre dentro de la primera semana. Es conveniente cerrar la empresa por un término de 3 horas y realizar la actividad para que todo el personal asista y ponga la atención que se requiere, el día queda a elección de la empresa para que priorice sus actividades.

Durante la segunda semana debe llevarse a cabo la actividad de explicación y entrega de los manuales administrativos debe realizarse en tres sesiones separando al personal por departamentos para así poder realizar la actividad dentro del horario laboral sin tener la necesidad de cerrar la empresa. En la tercera semana puede realizarse la última actividad de la primera fase que corresponde al taller de trabajo en equipo pues es necesario que se lleve a cabo el día sábado para que se pueda contar con todo el personal de la empresa y así desarrollar dicha actividad en el tiempo de cuatro horas, la empresa puede llegar a un acuerdo con el personal que la compensación de las mismas pueda ser a través de diversos permisos que el personal pueda solicitar en el futuro con previa autorización.

## **FASE II**

Durante la segunda etapa se planificaron los diversos cursos que el personal debe recibir dentro del horario laboral los cuales deben desarrollarse uno por semana, es decir, en la cuarta semana debe llevarse a cabo el curso a nivel gerencial la cual tiene solamente duración de dos horas elegir horario a convenir. En la quinta semana se llevará a cabo el taller de relaciones interpersonales de preferencia escoger un día de la semana que la empresa pueda cerrar para que todo el personal participe pues será de beneficio para todos. En la sexta semana realizar la plática para el área de ventas, y por último, el taller para el nivel gerencial. A los tres meses deben realizar la evaluación de la propuesta y las revisiones periódicas para determinar si se obtuvo los resultados deseados.

Entre los beneficios asociados a la empresa y la adecuada implementación de la propuesta se puede mencionar:

- Evitar la duplicidad de funciones y de mando.
- Se facilita la comunicación vertical y horizontal.
- Se reduce el sobrecargo de tareas.
- Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Mantener una estructura organizacional que le permita el crecimiento y desarrollo adecuado.
- Mejorar la posición competitiva.
- Mejorar el funcionamiento de la empresa para que logre la rentabilidad esperada.

### 3.7 PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCION					
"REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A."					
OBJETIVO: Definir las actividades que faciliten la implementación de la propuesta en un 100% a corto y mediano plazo.					
FASE I					
Actividades	Meta	Responsable	Tiempo	Costo	
Presentación de la propuesta a los diferentes Gerentes	Que el nivel gerencial conozca, opine y ponga en marcha la propuesta	Gerente General	4 horas	Equipo Papelería Coffee Break	Q300.00 Q150.00 Q150.00
Socialización de la propuesta con todo el personal de la empresa	Dar a conocer la propuesta a todo el personal y a la vez aclarar dudas	Gerente General y Gerentes de Depto.	3 horas	Equipo Papelería Coffee Break	Q300.00 Q250.00 Q350.00
Explicación y entrega de descriptores de puestos al personal, así mismo explicación y entrega del manual de normas y procedimientos	Que el personal entienda el uso de los diferentes manuales para ponerlo en práctica	Gerente General y Gerentes de Depto.	6 horas	Equipo Papelería Coffee Break	Q300.00 Q450.00 Q500.00
Taller motivacional de "Trabajo en equipo"	Que todo el personal aprenda a trabajar en equipo y a la vez puedan socializar para mejorar el ambiente laboral	Facilitador (Personal Sinergia)	4 horas	Equipo Papelería Almuerzo	Q300.00 Q150.00 Q900.00
FASE II					
Curso para el nivel Gerencial sobre "Liderazgo"	Que los nuevos gerentes puedan alcanzar el liderazgo necesario para poder cumplir con las expectativas del puesto	Facilitador Externo	2 horas	Equipo Papelería Coffee Break Psicólogo	Q300.00 Q150.00 Q200.00 Q1,500.00
Taller motivacional de "Relaciones interpersonales"	Que el personal se sienta motivado y así pueda realizar su trabajo de una mejor manera	Facilitador (Personal Sinergia)	3 horas	Equipo Papelería Coffee Break	Q300.00 Q150.00 Q300.00
Curso para el área de ventas acerca de los servicios con que la empresa cuenta	Que el personal de ventas conozca la amplia gama de servicios con los que cuenta la empresa y así pueda ofrecerlos a los clientes	Facilitador (Personal Sinergia)	3 horas	Equipo Papelería Coffee Break	Q300.00 Q200.00 Q150.00
Curso para el nivel Gerencial "Alcanzar su máximo potencial"	Que el nivel gerencial optimice su conocimiento y pueda explotarlo para realizar un trabajo de calidad	Facilitador Externo	2 horas	Equipo Papelería Coffee Break Psicólogo	Q300.00 Q150.00 Q200.00 Q1,500.00
Evaluación de la propuesta	Primera revisión a los 3 meses y continuar con revisiones periódicas cada 6 meses	Gerentes de Departamento	-	Define la empresa	

Fuente: elaboración propia, mayo 2009

## **CONCLUSIONES**

Después de realizado el estudio a la empresa Sinergia Consulting Group a continuación se detallan las conclusiones que surgieron:

1. Se determinó que la empresa no cuenta con elementos actualizados como misión, visión, objetivos y metas los cuales son de suma importancia para orientar las actividades al personal.
2. La falta de una estructura organizacional acorde a las necesidades actuales de la empresa y un diseño organizacional ha provocado que la empresa afronte problemas de organización y no logre los niveles de efectividad esperados.
3. La carencia de descripciones de puestos ha provocado deficiencias y demoras en la ejecución de tareas, así como duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades.
4. La ausencia de una descripción de procedimientos ha provocado que las actividades que se desarrollan dentro de la empresa sean ejecutadas de una manera inadecuada, desordenada y con demora lo que conlleva a la pérdida de clientes por el inadecuado servicio que se presta a los usuarios.

Cabe mencionar que con la determinación de estas conclusiones se comprueba la hipótesis planteada que es: la causa que originó los problemas en la empresa Sinergia Consulting Group, S.A., es debido a que durante el proceso de absorción no se contempló realizar una modificación o actualización del sistema organizativo.

## **RECOMENDACIONES**

Después de realizado el estudio a la empresa Sinergia Consulting Group se decide recomendar las siguientes acciones:

1. Que el gerente de la empresa tome en cuenta los elementos de misión, visión, objetivos y metas establecidos, así como darlos a conocer a los miembros que integran la organización con el fin de contribuir al eficiente desarrollo de la misma.
2. El gerente debe implementar la estructura y diseño organizacional propuesto para que la empresa pueda responder al crecimiento y minimizar los problemas de organización detectados.
3. Los gerentes de cada área deben entregar los descriptores de puestos propuestos al personal para que les sirva de guía y conozca sus funciones, atribuciones y responsabilidades así como la autoridad que tiene su puesto.
4. Implementar los principales procedimientos propuestos para facilitar a cada empleado la realización de las actividades que le corresponden de manera eficiente y eficaz.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. Segunda Edición. McGraw-Hill, México. Año 2004. 369 páginas.
2. Koontz Harold; Wehrich Heinz. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Onceava Edición. McGraw-Hill, México. Año 1998. 796 páginas.
3. Miner, John B. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. Primera Edición. CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V, México. Año 1984. 549 páginas.
4. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración. MATERIAL DIDÁCTICO FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN. Apuntes de Administración II. Año 2004. 10 páginas.
5. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
6. [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

**ANEXOS**

**ANEXO NO. 1**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

Objetivos.....	2
Organigrama general propuesto.....	3
Organigrama nominal propuesto.....	4
Descripciones de puestos.....	5

## **INTRODUCCIÓN**

El Manual de Organización que a continuación se presenta es un instrumento administrativo que contiene la estructura organizacional que se propuso para la empresa Sinergia Consulting Group, S.A, así como las funciones y tareas que se llevan a cabo dentro de cada puesto de trabajo.

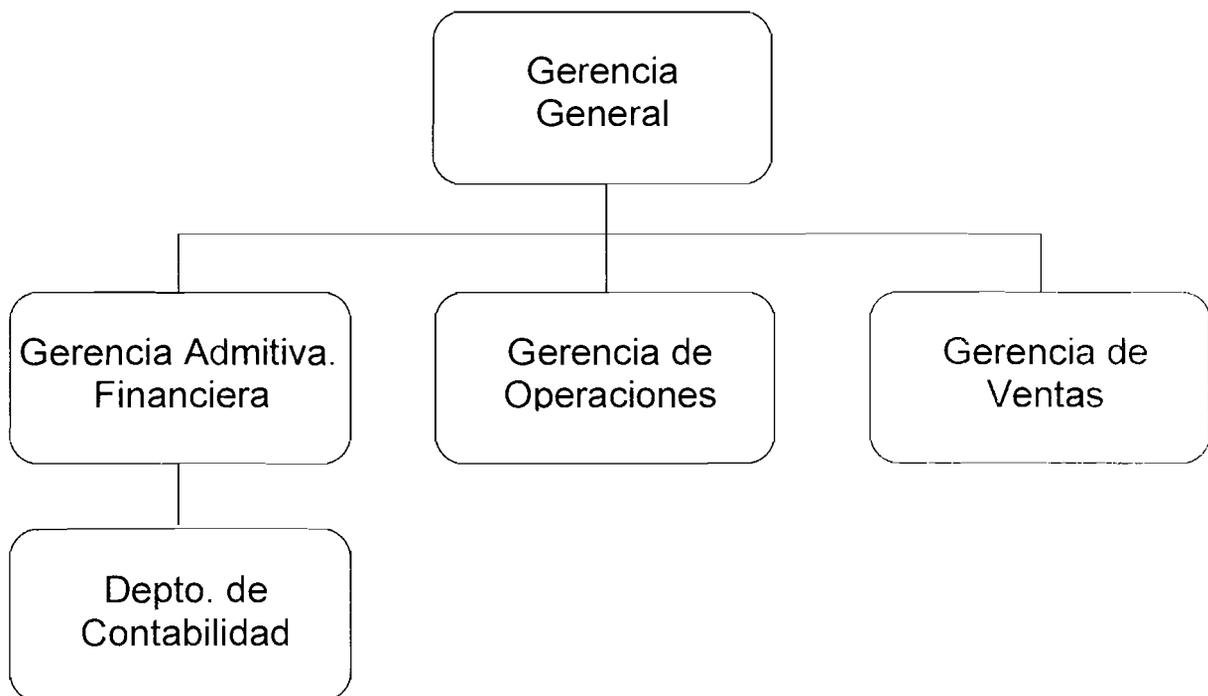
El manual muestra en forma detallada la ubicación de las unidades administrativas, así como el nombre, naturaleza, atribuciones, responsabilidades y líneas jerárquicas de los puestos con que la empresa cuenta. El propósito del manual es identificar en forma clara la estructura de la empresa para que los trabajadores y clientes tengan una idea clara de la organización, así mismo es una herramienta útil que sirve de apoyo a las diferentes áreas de la empresa.

## OBJETIVOS

- Brindar información completa sobre la estructura y funciones de la empresa.
- Establecer, normar y definir las funciones de cada puesto de trabajo.
- Definir canales de comunicación, grados de autoridad y responsabilidad.
- Informar y orientar a los empleados acerca de las atribuciones diarias y del desempeño de sus labores.
- Facilitar la adaptación al puesto de trabajo para el personal recién contratado.

Con los datos que se obtuvieron de la investigación y conociendo las actividades de la empresa Sinergia Consulting Group, S.A., se propone el siguiente organigrama general:

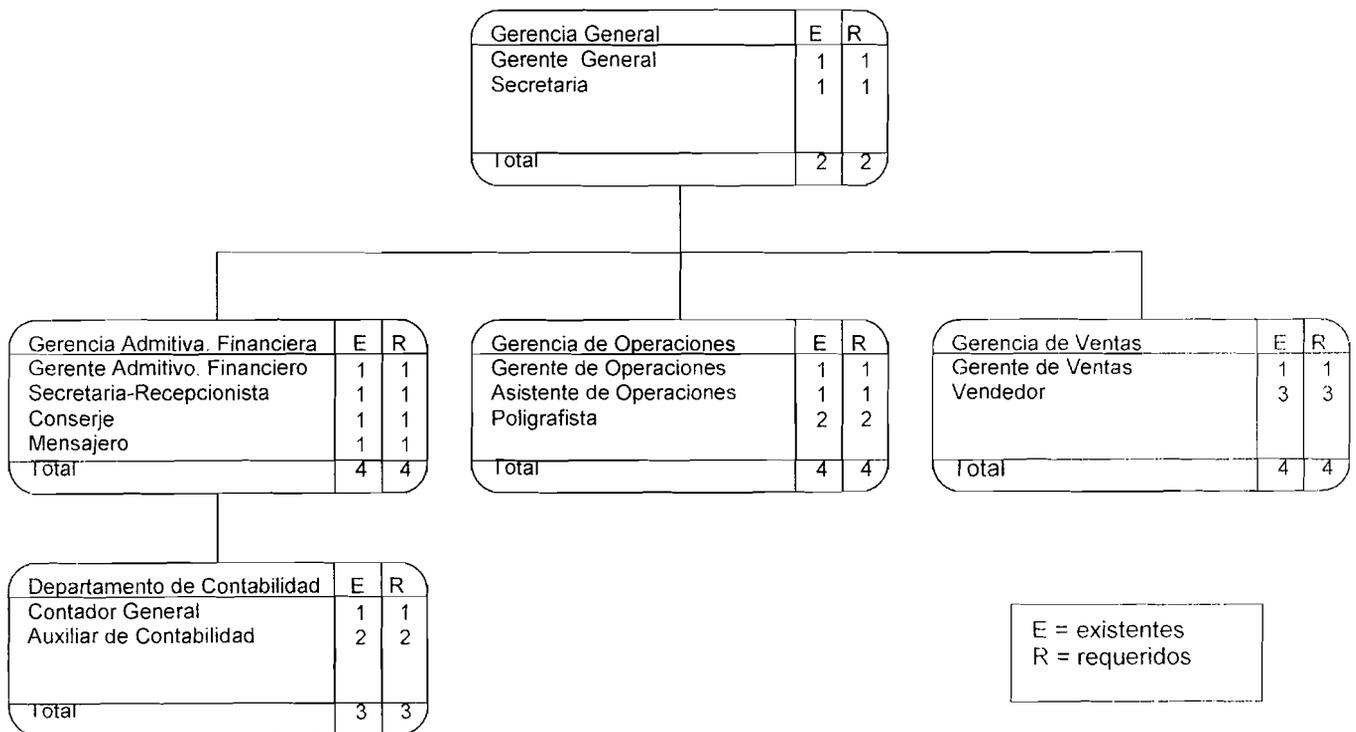
**Organigrama General Propuesto  
Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.  
Septiembre, 2009**



Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

Así mismo se detalla a continuación un organigrama nominal que incorpora los puestos de trabajo existentes dentro de la empresa.

**Organigrama Nominal Propuesto  
Empresa Sinergia Consulting Group, S.A.  
Septiembre, 2009**



Fuente: elaboración propia, septiembre 2009

A continuación se listan los puestos de trabajo que están incluidos dentro del manual de organización y de los cuales se realizó una descripción:

- a. Gerente General
- b. Secretaria
- c. Gerente Administrativo-Financiero
- d. Secretaria-Recepcionista
- e. Gerente de Operaciones
- f. Asistente de Operaciones
- g. Poligrafista
- h. Gerente de Ventas
- i. Vendedor
- j. Contador General
- k. Auxiliar de Contabilidad
- l. Conserje
- m. Mensajero

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Gerente General
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia General
<b>Inmediato superior:</b>	Ninguno
<b>Subalternos:</b>	Secretaria de Gerencia, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas, Gerencia de Operaciones

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto de carácter ejecutivo que realiza labores de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, en general es el encargado de conducirla al alcance de las metas y objetivos propuestos.

**Atribuciones:**

- Establecer metas, objetivos, estrategias para el buen funcionamiento de la empresa, en conjunto con los Gerentes de las diferentes áreas.
- Definir una planificación mensual y anual con el propósito de optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad de la empresa.
- Coordinar las actividades de los diferentes departamentos.
- Evaluar periódicamente los planes, operaciones y los resultados obtenidos para la toma de decisiones.
- Elaboración del presupuesto de la empresa.
- Evaluar y supervisar constantemente las operaciones financieras.

- Firmar cheques.
- Dirigir reuniones.
- Desarrollar nuevos proyectos de inversión.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto, mantiene estrecha relación con la Secretaria de Gerencia, Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Operaciones y Gerente de Ventas.

**Autoridad:**

La autoridad de delegar funciones y tareas, convocar reuniones, toma de decisiones y tiene la facultad de representar a la empresa legalmente.

**Responsabilidad:**

Es responsable del buen funcionamiento de la empresa, de las actividades que se llevan a cabo, del patrimonio de la misma, del buen uso de los recursos financieros y tiene la responsabilidad de representación legal a la empresa.

---

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

---

**a) Educación:**

- Licenciado en Administración de Empresas o carrera afín, de preferencia con Maestría en finanzas.

**b) Experiencia:**

- Mínima de 4 años en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- Coordinación y dirección de actividades empresariales.
- Para dirigir, organizar y controlar personal (trabajo en equipo).
- Toma de decisiones.
- Conocimiento de paquetes de software.

**d) Destrezas:**

Para manejo de equipo de cómputo y de oficina.

**e) Competencias:**

- Analítico.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Enfocado a resultados.
- Liderazgo.
- Emprendedor.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

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

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto de apoyo administrativo, que asiste a la Gerencia General se encarga de cumplir con las labores secretariales así como cumplir con las instrucciones que le indique el Gerente.

**Atribuciones:**

- Archivar documentos.
- Tomar dictados, envíos de fax.
- Redacción de correspondencia y documentación.
- Recibir y entregar correspondencia del Gerente General.
- Mantener actualizada la agenda del Gerente General.
- Atender a las personas vía telefónica y personalmente.
- Lleva el control de la caja chica de Gerencia General.
- Brindar apoyo a las diferentes actividades secretariales requeridas por las otras áreas de la empresa, en especial al Gerente de Ventas.
- Supervisar los trabajos de los servicios de limpieza.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto, mantiene estrecha relación con el Gerente General, y Gerentes de las distintas áreas, así como con el demás personal que integra la empresa.

**Autoridad:**

Tomar decisiones de las actividades que le sean asignadas.

**Responsabilidad:**

Es responsable de realizar el trabajo a tiempo y de la manera que le sea solicitado, así como del buen uso del equipo que este a su cargo.

---

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

**a) Educación:**

- Título de Secretaria Bilingüe.

**b) Experiencia:**

- Mínima de 2 años en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- Conocimiento y manejo de paquetes de computación e internet.

**d) Destrezas:**

- Manejo de equipo de cómputo, fax, fotocopidora, escáner, máquina de escribir.

**e) Competencias:**

- Proactiva.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Gerente Administrativo-Financiero
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Admitiva. y Financiera
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente General
<b>Subalternos:</b>	Secretaria-Recepcionista, Contador, Mensajero y Conserje

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto de carácter administrativo, encargado del control administrativo y financiero de la empresa. Debe colaborar en la planificación de la empresa, crear estrategias financieras y evaluar las necesidades de inversión y financiamiento cuando la empresa lo requiera.

**Atribuciones:**

- Planificar, coordinar y controlar las actividades a su cargo.
- Tomar decisiones a nivel Gerencial.
- Supervisar y evaluar el área contable.
- Tener control y conocimiento del flujo de caja de la empresa.
- Colaborar en la realización del presupuesto de la empresa.
- Emitir periódicamente informes financieros y reportes administrativos a Gerencia General.
- Encargada del área de recursos humanos e insumos varios.
- Implementar controles administrativos y financieros.

- Revisar y firmar cheques.
- Analizar y evaluar estados financieros.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones, mantiene estrecha relación con el Gerente General, Gerentes de las distintas áreas, con la Secretaria-Recepcionista y con el demás personal que integra la empresa.

**Autoridad:**

Tiene la autoridad de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que están a su cargo, así mismo tiene la autoridad de delegar funciones al personal a su cargo, tomar decisiones.

**Responsabilidad:**

Tiene la responsabilidad directa de responder por lo resultados que tenga el área administrativa-financiera, así mismo es responsabilidad de la adecuada administración del presupuesto de la empresa.

---

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

---

**a) Educación:**

- Título Universitario en la carrera de Administración de Empresas o Contador Público y Auditor, o mínimo cierre de pensum.

**b) Experiencia:**

- Mínima de 2 años en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- Conocimiento y manejo de paquetes de computación e internet.

- Manejo de grupos y orientado a resultados.
- Capacidad analítica.
- Toma de decisiones.
- Análisis e interpretación de estados financieros.
- Manejo eficiente de recursos y materiales.
- Planificación y coordinación de actividades administrativa-financieras.

**d) Destrezas:**

- Manejo de computadora, cañonera, impresora, entre otras.

**e) Competencias:**

- Con iniciativa propia.
- Excelentes relaciones humanas.
- Don de mando.
- Liderazgo.
- Motivador.
- Responsable.
- Persuasivo.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Secretaria-Recepcionista
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Admitiva.-Financiera
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente Administrativo-Financiero
<b>Subalternos:</b>	Mensajero

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo atender a las visitas o clientes y darles la información pertinente que requieran, debe atender la planta telefónica y realizar funciones secretariales. Asimismo es la encargada de coordinar, abastecer, las labores de compras de suministros e insumos necesarios para la empresa y asistir a la Gerencia Administrativa-Financiera.

**Atribuciones:**

- Atender clientes que lleguen a la empresa.
- Contestar llamadas y dirigir las a la persona apropiada.
- Recibe, clasifica y distribuye el correo a las personas correspondientes.
- Asistir en funciones secretariales al Gerente Administrativo-Financiero.
- Archivo del área Administrativa.
- Efectuar cotizaciones para la compra de suministros e insumos.
- Con aprobación del jefe inmediato comprar suministros e insumos necesarios.

- Elaborar reporte de compras y presentar a jefe inmediato.
- Coordinar y distribuir los insumos de la empresa.
- Tomar dictados, envíos de fax.
- Manejo de caja chica.
- Emitir contraseñas de pago.
- Entregar cheques a Proveedores.
- Brindar apoyo a las diferentes actividades secretariales requeridas por el Departamento de Contabilidad.
- Organizar con aprobación de su jefe inmediato la ruta del mensajero.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto, mantiene estrecha relación con el Gerente Administrativo-Financiero, con los clientes y personas que lleguen a la empresa, con el mensajero y conserje, así como con el demás personal que integra la empresa.

**Autoridad:**

De planificar las actividades de compras, de prohibir el acceso de documentos sin previa autorización.

**Responsabilidad:**

Es responsable de la administración adecuada del presupuesto destinado para compras, y velar que los suministros e insumos sean de calidad. También es responsable de que la correspondencia que ingrese a la empresa sea entregada a la persona respectiva, así como de la atención a los clientes y del equipo asignado a su puesto.

---

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

**a) Educación:**

- Título de Secretaria Bilingüe.

**b) Experiencia:**

- Mínima de 1 año en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- Conocimiento y manejo de paquetes de computación e internet.
- Numérica.
- Expresión oral.

**d) Destrezas:**

- Manejo de equipo de cómputo, fax, fotocopidora, escáner, máquina de escribir, planta telefónica, etc.

**e) Competencias:**

- Colaboradora.
- Excelentes relaciones humanas.
- Responsable.
- Proactiva.
- Con iniciativa propia.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Mensajero
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Admitiva-Financiera
<b>Inmediato superior:</b>	Secretaria-Recepcionista
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto operativo encargado de realizar todas las actividades de mensajería interna y externa que sean necesarios.

**Atribuciones:**

- Llevar y entregar cualquier tipo de documento a los lugares que le sean indicados.
- Verificar documentación antes de salir de la empresa.
- Realizar los pagos según instrucciones que reciba.
- Sacar fotocopias cuando sea necesario.
- Extender recibos de caja.
- Realizar las actividades bancarias que le sean indicadas.
- Resguardar información sobre las actividades y movimientos bancarios y tomar las precauciones necesarias en su trabajo.
- Presentar el reporte de visitas diarias debidamente sellado.
- Informar a Gerencia cualquier anomalía que descubra.
- Cualquier función afín a su puesto.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto, mantiene estrecha relación con Secretaria-Recepcionista, con los clientes, proveedores varios y demás personal de la empresa.

**Autoridad:**

De rechazar documentos sin previa autorización.

**Responsabilidad:**

Es responsable del efectivo y documentos que le sean entregados, así como del cumplimiento de las atribuciones del puesto.

---

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

---

**a) Educación:**

- Diploma 3ero básico.

**b) Experiencia:**

- Mínima de 1 año en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- De orientación.
- Numérica.

**d) Destrezas:**

- Manejo de motocicleta.

**e) Competencias:**

- Honrado.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Conserje
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia Admitiva-Financiera
<b>Inmediato superior:</b>	Secretaria de Gerencia
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto operativo encargado de realizar todas las actividades de limpieza general de las instalaciones de la empresa, así mismo de preparar café, té para el personal y visitas de la empresa.

**Atribuciones:**

- Barrer, trapear y encerar el piso.
- Limpiar los servicios sanitarios.
- Limpiar los muebles que se encuentren en las instalaciones.
- Sacudir escritorios y computadoras.
- Limpiar ventanas.
- Recolectar la basura de las diversas oficinas y servicios sanitarios.
- Preparar café o té.
- Lavar utensilios.
- Mantener la cocina limpia y ordenada.
- Encargada de la existencia de utensilios de limpieza y artículos de despensa.

- Realizar mensajería interna cuando así se requiera.
- Realizar actividades relacionadas con su puesto de trabajo.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con la Asistente de Gerencia de quien recibe órdenes y con todo el personal de la empresa.

**Autoridad:**

Para cuidar las áreas que ha limpiado y sacudido.

**Responsabilidad:**

De cuidar los utensilios de limpieza que le sirvan para desarrollar sus funciones así como asistir puntualmente y desempeñar de forma eficiente sus labores.

---

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

**a) Educación:**

- Diploma 6to primaria.

**b) Experiencia:**

- Un año de experiencia.

**c) Habilidades:**

- Rapidez.

**d) Destrezas:**

- Operar de forma eficiente el equipo de limpieza y electrodomésticos de cocina.

**e) Competencias:**

- Responsable.
- Respetuoso.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Contador General
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente Administrativo-Financiero
<b>Subalternos:</b>	Auxiliar de Contabilidad

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto de carácter administrativo, encargado de supervisar que las operaciones contables se registren de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, es el encargado de revisar y controlar los estados financieros de la empresa.

**Atribuciones:**

- Supervisar el registro de las operaciones de las partidas contables.
- Elaborar en conjunto con el Gerente General el presupuesto de la empresa.
- Administrar y controlar los registros contables.
- Supervisar la generación e impresión de cheques y trasladar a la persona que firma.
- Elaborar estados financieros de la empresa.
- Controlar la emisión de facturas.
- Administrar y llevar el control de las cuentas bancarias de la empresa.
- Verificar las retenciones recibidas.

- Revisión de nómina de la empresa así como de las prestaciones laborales.
- Pago a empleados por medio electrónico.
- Pago de impuestos por medio electrónico.
- Presentar informes financieros con la información correcta.
- Entregar a la Secretaria-Recepcionista las actividades bancarias que debe realizar el mensajero.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto, tiene relación con los Auxiliares Contables, con el Gerente Administrativo-Financiero, la Secretaria-Recepcionista y vendedores.

**Autoridad:**

Para decidir la forma de llevar los registros contables y financieros, así mismo tiene la autoridad de cancelación de facturas y cheques, y priorizar el orden de sus actividades según importancia.

**Responsabilidad:**

Es responsable de llevar eficientemente y actualizados los registros contables y financieros, así como el buen uso de los fondos disponibles de la empresa.

---

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

---

**a) Educación:**

- Título de Perito Contador y sexto semestre de la carrera de Auditoría y Contaduría Pública.

**b) Experiencia:**

- Mínima de 2 años en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- Conocimiento y manejo de paquetes de computación e internet.
- Numérica.
- Manejo de operaciones electrónicas.
- Manejo de leyes fiscales y laborales.

**d) Destrezas:**

- Manejo de equipo de cómputo y demás equipo de oficina.
- Manejo de Aspel y Sae.

**e) Competencias:**

- Liderazgo.
- Excelentes relaciones humanas.
- Responsable.
- Criterio analítico.
- Honesto.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Auxiliar de Contabilidad
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Inmediato superior:</b>	Contador General
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es de carácter administrativo encargado de apoyar al Contador General en el registro y control de las operaciones contables. Es el responsable de los libros contables y del buen sistema de contabilidad de cada empresa que le sea asignada.

**Atribuciones:**

- Elaborar contratos según indicaciones de su superior.
- Elaborar papeleo para trámite de inscripción en el IGSS e Iotra.
- Realizar las diferentes partidas contables.
- Emitir cheques previa autorización.
- Llevar el control de pago de la empresa.
- Control de las compras y ventas.
- Facturar
- Realizar los cobros a clientes.
- Calcular prestaciones laborales del personal.
- Elaborar planillas de las distintas empresas.

- Elaborar planillas de IGSS.
- Emitir certificados de trabajo.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Generar los formularios de impuestos.
- Archivar las facturas y documentación contable.

**Relaciones de trabajo:**

Debe mantener estrecha relación con el Contador General y Vendedores, Secretaria-Recepcionista así mismo tiene relación con todo el personal de la empresa y clientes.

**Autoridad:**

Sobre los vendedores únicamente para que las hojas previas a facturar contengan los datos correspondientes de facturación.

**Responsabilidad:**

Es responsable de realizar los cobros a clientes, y llevar un adecuado y eficiente control de los ingresos y egresos de la empresa.

---

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

---

**a) Educación:**

- Título de Perito Contador

**b) Experiencia:**

- Mínima de 2 años en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- Conocimiento y manejo de paquetes de computación e internet.
- Numérica.
- Manejo de operaciones electrónicas.
- Manejo de leyes fiscales y laborales.

**d) Destrezas:**

- Manejo de equipo de cómputo y demás equipo de oficina.
- Manejo de Aspel y Sae.

**e) Competencias:**

- Responsable.
- Puntual.
- Honesto.
- Iniciativa.
- Criterio analítico.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Gerente de Operaciones
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de Operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente General
<b>Subalternos:</b>	Asistente de Operaciones, Poligrafistas

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto de carácter administrativo, encargado del control de selección y reclutamiento del personal que integra la empresa misma, así como del personal que será reclutado para empresas externas. Es el encargado de realizar las entrevistas y diversas pruebas a los candidatos.

**Atribuciones:**

- Planificar, coordinar y controlar las actividades de selección y reclutamiento.
- Tomar decisiones a nivel Gerencial.
- Supervisar y evaluar el área de operaciones.
- Tener control y conocimiento del personal a evaluar.
- Mantener una base de datos actualizada de los posibles candidatos.
- Realizar las pruebas psicométricas, pruebas de investigación, de aptitudes y de personalidad.
- Análisis de los resultados de las pruebas.

- Realizar las entrevistas a los candidatos.
- Elaborar los reportes que se presentan a los clientes.
- Controlar que las pruebas de poligrafía se lleven a cabo de una manera adecuada.
- Realizar las capacitaciones en las empresas externas.
- Elaboración del material utilizado en las capacitaciones.
- Emitir periódicamente informes a Gerencia General.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones, mantiene estrecha relación con el Gerente General, Gerentes de las distintas áreas, con la Asistente de Operaciones, Poligrafistas y con el demás personal que integra la empresa.

**Autoridad:**

Tiene la autoridad de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que están a su cargo, así mismo tiene la autoridad de delegar funciones al personal a su cargo, tomar decisiones y tiene a autoridad de decidir los candidatos a optar por las diferentes plazas, y decidir quien puede formar parte de la base de datos de la empresa.

**Responsabilidad:**

Tiene la responsabilidad directa de responder por lo resultados que tenga el área de operaciones, así mismo es responsable del adecuado reclutamiento y selección del personal y de la fidelidad de los resultados obtenidos en las diferentes pruebas realizadas, así como la responsabilidad de elegir los candidatos adecuados.

---

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

**a) Educación:**

- Título Universitario en la carrera de Psicología.

**b) Experiencia:**

- Mínima de 3 años en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- Conocimiento y manejo de paquetes de computación e internet.
- Manejo de grupos y orientado a resultados.
- Capacidad analítica.
- Toma de decisiones.
- Para realizar entrevistas.
- Para la realización de las distintas pruebas.
- De comunicación.

**d) Destrezas:**

- Manejo de computadora, impresoras etc.

**e) Competencias:**

- Con iniciativa propia.
- Excelentes relaciones humanas.
- Don de mando.
- Liderazgo.
- Motivador.
- Responsable.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Asistente de Operaciones
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de Operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente de Operaciones
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto de carácter administrativo, encargado de apoyar directamente al Gerente de Operaciones en todos los asuntos referentes al reclutamiento y selección de personal.

**Atribuciones:**

- Elaborar los anuncios de prensa que contenga la técnica AIDA.
- Verificar el correo de la empresa en el área de operaciones.
- Recepción de la documentación requerida para optar a las distintas plazas.
- Localizar a los candidatos.
- Realizar las distintas citas a los candidatos.
- Tener control y conocimiento del personal a evaluar.
- Elaboración de la carpeta informativa de cada candidato.
- Realizar la base de datos de los posibles candidatos y mantenerla actualizada.

- Ayudar a realizar las pruebas psicométricas, pruebas de investigación, de aptitudes y de personalidad y realizarlas en caso de Ausencia del Gerente de Operaciones.
- Colaborar en el análisis de los resultados de las pruebas.
- Apoyar al Gerente de Operaciones a realizar las entrevistas a los candidatos.
- Colaborar en la elaboración de los reportes que se presentan a los clientes.
- Archivar todo lo relacionado a sus actividades.
- Realizar actividades secretariales que sean necesarias asistiendo al Gerente de Operaciones.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones, mantiene estrecha relación con el Gerente de Operaciones, Poligrafistas y con el demás personal que integra la empresa.

**Autoridad:**

Tiene la autoridad de decidir a los posibles candidatos en base a la documentación recibida.

**Responsabilidad:**

Tiene la responsabilidad del adecuado reclutamiento y selección del personal y de la fidelidad de los resultados obtenidos en las diferentes pruebas realizadas, así como la responsabilidad de elegir los candidatos adecuados.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

**a) Educación:**

- Octavo semestre de la Carrera de Psicología.

**b) Experiencia:**

- Mínima de 1 año en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- Conocimiento y manejo de paquetes de computación e internet.
- Manejo de grupos.
- Capacidad analítica.
- Para realizar entrevistas.
- Para la realización de las distintas pruebas.

**d) Destrezas:**

- Manejo de computadora, impresoras etc.

**e) Competencias:**

- Con iniciativa propia.
- Excelentes relaciones humanas.
- Don de mando.
- Liderazgo.
- Responsable.
- Trabajar en equipo.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Poligrafista
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de Operaciones
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente de Operaciones
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto de carácter administrativo, encargado de evaluar al personal que aplica para las diferentes plazas existentes dentro de la empresa, así mismo es el encargado de realizar las evaluaciones de rutina solicitadas por los clientes y hacer las diversas investigaciones específicas cuando lo requiera la situación.

**Atribuciones:**

- Realizar las diversas entrevistas a los candidatos.
- Realizar las pruebas poligráficas.
- Calificar las pruebas poligráficas.
- Emitir dictamen acerca de los resultados obtenidos sobre la evaluación realizada.
- Realizar, revisar y firmar los informes a entregar al Gerente de Operaciones.
- Llevar un control estricto sobre cada candidato evaluado.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones, mantiene estrecha relación con el Gerente de Operaciones, Poligrafistas y con el demás personal que integra la empresa.

**Autoridad:**

Tomar decisiones sobre los resultados que detecte en la evaluación poligráfica.

**Responsabilidad:**

Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo a tiempo y de manera precisa y de brindar fidelidad de los resultados obtenidos en las diferentes pruebas realizadas, así como la responsabilidad de brindar un dictamen completo.

---

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

**a) Educación:**

- Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología .
- Curso básico mínimo de 400 horas en escuelas reconocidas por APA.

**b) Experiencia:**

- Mínima de 2 años en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- Conocimiento y manejo de paquetes de computación e internet.
- Capacidad analítica.
- Conocimiento de técnicas de investigación e interrogación.

**d) Destrezas:**

- Manejo de computadora, polígrafo computarizado e impresoras etc.

**e) Competencias:**

- Con iniciativa propia.
- Proactivo.
- Excelente relaciones humanas.
- Responsable.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Gerente de Ventas
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de Ventas
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente General
<b>Subalternos:</b>	Vendedores

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo planificar, dirigir, organizar y controlar el proceso de ventas de servicios que ofrece la empresa.

**Atribuciones:**

- Planificar, coordinar y controlar las actividades de venta.
- Tomar decisiones a nivel Gerencial.
- Supervisar y evaluar el área de ventas.
- Realizar una planificación mensual de ventas y mostrarla a los vendedores, así mismo revisar la planificación de ventas de cada uno de ellos.
- Crear estrategias que busquen el incremento en los niveles de venta.
- Aprobación de créditos y descuentos.
- Actualizar y distribuir la cartera general de clientes.
- Supervisar y coordinar la efectividad de los vendedores.
- Realizar sesiones de trabajo para coordinar actividades.

- Crear incentivos para los vendedores de acuerdo a metas alcanzadas.
- Dar capacitación constante a su fuerza de ventas.
- Seguimiento, control y análisis de la evolución de las ventas.
- Emitir periódicamente informes de ventas a Gerencia General.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones, mantiene estrecha relación con el Gerente General, vendedores y con el demás personal que integra la empresa.

**Autoridad:**

Tiene la autoridad de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que están a su cargo, así mismo tiene la autoridad de delegar funciones al personal a su cargo, tomar decisiones, decidir precios, descuentos y créditos.

**Responsabilidad:**

Tiene la responsabilidad directa de responder por lo resultados que tenga el área de ventas, así mismo es responsable de coordinar y controlar las actividades de los vendedores.

---

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

---

**a) Educación:**

- Título Universitario en la carrera de Administración de Empresas o mínimo cierre de pensum.

**b) Experiencia:**

- Mínima de 2 años en puestos similares.

**c) Habilidades:**

- Conocimiento y manejo de paquetes de computación e internet.
- Manejo de grupos y orientado a resultados.
- Capacidad de negociación.
- Toma de decisiones.
- Facilidad de expresión oral.

**d) Destrezas:**

- Manejo de computadora, cañonera, impresora, entre otras.

**e) Competencias:**

- Con iniciativa propia.
- Excelentes relaciones humanas.
- Don de mando.
- Liderazgo.
- Motivador.
- Responsable.
- Emprendedor.
- Innovador.

---

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Vendedor
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Gerencia de Ventas
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente de Ventas
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

---

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:**

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la responsabilidad de realizar la promoción y venta de los servicios que ofrece la empresa.

**Atribuciones:**

- Contactar a posibles clientes.
- Presentar informes semanales de los resultados alcanzados.
- Brindar un servicio personalizado a los clientes.
- Elaborar proformas a los clientes.
- Controlar y clasificar la cartera de clientes, y búsqueda de clientes potenciales.
- Cumplir mensualmente con las metas establecidas.
- Llenar las formas de solicitud de factura y entregarlas al Departamento de Contabilidad.
- Usar adecuadamente los recursos de la empresa.
- Solicitar la autorización de crédito y descuentos al jefe inmediato.

- Otras atribuciones similares a su puesto.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones, mantiene estrecha relación con el Gerente de Ventas y con el demás personal que integra la empresa.

**Autoridad:**

Para buscar los medios necesarios para contactar clientes.

**Responsabilidad:**

Tiene la responsabilidad directa de responder por las actividades comerciales a su cargo, así como de brindar una buena atención a los clientes, y es responsable por llegar a las metas establecidas.

---

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

**a) Educación:**

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

**b) Experiencia:**

- Mínima de 2 años en ventas.

**c) Habilidades:**

- Conocimiento y manejo de paquetes de computación e internet.
- Numérica.
- Persuasión.
- Para distribuir el tiempo de trabajo.

- Facilidad de expresión oral.

**d) Destrezas:**

- Manejo de computadora, cañonera, impresora, entre otras.

**e) Competencias:**

- Con iniciativa propia.
- Excelentes relaciones humanas.
- Extrovertido.
- Carismático.
- Orientado a servicio al cliente.

## **ANEXO NO. 2**

# **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

Objetivos.....	2
Simbología.....	3
Reclutamiento y selección de personal.....	4
Elaboración de planillas.....	10
Servicios contables.....	14

## INTRODUCCIÓN

El manual de normas y procedimientos es un instrumento que contiene una serie de instrucciones escritas, es decir define la secuencia de procedimientos que deben seguir cada uno de los miembros del personal para la ejecución de las actividades propias de la empresa Sinergia Consulting Group, S.A.

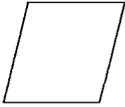
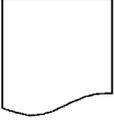
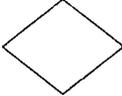
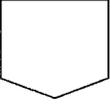
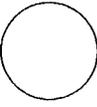
Este manual es una guía de acción que permite al personal involucrado realizar las actividades diarias de una manera eficiente y ordenada, es una herramienta importante para la empresa ya que permite optimizar el tiempo a cada empleado evitando la duplicidad de esfuerzo en el desempeño de sus tareas y realizar una toma de decisiones oportuna. Dentro del manual están establecidas normas y objetivos, así como una descripción específica para cada procedimiento, las cuales deben cumplirse para el buen desarrollo de la organización.

Al realizar el estudio se determinó que la empresa presta tres servicios a sus clientes los cuales son: Reclutamiento y Selección de Personal, Elaboración de Planillas y Servicios Contables por tanto se hizo necesario dejar plasmadas dichas actividades dentro de este manual.

## OBJETIVOS

- Coordinar y controlar las operaciones en general de la empresa, facilitando la actividad de supervisión.
- Elevar la productividad de la empresa.
- Estandarizar los procesos generados creando un orden lógico para cada una de las operaciones que deben llevarse a cabo con el fin de simplificarlas.
- Proporcionar al usuario una guía detallada de los pasos que deben realizar para las actividades diarias de la empresa.
- Disponer en cualquier momento de la información necesaria.
- Eliminar las operaciones innecesarias que se llevan a cabo.

**SIMBOLOGÍA**

	<b>INICIO, FIN.</b> Indica inicio y fin de un procedimiento.
	<b>OPERACIÓN</b> En esta se invierte el esfuerzo físico y mental.
	<b>REVISIÓN</b> Verificar si se cumple con lo requerido.
	<b>DOCUMENTO</b> Se elaboran recibos o vales necesarios para el control de cobros y pagos.
	<b>DECISIÓN</b> Indica cuando se debe o no continuar una acción.
	<b>TRASLADO</b> Existe cambio de funciones de las personas para continuar el procedimiento.
	<b>CONECTOR</b> Indica que existe una conexión dentro de la hoja.
	<b>ARCHIVO TEMPORAL</b> Se almacena el producto, materia prima e insumos, o se suspende el procedimiento.

Empresa:	No. de procedimiento: 1	Fecha: Mayo 2009
<b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de pasos: 19	Inicia: Asistente de Operaciones
	Hoja: 1 / 6	Termina: Asistente de Operaciones
Procedimiento: <b>Reclutamiento y Selección de Personal</b>		

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un proceso de reclutamiento eficiente y correcto para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Reclutar para cada puesto de trabajo a personas idóneas con el fin de aumentar la productividad y efectividad de las empresas de nuestros clientes.
- Brindar una guía específica de los pasos a seguir para reclutar al personal.

### NORMAS ESPECÍFICAS:

- Utilizar como fuente primaria de reclutamiento la base de datos, en caso de no haber candidatos adecuados, colocar anuncio en prensa.
- Únicamente tomar en cuenta a los candidatos que cubran el perfil deseado.
- Los candidatos para ser tomado en cuenta en el proceso deben presentar los siguientes documentos:
  1. Curriculum Vitae actualizado.
  2. Tres cartas de recomendación.
  3. Original y fotocopia de antecedentes policíacos y penales.
  4. Fotocopia de cédula.

Empresa:  <b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de procedimiento: 1  No. de pasos: 19  Hoja: 2 / 6	Fecha: Mayo 2009  Inicia: Asistente de Operaciones  Termina: Asistente de Operaciones
Procedimiento: <b><i>Reclutamiento y Selección de Personal</i></b>		

5. Dos fotos tamaño cédula.
  6. Tarjeta de salud (en caso de ser especificado).
- Realizar a los candidatos las pruebas necesarias ó las pruebas que indique el cliente, para el puesto de trabajo al que aplican.

Empresa:  <b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de procedimiento: 1  No. de pasos: 19  Hoja: 3 / 6	Fecha: Mayo 2009  Inicia: Asistente de Operaciones  Termina: Asistente de Operaciones
Procedimiento: <b>Reclutamiento y Selección de Personal</b>		

Puesto	Paso No.	Actividad
Asistente de Operaciones	1	Recibe correo electrónico del vendedor con la información del cliente que solicita personal para plaza disponible.
	2	Llena solicitud de requerimiento de personal, anota datos del cliente, datos de la plaza disponible, cantidad de candidatos deseados y perfil deseado.
	3	Busca en la base de datos los posibles candidatos disponibles. 3.1 Si encuentra candidatos apropiados, ver paso 7. 3.2 No cuenta con información, ver paso 4
	4	Elabora anuncio de prensa y solicita a contabilidad el pago al proveedor.
	5	Recibe por correo electrónico o buzón documentación de los candidatos solicitada en el anuncio.
	6	Revisa documentación y la traslada al Gerente de Operaciones.
Gerente de Operaciones	7	Revisa información y traslada informe de los candidatos que se incluirán en el proceso.
Asistente de Operaciones	8	Llama a los candidatos elegidos para realizar la primera entrevista y para efectuar las evaluaciones pertinentes.
	9	Realización de las diferentes pruebas solicitadas por el cliente ó las requeridas por el puesto y las traslada al Gerente de Operaciones.

<b>Empresa:</b>  <b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de procedimiento: 1	Fecha: Mayo 2009
	No. de pasos: 19	Inicia: Asistente de Operaciones
	Hoja: 4 / 6	Termina: Asistente de Operaciones
<b>Procedimiento: <i>Reclutamiento y Selección de Personal</i></b>		

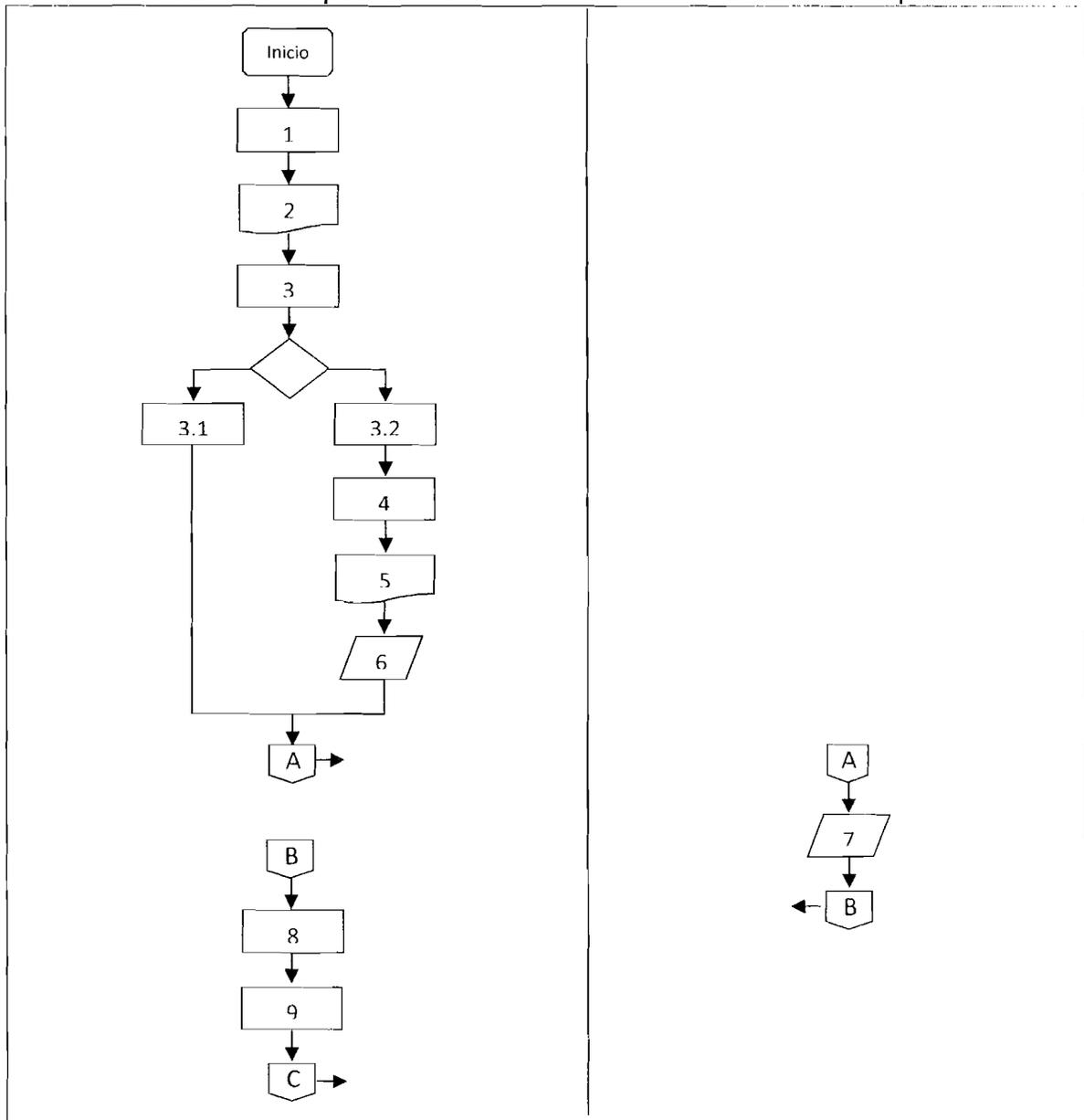
<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Gerente de Operaciones	10	Realiza análisis de las pruebas realizadas a los candidatos, selecciona los posibles y traslada a Asistente de Operaciones resultados obtenidos.
Asistente de Operaciones	11	Comprueba referencias laborales y personales de los candidatos aprobados.
	12	Archiva papelería de los candidatos rechazados y los ingresa a la base de datos para futuras consultas.
	13	Llama y cita a los candidatos seleccionados para segunda entrevista.
Gerente de Operaciones	14	Realización de segunda entrevista.
	15	Selección del número de candidatos que el cliente requiere entrevistar, y traslada los expedientes.
Asistente de Operaciones	16	Llama al cliente para solicitar la hora en que puede recibir a los candidatos y traslada los expedientes completos al cliente.
	17	Llamar a los candidatos y citarlos según especificaciones del cliente.
	18	Llamar al cliente para preguntar resultado final de las entrevistas con los candidatos. 18.1 Si aprueba candidatos, ver paso 19. 19.2 No aprueba, repetir proceso desde el paso 10
	19	Archivar los demás documentos de los candidatos no seleccionados, pero en expedientes completos, pues ya han sido evaluados.

Empresa:	No. de procedimiento: 1	Fecha: Mayo 2009
<b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de pasos: 19	Inicia: Asistente de Operaciones
	Hoja: 5 / 6	Termina: Asistente de Operaciones

Procedimiento: **Reclutamiento y Selección de Personal**

Asistente de Operaciones

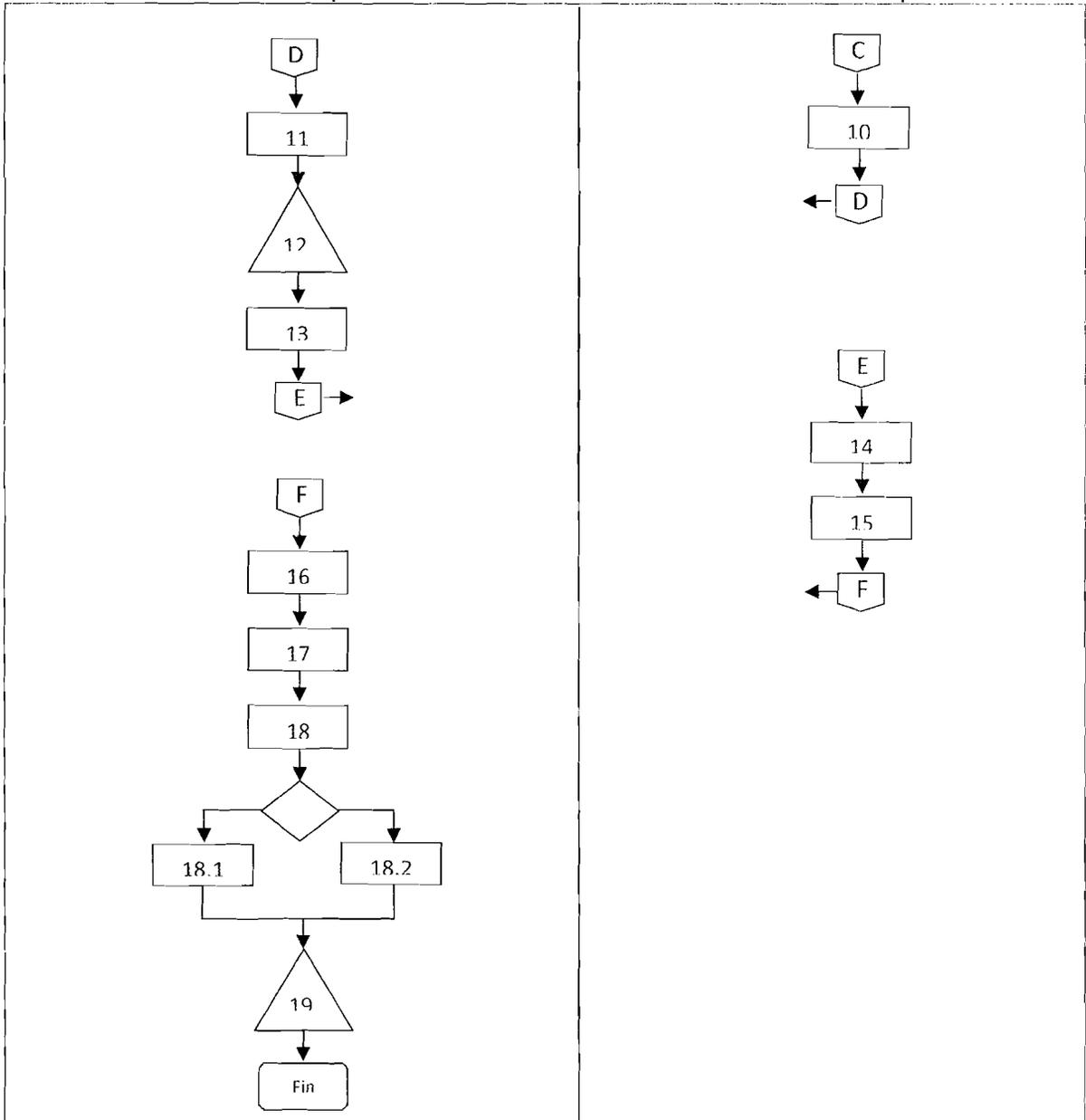
Gerente de Operaciones



Empresa:  <b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de procedimiento: 1  No. de pasos: 19  Hoja: 6 / 6	Fecha: Mayo 2009  Inicia: Asistente de Operaciones  Termina: Asistente de Operaciones
Procedimiento: <b>Reclutamiento y Selección de Personal</b>		

Asistente de Operaciones

Gerente de Operaciones



Empresa:	No. de procedimiento: 2	Fecha: Mayo 2009
<b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de pasos: 13	Inicia: Auxiliar de Contabilidad
	Hoja: 1 / 3	Termina: Auxiliar de Contabilidad
Procedimiento: <b><i>Elaboración de Planillas</i></b>		

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Que el personal del Departamento de Contabilidad conozcan el procedimiento adecuado para la elaboración de planillas.
- Realizar un proceso de elaboración de planillas idóneo para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Llevar un orden específico en el proceso de elaboración de planilla para una mejor supervisión.

### NORMAS ESPECÍFICAS:

- No proceder a efectuar planillas si los datos del cliente no son proporcionados de manera escrita.
- La planilla debe estar aprobada y firmada por el Contador General.
- Solamente el Contador General puede hacer las transferencias de salarios a los empleados, en ausencia de éste, dicho proceso debe realizarlo el Gerente Administrativo-Financiero.
- Trasladar información fidedigna.

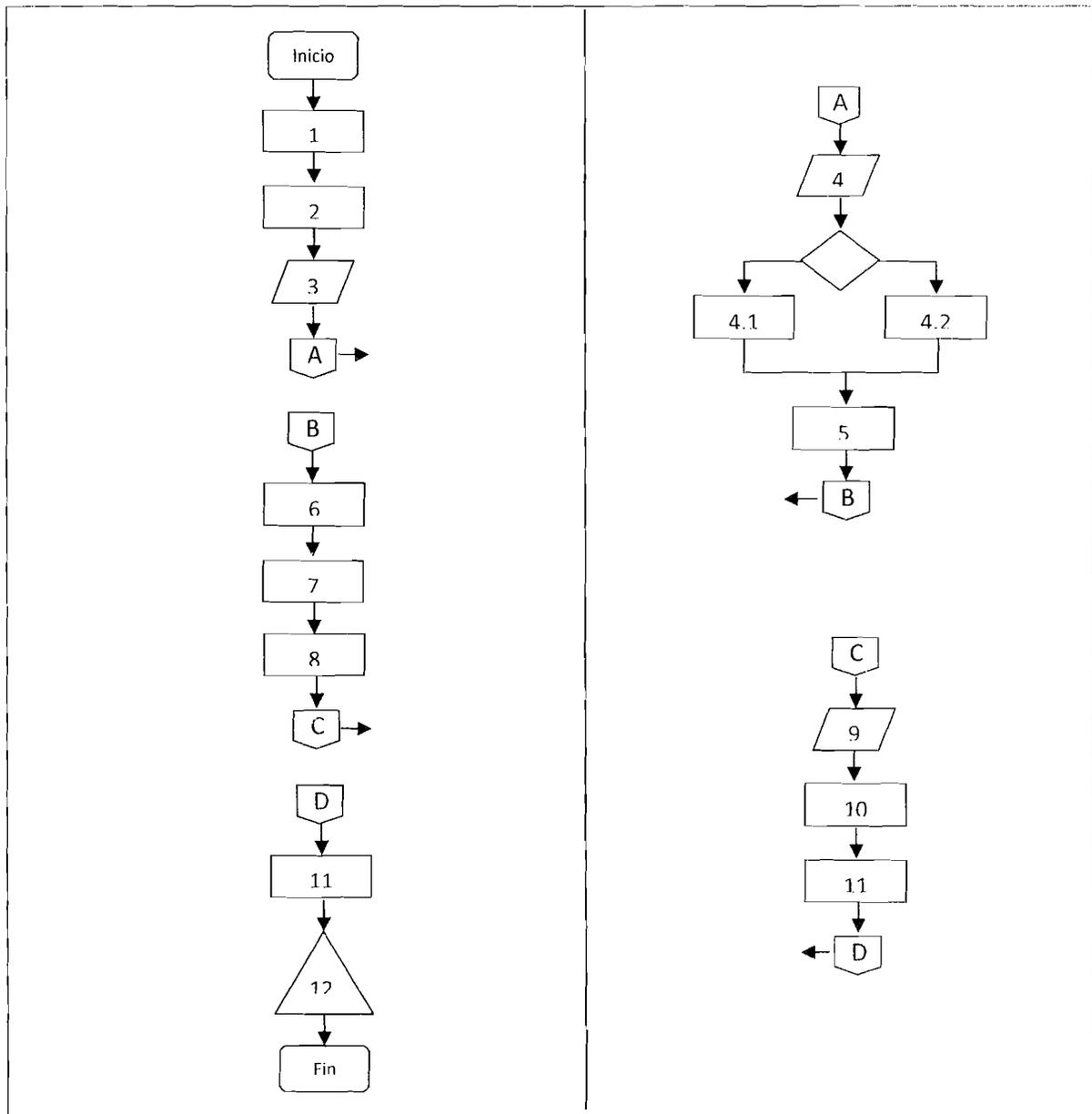
Empresa:	No. de procedimiento: 2	Fecha: Mayo 2009
<b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de pasos: 13	Inicia: Auxiliar de Contabilidad
	Hoja: 2 / 3	Termina: Auxiliar de Contabilidad
Procedimiento: <b>Elaboración de Planillas</b>		

Puesto	Paso No.	Actividad
Auxiliar de contabilidad	1	Recibe correo electrónico de los clientes con el listado de todos los ingresos y egresos de los trabajadores.
	2	Ingresa a la planilla los datos recibidos tanto los ingresos como egresos.
	3	Revisa y traslada información elaborada al Contador General.
Contador General	4	Revisa información proporcionada: 4.1 Si esta correcto, ver paso 5. 4.2 Si hay que corregir la envía al auxiliar para realizar correcciones y regresa al paso No. 2
	5	Ya aprobada la planilla, firma y traslada información al auxiliar.
Auxiliar de contabilidad	6	Elaborar listado de montos a depositar.
	7	Elaborar e imprimir recibos de pago.
	8	Elaborar pre-planilla de pago y trasladarla al Contador General.
Contador General	9	Revisa pre-planilla de pago.
	10	Realizar el depósito a los empleados en las fechas pactadas por medio de electrónico.
	11	Imprimir comprobante de depósitos realizados y trasladar información impresa al auxiliar.
Auxiliar de contabilidad	12	Elaborar detalle y factura correspondiente al servicio de planillas y la traslada al cliente.
	13	Archivar documentos elaborados.

Empresa:	No. de procedimiento: 2	Fecha: Mayo 2009
<b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de pasos: 13	Inicia: Auxiliar de Contabilidad
	Hoja: 3 / 3	Termina: Auxiliar de Contabilidad
Procedimiento: <b>Elaboración de Planillas</b>		

Asistente de Contabilidad

Contador General



A continuación se detalla la información que Sinergia Consulting Group, S.A., solicita a sus clientes para poder llevar a cabo el servicio de Elaboración de planillas.

1. Especificaciones generales de los empleados

- Faltas al trabajo que tengan que ser descontadas
- Suspensiones por el IGSS
- Ingreso de nuevo personal (solicitar cuenta bancaria de carecer de una debe realizarse trámites para aperturar)

2. Ingresos de los empleados

- Sueldo ordinario
- Horas extras
- Complementos de salario
- Bonificaciones por productividad

3. Egresos de los empleados

Dentro de este rubro pueden existir diversos conceptos todo dependerá de la variedad que maneje cada cliente, se nombran algunos con lo que regularmente se trabaja.

- Cualquier tipo de seguro
- Prestamos
- Celular
- Donaciones

Estos son los datos que los clientes proporcionan, los demás cálculos los realiza Sinergia Consulting Group, S.A.

Empresa:  <b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de procedimiento: 3 No. de pasos: 15 Hoja: 1 / 5	Fecha: Mayo 2009 Inicia: Auxiliar de Contabilidad Termina: Contador General
Procedimiento: <b>Servicio Contable</b>		

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Que el personal del Departamento de Contabilidad conozca el procedimiento adecuado para prestar el servicio contable a los clientes.
- Realizar un procedimiento eficiente para que los clientes estén satisfechos.
- Realizar las actividades contables de acuerdo a la ley.

### NORMAS ESPECÍFICAS:

- Mantener en orden los documentos de cada empresa.
- Realizar las operaciones contables con discreción y precisión.
- Elaborar resumen general de cada empresa para enviar a los clientes el cual debe estar autorizado y firmado por el Contador General.
- Mandar la papelería de vuelta a la empresa antes del 25 de cada mes.
- Cualquier trámite a realizar debe ser previamente autorizado por el Contador General.
- Cualquier solicitud del cliente debe ser recibida por escrito.

Empresa:  <b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de procedimiento: 3	Fecha: Mayo 2009
	No. de pasos: 15	Inicia: Auxiliar de Contabilidad
	Hoja: 2 / 5	Termina: Contador General
Procedimiento: <b>Servicio Contable</b>		

Puesto	Paso No.	Actividad
Auxiliar de contabilidad	1	Revisión general de los documentos contables recibidos por empresa.
	2	Registro de las operaciones en los libros contables.
	3	Elaboración de formularios para pago de impuestos y traslada información al Contador General.
Contador General	4	Revisión de formularios proporcionados: 4.1 Si esta correcto, ver paso 5. 4.2 Si hay que corregir la envía al auxiliar para realizar correcciones y regresa al paso No. 3
	5	Ya aprobado el formulario, firma y traslada información al auxiliar.
Auxiliar de contabilidad	6	Redacción de un e-mail para el cliente con la información de los formularios de los impuestos mensuales, trimestrales o cualquier otro necesario.
	7	Elaboración de planilla del IGSS y traslada información al Contador General.
Contador General	8	Revisión de planilla de IGSS proporcionada: 8.1 Si esta correcta, ver paso 9. 8.2 Si hay que corregir la envía al auxiliar para realizar correcciones y regresa al paso No. 7
Auxiliar de contabilidad	9	Efectuar el pago del IGSS.
	10	Preparación de planilla de sueldos y traslada información al Contador.

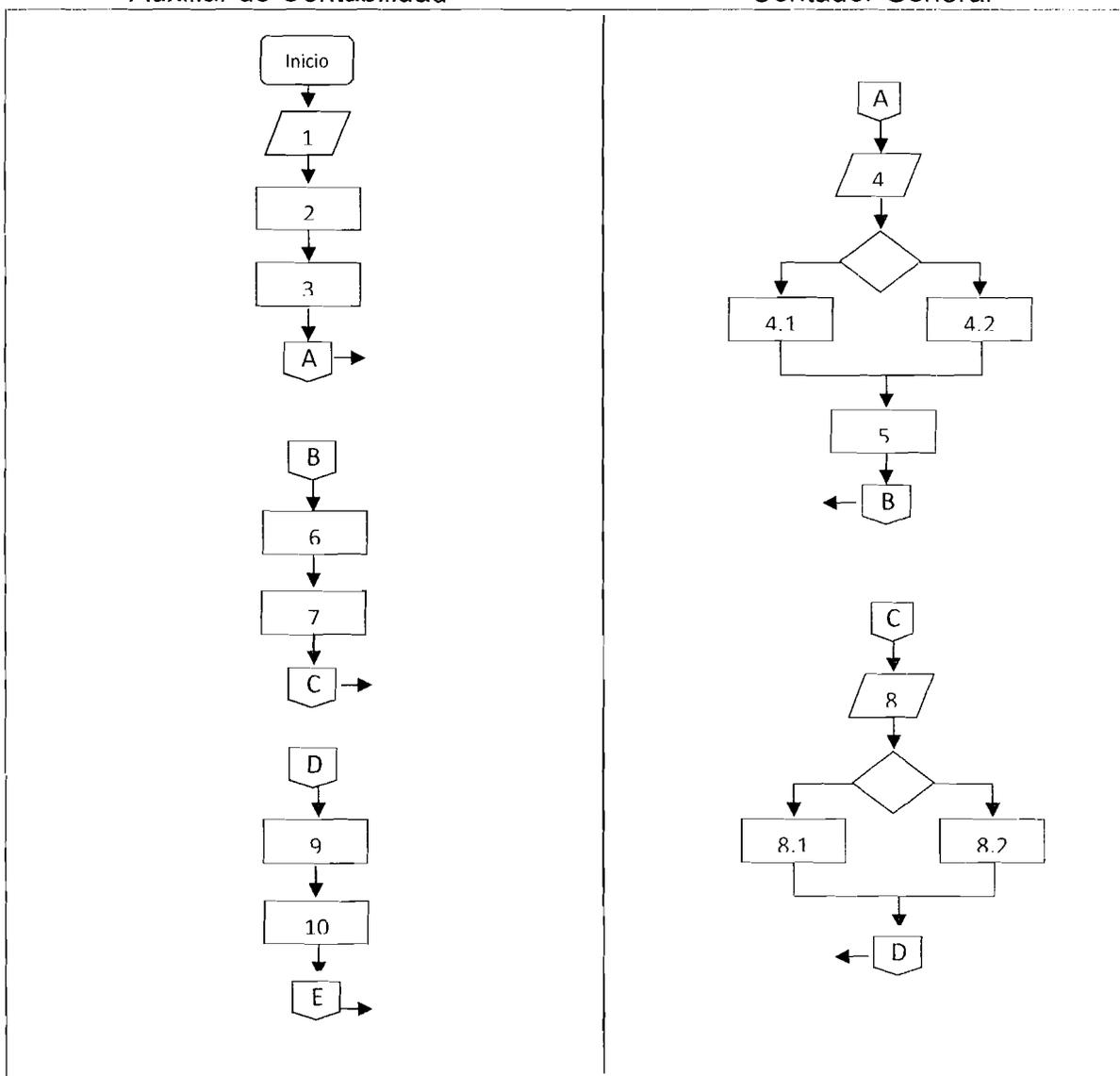
<b>Empresa:</b>  <b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	<b>No. de procedimiento:</b> 3	<b>Fecha:</b> Mayo 2009
	<b>No. de pasos:</b> 15	<b>Inicia:</b> Auxiliar de Contabilidad
	<b>Hoja:</b> 3 / 5	<b>Termina:</b> Contador General
<b>Procedimiento: <i>Servicio Contable</i></b>		

<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Contador General	11	Revisión de planilla de sueldos proporcionada: 11.1 Si esta correcta, ver paso 12. 11.2 Si hay que corregir la envía al auxiliar para realizar correcciones y regresa al paso No. 10
	12	Redacción de un e-mail para el cliente con la información de la planilla para que realice el pago.
Auxiliar de contabilidad	13	Preparación de informe contable mensual y traslado de información al Contador General.
Contador General	14	Revisión de informe proporcionado: 14.1 Si esta correcto, ver paso 15. 14.2 Si hay que corregir la envía al auxiliar para realizar correcciones y regresa al paso No. 13.
	15	Aprobación y firma del informe contable.

Empresa:	No. de procedimiento: 3	Fecha: Mayo 2009
<b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de pasos: 15	Inicia: Auxiliar de Contabilidad
	Hoja: 4 / 5	Termina: Contador General
Procedimiento: <b>Servicio Contable</b>		

Auxiliar de Contabilidad

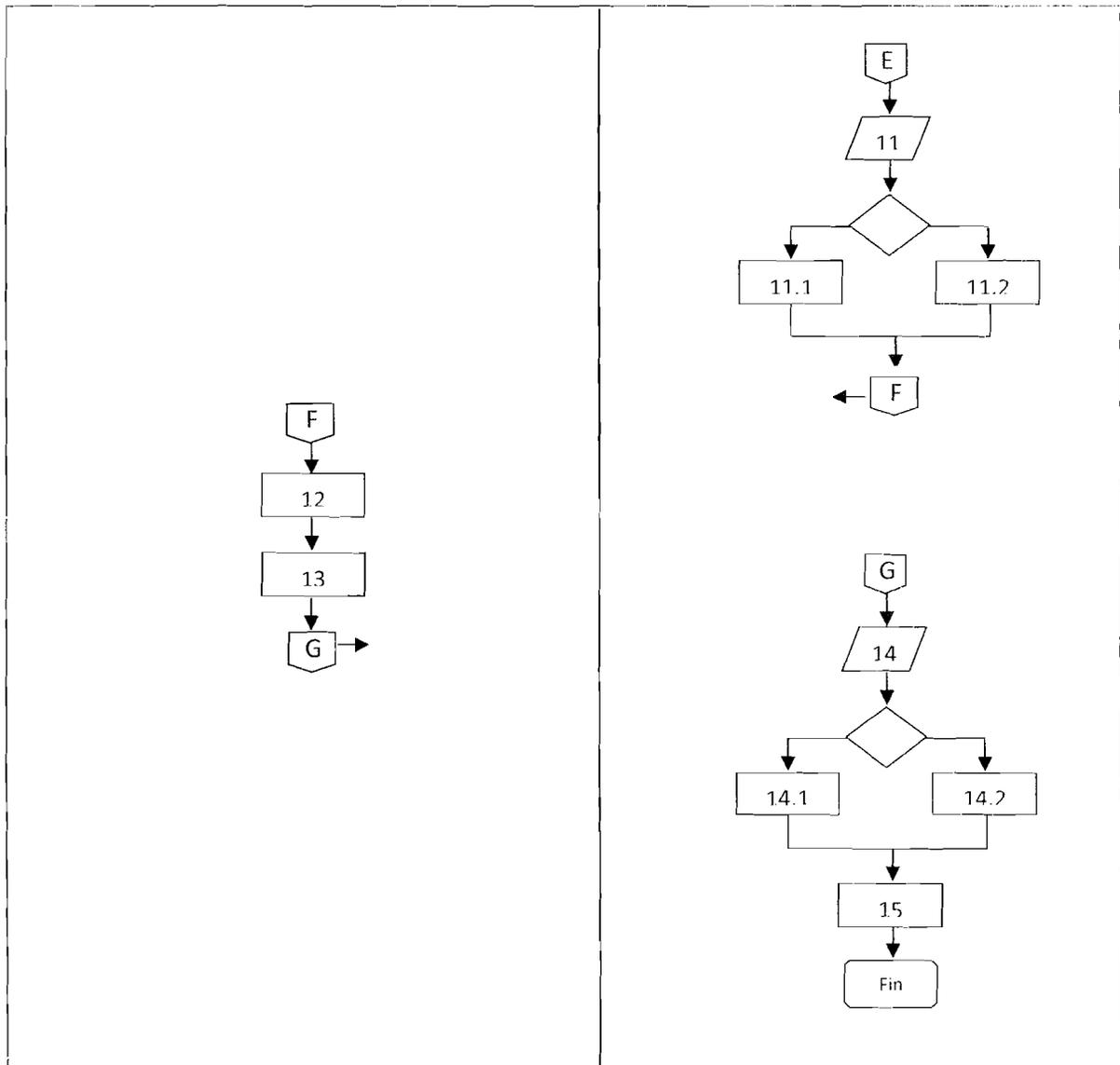
Contador General



Empresa:	No. de procedimiento: 3	Fecha: Mayo 2009
<b>SINERGIA CONSULTING GROUP, S.A.</b>	No. de pasos: 15	Inicia: Auxiliar de Contabilidad
	Hoja: 5 / 5	Termina: Contador General
Procedimiento: <b>Servicio Contable</b>		

Auxiliar de Contabilidad

Contador General



A continuación se detalla la documentación o papelería de soporte que Sinergia Consulting Group, S.A., solicita mensualmente a sus clientes para poder llevar a cabo el servicio de Servicios Contables:

1. Facturas originales de ventas y servicios prestados locales y de exportación.
2. Facturas especiales
3. Notas de Crédito y Débito (si aplica)
4. Cheques vouchers ya sea en quetzales, dólares u otra moneda.
5. Facturas de compras y servicios adquiridos pagados.
6. Facturas internaciones de gastos
7. Liquidaciones de caja chica
8. Importaciones (Centroamérica o resto del mundo) con sus respectivos prorrateos
9. Exportaciones
10. Depósitos en quetzales, dólares u otra moneda
11. Recibos de caja
12. Planillas de sueldos (quincenal o mensual según sea del caso)
13. Planilla de comisiones
14. Transferencias Bancarias
15. Pagos realizados de impuestos, planillas, importaciones, sueldos y comisiones
16. Constancias de retenciones de IVA
17. Constancias de exenciones de IVA
18. Constancias de adquisición de insumos
19. Constancias de retención de ISR
20. Planilla de IGSS ya pagada
21. Facturas de compras y servicios que deben quedar provisionadas en el mes
22. Inventarios físicos costeados
23. Estados de cuenta