

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
TECOLOCO.COM UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

JESSICA SILVANA GARCÍA GAMEROS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
TECOLOCO.COM UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JESSICA SILVANA GARCÍA GAMEROS

PREVIO A LA CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

PROFESIONALES QUE PRACTICARÓN EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática y Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración – Finanzas	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Vicente Freixas Pérez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADORA:	Licda. Blanca Elizabeth Reyes Vargas

Guatemala, 25 de abril de 2013.

Licenciado

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha doce de julio del dos mil once, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TECOLOCO.COM UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por la estudiante Jessica Silvana García Gameros.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,


Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiado No. 7328



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

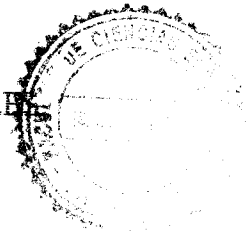
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 15-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de octubre de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 162-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de septiembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TECOLOCO.COM UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante JESSICA SILVANA GARCÍA GAMEROS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

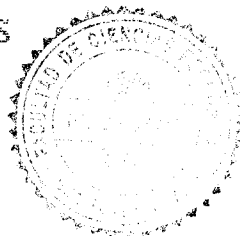
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SEGAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
PREVISADO

Dedicatoria

- A Dios:** Su manifestación en mi vida ha sido constante como fuente de sabiduría.
- A mis padres:** Hector García y Doris Gameros por el ejemplo, apoyo y confianza para seguir adelante con este proyecto de vida.
- A mis hermanos:** Hector García Gameros desde el cielo ha sido parte de este logro y Paola García Gameros por los consejos y apoyo constante
- A mis sobrinos:** Hector Juárez y Michelle Juárez con amor especial
- A mis amigos:** Por la compañía en los momentos de alegría y tristeza
- A mi casa de estudios:** Universidad de San Carlos de Guatemala
- A mis catedráticos:** Por compartir sus conocimientos
- Y por último:** Alejandro Haeussler por el apoyo incondicional y por estar cuando más lo necesito

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresas de reclutamiento	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
I Elementos de la planeación	3
II Principios de la planeación	6
III Instrumentos de la planeación	7
1.2.2 Organización	8
I Elementos de organización	8
II Principios de organización	10
III Estructura organizacional	11
IV Piedras angulares del diseño organizacional	13
V Diseño organizacional	14
VI Instrumentos de organización	22

Contenido	Página
1.3 Diagnóstico Administrativo	24
1.4 Reorganización administrativa	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA TECOLOCO.COM UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

2.1 Metodología	27
2.2 Antecedentes	29
2.2.1 Filosofía organizacional	30
2.2.2 Actividad económica	33
2.3 Análisis de la situación actual de la estructura organizacional	35
2.3.1 Análisis funcional	44
2.3.2 Análisis procedimental	48
2.3.3 Análisis de facultades	49
2.3.4 Análisis de relaciones	52
2.3.5 Análisis organizacional o administrativo	54
2.4 Análisis y discusión de resultados	57

CAPÍTULO III

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA EN LA EMPRESA TECOLOCO.COM UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	58
3.2 Importancia de la propuesta	59
3.3 Objetivo de la propuesta	59
3.4 Reorganización administrativa propuesta	59
3.4.1 Filosofía organizacional	60
3.4.2 Tipo de estructura organizacional	62
3.4.2.1 Características de la estructura	66
3.4.3 Diseño organizacional	66
3.4.3.1 Componentes del diseño organizacional	68
3.4.4 Funciones	70
3.4.5 Instrumentos administrativos	75
3.4.6 Implementación de la propuesta	85
3.4.7 Plan de acción	86
3.4.8 Presupuesto	88
3.4.9 Control y seguimiento de la propuesta	91
Conclusiones	93
Recomendaciones	94
Bibliografía	95
Anexos	97

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan conceptos que servirán de sustento al estudio de la empresa Tecoloco.com.

1.1 Empresa

La empresa es la “institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen a los consumidores y que permiten generar ganancias”. (8:327)

Las empresas se crean con el fin de recibir el capital invertido a través de la comercialización de productos y servicios a los clientes. Existen diferentes tipos de empresas dependiendo del mercado al que se dirige.

1.1.1 Empresas de reclutamiento

Son empresas dedicadas a brindar servicios externos en el área de recursos humanos; principalmente reclutamiento y selección. Tienen como finalidad ser un facilitador de personal altamente calificado para empresas que desean cubrir plazas vacantes.

Dentro de las ventajas que ofrece este tipo de empresas están:

- Proveer, evaluar y administrar talento humano para los clientes
- Facilitar procesos de reclutamiento y selección de personal para el cliente
- Rapidez en procesos de reclutamiento
- Efectividad en la búsqueda de candidatos
- Amplia base de datos de candidatos altamente calificados

Las desventajas de este tipo de empresas son:

- Costo superior a lo esperado
- Pérdida del control directo del área de recursos humanos
- Mala negociación con el proveedor externo y la búsqueda de candidatos no se adecúe al perfil
- Inestabilidad laboral para los candidatos a vacantes
- No sindicatos

1.2 Administración

Se define administración como: “serie de pasos o etapas fundamentales a través de las cuales el dirigente formula planes, selecciona el curso de acción más ventajoso, distribuye las actividades originadas del plan adoptado, lleva este a la práctica por medio de las actuaciones de otros y mantiene las acciones dentro de las normas establecidas para lograr un objetivo previamente definido.” (1:22)

En otras palabras la administración es importante para el desarrollo de una organización, que sirve de guía para el logro de objetivos con eficiencia y aprovechando los recursos disponibles.

1.2.1 Proceso administrativo

De la administración surge el proceso administrativo el cual se encuentra conformado por cinco fases que son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Siendo entonces, el proceso administrativo aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización a través de la utilización de todos los recursos, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales.

Para efectos de la investigación en la empresa Tecoloco.com, se analizan únicamente las fases de planeación y organización.

1.2.1.1 Planeación

La primera fase del proceso administrativo es la **Planeación** que es la parte medular de toda organización. Esta fase “determina los objetivos que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente”. (1:38)

La planeación sirve de base a los directivos y gerentes de una empresa para enfrentar los negocios, debido a que esta fase se encuentra conformada por elementos que representan planes específicos para el funcionamiento de una organización, determina el curso de acción y sirve de guía para la toma de decisiones.

I. Elementos de la planeación

Representa una serie de acciones que realizan las empresas con el objeto de obtener resultados para la toma de decisiones.

a) Misión

“Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía y pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción. La misión debería expresar cuando menos en términos de productos y mercados, dado que la especificación de una línea de producto de un negocio sin la designación del mercado puede dar como resultado un alcance de misión demasiado amplio.” (12:155)

La misión es una expresión conceptual de lo que es y hace la organización, establece el qué, para qué, para quién y distingue a la empresa de todas las demás, asimismo describe el medio en el que ésta se desenvuelve dando una referencia de los clientes con que se trabaja.

a.1) Visión

“Es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o nación tienen en sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.” (1:77)

La visión debe exponer de manera evidente, ante todos los grupos de interés, qué motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de la dirección superior, al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, permite enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia un logro permanente.

a.2) Valores

“Un valor se refiere a la importancia que una persona concede a algo que sirve como guía para la acción. Los valores también están ligados con las creencias duraderas de que un modo de conducta es mejor que el modo opuesto.” (3:50)

Se definen como patrones de conducta que una organización pretende inculcar en sus miembros, para que a través de ellos se genere una cultura organizacional. Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción. Los valores determinan el comportamiento a seguir y sirven de apoyo para alcanzar la misión y objetivos organizacionales.

b) Objetivos

Se definen como “los resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto período mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles.” (1:80)

Los objetivos organizacionales representan los fines sobre los cuales se encamina la actividad de una empresa y sirven como estándares para evaluar la eficacia de la organización.

La finalidad de las herramientas de la planeación es servir de guía para la toma de decisiones. Los elementos de la planeación son: estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, normas y reglas. Para efecto de la investigación se analizarán los siguientes:

c) Procedimientos

“Son planes que describen detalladamente una secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar actividades de la manera más eficiente.” (1:47)

Los procedimientos sirven de guía de acción para el cumplimiento de las tareas; describen cada una de las actividades a seguir en un proceso, con el objetivo de disminuir errores.

d) Estrategias

“Es la determinación de los objetivos básico a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.” (7:130)

Las empresas utilizan estrategias debido a que les permite determinar cursos de acción para alcanzar los objetivos organizacionales.

e) Presupuesto

“El presupuesto es un instrumento de la planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica de los flujos de efectivo, gastos, ingresos, desembolsos de capital que a la vez interviene en la toma de decisiones.” (1:48)

El presupuesto consiste en la previsión de gastos e ingresos para un determinado período. Permite a las empresas, establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Adicional a los elementos de la planeación; la filosofía organizacional ayuda a las organizaciones a establecer sus objetivos, a la vez define la forma en que se alcanzarán, en torno a la actualidad, para adecuarse a los cambios y las demandas del mercado.

La filosofía organizacional es fundamental para el desarrollo y competitividad de la organización y en la cultura interna de la misma, a través de la definición de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y procedimientos.

II. Principios de la planeación

Los principios de planeación brindarán la forma adecuada para definir la misión, visión, valores, objetivos y estrategias. La aplicación de los mismos, permitirá determinar cada uno de ellos y lograr los objetivos de la empresa. Para efecto de esta investigación se aplicarán los siguientes principios de planeación, los cuales se definen a continuación:

a) Principio de precisión

“Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas.” (10:166)

Los planes deben de regir acciones específicas, concretas y definidas.

b) Principio de flexibilidad

“Todo plan debe dejar margen, para los cambios que surjan en éste, en razón en razón de la parte imprevisible.” (10:167)

Los planes de una organización deben de ser flexibles y susceptibles al cambio respondiendo imprevistos que se presenten en la organización.

c) Principio de la unidad

Los componentes de un plan deben de ser independientes entre ellos, encaminados a un mismo fin. “Los planes de una empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados.” (10:168)

III. Instrumento de la planeación

La finalidad de los instrumentos de la planeación es servir de guía para la toma de decisiones. Para efectos de la investigación se analizará el plan de acción.

a) Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables de esas unidades organizacionales.” (13:7)

El plan de acción es un instrumento que constituye una guía para llevar a cabo un proyecto y darle seguimiento a las actividades para que los responsables puedan analizar el camino para lograr los objetivos.

Los planes de acción se formulan para períodos cortos para programar eventos o situaciones que requieran acciones inmediatas. Además establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general contiene un método para darle seguimiento y control. El plan de acción debe de estar conformado por los siguientes apartados para lograr los objetivos definidos: estrategias a seguir, acciones a realizar, recursos, presupuesto, fecha de inicio y finalización y también quién se encargará de ejercer como responsable.

1.2.2 Organización

“Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.” (11:250)

Esta fase del proceso administrativo, se basa en la obtención de la eficiencia, que sólo es posible, a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos con los que las organizaciones cuentan.

I. Elementos de organización

Los elementos de la organización buscan mantener los nexos que deben existir entre las personas que ocupan los puestos de trabajo y el establecimiento formal de la estructura organizacional. Estos elementos se detallan a continuación:

a) Funciones

“Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.” (5:268)

Las funciones representan las actividades que se llevan a cabo en una unidad administrativa, las cuales contribuyen al logro de objetivos organizacionales. Para una organización es primordial que las funciones estén definidas para evitar duplicidad de las mismas y obtener mejores resultados.

b) Jerarquía

“Es un patrón de los niveles de la estructura de una organización consiste en especificar quién depende de quién, vinculando a los distintos departamentos, determinando la cantidad de personas y éstos que se puedan manejar con eficiencia, según el tramo de control administrativo.” (9:46)

La jerarquía es un criterio que representa en categorías cómo se encuentra constituida una organización, esto implica que los colaboradores tienen un jefe. Para las organizaciones es primordial que los colaboradores sepan a quién deben reportarle, quién depende de quién y qué hace cada departamento, esto influye en el logro de objetivos organizacionales.

c) Puestos de trabajo

“Es una unidad de trabajo específica, es impersonal y nominal. Deben precisarse las actividades y responsabilidades de cada puesto.” (9:46)

El puesto de trabajo se refiere al área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea y las responsabilidades asignadas.

II. Principios de organización

Para efecto de esta investigación se aplicarán los siguientes principios de organización, los cuales son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización:

a) De la especialización

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza. Surge como resultado de la limitación del ser humano. Este principio es la base para determinar la relación de los deberes a cumplir y con base a ellos, seleccionar a los individuos que se encargarán de hacerlos.” (12:270)

Este principio permite que los colaboradores se enfoquen más en las tareas asignadas, contribuyendo a la reducción de desperdicio de los recursos de las organizaciones. Para las empresas la especialización del trabajo desarrolla la eficiencia, experiencia y conocimientos en un área de trabajo permitiendo la precisión en las funciones.

b) De la unidad de mando

“Cada trabajador debe recibir órdenes de un sólo superior de manera preferente.” (1:126).

Este principio establece que cada subordinado, debe recibir órdenes de un solo jefe, lo cual es necesario para alcanzar el orden y la eficiencia en los puestos de trabajo. La ausencia del inmediato superior puede ocasionar confusión en el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

Para las organizaciones es importante para que cada colaborador pueda identificar a su jefe inmediato; lo anterior evita confusión en los colaboradores y facilitar seguir instrucciones.

c) Del equilibrio de autoridad-responsabilidad

“Indica que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad que le corresponde ejercer, el procedimiento de transferir autoridad y responsabilidad.”
(12:270)

Este principio se refiere a que la autoridad de un puesto dentro de una organización es asignada al mismo; según el grado de autoridad que conlleve así será la responsabilidad que posea. El jefe es quien tiene la autoridad para dirigir a los colaboradores, pero a su vez, es responsable de los resultados del área a su cargo.

III. Estructura organizacional

“La estructura organizacional consiste en una disposición de recursos, que sirven como guía para organizar las actividades de una empresa, lo que conlleva a cumplir funciones y alcanzar los objetivos.” (12:336)

Una estructura definida permite que se cumplan de manera correcta y eficiente los planes que tiene la empresa. De igual forma ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo.

A continuación se describen las siguientes características de una estructura organizacional:

a) Complejidad

“Radica en la cantidad de puestos de trabajo que posea la empresa, como están conectados y relacionados; la cantidad de niveles administrativos, las jerarquías y la forma de coordinar el trabajo.” (1:127)

La complejidad consiste en la forma en que los puestos de trabajo se relacionan entre sí y con los niveles jerárquicos para el desarrollo de actividades que contribuyen al logro de objetivos organizacionales.

b) Formalidad

“Se refiere a la utilización de reglas estrictas, relaciones jerárquicas rígidas, trabajo bien definido y canales de comunicación formales que utiliza, la improvisación es poco probable.” (1:128)

La formalidad en la estructura de una empresa origina mejores resultados, sirve de guía y a través de lineamientos establecidos permite el alcance de objetivos, establece comunicación necesaria para que la organización funcione y se aprovechen los recursos de la empresa.

c) Centralización

“Se refiere al puesto de trabajo o persona que posea una concentración de las vías de comunicación, autoridad y toma de decisión dentro de una empresa. Una estructura puede ser eficiente o poco eficiente, de acuerdo al “alto o bajo” grado de complejidad, formalización y centralización que posea. Esto puede beneficiar o restringir su capacidad y flexibilidad para adaptarse al ambiente interno y externo.” (1:128)

La centralización se refiere a que cada persona que desempeña un puesto de trabajo tiene definida sus responsabilidades, deberes, autoridad y canales de

comunicación; todo lo anterior facilita la toma de decisiones y tiene como finalidad que cada colaborador realice lo que le corresponda y obtener los resultados deseados.

IV. Piedras angulares del diseño organizacional

Las piedras angulares del diseño organizacional son: niveles jerárquicos, departamentalización, centralización y descentralización, mismos que se detallan a continuación:

a) Niveles jerárquicos

“Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.”
(5:268)

Los niveles jerárquicos representan los escalones que existen en la estructura de una organización, de acuerdo a responsabilidad y funciones específicas. Cada uno de los niveles se relaciona entre sí.

b) Departamentalización

“Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Se distinguen varios tipos entre los cuales se mencionan: por funciones, las cuales pueden ser producción, ventas, gestión administrativa, finanzas, por área geográfica o bien por mercados.” (7:274)

La departamentalización representa la forma práctica de asignar el trabajo, la cual trae consigo ventajas que contribuyen al éxito y la especialización de los colaboradores en el área donde se desenvuelven.

c) Descentralización

“Es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Éste es un aspecto fundamental de la delegación.” (7:314)

En la descentralización se estimula la aceptación de autoridad y responsabilidades y se delega a las personas que pueden tomar decisiones.

d) División del trabajo

“Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Se dice de la descomposición de un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas, basándose en la capacidad de cada trabajador, lo cual conlleva:

- Estandarización y simplificación de las actividades de los operarios y posteriormente del personal del nivel más elevado.
- Mayor especialización de las tareas
- Mayor aprovechamiento del trabajo especializado a través de la departamentalización.” (2:206)

V. Diseño organizacional

“Se puede definir como el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, el personal, la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades. Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.” (12:352)

El diseño organizacional tiene como objetivo principal es establecer el diseño organizacional o modificar la estructura organizacional de una organización, lo anterior contribuirá al logro de objetivos con eficiencia.

Las organizaciones utilizan un conjunto de medios para manejar una organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. A continuación se presentan los componentes del diseño organizacional.

a) Dimensión de la estructura organizacional

Una estructura organizacional, sirve para determinar las categorías organizacionales y para definir la interacción entre ellas, quién reporta a quién y autoridad para tomar decisiones. La dimensión de la estructura puede ser vertical y horizontal.

- **Vertical**

“Comprende la aplicación de unidad de mando, donde una persona debe reportarse a un solo superior; el intervalo de control que describe el número de personas que un gerente puede supervisar de manera eficaz y eficiente; la responsabilidad, autoridad que indica la obligación de desarrollar una tarea y los derechos inherentes de una posición supervisora para dar órdenes y esperar que se cumplan.”(11:7)

Comprende la aplicación de la unidad de mando, donde una persona debe reportarle a un solo superior. A medida que incrementa el número de puestos de trabajo, crece el número de niveles en la jerarquía.

- **Horizontal**

“Incluye la división del trabajo, que divide una tarea entera en una serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización, que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.” (11:7)

Se caracteriza por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos. En este tipo de estructura un administrador puede tener bajo su cargo un mayor número de personas, permite visualizar cómo está integrada una empresa, la relación entre los puestos y departamentos y la relación de las unidades de primer nivel y quién depende de quién.

b) Tipos de estructura

Existen dos tipos de estructura: formal e informal, las cuales se definen a continuación:

- **Formal**

“Es aquella que tiene la estructura formal de puestos, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, con el fin de alcanzar sus objetivos y metas generales y particulares en la forma más eficiente.” (12:247)

La estructura formal es la que es reconocida por la empresa, está conformada por las partes que integran la organización, las relaciones de autoridad, funciones, actividades, responsabilidades y dependencia.

- **Informal**

“Es una red de relaciones interpersonales, no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que existen entre los integrantes que componen la empresa, a medida que éstos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales.” (5:248)

La estructura informal de una organización comprende aspectos que no han sido planteados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los colaboradores.

c) Modelo del diseño y sus características

- **Organización mecánica (burocracia)**

“Es una estructura que es alta en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: relaciones jerárquicas rígidas, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada.” (13:7)

- **Organización orgánica (adhocracia)**

“Estructura que es baja en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: alta adaptabilidad, flexible, colaboración, deberes adaptables baja formalización, comunicación informal y autoridad de decisión descentralizada.” (13:7)

d) Tipo de departamentalización

“Es la agrupación de empleados y tareas, las cuáles se combinan de manera lógica y eficiente para alcanzar las metas y objetivos organizacionales; debe hacerse de acuerdo a las relaciones formales de la organización, lo cual sirve para: evitar duplicidad y el esfuerzo innecesario, inadecuado uso de los recursos,

proporciona flujo lógico de las actividades de trabajo, establece canales de comunicación.” (13:8)

La departamentalización permite dividir las tareas para el logro de los objetivos organizacionales. Los tipos de departamentalización se describen a continuación:

- **Funcional**

“Agrupa actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización.” (13:8)

- **Producto o servicio**

“Agrupa las actividades por la línea de lo que se elabora o presta bajo la autoridad de un gerente que será responsable de que todo relación en dicha línea.” (13:8)

- **Cliente**

“Desarrolla actividades de acuerdo a los clientes específicos que atiende o sirve.” (13:8)

- **Geográfica**

“Desarrolla actividades en base al área geográfica o territorios que se cubre.” (13:8)

- **Proceso**

“Agrupa actividades en base al flujo de actividades, para elaborar un producto o atender a un cliente.” (13:8)

e) Tramo de control administrativo

“Está constituido por el número de personas que un jefe puede tener bajo su cargo. Depende de la capacidad, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia para supervisar y controlar el trabajo del personal asignado, de forma eficiente y eficaz. Un tramo de control amplio o un tramo estrecho estará determinado por el tipo de trabajo que se desarrolle dentro de una empresa y sus características.” (7:249)

El tramo de control se encuentra representado por el número de puestos de trabajo que dependen directamente de un superior y determina el número de niveles que necesita una empresa. El tramo de control puede ser estrecho o amplio, mismos que se detallan a continuación:

- **Tramo de control estrecho**

“Es el tipo de estructura en el que hay menos personal que supervisar por tramo y da lugar a muchos niveles organizacionales, producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operativos); la cadena de mando es más lenta y demora la toma de decisiones.” (12:348)

También llamado estructura amplia, este tipo de tramo muestra una estructura conformada por pocos subordinados, varias jefaturas y niveles administrativos lo que dificulta la toma de decisiones debido a que generalmente tienen el mismo grado de autoridad. Las ventajas de este tipo de tramo de control en una organización es que permite la supervisión efectiva, control estricto, comunicación eficaz entre subordinados y superiores.

- **Tramo de control amplio**

“Es el tipo de estructura donde hay más personal que supervisar por tramo y da lugar a pocos niveles organizacionales; se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base. La cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida, se da el fenómeno de reducción de tamaño, influye en las relaciones laborales, significa poca dirección y control.” (12:348)

También llamado de estructura plana; permite delegar el trabajo, debido a que se supervisa pocas personas, el mismo se distribuye, facilita la dirección y el control. Las ventajas de un tramo de control amplio es que facilita a los superiores tomar decisiones, delegar funciones, dirigir, supervisar y controlar; además permite optimizar recursos para el logro de objetivos organizacionales.

f) Sistema de organización

“Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se representan por medio de gráficas de organización y se complementan con análisis de puestos.” (4:199)

Para las empresas es importante tener un sistema de organización definido, el mismo permite delegar la responsabilidad, establecer la relación entre jefe y subordinados, agilizar procesos y sirve de apoyo para la toma de decisiones.

Para efectos de la investigación se analizarán los siguientes:

- **Sistema lineal o militar**

“Se caracteriza por la autoridad, toma de decisión y responsabilidad, se centraliza en una sola persona. En este sistema, cada individuo obedece a un

sólo jefe en todos los aspectos y únicamente a este jefe se reporta (se representa a través de una línea continua).” (4:200)

En este sistema la autoridad es delegada a una sola persona, la comunicación es formal entre los puestos de trabajo, establece la línea de autoridad y responsabilidad.

- **Sistema funcional**

“Se organiza específicamente por departamentos o secciones, con base a la división del trabajo de una empresa. Aprovecha los conocimientos de los trabajadores y los coloca donde pueda obtener un rendimiento óptimo. Cada jefe posee autoridad y responsabilidad de acuerdo al nivel jerárquico establecido. Su ventaja radica en que aprovecha la especialización.” (4:201)

Este sistema se encuentra organizado por unidades administrativas donde la autoridad y responsabilidad están establecidas en base a las funciones de cada área, originando la especialización en el desarrollo de tareas y contribuye a la eficiencia y logro de objetivos. Las ventajas de este tipo de sistema es que delimita la responsabilidad, facilita la toma de decisiones, crea disciplina y cada jefe ejerce la autoridad.

- **Sistema línea staff**

“Es un derivado del sistema lineal y funcional, en el que se conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe, esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función.” (13:10)

Este tipo de sistema brinda asesoría a las autoridades de la organización para la toma de decisión.

VI. Instrumentos de organización

Para organizar correctamente se necesita emplear instrumentos, entre los cuales se menciona:

a) Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.” (4:77)

Es un instrumento técnico administrativo, que sirve tanto a gerentes como a supervisores y colaboradores, para comprender cómo está organizada y estructurada la empresa internamente. Crea una identificación entre el colaborador y la organización, delimita los canales formales de comunicación, ubicación de cada puesto de trabajo, niveles administrativos, jerarquías y delimitación del campo de acción de cada superior.

Para efectos de la investigación se analizarán los siguientes organigramas:

- **Organigrama general**

“Contiene información de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características. En otras palabras son aquellos que ofrecen una visión simplificada de la organización, debido a que únicamente exhiben la información más importante.” (1:168)

Este tipo de organigrama contiene la información representativa de una empresa, determinado por el nivel jerárquico y magnitud.

Suministra una visión general de la empresa, indicando las unidades administrativas, identifica las relaciones de jerarquía entre los principales órganos y determina el ámbito de supervisión y control de los superiores.

- **Organigrama específico**

“Este tipo de organigrama proporcionan información detallada, muestra en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.”
(1:168)

A través de este tipo de organigrama se puede visualizar de forma detallada un área de la estructura de la empresa.

- **Organigrama de puestos, plazas y unidades**

“Indican para cada unidad administrativa consignada la necesidad en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias.” (1:169)

Este tipo de organigrama es la representación gráfica de cómo se encuentra organizada una empresa, a través del detalle de puestos actuales y los que necesita la organización para el funcionamiento eficiente de la empresa.

b) Descripción de puestos

Se define como “la relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (1:165)

La descripción de puestos incluye: identificación, objetivo, funciones, especificaciones, responsabilidad, así mismo el nivel de esfuerzo, condiciones ambientales y riesgos.

1.3 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuye que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (4:14)

El diagnóstico administrativo permite a las empresas analizar su situación actual mediante una serie de pasos para detectar problemas existentes en los distintos niveles jerárquicos, para plantear alternativas de solución viables.

El diagnóstico administrativo se realiza a través de los siguientes análisis:

a) Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación y los recursos asignados.” (13:22)

A través del análisis estructural se evalúan los componentes de la organización, tiene como finalidad determinar si la forma en que está funcionando la empresa, es la adecuada para el logro de los objetivos organizacionales.

b) Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (13:22)

Este análisis permite determinar si las funciones de cada unidad administrativa se encuentran normadas, analiza la división, especialización del trabajo, verifica

la compatibilidad de las mismas con el objetivo de la gerencia, analiza si se evidencia duplicidad.

c) Análisis procedimental

“Es el análisis de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa que se analice.” (13:23)

Permite identificar la secuencia de actividades de acuerdo al nivel jerárquico y permite determinar si el proceso corresponde a las funciones descritas. En esta fase del diagnóstico se evalúa si existen procedimientos, si los mismos se encuentran normados, si existen manuales o alguna herramienta que permita evaluarlos.

d) Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (13:24)

Analiza las aptitudes o derechos que tiene cada jefe de área, delegación de autoridad y toma de decisión. Permite determinar las facultades que tiene cada unidad y determina si cada uno ejecuta las funciones correspondientes, además del ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas. Además evalúa si se encuentran normadas, quién, cómo y cuándo fueron delegadas.

e) Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión y comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (13:24)

Determina cómo fluye la información internamente, órdenes e instrucciones entre los departamentos de la empresa, de forma ascendente, descendente y cómo son las relaciones laborales y humanas de forma general.

f) Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.”
(13:25)

El análisis organizacional permite identificar problemas de una empresa en base a la teoría, la práctica y evalúa la funcionalidad estructural dando origen a propuestas para soluciones viables

1.4 Reorganización administrativa

La reorganización “puede darse el caso de que la estructura de la organización creada hoy, mañana ya no sea funcional. A veces, los cambios en la estructura son inevitables, tienen que hacerse, porque demorarlos se traduce frecuentemente en mayores dificultades o problemas de tipo organizacional. La situación actual de la empresa, refleja debilidad que requiere un análisis detallado.” (2:268)

La reorganización se produce como resultado de una evaluación, donde se establece la necesidad de realizar cambios en el diseño actual de la organización, debido a que la estructura actual no es funcional a las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA TECOLOCO.COM

A continuación, se expone la información recopilada, que condujo a establecer las causas y efectos que originan la problemática planteada. El presente diagnóstico permite conocer la estructura organizacional, niveles jerárquicos, departamentalización, tramo de control y el tipo de sistema sobre el cual que funciona la empresa Tecoloco.com, destacando los acontecimientos que afectan el funcionamiento de la misma.

2.1 Metodos, técnicas e instrumentos

Los datos fueron recabados en el primer semestre del 2012, a través de cuestionarios estructurados y entrevistas dirigidas a los colaboradores y jefes que forman las unidades administrativas de la empresa, lo cual permitió establecer la problemática en la organización y conocer el funcionamiento interno de la empresa.

2.1.1 Métodos

Para el estudio se aplicó el método científico con el fin de recopilar información, mediante instrumentos confiables, donde implica tanto descripciones, leyes, y teorías. La metodología anterior permitió obtener explicaciones del porqué la empresa evidencia dificultades en el proceso administrativo. Se aplicaron las fases del método científico indagatoria, demostrativa y expositiva las cuáles se explican a continuación:

a) Método científico:

- **Fase indagatoria:** se recopiló información a través de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias, es decir, a los trabajadores de la empresa Tecoloco.com y secundarias como libros, textos y folletos los cuáles se describen en la bibliografía
- **Fase demostrativa:** mediante esta fase se planteron los medios, técnicas e instrumentos que permitieron obtener, ordenar y medir las evidencias de la comprobación de la hipótesis, a través de los procesos de análisis, síntesis, abstracción, comparación y diferencias de los elementos teóricos investigados, con los empíricos obtenidos en la investigación de campo.
- **Fase expositiva:** en esta fase de la investigación se realizó la conceptualización y generalización de resultados, los cuáles se muestran en este capítulo.

b) Método deductivo – inductivo

A través de este método se recopiló información para comprobar las hipótesis y conceptualizó los resultados para definir soluciones viables.

2.1.2 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron fueron:

- **Observación directa:** se observó las causas físicas, cuantitativas del problema definido y se recopiló información directa de la empresa objeto de estudio, con el fin de describir los hechos presenciados.

- **Cuestionario:** los cuestionarios se realizaron a los colaboradores que forman parte de los departamentos: de ventas, administrativo- financiero, operaciones y reclutamiento estratégico.
- **Censo:** se obtuvo información a través de entrevistas realizadas a 12 colaboradores.

2.1.3 Instrumentos:

Para la realización de la investigación se utilizaron los instrumentos siguientes:

- **Tablas de tabulación:** se organizó en gráficas para facilitar la presentación, análisis e interpretación de los mismos.
- **Investigación bibliográfica:** se recopiló información de materia bibliográfica de fuentes secundarias que sirvió para el desarrollo del marco teórico, comprobación de hipótesis que documenten el estudio realizado.

2.2 Antecedentes

Tecoloco.com es una empresa dedicada a ofrecer servicios externos en el área de recursos humanos. Inició en El Salvador hace 11 años y tiene como objetivo principal ser un facilitador de personal de alta calidad que permita la adaptabilidad a la cultura y estrategias para cada uno de sus clientes, todo esto a través de un servicio personalizado y un involucramiento completo en las necesidades y objetivos de los clientes.

En Guatemala inició operaciones hace 8 años. Actualmente es reconocida por ser el sitio líder en América Central de reclutamiento en línea con presencia en Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Panamá. En el año 2008 Tecoloco.com fue absorbido por Saon Group, una de las compañías de mayor

crecimiento de reclutamiento en línea en el mundo con operaciones en Irlanda, Reino Unido, Europa, Estados Unidos, China, India, Dubai, África del Sur, El Caribe y ahora Centro América.

La sucursal en Guatemala se encuentra conformada por 20 personas, 16 puestos y tres departamentos: ventas, administrativo-financiero, operaciones y reclutamiento estratégico. Cada uno de los departamentos reporta directamente a un gerente de país y éste al director ejecutivo para Centroamérica.

Posterior a la adquisición de la organización por la empresa Irlandesa, se hizo notoria la diferencia en procedimientos para operar, por lo mismo que Tecoloco.com venía de ser una empresa familiar y tradicional; y ahora tenía que acoplarse a las exigencias de Saon Group, quien consideró que la operación podía continuar de la misma forma y estructura, sin embargo con el paso del tiempo y exigencias del mercado, cada vez se hace necesario realizar cambios dentro de la empresa para cumplir con los requerimientos del mercado.

2.2.1 Filosofía organizacional

Para efectos de la investigación se analiza la filosofía organizacional; la empresa inicia como una organización familiar; en donde no estaba definida la misión, visión, valores y objetivos, para los dueños de la empresa en ese momento era algo innecesario. Recientemente el gerente de país definió la misión, visión y valores los cuales no se han dado a conocer a todos los colaboradores y no se han plasmado en un documento.

a) Misión

“Garantizar la colocación del recurso humano competente y eficiente de alto nivel para nuestros clientes”.

a.1) Visión

“Ser el portal líder en Centroamérica en la colocación del recurso humano, brindando oportunidades laborales por parte de las mejores empresas”.

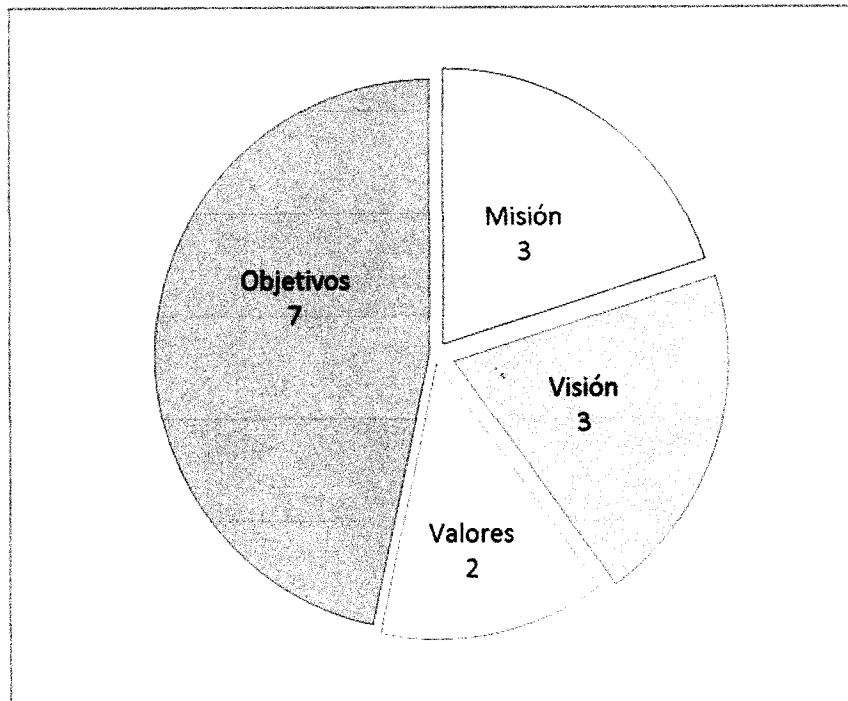
a.2) Valores

Los valores organizacionales de Tecoloco.com son:

- **Lealtad:** con los clientes, garantizando la colocación de recurso humano calificado.
- **Compromiso:** garantizando un buen servicio, con la efectiva utilización de los recursos.
- **Perseverancia y constancia:** en el logro de objetivos que generen un valor agregado en la colocación del recurso humano.
- **Profesionalismo:** en la colocación de recurso humano competente y calificado.
- **Honestidad:** en el trabajo es la mejor imagen.
- **Realización:** de los colaboradores dentro de la empresa, fomentando oportunidades laborales.

Al momento de realizar el análisis se presenta la siguiente gráfica sobre el conocimiento de la filosofía organizacional:

Gráfica 1
Conocimiento de la filosofía organizacional
Empresa Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2012



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La nueva administración de la empresa notó que los colaboradores desconocían la razón de ser de la empresa, hacia dónde quiere llegar y los principios éticos en qué se basa la organización. Por esa razón definió la filosofía organizacional que oriente a todos lo que integran la empresa a trabajar en sinergia y dirigirse hacia un mismo rumbo.

La gráfica anterior que no se ha dado a conocer formalmente la filosofía organizacional, esto es notorio debido a que algunas personas si la conocen y otras no. En cuanto a los objetivos 7 de los encuestados respondieron conocer los objetivos planteados durante el año sin embargo comentaron que los mismos no son claros y que cambian constantemente generando confusión.

Como parte de la recopilación de información se entrevistó a los 4 jefes de cada unidad administrativa, quienes comentaron que algunas personas que laboran en la organización se les ha dado a conocer la misión, visión, valores y objetivos, *esto dependía del tiempo disponible que tuviera el gerente de país y el gerente de recursos humanos regional quienes constantemente se encuentran de viaje.* Las posiciones regionales desconocen la existencia de la filosofía organizacional, debido a que fue desarrollada por el gerente de país y no se dió a conocer en todos los niveles. Sobre el tema el gerente de país expresó que la filosofía organizacional es algo que se está tratando de implementar.

2.2.2 Actividad económica

Tecoloco.com como una bolsa de empleo tiene los principales servicios dirigidos al área de recursos humanos:

a) Servicio de reclutamiento y selección

Este servicio lo tiene a su cargo el departamento de reclutamiento estratégico, quien se dedica a buscar y encontrar profesionales competentes que puedan llenar las posiciones de los clientes que requieran de personas hábiles, inteligentes y con aptitudes para lograr el éxito de su operación.

Para garantizar un alto nivel de apego a los perfiles definidos, los clientes reciben como parte de un servicio completo y profesional:

- Informe de pruebas psicométricas, el cual incluye tanto el análisis de competencias personales, como el reporte de cada candidato finalista
- Entrevistas de verificación de datos y expectativas profesionales
- Pruebas técnicas de conocimientos específicos para el puesto
- Comprobación de fluidez en inglés (si se requiere para el puesto)
- Verificación de referencias laborales
- Expediente personal completo según los estándares establecidos por la

empresa, al momento de contratar a un candidato.

b) Pruebas psicométricas y/o técnicas

Se utiliza una prueba psicométrica que brinda una evaluación de personalidad y competencias personales, esta herramienta se llama *TIMS International*, que permiten identificar características que marcan su estilo comportamental en su ambiente laboral actual y competencias personales. En cuanto a las evaluaciones técnicas depende del tipo de posición o requerimientos de cada cliente.

c) Informe de entrevista y referencias laborales

Tecoloco.com también cuenta con el servicio individual de referencias laborales y entrevistas, para ello se entrega un informe completo al cliente con dos referencias laborales y un informe de entrevista.

d) Licencias de navegación en la página de Tecoloco.com

Consiste en la navegación ilimitada en la base de datos on line, con la característica de realizar búsquedas con diferentes criterios, éste puede ser quincenal, mensual, semestral o anual, adicional incluye dentro del paquete de servicios la publicación de ofertas laborales.

e) Publicación de ofertas de empleo

Consiste en la publicación de ofertas de trabajo en Guatemala o Centroamérica en la página de internet de la empresa Tecoloco.com, la misma tiene una duración de 45 días. La información recibida o almacenada permanece en la cuenta del empleador para revisión; el tiempo que necesite. El sistema automáticamente envía un correo electrónico a todas aquellas personas existentes en la base de datos que se apegan al perfil.

f) Programa de reorientación laboral (outplacement)

Es un programa de actividades cuyo objetivo principal es lograr que una persona que ha sido desvinculada de su empleo, pueda conseguir uno nuevo o iniciar una actividad comercial en forma independiente a través de una serie de actividades que permite brindar asesoría a los participantes para reducir el tiempo de desempleo, logrando una reubicación rápida en el mercado laboral, a través de un entrenamiento sobre las técnicas más efectivas para la búsqueda de un nuevo trabajo, desenvolverse apropiadamente en las entrevistas de empleo, elaborar un currículum vitae y sobre todo fortalecer su autoestima y personalidad.

Anualmente se ofrecen otros servicios, los cuales se detallan a continuación:

- Colócate (feria de empleo virtual), una vez al año para reclutamiento masivo de candidatos con experiencia.
- Encuesta empresas más atractivas para trabajar.
- Campaña de atracción de talento.

2.3 Análisis de la situación actual de la estructura organizacional

La empresa tiene definidos los objetivos generales. La limitante que tiene es el cambio constante y que el mismo no se da a conocer a los colaboradores, lo anterior es informal.

a) Objetivos de la empresa

- La empresa tiene como objetivo general proveer un servicio completo y profesional, ofreciendo valor agregado, garantizando alto nivel de apego en la colocación de recurso humano.
- Fortalecer los procesos de gestión humana de los clientes a través de metodologías que evolucionen al mundo laboral.

- Proveer servicios basados en la calidad e integridad adecuándolos las necesidades de los clientes para apoyarlos a lograr sus objetivos de gestión administrativa y talento humano.

b) Estrategias

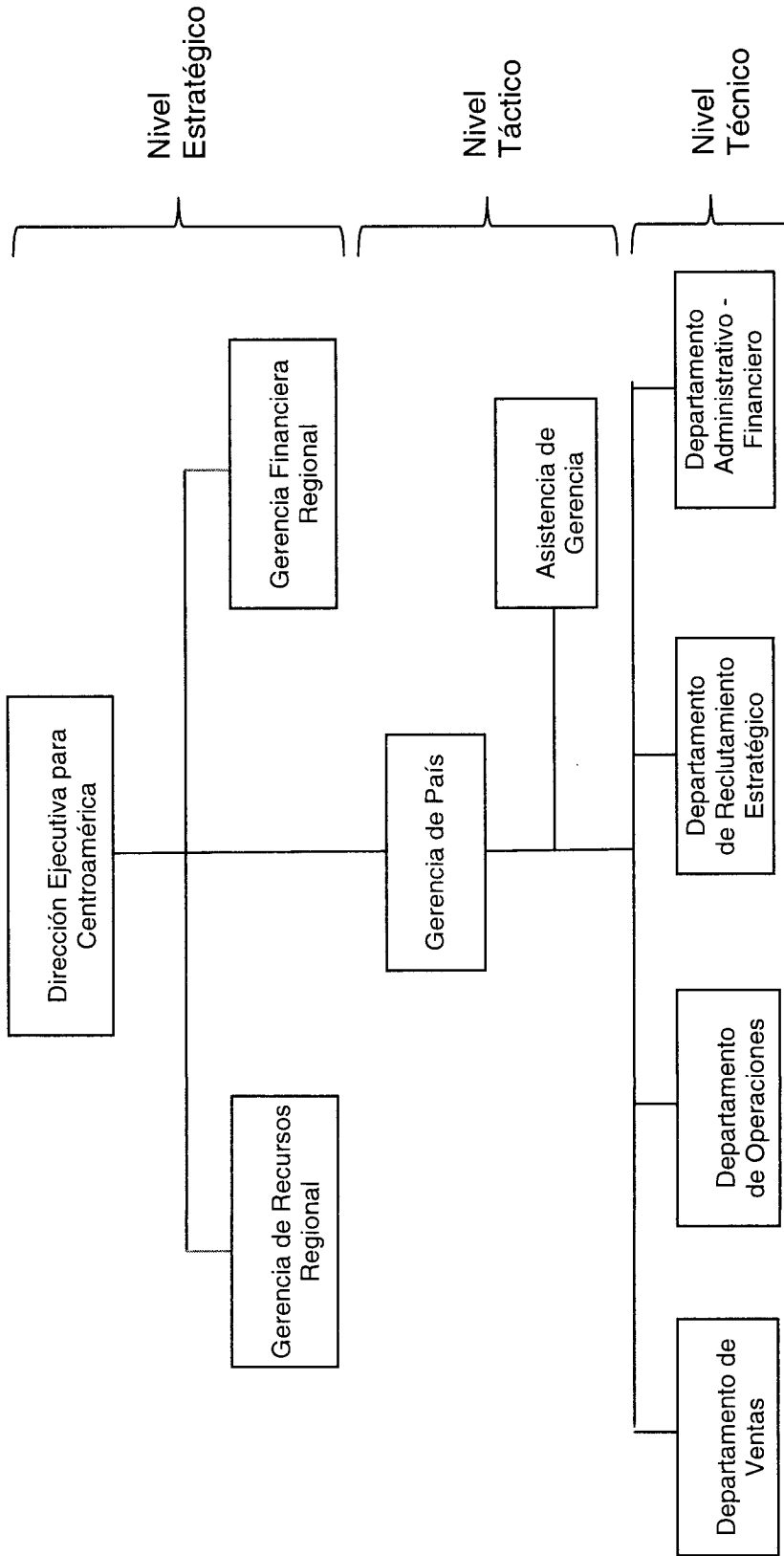
- Promover el perfil profesional de candidatos calificados para Guatemala procurando el crecimiento de la base de datos de candidatos para cubrir a la brevedad los requerimientos de los clientes.
- Identificar las necesidades de los clientes, para ofrecer servicios que nos permitan ser un socio estratégico para atraer talento
- Mantenerse a la vanguardia de técnicas de selección de personal y procesos de recursos humanos que permitan brindar un servicio innovador basado en las competencias y experiencia de talento en búsqueda de oportunidades laborales.

Se analizaron los componentes de la organización en cuanto a su estructura organizacional: tipo, dimensión, sistema, nivel jerárquico, tramo de control y departamentalización.

La estructura de la empresa Tecoloco.com, se encuentra conformada por un director ejecutivo quien tiene a su cargo el área de Centroamérica, el Gerente de Recursos Humanos Regional, el Gerente Financiero Regional, el Gerente de País y cuatro jefes que corresponden al departamento de ventas, operaciones, reclutamiento estratégico y administrativo financiero.

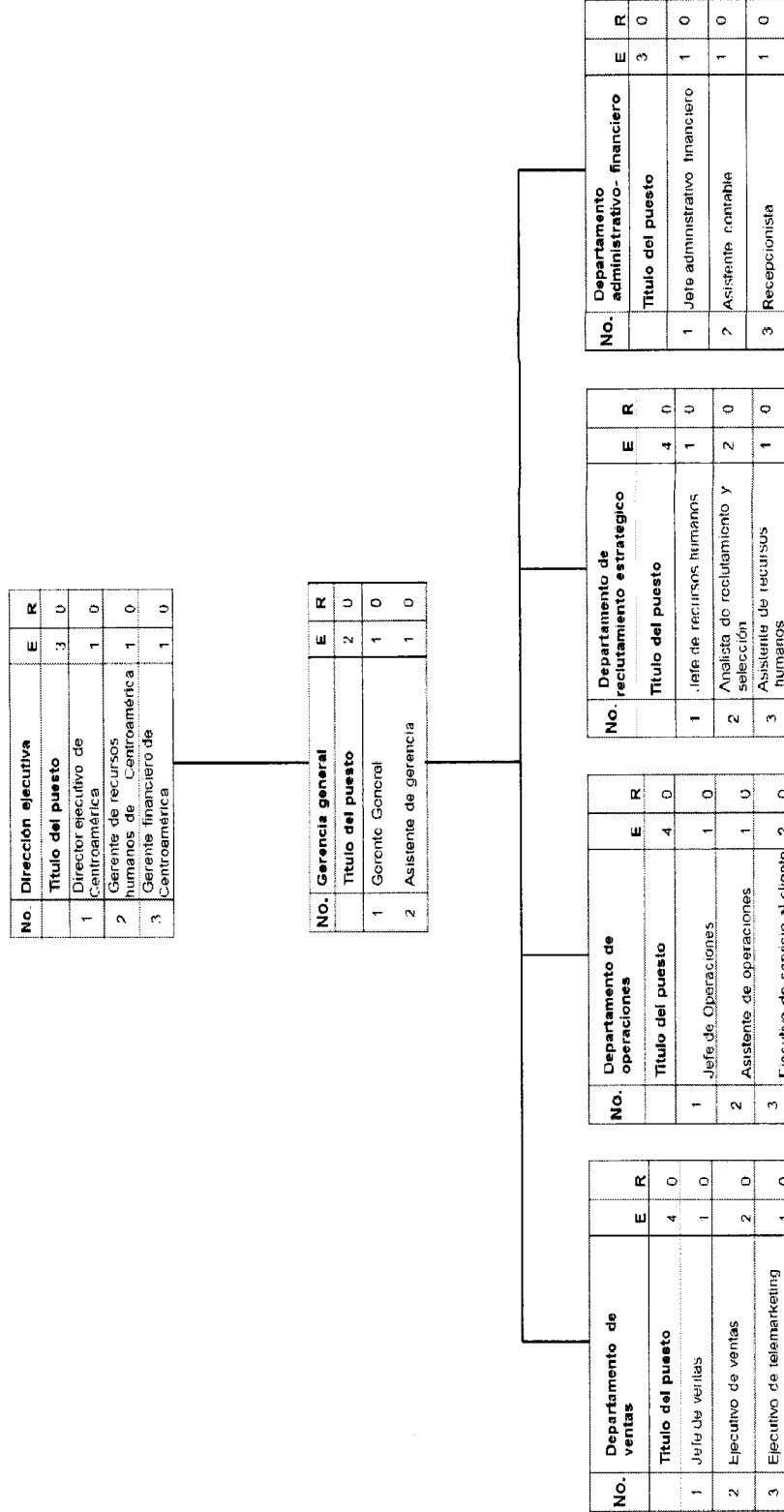
A continuación se presenta la estructura actual de la empresa, el cual ha ido cambiando en diferentes ocasiones.

Gráfica 2
Organigrama general actual
Empresa Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2012



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Gráfica 3
Organigrama nominal actual
Empresa Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2012

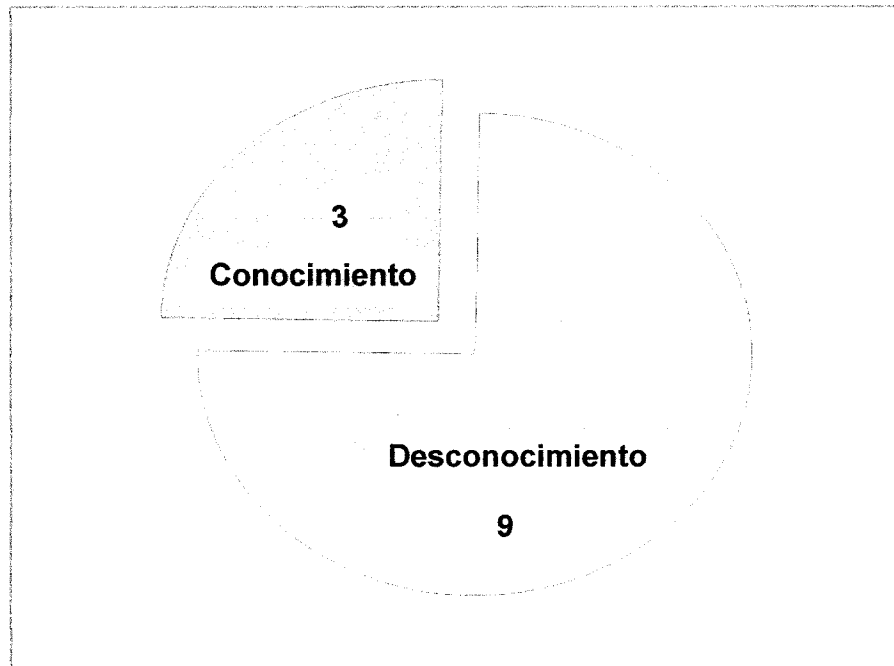


Fuente: elaboración propia. Año 2012.

* E: Puestos existentes

* R: Puestos requeridos

Gráfica 4
Conocimiento de la estructura organizacional
Empresa Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2012



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

De los colaboradores encuestados 9, indicaron desconocer la estructura formal, debido a que no se les presentó cuando ingresaron a la organización, la misma ha cambiado y se han creado posiciones nuevas.

Los jefes de unidad indicaron conocer la estructura actual; sin embargo comentaron que la estructura ha sido cambiada en varias ocasiones, lo cual provoca confusión en los colaboradores; la misma no se ha presentado formalmente al resto de la organización, únicamente de forma verbal y no existe un documento en donde se hagan oficiales los cambios. Lo anterior ocasiona desconocimiento, confusión de la estructura actual, limita el logro de objetivos, duplicidad de funciones y falta de lineamientos.

c) Características de la estructura

El organigrama actual muestra que las unidades de trabajo se encuentran conectadas y relacionadas. De igual manera el Gerente de País es la persona en quien se concentra la comunicación, autoridad y toma de decisión de la empresa. Lo anterior es deficiente, es evidente la centralización debido a que con frecuencia el Director Ejecutivo interviene y limita al Gerente de País en la toma de decisión, ocasionando retrasos y pérdida de negocios.

d) Piedras angulares del diseño organizacional

A continuación se explican las características del diseño organizacional:

- **Niveles jerárquicos**

En Tecoloco.com, la estructura organizacional se encuentra definida con base en la experiencia y necesidades del mercado. Está integrada por tres niveles jerárquicos, agrupadas de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. De acuerdo a la investigación de campo se pudo observar que la autoridad y comunicación en ocasiones se ve limitado entre el gerente de país y las unidades administrativas.

Actualmente, la organización se integra de los siguientes niveles jerárquicos:

- **Nivel estratégico:** Dirección ejecutiva, gerencia financiera regional y la gerencia de recursos humanos regional.
- **Nivel táctico:** Gerencia de país y asistencia de gerencia.
- **Nivel técnico:** Departamentos: ventas, operaciones, reclutamiento estratégico y administrativo financiero.

Los jefes y colaboradores comentaron tener confusión en los niveles jerárquicos debido a que algunos cambios son comunicados de forma verbal mientras que otros no. De igual manera se sienten desorientados debido a que algunas instrucciones vienen del director ejecutivo, del Gerente de País o socios, por lo que en algún momento no saben qué instrucciones deben seguir.

Todo lo anterior, provoca duplicidad e incumplimiento de funciones, evasión de responsabilidad, canales de comunicación informales, inadecuada coordinación de tareas, retraso en el trabajo, desaprovechamiento de recursos y sobre carga en algunos puestos de trabajo.

- **Departamentalización**

Los departamentos que están definidos en la empresa son: ventas, operaciones, reclutamiento estratégico y administrativo-financiero. La departamentalización permite que cada unidad de la organización tenga un jefe a quien se le delega la autoridad y responsabilidad para toma de decisiones.

- **Centralización**

En la empresa existe centralización en los niveles de dirección y control por la naturaleza de los puestos de trabajo. Sin embargo no se cumple en su totalidad debido a que en ocasiones las decisiones deben de ser autorizadas por varias personas.

e) Componentes del diseño organizacional

A continuación se describen los componentes del diseño organizacional de la empresa objeto de estudio.

- **Dimensión de la estructura organizacional y sus categorías**

El organigrama actual es vertical, debido a que la autoridad vienen de arriba hacia abajo. Lo cual no se cumple completamente, debido a que la unidad de mando, está a cargo del gerente de país quien es la persona encargada de la operación en Guatemala, reporta directamente al Director Ejecutivo, quien también tiene autoridad en la toma de decisiones sin embargo en ocasiones las decisiones deben ser autorizadas por varias personas. Lo anterior origina duplicidad en algunas funciones, limita la toma de decisión, debido a que en ocasiones requiere de la evaluación de director ejecutivo y esto atrasa los procesos de trabajo.

- **Tipo de estructura**

La empresa evidencia una estructura que no ha sido comunicada de formalmente; la misma es desconocida por algunos de los colaboradores y generalmente no se respeta la línea de autoridad, origina una mala comunicación, todo ello se explica a detalle más adelante. Las actividades, relaciones y responsabilidad de los colaboradores no se encuentran definidas lo que genera retraso en el trabajo, pérdida de clientes e inadecuado servicio, limita la ejecución de las actividades administrativas, técnicas, operativas y el logro de objetivos.

- **Modelo del diseño**

La estructura muestra una estructura con relaciones jerárquicas rígidas, autorización y toma de decisión centralizada.

- **Tipo de departamentalización**

En Tecoloco.com la departamentalización que existe es por funciones, debido a que se encuentra agrupado por unidades, basado en la especificación de

actividades acorde a funciones de cada área. Sin embargo no se cumple debido a que en ocasiones deben apoyar otros departamentos.

En Tecoloco.com se observan 4 unidades administrativas, cada uno de ellos en un área específica, sin embargo en ocasiones realizan actividades inherentes a otras áreas, lo que origina duplicidad de funciones, retrasos en el trabajo, incumplimiento de tareas, sobrecarga laboral, insatisfacción en sus tareas.

- **Tramo de control administrativo**

El Gerente de País tiene a su cargo 16 colaboradores, es quien toma la última decisión sin embargo en ocasiones requiere la autorización del Director Ejecutivo y Gerente Financiero Regional lo que ocasiona atrasos en los procesos o requerimientos de los clientes. El jefe de cada unidad tiene como finalidad supervisar las actividades para lograr un máximo de eficiencia en la estructura.

El tramo de control es estrecho debido a que existen varios niveles jerárquicos, con pocos subordinados y ocasionando que la cadena de mando sea lenta. Por lo tanto, los empleados no están recibiendo guía, se ve limitada la delegación de actividades, toma de decisiones, los superiores se encuentran sobrecargados en tareas. Sin embargo permite tener una supervisión cercana, puede afectar el exceso de trabajo para los colaboradores y mala comunicación entre jefes y subordinados.

- **Sistema de organización**

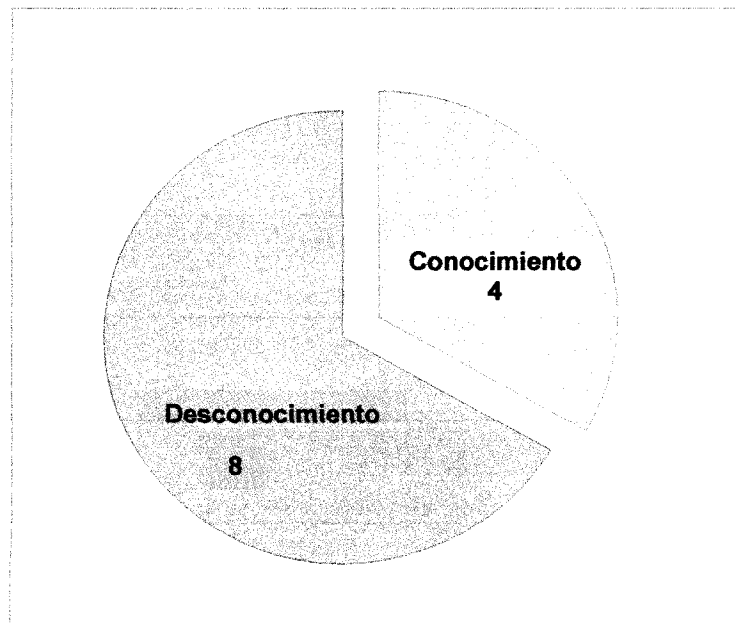
El sistema que tiene la empresa es funcional, debido a que se encuentra organizada en departamentos, permitiendo la división del trabajo; sin embargo con la información recopilada se evidencia que la autoridad y responsabilidad no se encuentran establecidas, debido a que las actividades que deben realizar en

cada unidad administrativa pueden variar dependiendo de la cantidad de trabajo y necesidades de la organización. Existe un jefe por cada departamento, quienes no tienen delimitadas sus responsabilidades; ocasionando retraso en los procesos y limita la toma de decisiones.

2.3.1 Análisis funcional

La presente gráfica muestra el conocimiento que tienen los colaboradores sobre las funciones de trabajo.

Gráfica 5
Conocimiento de las funciones de trabajo
Empresa Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2012



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La gráfica anterior muestra que los encuestados comentaron que desconocen las funciones específicas de la unidad administrativa a la que pertenecen, mientras que el restante si tiene conocimiento sobre las funciones que tiene su unidad de

trabajo. Lo anterior se debe a que las mismas no se encuentran definidas y no se han dado a conocer a través de un documento.

Los colaboradores comentaron que las funciones son cambiantes, la asignación de tareas depende de la cantidad de trabajo, en ocasiones deben apoyar a otras unidades y realizan tareas que corresponden a otros departamentos.

En cuanto a este tema los jefes de unidad comentaron que las funciones varían, consideran que entre algunos departamentos hay funciones similares; en épocas de exceso de trabajo las tareas se distribuyen entre los departamentos para obtener las metas asignadas.

Por lo tanto, los criterios organizaciones no son funcionales debido a que repercute en el logro de los objetivos organizacionales, ocasiona evasión y desconocimiento de responsabilidades, retraso en el trabajo, baja productividad, duplicidad de funciones, exceso de trabajo para unos colaboradores, limita le especialización y desaprovechamiento de recursos.

A continuación se describen las funciones de cada unidad administrativa:

- **Departamento de ventas:**

Comercializa los servicios a través de la aplicación de técnicas y políticas de ventas. Desarrolla estrategias de ventas, control de costos, presupuestos, planeación, proyección de ventas, mantiene la fidelidad de los clientes, incrementa la cartera de clientes, eleva la rentabilidad de la empresa, brinda asesoría a los clientes, control y elaboración de precios.

- **Departamento de operaciones:**

Es el departamento encargado del funcionamiento del sistema de la página de Tecolo.com, además de gestionar la atención a los clientes. Lleva el control y

monitoreo de la herramienta a través de indicadores e informes. Los cuales sirven para brindar un mejor servicio a los clientes. Tiene la responsabilidad de actualizar el listado de clientes activos en cada uno de los servicios, adicional brindan un soporte actualizado de las publicaciones de vacantes, tanto de clientes nuevos y antiguos.

Además coordina y dirige el departamento en cuanto a la operación de la página, asegura y mantiene el funcionamiento de las operaciones de soporte, administra y controla de forma eficiente los servicios ofrecidos de acuerdo a los lineamientos establecidos.

- **Departamento de reclutamiento estratégico:**

Es el departamento encargado de la comercialización de servicios, en lo *referente a recursos humanos: recluta y selecciona al recurso humano para los clientes externos*, a través de un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos en otras empresas.

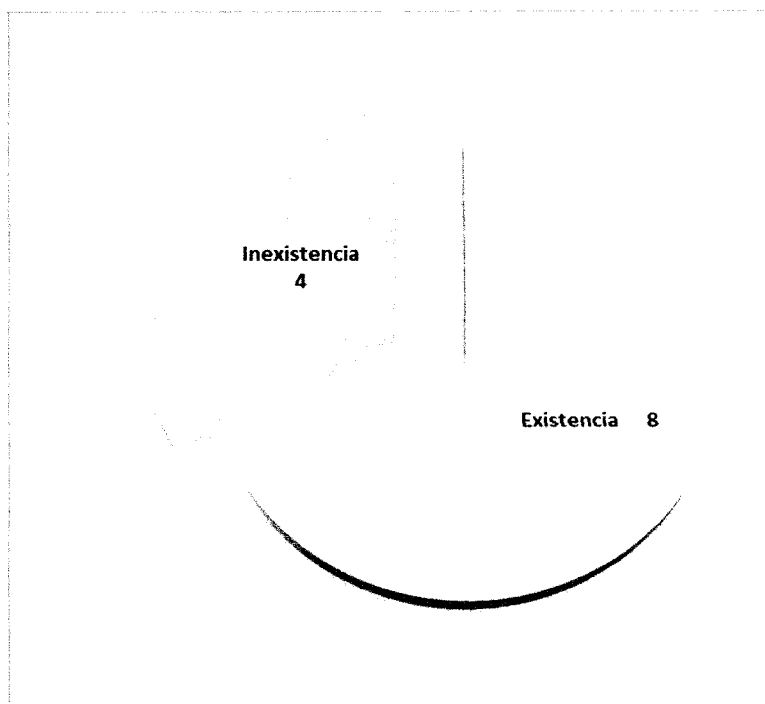
En este departamento se desarrollan actividades, con la finalidad de proveer a la empresa el número suficiente de personas para alcanzar los objetivos. Por ejemplo participación en ferias de empleo con universidades para captar talento y cubrir los requerimientos de los clientes.

- **Departamento administrativo – financiero:**

Encargado del área administrativa y financiera de la sucursal de Guatemala. Es una instancia de apoyo a todas las áreas que conforman la organización, administra los recursos financieros, materiales, tecnológicos y personal administrativo. Planifica, ejecuta, evalúa y controla la adquisición de servicios, así como el uso y mantenimiento de las instalaciones físicas y equipos tecnológicos.

Proporciona información financiera, mediante el control de registros contables, pagos, facturación, contratos de servicios, administración de presupuestos y valores monetarios, asegurar el adecuado funcionamiento de las actividades. La siguiente gráfica presenta el análisis sobre la duplicidad de funciones.

Gráfica 6
Existencia de duplicidad de funciones
Empresa Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2012



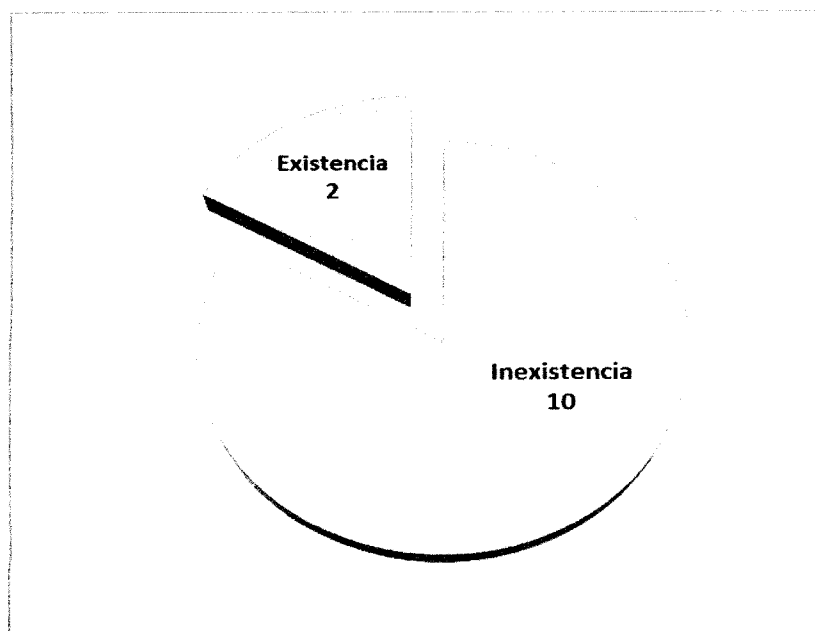
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

De los colaboradores encuestados 8 opinan que si existe duplicidad, algunas funciones son similares a otros departamentos, originando desorden en el desarrollo de actividades; mientras que la minoría comentó que en sus áreas de trabajo no existe duplicidad lo anterior no es evidente en todos los departamentos, porque en algunas unidades las funciones son específicas.

2.3.2 Análisis procedimental

A continuación se presenta la gráfica sobre la existencia de procedimientos:

Gráfica 7
Descripción de procedimientos
Empresa Tecoloco.com ubicada en la ciudad capital



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Sobre la existencia de procedimientos los encuestados indicaron que no se encuentran definidos formalmente, en un documento por escrito. En la empresa no existen procedimientos definidos para desarrollar las funciones de cada unidad administrativa.

El proceso general de la empresa inicia desde atender a un cliente, escuchar las necesidades del mismo para determinar los servicios que se ofrecerá, realizar una negociación, cierre de venta y entrega del servicio. Sin embargo, el proceso general y funciones sustantivas de atención, venta del servicio, procesos administrativos y reclutamiento y selección se ven limitados en la ausencia de

procedimientos y centralización para toma de decisiones lo cual repercute en brindar el servicio en tiempo y calidad.

En la empresa la forma de dar seguimiento a las actividades de los colaboradores es forma verbal lo cual es informal o bien por correo electrónico.

Lo anterior limita seguir instrucciones, desconocimiento de actividades, duplicidad u omisión de funciones, falta de información para el desarrollo de actividades, evasión de responsabilidad, retraso en la toma de decisiones y alcance de los objetivos.

2.3.3 Análisis de facultades

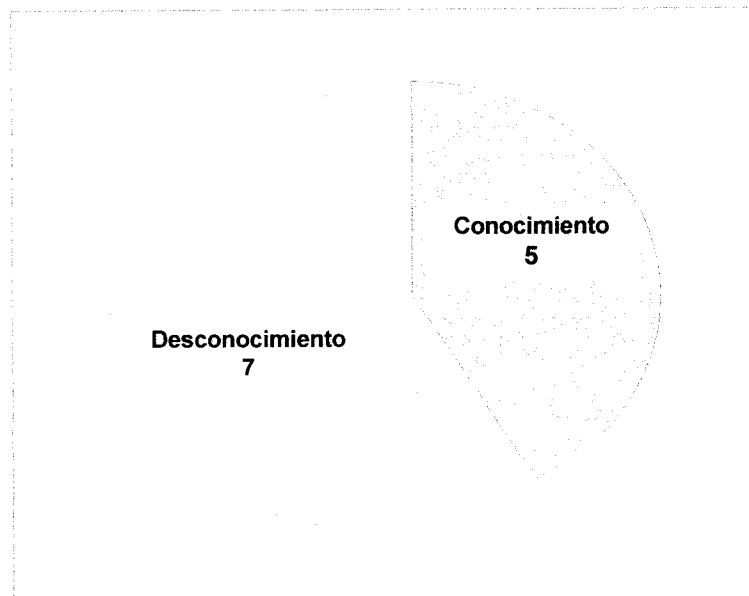
La autoridad la tienen diferentes puestos de trabajo. El análisis permitió determinar las facultades de cada unidad y evaluar si se encuentran normadas.

A continuación se muestra el conocimiento sobre la autoridad que tienen los directores, gerentes y jefes de acuerdo al puesto de trabajo.

- **Director ejecutivo:** máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en la empresa.
- **Gerente de recursos humanos regional:** administra el recurso humano y tiene a su cargo llevar el control actividades de recursos humanos.
- **Gerente financiero regional:** encargado directamente del control, supervisión y planificación de operaciones financieras.
- **Gerente de país:** gestiona el trabajo de los jefes de cada unidad bajo su dependencia, encargado de la toma de decisiones de la sucursal en Guatemala.
- **Jefes de unidad:** encargados directos de supervisar y controlar lo que sucede en su unidad, centralizan las labores y actividades.

La siguiente gráfica muestra el conocimiento y desconocimiento de autoridad en cada área.

Gráfica 8
Conocimiento de autoridad
Empresa Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2012



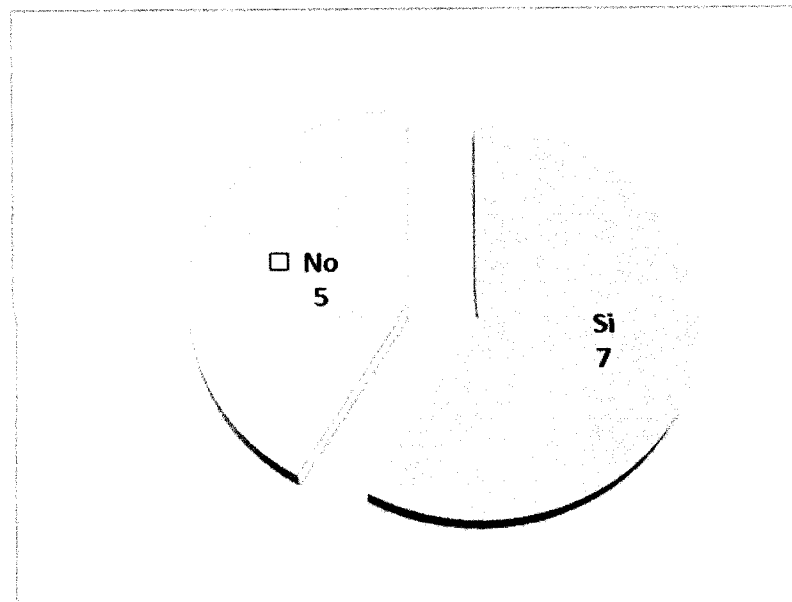
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La gráfica anterior muestra que 7 de los encuestados desconocen la autoridad que tienen el puesto de trabajo que desempeña; lo anterior indicando que no se encuentra definido, en ocasiones la toma de decisión requiere del Gerente de País y Director Ejecutivo para dar una autorización y esto provoca atraso, mal servicio y pérdida de negocios importantes, entre otros.

Los jefes de departamento comentaron que la delimitación de autoridad no se cumple, existe confusión debido a que algunas de las instrucciones son solicitadas por socios, Gerente de País, Gerente Financiero Regional o del Director Ejecutivo. La limitación de autoridad en los puestos de trabajo que lo

requieren, ocasiona confusión en instrucciones, incumplimiento de obligaciones, duplicidad de funciones y evasión de responsabilidad. Los puestos que requieren tomar decisiones se ven limitados debido a que hay varias personas de quien depende una autorización. Los resultados se reflejan a continuación en la gráfica sobre el requerimiento de tomar decisiones en el puesto de trabajo.

Gráfica 9
Conocimiento sobre la toma de decisiones en el puesto de trabajo
Empresa Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2012



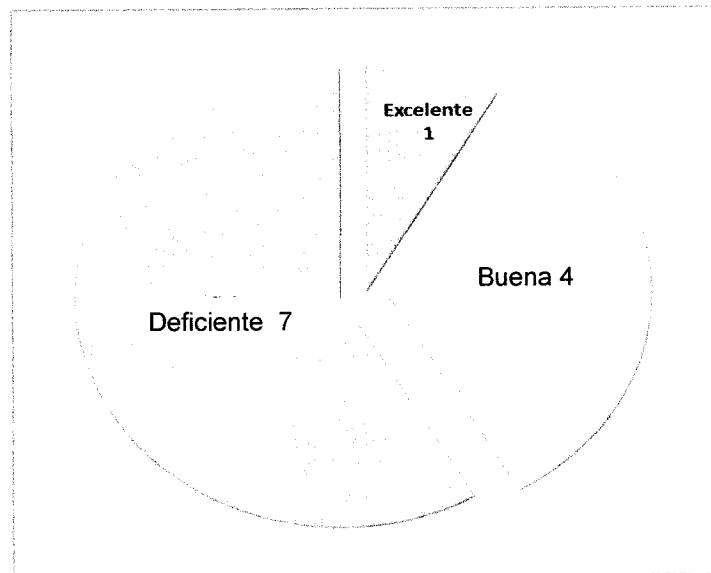
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

De los colaboradores encuestados 7 indicaron que sus puestos de trabajo requieren tomar decisiones, pero se sienten limitados debido a que existe centralización en el Gerente de País y en ocasiones del Director Ejecutivo, quienes deben de autorizar cualquier requerimiento. Lo anterior ha originado retrasos, pérdida de negocios, duplicidad, evasión de responsabilidad, dualidad de mando y falta de comunicación. Lo anterior también les sucede a los jefes de área.

2.3.4 Análisis de relaciones

La comunicación es importante en el trabajo debido a que permite que las instrucciones e información sean transmitidas de manera adecuada. A continuación se presenta una gráfica sobre la comunicación que prevalece:

Gráfica 10
Tipo de comunicación
Empresa Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2012



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

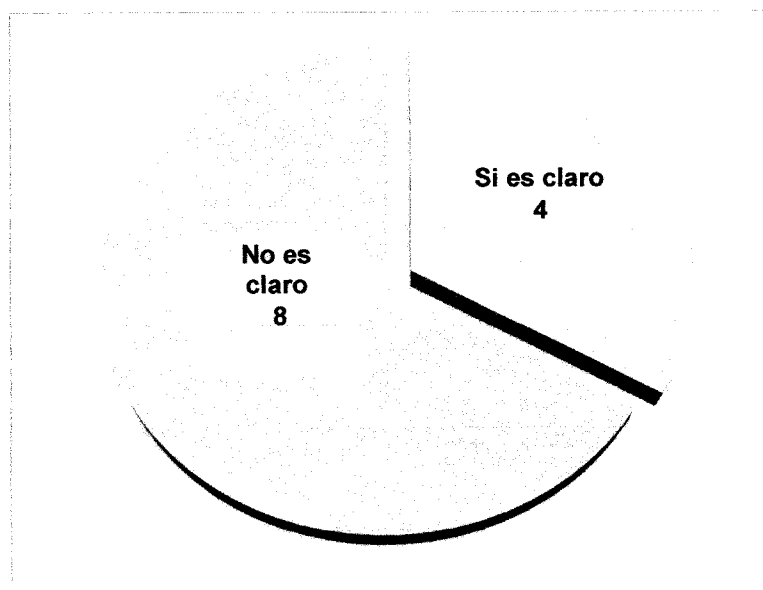
De acuerdo a la información recopilada, 7 de los encuestados consideran que el tipo de comunicación es deficiente, debido a que es informal; la forma de transmitir información es través de correo electrónico o verbal, lo que no siempre es adecuado por el tipo de información que se quiere transmitir. De lo anterior 4 colaboradores describen que la comunicación es buena porque se encuentran informados sobre los cambios, actividades y proyectos, esto evidencia que no en todas las áreas se presenta una comunicación informal.

Los jefe de unidad consideran que el tipo de comunicación es adecuada sin embargo se podría mejorar; debido a que generalmente es horizontal, es decir que solo se da a conocer a los jefes de forma verbal y en reuniones y al resto de colaboradores se les comunica por correo electrónico o por algún otro medio escrito.

La comunicación informal limita alcanzar los objetivos establecidos; lo que provoca que éstos sean cambiantes de acuerdo a las necesidades de la empresa, origina confusión para seguir instrucciones en la ejecución de funciones, incumplimiento de tareas, duplicidad de funciones y bajo rendimiento laboral.

A continuación se presentan los resultados sobre la recepción de instrucciones claras.

Gráfica 11
Instrucciones claras
Empresa Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2012



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

De los encuestados, 8 indicaron que generalmente la información que reciben no es clara, lo anterior se debe a que la forma de transmitir información es de forma informal ocasionando confusión en las instrucciones recibidas y dificultad para ejecutar sus actividades de forma eficiente.

En cuanto a la relación laboral los colaboradores consideran que el ambiente y las relaciones laborales son cordiales, mantienen respeto, colaboran en su trabajo y apoyan a los departamentos con quienes se relacionan; en el momento en que se encuentran cargados de trabajo.

De igual forma los colaboradores tienen relación con otros departamentos de trabajo tanto en Guatemala como en El Salvador, donde se requiere el apoyo de otras unidades como informática, desarrollo y soporte, que se encuentran en El Salvador, debido a que ellos son los encargados de la administración de la página de la empresa Tecoloco.com a nivel regional y mantienen una relación laboral cordial. Los requerimientos a otros países se realizan a través de una conferencia o correo electrónico dependiendo del tipo de proyecto.

2.3.5 Análisis organizacional o administrativo

A través de los diferentes análisis se evidenciaron diferencias las cuales se describen a continuación:

Recientemente se definió la misión, visión y valores, los cuales no se encuentran documentados, no se han dado a conocer a todos los colaboradores y no se han presentado formalmente. Los objetivos no son claros, son cambiantes, generan confusión y que estén trabajando bajo objetivos indefinidos y no se involucren en las actividades.

Las unidades administrativas no tienen definidas sus funciones, la asignación de tareas depende de la cantidad de trabajo, en ocasiones deben apoyar a otras unidades por exceso de trabajo. Lo anterior limita a la organización al logro de objetivos organizacionales, provocando evasión y desconocimiento de responsabilidades, retraso en el trabajo, baja productividad, duplicidad de funciones, exceso de trabajo, poca especialización y desaprovechamiento de recursos.

La estructura evidencia una estructura que no se ha comunicado formalmente; la misma es desconocida por algunos de los colaboradores. Se encuentra integrada por tres niveles jerárquicos, agrupadas de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. Lo anterior provoca que no se respete la línea de autoridad, centralización en el Gerente de País y comunicación informal.

En Tecoloco.com la departamentalización que existe es por funciones, debido a que se encuentra agrupado por unidades, basado en la especificación de actividades acorde a funciones de cada área. Los departamentos que están definidos en la empresa son: ventas, operaciones, reclutamiento estratégico y administrativo-financiero. Lo anterior permite que cada unidad de la organización tenga un jefe a quien se le delega la autoridad y responsabilidad para toma de decisiones, sin embargo en ocasiones realizan actividades inherentes a otras áreas, lo que origina duplicidad de funciones, retrasos en el trabajo, incumplimiento de tareas, sobrecarga laboral, insatisfacción en sus tareas.

En la empresa existe centralización en los niveles de dirección y control por la naturaleza de los puestos de trabajo. Sin embargo no se cumple en su totalidad debido a que en ocasiones las decisiones deben de ser autorizadas por varias personas.

La dimensión de la estructura organizacional es vertical, debido a que la autoridad viene de arriba hacia abajo. La unidad de mando, está a cargo del Gerente de País quien es la persona encargada de la operación en Guatemala, reporta directamente al Director Ejecutivo, quien también tiene autoridad en la toma de decisiones sin embargo en ocasiones las decisiones deben ser autorizadas por varias personas. Lo anterior origina duplicidad en algunas funciones, limita la toma de decisión, debido a que en ocasiones requiere de la evaluación de director ejecutivo y esto atrasa los procesos de trabajo.

La estructura muestra una estructura con relaciones jerárquicas rígidas, autorización y toma de decisión centralizada.

El tramo de control es estrecho debido a que existen varios niveles jerárquicos, con pocos subordinados y ocasionando que la cadena de mando sea lenta. Por lo tanto, los empleados no están recibiendo guía, se ve limitada la delegación de actividades, toma de decisiones, los superiores se encuentran sobrecargados en tareas. Sin embargo permite tener una supervisión cercana, puede afectar el exceso de trabajo para los colaboradores y mala comunicación entre jefes y subordinados.

El sistema que tiene la empresa es funcional, debido a que se encuentra organizada en departamentos, permitiendo la división del trabajo; sin embargo con la información recopilada se evidencia que la autoridad y responsabilidad no se encuentran establecidas, debido a que las actividades que deben realizar en cada unidad administrativa pueden variar dependiendo de la cantidad de trabajo y necesidades de la organización.

La empresa no cuenta con algún documento que contenga información sobre los procedimientos, lo anterior ha ocasionado desconocimiento de actividades, duplicidad u omisión de funciones, falta de información para el desarrollo de

actividades, evasión de responsabilidad, retraso en la toma de decisiones y alcance de los objetivos.

El tipo de comunicación es informal, a través de correo electrónico o de forma verbal, lo que no siempre es adecuado por el tipo de información que se transmite; en ocasiones la comunicación solo se da a conocer a los jefes verbalmente en reuniones.

Lo anterior, limita el logro de objetivos organizacionales, por lo que se considera necesario definir la filosofía organizacional, estructura organizacional, funciones, atribuciones en puestos de trabajo, procedimientos, creación de nuevas unidades administrativas para evitar sobre carga de trabajo y agilizar los procesos.

2.4 Análisis y discusión de resultados

El análisis de este capítulo permitió identificar sintetizar todas las deficiencias administrativas encontradas en la empresa Tecoloco.com. En el que la fundamentación estratégica no se ha dado a conocer formalmente.

La empresa no tiene definida sus funciones, la estructura es desconocida por algunos de los colaboradores, existe departamentalización por funciones sin embargo en algunas unidades no se respeta la autoridad de los jefes y existe centralización en el Gerente de País. El tramo de control es estrecho debido a *que existen varios niveles jerárquicos, con pocos subordinados y ocasionando* que la cadena de mando sea lenta. Los colaboradores desconocen los procesos de las actividades, evidenciando duplicidad u omisión de funciones en algunas unidades. Lo anterior, limita el logro de objetivos organizacionales.

Cada uno de los análisis del diagnóstico administrativo proporcionó información para desarrollar una propuesta de solución, la cual se presenta en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA LA EMPRESA TECOLOCO.COM UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

A continuación se describen los elementos que conforman la propuesta de solución, que tiene como finalidad servir de guía en el proceso de reorganización de la empresa Tecoloco.com, para que las autoridades tomen decisiones oportunas, objetivas y eficaces.

3.1 Justificación de la propuesta

Las deficiencias que se han manifestado y analizado en el capítulo anterior de la empresa Tecoloco.com; las cuales son parte de una problemática que dificulta el logro de objetivos organizacionales. Lo anterior se resume de la siguiente manera: desconocimiento de la misión, visión y valores, la estructura organizacional no es acorde a las necesidades de la empresa, no se encuentra formalmente definida, falta de unidades administrativas específicas, duplicidad en las funciones, tramo de control estrecho el cual no se cumple, centralización en los niveles de dirección, el grado de autoridad no se cumple para todos los puestos, inexistencia de una herramienta que contemple información sobre la organización de la empresa, falta de descripciones de puestos de trabajo para determinar las responsabilidades, ausencia de procedimientos importantes para cada unidad administrativa y comunicación informal lo que origina que las instrucciones no sean claras.

De acuerdo a la problemática encontrada se plantea una reorganización que se adapta a la situación actual, que favorece la correcta realización de las actividades laborales, permita aprovechar mejor los recursos y por ende, contribuye a mejorar el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

3.2 Importancia de la propuesta

Una reorganización en la empresa Tecoloco.com permitirá el logro de objetivos organizacionales, a través de la adecuación del recurso humano a las actividades y funciones que se realizan, además permitirá definir una estructura de acuerdo a las necesidades de la empresa, líneas de mando, lo que originará que se descentralice la toma de decisiones y mejore la comunicación interna.

Una estructura organizacional adecuada representa los cimientos sobre las que debe formalizarse, funcionar y gestionarse una empresa y que contribuirá al eficiente desempeño de actividades, a la vez permite aprovechar los recursos humanos, materiales y económicos que se dispone. De igual forma, se readecuará las unidades de trabajo en una forma estructural y funcional; lo anterior contribuirá a la distribución del trabajo y evitará sobre carga de tareas y la duplicidad de funciones, todo ello con el fin de mejorar la prestación de servicios y manteniendo la fidelidad de los clientes.

3.3 Objetivo de la propuesta

Los objetivos se formularon con la finalidad de presentar una propuesta que sirva de guía a la dirección para tomar decisiones y evitar que la problemática se desarrolle en el futuro. El objetivo de la propuesta se describe a continuación:

- Realizar una reorganización en la empresa Tecoloco.com, que permita establecer un sistema formal de funciones, puestos de trabajo y coordinación para el cumplimiento de objetivos organizacionales en un período de dos años.

3.4 Reorganización administrativa propuesta

La reorganización permitirá la coordinación de unidades administrativas que la conforman la empresa. Para que el proceso de reorganización las autoridades y

colaboradores deberán adoptar una actitud de cambio a las necesidades existentes y sobre todo, de trabajo, que permita hacer competitivo el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Se propone la aplicación de los principios de organización, que permitirán la adecuación de la propuesta a la empresa y servirá de guía para futuras modificaciones, para ello es necesario el apoyo de la gerencia general.

Los cambios se observarán en la estructura y se representará en un organigrama, el cual se dará a conocer a los colaboradores y que permita la delegación, definición y asignación de tareas, división del trabajo de manera equitativa, fomentar la especialización, con la finalidad que los colaboradores desempeñen sus actividades con eficiencia, encaminando a la empresa al logro de sus objetivos. La propuesta de reorganización administrativa necesita abarcar todas las áreas que integran la empresa, definir descripciones de puestos y procesos de trabajo.

3.4.1 Filosofía organizacional

A continuación se proponen los elementos de la filosofía organizacional:

a) Misión

Somos una empresa dedicada a brindar servicios integrales a las necesidades de nuestros clientes en el área de recursos humanos, ofreciendo soluciones innovadoras en la búsqueda de talento humano.

• Visión

Ser una empresa líder en el sector de servicios de recursos humanos, a nivel Centroamericano, comprometida con el desarrollo y mantenimiento del mejor

equipo humano, motivado por ofrecer servicios especializados de alta calidad y rentabilidad a compañías en los diferentes sectores.

- **Valores**

Se propone la aplicación de los siguientes valores en la empresa:

- ❖ **Respeto**

Confiamos en las personas y las apoyamos para que puedan alcanzar sus objetivos tanto en el trabajo como en la vida.

- ❖ **Calidad**

Buscamos brindar un servicio de manera óptima para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- ❖ **Honradez**

Actuamos con transparencia para tener la confianza y preferencia de nuestros clientes.

- ❖ **Responsabilidad**

Desarrollamos nuestras actividades con eficacia y eficiencia, comprometiéndonos con los clientes.

- ❖ **Trabajo en equipo**

Sumando todos nuestros talentos y la convicción por lo que hacemos, unimos esfuerzos para garantizar la calidad de servicio a los clientes.

b) Objetivo general:

Ofrecer a las empresas de Guatemala herramientas que ayuden en la búsqueda del mejor talento humano y su administración, además de apoyar a personas individuales en la búsqueda de la excelencia profesional.

b.1) Objetivos específicos:

- Posicionarse como una empresa vanguardista que brinde soluciones efectivas en el área de Gestión Humana.
- Ofrecer soluciones a las necesidades de Recursos Humanos a los clientes a través de brindar un servicio de calificación y profesional.
- Identificar y desarrollar el talento humano enlazándolos con empresas sólidas y de prestigio, que contribuyan al desarrollo profesional de candidatos a vacantes y superando las expectativas de los clientes en cuanto a calidad y servicio.

3.4.2 Tipo de estructura organizacional

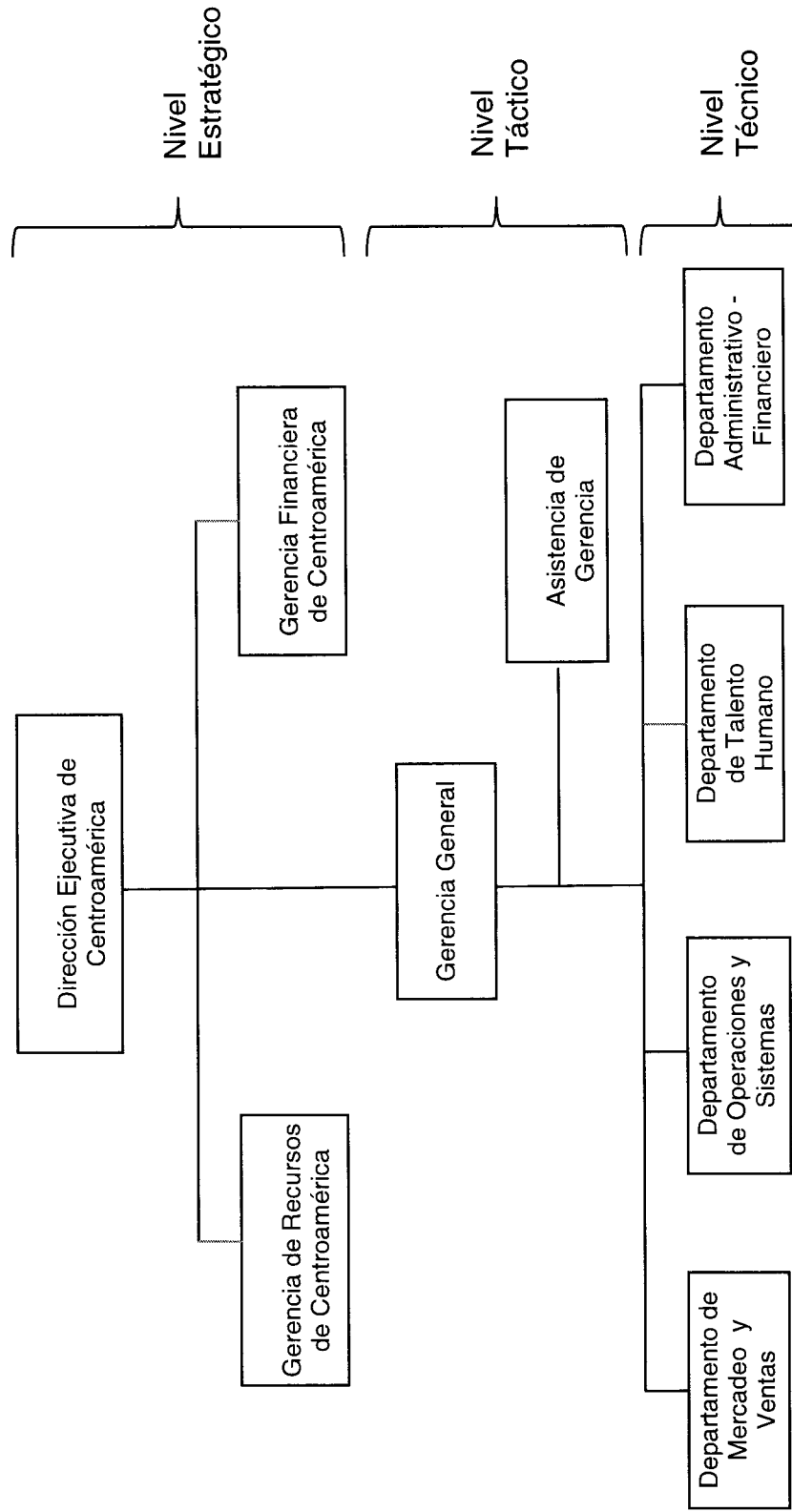
Se presenta el organigrama de la estructura de la empresa, la misma es comprensible y visualizar de forma completa y correcta de las unidades administrativas, la misma deberá darse a conocer a los colaboradores de la empresa.

La estructura propuesta permitirá: identificar las líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación, comunicación, tramo de control, niveles jerárquicos, visualiza el principio de la especialización del trabajo por medio de los departamentos que la integran para que los colaboradores se enfoquen en las tareas asignadas y contribuyan a la optimización de recursos, dar a conocer los departamentos y puestos de trabajo que la integran, orienta a los

colaboradores sobre la relación y complejidad de la estructura, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa de forma eficiente.

A continuación se presente el organigrama general propuesto:

Gráfica 12
Organigrama general propuesto
Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2013

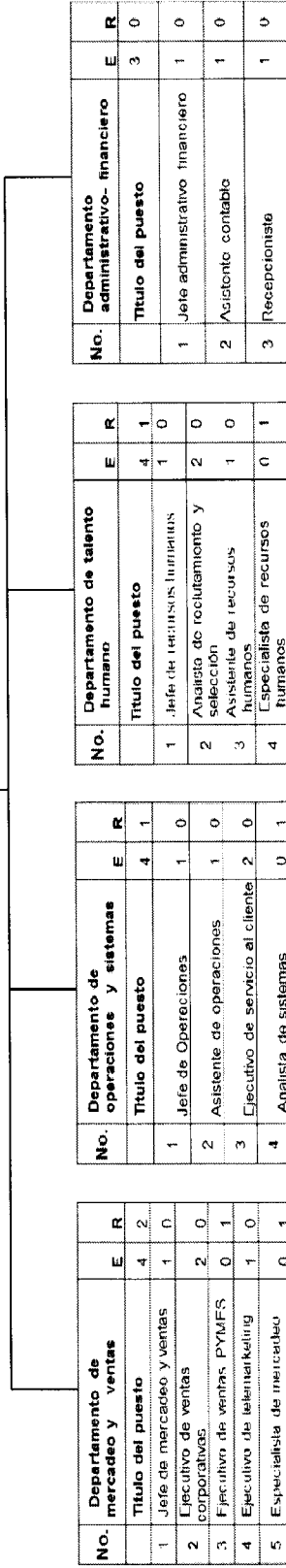


Fuente: elaboración propia. Año 2012

Gráfica 13
Organigrama nominal propuesto
Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2013

No.	Dirección ejecutiva	E	R
	Título del puesto	3	0
1	Director ejecutivo de Centroamérica	1	0
2	Gerente de recursos humanos de Centroamérica	1	0
3	Gerente financiera de Centroamérica	1	0

No.	Gerencia general	E	R
	Título del puesto	2	0
1	Gerente General	1	0
2	Asistente de gerencia	1	0



No.	Departamento de mercadeo y ventas	E	R
	Título del puesto	4	2
1	Jefe de mercadeo y ventas	1	0
2	Ejecutivo de ventas corporativas	2	0
3	Ejecutivo de ventas PYMES	0	1
4	Ejecutivo de telemarketing	1	0
5	Especialista de mercadeo	0	1

No.	Departamento de operaciones y sistemas	E	R
	Título del puesto	4	1
1	Jefe de Operaciones	1	0
2	Asistente de operaciones	1	0
3	Ejecutivo de servicio al cliente	2	0
4	Analista de sistemas	0	1

No.	Departamento de talento humano	E	R
	Título del puesto	4	1
1	Jefe de recursos humanos	1	0
2	Analista de reclutamiento y selección	2	0
3	Asistente de recursos humanos	1	0
4	Especialista de recursos humanos	0	1

No.	Departamento administrativo-financiero	E	R
	Título del puesto	3	0
1	Jefe administrativo financiero	1	0
2	Asistente contable	1	0
3	Recepcionista	1	0

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

* E: Puestos existentes

* R: Puestos requerido

En la gráfica 12 y 13 se presenta la estructura propuesta para la empresa Tecoloco.com, en donde se incluye la creación de una unidad administrativa y puestos de trabajo, los cuales se especificarán más adelante.

3.4.2.1 Características de la estructura

La estructura propuesta muestra las siguientes características:

a) Complejidad

La definición formal de la estructura organizacional permitirá definir los puestos de trabajo, niveles jerárquicos para el desarrollo de actividades y para generar buenos resultados a la organización y facilitar la coordinación del trabajo.

b) Formalidad

La formalidad en la propuesta permitirá definir reglas, relaciones jerárquicas, funciones definidas y líneas de comunicación formal. Todo lo anterior permitirá mejores resultados y servirá de guía a través lineamientos definidos.

c) Centralización

A través de la estructura propuesta se establece que el Gerente de General y los jefes de cada unidad tengan la responsabilidad, autoridad y toma de decisiones con el fin de agilizar procesos y cierre de negocios importantes. Lo anterior permitirá a la máxima autoridad encargarse de actividades de planeación, dirección y control.

3.4.3 Diseño organizacional

La definición de un diseño organizacional permitió modificar la estructura actual de acuerdo a las necesidades de la empresa. A continuación se explica a detalle:

a) Niveles jerárquicos de la dimensión

La empresa seguirá integrada por tres niveles: estratégico, táctico y técnico. Los mismos se deberán dar a conocer a los colaboradores y se describen a continuación:

- **Nivel estratégico:** Dirección Ejecutiva, Gerencia Financiera para Centroamérica y la Gerencia de Recursos Humanos para Centroamérica.
- **Nivel táctico:** Gerencia General y asistencia de gerencia.
- **Nivel técnico:** Departamentos: mercadeo y ventas, operaciones y sistemas, talento humano y administrativo financiero.

La jerarquización se encuentra definida en la estructura y se propone que cada jefe de departamento tenga facultades en la toma de decisiones, esto de acuerdo a lo que indique la descripción de cada puesto.

b) Departamentalización

La departamentalización por funciones permite asignar el trabajo y la especialización de los colaboradores en cada unidad administrativa, en este caso se crearon los departamentos de mercadeo y recursos humanos con el objetivo de agilizar procesos y simplificar el trabajo.

c) Centralización

Como se mencionó anteriormente la centralización de autoridad recae en el Gerente General y los jefes de área.

d) División del trabajo

Cada unidad administrativa se encuentra separada de acuerdo a actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión y eficiencia, dando lugar a la especialización en el trabajo. Con la propuesta se estandarizan y simplifican las

actividades para un mejor aprovechamiento de los recursos y una adecuada división del trabajo en cada departamento.

3.4.3.1 Componentes del diseño organizacional

La estructura propuesta permitirá dirigir la organización a través de la división del trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas y lograr la coordinación de las mismas.

a) Dimensión de la estructura organizacional

La dimensión de la estructura sirve para determinar las categorías en que se encuentra dividida la organización, con la finalidad de definir la interacción entre jefes y subordinados.

En la estructura vertical existe una unidad de mando, donde los colaboradores le reportan a un jefe de unidad y éstos directamente al Gerente General, tienen bajo su cargo un número de personas, con autoridad y responsabilidad de tomar decisiones acorde a su puesto de trabajo. Adicional incluye la división del trabajo entre cada unidad administrativa, funciones definidas, para facilitar el cumplimiento de objetivos organizacionales; y para evitar la duplicidad de funciones y fomentar la especialización en el trabajo.

b) Tipo de estructura organizacional

La estructura propuesta es formal en el que se identifiquen las tareas a desarrollar a través de un descriptor de puesto, delegando responsabilidad y autoridad a los puestos que lo requieren, se establecen cadenas de mando y canales de comunicación la misma debe darse a conocer a los colaboradores para orientarlos al logro de los objetivos.

c) Modelo del diseño y sus características

Las características de los organigramas propuestos son complejas, formalización y centralización.

d) Tipo de departamentalización

Las unidades administrativas propuestas deberán definir la departamentalización por funciones, en el que cada área lo tenga definido.

Lo anterior debe de basarse en la especificación de actividades acorde a las actividades. En la propuesta se observan 4 unidades administrativas, cada uno de ellas en un área específica; en el que se creó áreas como mercadeo, sistemas y talento humano de acuerdo a las necesidades de la empresa, para evitar la duplicidad de funciones, retraso en el trabajo e incumplimiento de tareas.

e) Tramo de control administrativo

El Gerente General tiene la capacidad, conocimiento, habilidades, destrezas y experiencia para supervisar el personal a su cargo. Es un tramo estrecho que permite controlar el trabajo y mantendrá una comunicación directa con cada unidad administrativa.

Los colaboradores serán supervisados por un jefe de unidad quien será el responsable de tomar decisiones inherentes al área, de igual manera tendrá la autoridad para dirigirlos al logro de objetivos organizaciones.

f) Sistema de organización

El sistema es funcional y permite organizar a la empresa por departamentos, la división del trabajo y que cada unidad administrativa realice actividades específicas, delega autoridad y responsabilidad a cada jefe para la toma de

decisiones y supervisión del equipo de trabajo, su principal ventaja radica en especialización y permite alcanzar los objetivos.

En este tipo de sistema la autoridad la tiene el Gerente General y los jefes de cada unidad administrativa, lo cual permitirá mejorar la comunicación con los colaboradores, delimitar la responsabilidad en los puestos de trabajo, lograr mayor especialización y obtiene eficiencia en el trabajo. En el caso de la Dirección y las posiciones regionales brindarán apoyo al Gerente General para la toma de decisiones. Lo anterior se definirá en los descriptores de puestos.

3.4 Funciones

A continuación se describen las funciones de cada unidad administrativa:

a) Dirección Ejecutiva de Centroamérica

Órgano de mayor jerarquía ejecutiva y administrativa. Tiene a su cargo gestionar la operación económica, planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa, gestionar las unidades del negocio en Centroamérica, desarrollar y ejecutar estrategias para lograr los objetivos corporativos.

b) Gerencia de Recursos Humanos de Centroamérica

Representa la instancia de recursos humanos a nivel Centroamérica. Tiene a su cargo planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos del departamento de recursos humanos, gestionar y desarrollar el talento humano, establecer políticas y estrategias de administración de recursos humanos.

c) Gerencia Financiera de Centroamérica

Las principales funciones son: dirigir y controlar la correcta gestión económica y financiera de la empresa en Guatemala y Centroamérica, planificar y establecer estrategias para el área, brindar soporte, asesoría e información sobre la rentabilidad, inversiones, presupuestos, financiamientos a corto y largo plazo.

d) Gerencia General

Dirigir y controlar la gestión económica, comercial y servicios de la empresa a nivel local, desarrollar estrategias y políticas para la toma de decisiones, gestionar las unidades administrativas de la organización para el logro de objetivos corporativos.

e) Departamento de mercadeo y ventas

En lo que respecta al área de ventas este departamento se encarga de planear, ejecutar y controlar actividades comerciales, contacta clientes, ofrece los servicios, realiza negociaciones, brinda soporte para incrementar la cartera y proporciona un servicio personalizado dando seguimiento al proceso de ventas.

En lo que respecta al área de mercadeo tendrá como función principal planificar, organizar, dirigir y coordinar la promoción de los servicios a través de medios de difusión promocionales, análisis de mercado, planes de mercadeo y campañas de publicidad.

Para este departamento se propone gestionar las funciones de mercadeo y ventas; además la creación de un puestos de trabajo. Se propone un especialista de mercadeo que se encargue de apoyar en las gestiones de esa área y un ejecutivo de ventas que tenga a su cargo desarrollar la cartera de pequeñas y medianas empresas.

f) Departamento de operaciones y sistemas

Tiene a su cargo controlar indicadores sobre el servicio, brindar soporte a los requerimientos de los clientes, genera información de las operaciones realizadas por clientes en la página (publicaciones de vacantes, clientes nuevos y candidatos en la base de datos), desarrolla proyectos especializados, mantenimiento de la página en internet de la empresa y supervisa el funcionamiento de la misma con el objetivo de brindar un buen servicio.

Para este departamento se crea un puesto de trabajo: un analista de sistemas quien se encargará de desarrollar los proyectos específicos y se encargará de la administración de la plataforma y bases de datos.

g) Departamento de talento humano

Tiene a su cargo planificar, gestionar y coordinación los procesos de recursos humanos en lo concerniente a reclutamiento, selección, compensaciones, beneficios y capacitaciones, desarrolla técnicas y procedimientos para brindar a los clientes candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos en otras empresas, apoya a la gerencia de recursos humanos regional en la planificación y organización de actividades que permitan el desarrollo de los colaboradores.

Se propone crear un especialista de recursos de recursos humanos quien se encargará de apoyar al departamento en las gestiones de la empresa: contrataciones, capacitaciones, expedientes, elaboración, actualización de descriptores de puesto y planes de desarrollo para toda la empresa.

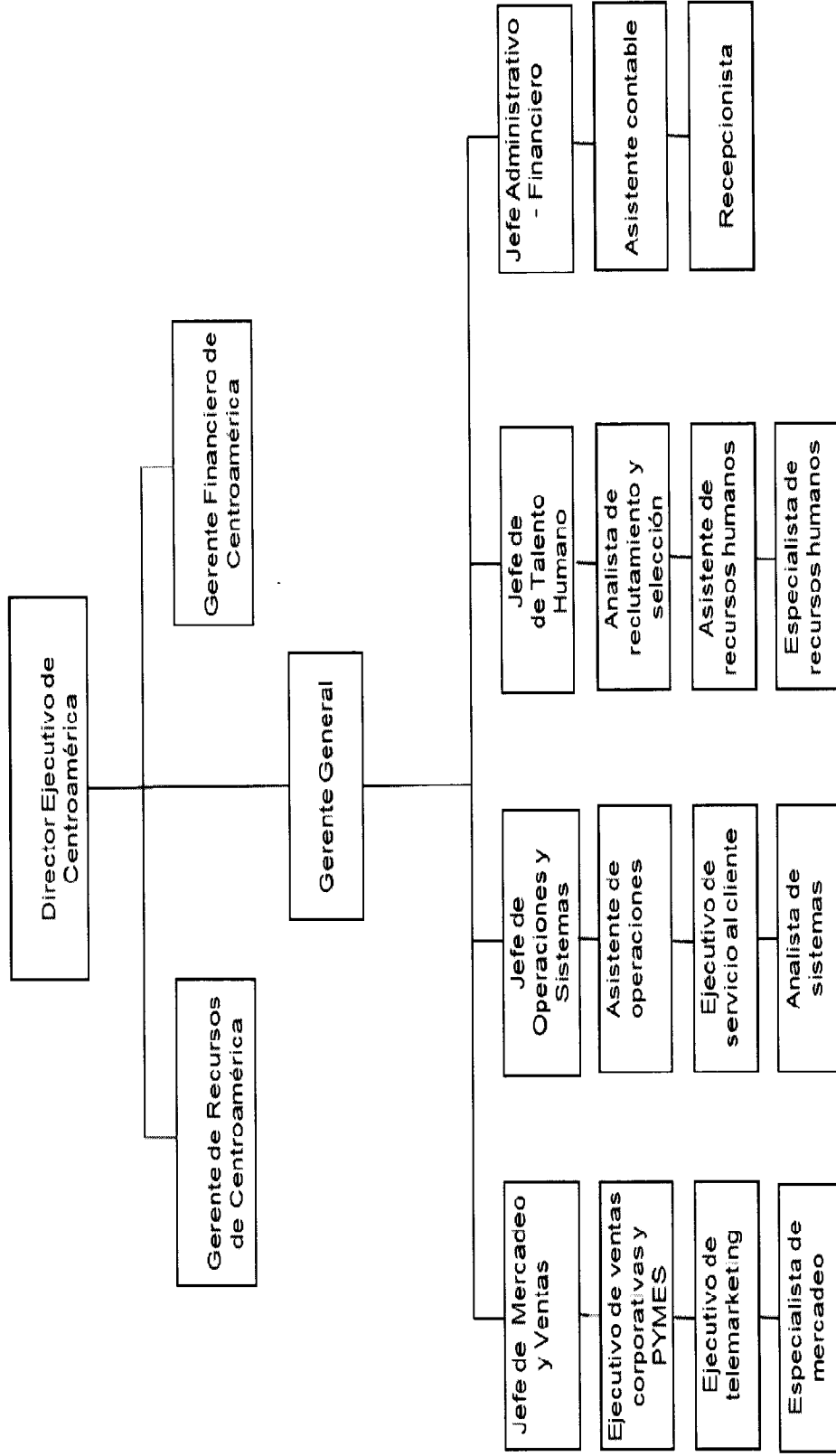
h) Departamento administrativo - financiero

Es una instancia de apoyo a la Dirección, Gerencia General y unidades administrativas que conforman la organización; administra los recursos

financieros, materiales, tecnológicos y personal administrativo, planifica, ejecuta, evalúa y controla la adquisición de servicios, así como el uso y mantenimiento de las instalaciones físicas y equipos tecnológicos. Además brinda información financiera-contable veraz y oportuna, mediante el registro de las transacciones, administra los presupuestos para asegurar el adecuado funcionamiento de las actividades, mediante la correcta administración y control de los valores monetarios.

A continuación se presenta el organigrama específico propuesto de la empresa Tecoloco.com.

Gráfica 14
 Organigrama específico propuesto
 Tecoloco.com
 Ciudad de Guatemala, 2013






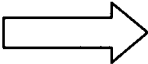





Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.4.5 Instrumentos administrativos

Parte de la propuesta consiste en definir descriptores de puestos de las posiciones existentes y las nuevas. Lo anterior permitirá a la empresa disponer de un instrumento de consulta general, orientará y guiará a los colaboradores sobre las atribuciones correspondientes a cada persona. (Ver anexo II)

a) Procedimientos

A continuación se presenta la descripción de dos procedimientos que tienen aplicación en áreas funcionales de la empresa, los cuales servirán de guía a los colaboradores estableciendo los lineamientos a seguir para mejorar los servicios, lo anterior servirá para implementarlo en las unidades administrativas, con el objetivo de que las tareas se ejecuten de manera eficiente. Para ello se utilizará la simbología, que se presenta a continuación:

Símbolo	Significado
	Inicio / termino Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Inspección Representa la realización de una actividad relativa a un proceso
	Operación / Actividad Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Se utiliza para presentar cualquier acción que ejecute.
	Desplazamiento / transparente Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro
	Almacenamiento Depósito y/o resguardo de información o producto, cuando la fase del proceso se detiene
	Decisión / alternativa Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones, la acción positiva se anota del lado derecho y la negativa del lado izquierdo.
	Conector de página Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo
	Documento Describe la utilización de formas y folletos
	Demora o retraso Indica demora en el desarrollo de los hechos

Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. "Administración". 2004. Página 50



Título: Procedimiento de venta del acceso a la base de datos

Procedimiento No. 1
Número de pasos: 15

Página: 1/3
Fecha: septiembre 2012
Elaboró: Jessica García

Inicia: Jefe de mercadeo y ventas

Finaliza:

Asistente contable

Definición:

Consiste en ofrecer el servicio de acceso a la base de datos a la cartera de clientes, explica los beneficios, precios y condiciones del servicio con la finalidad de cerrar la venta.

Objetivos específicos:

1. Coordinar actividades dentro del departamento de ventas
2. Controlar la efectividad en los procesos de ventas
3. Controlar la calidad de los servicios que se van a ofrecer
4. Agilizar los procesos administrativos para el cierre de ventas

Normas específicas:

1. El cliente debe de presentar la papelería requerida para crearlo como proveedor nuevo de ser ese el caso
2. Los descuentos se solicitan al gerente de general
3. El servicios quedará activado 24 horas después de recibir la orden de servicio
4. Las propuestas de trabajo, deben de proporcionar información a los clientes sobre tiempos, tipos de servicio, precios y promociones
5. La orden de servicio se entregará al departamento administrativo – financiero
6. La factura debe entregarse original al cliente y las copias al departamento de finanzas para controles administrativos
7. El cliente debe tener claro las normas de crédito
8. El ejecutivo de ventas debe velar por la calidad de servicio ofrecido



Título: Procedimiento de venta del acceso a la base de datos

Procedimiento No 1

Número de pasos: 15

Página 2/3

Fecha: Septiembre 2012

Elaboró: Jessica García

Inicia: Jefe de ventas

Finaliza: Asistente contable

Puesto	No.	Actividad
Ejecutivo de Telemarketing	1	Llama a clientes para ofrecer servicios
	2	Traslada la información de un posible cliente al jefe de ventas
Jefe de Ventas	3	Asigna el cliente a uno de los ejecutivos de ventas
Ejecutivo de Ventas	4	Prepara propuesta de servicios al cliente
	5	Presenta los servicios al cliente
	6	Da seguimiento al cliente luego de una semana para toma de decisión
	6.1	Si: se confirma la venta se envía al cliente la orden de servicio para firma
	6.2	No: se inicia nuevamente el proceso por el ejecutivo de Telemarketing
	7	Solicita al asistente de operaciones, planificar capacitación sobre la herramienta al cliente
Asistente de Operaciones	8	Coordina con el ejecutivo de ventas, fecha y hora para capacitar al cliente
	9	Se encarga de crear usuarios, contraseñas y activación de la herramienta
	10	Capacita al cliente sobre la herramienta y resuelve dudas

Jefe de Ventas	11	Traslada la orden de servicio al asistente contable
Asistente Contable	12	Emite la factura de servicio
	13	Envía factura al cliente
	14	Ingresa la factura para control de pago
	15	Llama al cliente a los 45 días para confirmación de pago
	15.1	Si: envían a recoger el cheque para depositar en cuenta de la empresa
	15.2	No: hay confirmación de pago se llama de nuevo en una semana



Título: Procedimiento de venta del acceso a la base de datos

Procedimiento No 1

Número de pasos: 15

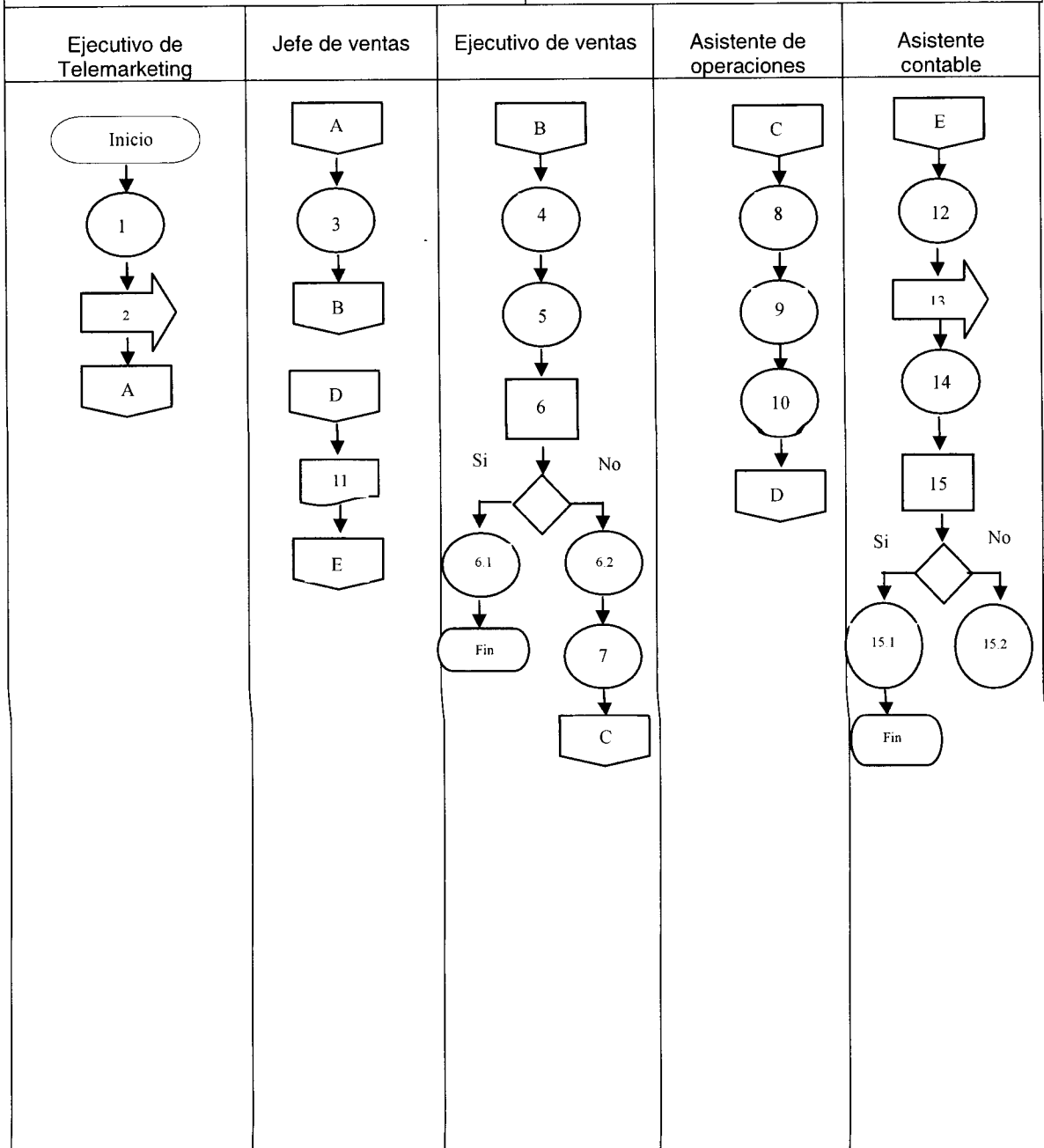
Página 3/3


Fecha: Septiembre 2012

Elaboró: Jessica García

Inicia: Jefe de ventas

Finaliza: Asistente contable



 <p>Título: Reclutamiento y Selección</p>	<p>Procedimiento No. 2</p> <p>Número de pasos: 16</p>	<p>Página 1/4</p> <p>Fecha: Septiembre 2012</p> <p>Elaboró: Jessica García</p>
<p>Inicia: Jefe de recursos humanos</p>	<p>Finaliza: Jefe de recursos humanos</p>	
<p>Definición:</p> <p>Proceso a través del cual la organización ofrece oportunidades de trabajo, que permite reclutar y seleccionar candidatos que cumplan con los perfiles de puestos, los cuales son presentados al cliente con la finalidad de cubrir las vacantes.</p>		
<p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar actividades dentro del departamento que tiene a su cargo el reclutamiento para clientes 2. Controlar la efectividad en los procesos de reclutamiento 3. Controlar el tiempo de presentación de candidatos para el cliente 4. Presentar candidatos potenciales a los clientes para contratación 		
<p>Normas específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El jefe de recursos humanos es el encargado de presentar la propuesta de servicios al cliente y explicar sobre el proceso de reclutamiento y selección 2. El analista de reclutamiento debe publicar la vacante en la página de Tecoloco.com, recluta y selecciona candidatos a través de entrevistas y aplicación de pruebas psicométricas a los candidatos 3. El analista de reclutamiento debe elaborar un informe de entrevistas y pruebas 4. El jefe del departamento y el analista de reclutamiento presentan los informes de 3 candidatos potenciales a una oferta de trabajo al cliente 5. Se cobra un anticipo del 50% y el restante al momento de la contratación 6. Un candidato quedará fuera del proceso si tiene malas referencias laborales o crediticias 		



Título: Reclutamiento y Selección

Procedimiento No. 2

Número de pasos: 16

Página 2/4

Fecha: Septiembre 2012

Elaboró: Jessica García

Inicia: Jefe de recursos humanos

Finaliza: Jefe de recursos humanos

Puesto	No.	Actividad
Jefe de recursos humanos	1	Presenta propuesta de servicios al cliente
	2	Llama al cliente para confirmación del servicio
	2.1	Si: envía orden de servicio al cliente para firma
	2.2	No: trata de ofrecerle otro de los servicios
Asistente contable	3	Envía la factura al cliente para anticipo sobre servicio
	4	Lleva un control sobre la fecha en que se llevará el pago de la factura
Jefe de recursos humanos	5	Traslada requerimiento al analista de reclutamiento
Analista de reclutamiento y selección	6	Publica la vacante en la página de Tecoloco
	7	Analiza curriculums en base de datos y anuncios publicados
	8	Aplica pruebas psicométricas a los candidatos
	9	Selecciona candidatos a través de entrevistas
	10	Elabora y presenta informes de entrevistas y pruebas al jefe de recursos humanos

Jefe de recursos humanos	11	Presentan los reportes de candidatos a vacantes al cliente
	12	Programa entrevistas de candidatos con el cliente
	13	Da seguimiento al cliente
	14	El cliente toma la decisión sobre contratación del candidato
	14.1	Si: se confirma a la persona que cubrirá la vacante
	14.2	No: se realizar otra búsqueda de candidatos para la plaza vacante
Asistente contable	15	Envía de segunda factura con cobro del 50%
	16	Llamada para cobro
	16.1	Si: se realiza el cobro
	16.2	No: se llama de nuevo para verificar fecha de pago



Título: Reclutamiento y Selección

Procedimiento No. 2

Número de pasos: 16

Página 3/4

Fecha: Septiembre 2012

Elaboró: Jessica García

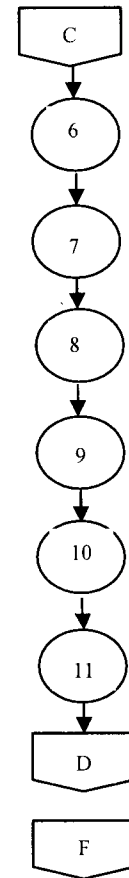
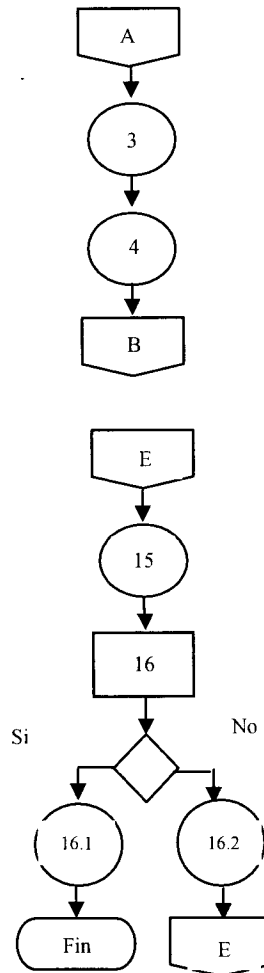
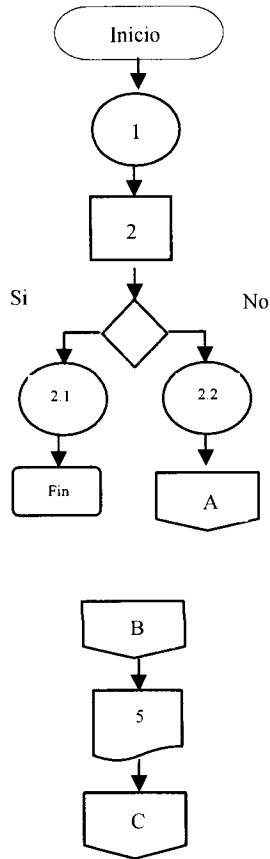
Inicia: Jefe de recursos humanos

Finaliza: Jefe de recursos humanos

Jefe de recursos humanos

Asistente contable

Analista de reclutamiento y selección





Título: Reclutamiento y Selección

Procedimiento No. 2

Número de pasos: 16

Página 4/4

Fecha: Septiembre 2012

Elaboró: Jessica García

Inicia: Jefe de recursos humanos

Finaliza: Jefe de recursos humanos

Jefe de recursos humanos	Asistente contable	Analista de reclutamiento y selección
<pre>graph TD; D[D] --> 12((12)); 12 --> 13((13)); 13 --> 14[14]; 14 --> D1{ }; D1 -- Si --> 14.1((14.1)); D1 -- No --> 14.2((14.2)); 14.1 --> E[E]; 14.2 --> F[F];</pre>		

3.4.6 Implementación de la propuesta

La propuesta se formalizará a través de la aprobación y autorización de la máxima autoridad de la empresa, en este caso del Director Ejecutivo en conjunto con el Gerente de Recursos Humanos para Centroamérica y el Gerente General.

La reorganización necesita implementar las descripciones de puestos y procedimientos de trabajo propuestas. Para ello es necesario que se establezcan cambios paralelamente en otras áreas de la empresa que permitan el desarrollo integral de la misma.

Se propone la aplicación de estos principios organizacionales, que permitirán la adecuación de la propuesta a la empresa y servirá de guía para futuras modificaciones.

- Reconocimiento de la dirección ejecutiva y gerencia de país que existirá un beneficio para la empresa.
- Que la propuesta pueda modificarse y actualizarse, con el fin de mantener una integridad en cada actividad o proceso de trabajo.

A continuación se detalla los puestos que se proponen crear y las atribuciones que tendrán:

a) Analista de sistemas

La posición tendrá a su cargo brindar mantenimiento a la base de datos y aplicaciones, apoyar en el desarrollo de proyectos especializados en la web, para evitar atrasos y agilizará los procesos. Actualmente se recibe apoyo de El Salvador.

b) Especialista de recursos humanos

El especialista apoyará al Gerente de Recursos Humanos Regional en gestionar actividades inherentes al área. Debido a que la empresa no tiene un departamento de recursos humanos.

c) Especialista de mercadeo

El especialista tendrá como objetivo principal apoyar la promoción de productos y servicios de la empresa, análisis del mercado, desarrollo de estrategias de marketing. Actualmente en la empresa no existe el área de mercadeo, la creación de la misma permitirá desarrollar otros segmentos de mercado y apoyará el área de ventas.

c) Ejecutivo de ventas

Actualmente la empresa cuenta con dos ejecutivos de ventas la propuesta consiste en definir que los vendedores se dirijan a un segmento específico. Dentro de la reorganización se propone contratar a un ejecutivo de ventas que se encargue de desarrollar el canal de pequeñas y medianas empresas.

3.4.7 Plan de acción para implementar la propuesta

En éste se detallan las actividades a realizar, los responsables, la calendarización y el presupuesto para la implementación de la reorganización. El proceso para implementar el plan de acción será entregar el plan a la dirección ejecutiva para su respectivo análisis y ejecución. La Gerencia General será la encargada de dar seguimiento y realizar el control y la evaluación correspondiente. A continuación se presenta el plan de acción:

Cuadro 1
Plan de acción
Comunicación e Implementación de la reorganización
Tecoloco.com

Ciudad de Guatemala, 2013

Objetivo:	Actividades	Metas	Tiempo		Responsable	Costo	Presupuesto
			Inicia	Finaliza			
			Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un cien por ciento en un corto y mediano plazo				
Presentar la propuesta de reorganización a la Dirección Ejecutiva y Gerencia General	Dar a conocer los resultados obtenidos y explicar los beneficios de la implementación del nuevo diseño. (15% del tiempo de la propuesta)	03/11/2013	03/11/2013	Investigador	Equipo Q.300.00 Papelería y útiles Q.200.00	Q500.00	
Reunión con todos los colaboradores, para comunicarles los cambios que habrá dentro de la empresa por la reorganización administrativa	Comunicar a los colaboradores sobre los resultados y cambios, hacerlos partícipes del cambio. (10 % del tiempo de la propuesta)	01/12/2013	05/12/2013	Gerente General	Equipo Q.300.00 Impresión y copias del documento Q.200.00	Q500.00	
Inició de la reorganización	Seguir los pasos de la reorganización analizando implementarlo periódicamente. (50% de la implementación)	02/01/2014	31/06/2014	Gerente General y Jefes de unidad	En base al cuadro de salarios y mobiliario y equipo	A definir por la empresa	
Evaluar la reorganización y dar seguimiento a los cambios implementados	Medir la eficacia de la reorganización a través del documento propuesto y entrevistas a los colaboradores (mínimo 1 vez al año) (25% de la implementación)	01/08/2014	10/08/2014	Gerente General y Jefes de unidad	Copias Q.100.00	Q300.00	

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.4.8 Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto estimado para la implementación de la propuesta, los cuales deberán implementarse de forma periódica por los costos que la misma requiere, lo anterior debido a que implica la creación de puestos de trabajo.

Lo anterior representa inversión en personal administrativo, útiles y suministros de oficina, mobiliario y equipo.

Cuadro 2
Presupuesto de mobiliario y equipo
Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2013

Unidades	Equipo de oficina	Costo total
4	Computadoras	Q 15,680.00
4	Sillas de oficina	Q 672.00
4	Escritorios	Q 1,792.00
2	Archivos	Q 896.00
4	Teléfonos	Q 448.00
		Q 19,488.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Cuadro 3
Salarios (en quetzales)
Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2013

Puesto	No.	Salario base	Bonificación	Comisiones 5% por venta	Mensual	Salario anual	Prestaciones laborales 42%	Total anual
Ejecutivo de ventas	1	Q3,000.00	Q250.00	Q3,000.00	Q5,750.00	Q69,000.00	Q28,980.00	Q97,980.00
Especialista de mercadeo	1	Q4,500.00	Q250.00	n/a	Q4,750.00	Q57,000.00	Q23,940.00	Q80,940.00
Analista de sistemas	1	Q5,000.00	Q250.00	n/a	Q5,250.00	Q63,000.00	Q26,460.00	Q89,460.00
Especialista de RRHH	1	Q5,000.00	Q250.00	n/a	Q5,250.00	Q63,000.00	Q26,460.00	Q89,460.00
Total		Q17,500.00	Q1,000.00	Q3,000.00	Q21,000.00	Q252,000.00	Q273,000.00	Q357,840.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012

*Las comisiones de los vendedores corresponden a un 5% por venta de servicio. En el cuadro anterior se tomó en cuenta el promedio que tendría de comisiones. El total de la propuesta de salarios es de Q357,840.00. Representando un costo alto se recomienda a la empresa implementarla periódicamente de acuerdo a los puestos que represente mayor necesidad en la sucursal de Guatemala.

La reorganización la creación de puestos de trabajo, permitirá a la organización promover la marca, productos y servicios, incrementar la base de datos de candidatos para cubrir las expectativas de los clientes, agilizar procesos en proyectos en la página de Tecoloco.com desde Guatemala, cierre de ventas y clientes satisfechos.

Aprovechamiento de medios publicitarios para captar clientes e incrementar las ventas y utilidades, a través del acercamiento a diferentes segmentos de mercado para recuperar la inversión en un mediano plazo.

La creación del puesto de especialista de recursos humanos se encargará de brindar apoyo al gerente de recursos humanos regional en el desarrollo del personal, realizar actividades inherentes al área que permitan tener colaboradores comprometidos e identificados con la empresa.

La creación de los puestos de trabajo permitirá a la organización mejorar y agilizar proceso, brindar un mejor servicio, desarrollar nuevos proyectos, incrementar la cartera de clientes, definir puestos de trabajo, proceso importantes, dar a conocer la estructura organizativa funcional acorde a las necesidades de la empresa.

3.4.9 Control y seguimiento de la propuesta

El proceso para implementar la propuesta se estima sea de dos años por los costos de inversión. El éxito de la reorganización depende del control y seguimiento del mismo. Por tal razón se propone que la Dirección junto con el Gerente General analicen los resultados de la ejecución de la reorganización.

Como segunda instancia se proponen reuniones bimestrales para identificar la aceptación de la propuesta y monitorear para lograr el acoplamiento de todos los recursos.

La actividad anterior se deberá realizar entrevistas a los colaboradores y jefes de cada unidad, de forma semestral. Para ello se presenta un formato que servirá de guía para conocer si los cambios implementados fueron exitosos.

Formato I
Seguimiento a la reorganización
Tecoloco.com
Ciudad de Guatemala, 2013

Nombre:	
Puesto:	
Fecha:	

Instrucciones: Marcar con una "X" la columna de "Si" o "No" de acuerdo a cada pregunta. Complementar con comentarios adicionales

	Si	No	Comentarios
1. Conocimiento de la misión, visión y valores			
2. Existe una filosofía organizacional			
3. Conoce la estructura organizacional			
4. Se han realizado cambios en la estructura organizacional en los últimos 6 meses			
5. Identifica los niveles jerárquicos de la empresa			
6. Las funciones de cada unidad administrativa están definidas			
7. Considera que en su unidad organizativa existe duplicidad de funciones			
8. Existen procedimientos definidos			
9. Conoce los procedimientos de su departamento			
10. Las facultades de cada unidad se encuentran normadas			
11. Su puesto de trabajo te permite tomar decisiones			
12. El tipo de comunicación es adecuada			
13. La relación con las otras unidades es cordial			

Observaciones _____

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones derivadas del análisis en la empresa Tecoloco.com:

1. La ausencia de comunicación y definición de la filosofía organizacional, ocasiona la falta de identificación de los colaboradores con la empresa y desconocimiento sobre los objetivos organizacionales.
2. Las deficiencias en la aplicación de elementos de planeación y organización administrativa se deben a la falta de una estructura organizacional adecuada para el logro de objetivos organizacionales.
3. La falta de aplicación de instrumentos y procedimientos limitada a la empresa, lo que provoca deficiencias como: desconocimiento del diseño organizacional y niveles jerárquicos, duplicidad de funciones, comunicación deficiente, línea de mando indefinida, desconocimiento de funciones específicas e inadecuadas distribución del trabajo.
4. La empresa no cuenta con descriptores de puestos ni procedimientos definidos, lo anterior provoca que los colaboradores desconozcan sus atribuciones, duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Dar a conocer la filosofía organizacional a los colaboradores de la organización, para lograr la identificación y enfocarlos a los objetivos organizacionales.
2. La implementación de la propuesta de reorganización permitirá superar las deficiencias de carácter administrativo, lo anterior permitirá definir la estructura organizacional, sistema de organización, departamentalización, líneas de autoridad y definición de la filosofía organizacional.
3. Para eliminar o minimizar las deficiencias en las diferentes unidades administrativas es importante definir la estructura organizacional y procedimientos importantes que permitan desarrollar las tareas con eficiencia y lograr los objetivos organizacionales.
4. Implementar los modelos de descripción de puestos y procedimientos, para guiar a los colaboradores en el desarrollo de sus atribuciones de manera eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. **Administración**. Primera edición. México, 2004. McGraw Hill, 349 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Sexta edición. Bogotá, Colombia 2002. Mcgraw Hill. 475 páginas.
3. Dubrin, Andrew J. **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. Segunda edición. México 2002. Editorial Thomson, San Juan Xelpan, 357 páginas.
4. Franklin, Fincowsky, Enrique Benjamín. **Organización de Empresas**. Segunda edición. México 2004. McGraw Hill. 369 páginas.
5. Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y organización de empresas**. Octava edición. México 1994. McGraw Hill. 32 páginas.
6. Jones Gareth R. **Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones**. Quinta edición. Prentice Hall. Editorial Mexicana 2008. 552 páginas.
7. Koontz, Harold & Heinz Weihrich. 1999. **Administración**. Undécima edición. México. Editorial McGrawHill. 799 páginas.
8. LAROUSSE. Diccionario Enciclopédico. Editorial Artemis Edinter Guatemala. 1998. 770 Páginas.

9. Mercado H. Salvador. **Administración Aplicada, Teoría y Práctica.** Primera Práctica. 2da. Edición. Noriega Limusa. México. 2006. 568 páginas.
10. Reyes Ponce Agustín. **Administración Moderna.** Primera Edición. México, D.F. Limusa 1992. 480 páginas.
11. Terry & Franklin. **Principios de la Administración.** Cuarta impresión. Editorial Continental, México 1,987. 747 páginas.
12. Stoner, James A.F. y Freeman R. Edgard. **Administración.** Traductor Arturo Córdova. Quinta edición. México 1995. 781 páginas.
13. Universidad de San Carlos de Guatemala. Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II.

Anexos

Anexo 1

Boleta de Encuesta

ANÁLISIS FUNCIONAL:

12. ¿Al momento de ingresar a la institución le dieron una descripción de puestos que contenía sus funciones y responsabilidades? Si No
13. ¿Conoce cuáles son las funciones que tiene a su cargo? Si No
14. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas? Si No
15. ¿Además de las funciones que le fueron asignadas y que están relacionadas con su puesto de trabajo, ejecuta otras que no le corresponden? Si No
16. ¿Existe actualmente duplicidad en las funciones que usted realiza? Si No

¿Por qué? : _____

ANÁLISIS PROCEDIMENTAL:

17. ¿Conoce cuáles son los proyectos que actualmente ejecuta la institución? Si No
18. ¿Existe un documento que especifique los pasos a seguir para ejecutar las funciones que le fueron asignadas? Si No
19. ¿Considera que se le proporciona la suficiente información para ejecutar sus actividades? Si No

ANÁLISIS DE FACULTADES

20. ¿Dentro de la institución se delimita con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de las funciones asignadas? Si No
21. ¿Dentro de la organización quién posee el máximo grado de autoridad? _____
22. ¿Su puesto de trabajo le permite tomar decisiones? Si No
23. ¿Conoce de quién depende jerárquicamente? Si No

ANÁLISIS DE RELACIONES:

24. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?
Excelente Muy Buena Buena
- Necesita mejorar: _____

25. ¿Las órdenes que recibe de su jefe son claras? Si No

26. ¿De qué manera son transmitidas las órdenes dentro del departamento?

Oral

Escrita

Correo electrónico

27. ¿Las relaciones interpersonales en la organización son cordiales y abiertas? Si No

28. ¿Cuándo surgen dudas acerca de la ejecución de su trabajo, a quién acude para resolverla?

Jefe Inmediato

Compañero de trabajo

Otro especifique: _____

29. ¿Cuándo existe dificultad para realizar una tarea asignada su jefe inmediato le proporciona la ayuda necesaria para resolverla? Si No

30. ¿Su jefe inmediato solicita ideas y propuestas para mejorar el trabajo en la organización? Si No

31. ¿Su jefe inmediato le proporciona retroalimentación sobre el desempeño de sus funciones? Si No

32. ¿Verifica su jefe inmediato el cumplimiento de las tareas asignadas? Si No

Anexo II

Descriptores de

Puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Recepcionista
Unidad administrativa:	Administrativo financiero
Le reporta a:	Jefe administrativo financiero
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto de carácter administrativo, es responsable de recibir llamadas y canalizarlas a quien corresponda, proporciona apoyo en gestiones administrativas y facilitando la atención e información a los clientes.

3. Atribuciones:

Principales

- Recepción de llamadas
- Llevar el control y realizar llamadas a distancia
- Control de caja chica
- Coordinar la entrega de facturas a los clientes.

Secundarias

- Elaboración de documentos para clientes.
- Brindar atención al público que solicite información sobre la empresa.
- Realizar el pago a proveedores.
- Recepción y despacho de correspondencia.

Ocasionales

- Control de requerimientos de materiales de oficina y servicios generales
- Cotizar y realizar pedidos de materiales de oficina y servicios generales.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y estrés

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Director Ejecutivo de Centroamérica
Unidad administrativa:	Dirección ejecutiva
Le reporta a:	Socios de la empresa
Le reportan:	Gerencia de recursos humanos, gerencia financiera para Centroamérica y el gerente general
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto administrativo responsable de planear, dirigir y controlar la correcta gestión de la empresa.

3. Atribuciones:

Principales

- Asesorar al Gerente General en la correcta administración de la empresa
- Planificar y dirigir a la organización hacia el logro de la misión, visión y objetivos organizacionales,
- Formular estrategias de apoyo y determinar mecanismos de acción para la optimización de los recursos.

Secundarias

- Evaluar recursos internos y externos que puedan influir en el logro de objetivos.
- Gestionar funciones de las gerencias regionales y el gerente general
- Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en el incremento de utilidades.
- Controlar la administración financiera, contable y comercial.

Ocasionales

- Control estratégico de proyectos y procesos de la compañía.

- Supervisar las áreas de la empresa para identificar las necesidades de la misma y apoyar a la gerencia general para la toma decisiones.

4. Especificaciones:

Educación

- Maestría en administración de negocios
- Graduado universitario de la Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial o carrera afín
- Inglés avanzado

Experiencia

- Mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades

- Habilidad analítica, numérica, capacidad para tomar decisiones, liderazgo, alta capacidad de relacionarse con los colaboradores de la empresa, trabajo en equipo, fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales, alto grado de responsabilidad económica y financiera, personalidad equilibrada.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores

- En la toma de decisiones sobre control del presupuestos y proyectos de inversión

Equipo

- Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Tiene relación con personal regional y el gerente general.

Información confidencial

- Discreción en el manejo de información de la empresa y clientes.

Dinero / valores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad sobre las utilidades de la empresa |
|--|

Supervisión

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Recibe supervisión de los socios de la empresa.▪ Supervisa el trabajo de las posiciones regionales y gerencia general. |
|---|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés. |
|--|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Gerencia de Recursos Humanos de Centroamérica
Unidad administrativa:	Dirección general de Centroamérica
Le reporta a:	Director Ejecutivo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto administrativo responsable de coordinar, motivar y supervisar al personal de la empresa y asesorar en los procesos de recursos humanos de Centroamérica.

3. Atribuciones:

Principales

- Asesorar a la gerencia general en la gestión del personal de la empresa.
- Administración, gestión y desarrollo del talento humano, apoyo a la gerencia en temas locales
- Planificar, organizar, dirige y controla los programas de remuneración, reclutamiento y selección, capacitación y relaciones laborales.
- Desarrollar estrategias de recursos humanos para Centroamérica

Secundarias

- Coordinar la fuerza laboral que permita el correcto funcionamiento de la empresa.
- Identificar y gestionar las plantillas de personal
- Desarrollar programas y políticas de recursos humanos.
- Desarrollar actividades de cultura organizacional.

Ocasionales

- Identificar y gestionar las plantillas de personal

- Búsqueda e incorporación del personal, mantenimiento y capacitación del mismo.

4. Especificaciones:

Educación

- Graduado universitario de la Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología Industrial
- Inglés avanzado

Experiencia

- Mínima de 2 años en puestos similares.

Habilidades

- Enfocado a resultados, liderazgo, comprometido con la empresa, analítico, ordenado, capacidad para tomar decisiones, alta capacidad de relacionarse con los colaboradores de la empresa, trabajo en equipo y fluidez verbal.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores

- En la toma de decisiones de procesos de recursos humanos

Equipo

- Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Tiene relación con personal de todos los niveles de la organización.

Información confidencial

- Discreción en el manejo de información sobre empleados y empresa.

Dinero / valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Recibe supervisión del director ejecutivo▪ Supervisa al personal de cada unidad administrativa

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none">▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Gerente financiera de Centroamérica
Unidad administrativa:	Dirección general de Centroamérica
Le reporta a:	Director Ejecutivo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto administrativo responsable de dirigir y controlar la correcta gestión económica y financiera de la empresa.

3. Atribuciones:

Principales

- Brindar asesoría e información sobre la rentabilidad de inversiones, presupuesto y procedimientos que ayuda a las unidades del negocio en la toma de decisiones.
- Generar información de manera oportuna y confiable que permita la adecuada y correcta toma de decisiones.
- Planificar, organizar y controlar información financiera y fiscal.

Secundarias

- Generar información de manera oportuna y confiable que permita la adecuada y correcta toma de decisiones.
- Supervisar las operaciones financieras y de tesorería.
- Elaborar informes de la situación financiera de rendimientos y flujos de efectivo.

Ocasionales

- Supervisar y aprobar la gestión contable.
- Evaluar y proponer alternativas Elaborar el plan anual de la gerencia administrativa financiera.
- Desarrollar de políticas de ingresos y egresos.

4. Especificaciones:

Educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Graduado universitario de la Licenciatura de Contador Público y Auditor▪ Inglés avanzado

Experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Mínima de 2 años en puestos similares.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Habilidad analítica, numérica, capacidad para tomar decisiones, liderazgo, alto grado de responsabilidad económica y financiera, personalidad equilibrada, organizado, meticulado y orientado a objetivos

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre control del presupuestos e informes financieros.

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con el jefe administrativo financiero.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Discreción en el manejo de información sobre empleados, empresa y clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad sobre la recaudación de las utilidades de la empresa

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Recibe supervisión del director ejecutivo

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Gerente general
Unidad administrativa:	Dirección general de Centroamérica
Le reporta a:	Director Ejecutivo
Le reportan:	Asistente de gerencia, jefe de: mercadeo y ventas, operaciones y sistemas, recursos humanos y administrativo-financiero
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto administrativo responsable de asegurar el funcionamiento óptimo de toda la empresa.

3. Atribuciones:

Principales

- Desarrolla estrategias y políticas de la empresa.
- Establecer presupuestos y elabora reportes para la dirección.
- Supervisar, dirigir la elaboración de los planes estratégicos y estados financieros de la empresa.

Secundarias

- Gestionar funciones de unidades administrativas.
- Supervisar la gestión de control presupuestaria y rentabilidad de servicios.
- Controlar la administración financiera, contable y comercial.
- Gestionar y desarrollar políticas generales de las unidades administrativas.

Ocasionales

- Determinar factores críticos de éxito, establecer objetivos y metas de la empresa.
- Desarrollar programas para la cumplimiento de políticas

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos organizacionales.

4. Especificaciones:

Educación

- Graduado universitario de la Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial
- Inglés avanzado

Experiencia

- Mínima de 2 años en puestos similares.

Habilidades

- Habilidad analítica, numérica, capacidad para tomar decisiones, liderazgo, alta capacidad de relacionarse con los colaboradores de la empresa, trabajo en equipo, fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales, alto grado de responsabilidad económica y financiera, personalidad equilibrada.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores

- En la toma de decisiones sobre control del presupuestos y proyectos de inversión

Equipo

- Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Tiene relación con personal de todos los niveles de la organización, con proveedores y clientes

Información confidencial

- Discreción en el manejo de información sobre empleados, empresa y clientes.

Dinero / valores

- Responsabilidad sobre las utilidades de la empresa

Supervisión

- Recibe supervisión del director ejecutivo y gerente financiero regional
- Supervisa al personal de cada unidad administrativa

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Asistente de gerencia
Unidad administrativa:	Gerencia general
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto administrativo responsable de apoyar en los procesos administrativos y secretariales que garanticen eficientemente las actividades de la gerencia.

3. Atribuciones:

Principales

- Asistir en la organización y tareas administrativas de la gerencia.
- Recibir, registrar y controlar la documentación de la gerencia.
- Apoyar la logística de eventos.

Secundarias

- Tramitar y realizar pagos de servicios a proveedores.
- Solicitar y comprobar viáticos de la gerencia.
- Elaborar cotización a proveedores locales y regionales.

Ocasionales

- Control de agenda de la gerencia y dirección general y seguimiento a cronograma de actividades.
- Redacción de informes administrativos
- Atender los requerimientos de la gerencia.

4. Especificaciones

Educación
▪ Graduado de nivel medio de secretaría bilingüe

▪ Inglés intermedio
Experiencia
▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

Habilidades
▪ Alta capacidad de relacionarse con los colaboradores de la empresa, trabajo en equipo, fluidez verbal, flexibilidad y proactiva

Destrezas
▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ En la elaboración de documentos importantes para clientes.
▪ En la logística de agenda de la gerencia.

Equipo
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
▪ Tiene relación con el personal de operaciones, ventas, recursos humanos y administrativo financiero, gerencia general y la dirección ejecutiva

Información confidencial
▪ Discreción sobre el manejo de información de la gerencia general.

Dinero / valores
▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero y valores

Supervisión
▪ Supervisión recibida del gerente general.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de mercadeo y ventas
Unidad administrativa:	Mercadeo y ventas
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Ejecutivos de ventas, telemarketing y especialista de mercadeo
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto administrativo responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de ventas y mercadeo.

3. Atribuciones:

Principales

- Desarrollar estrategias de ventas y mercadeo.
- Planificar, organizar y verificar los procesos de ventas.
- Dirigir la comercialización de servicios, incrementando la carta de clientes.
- Controlar las metas de ventas para el logro de objetivos organizacionales.
- Elaborar planes de mercadeo y publicidad.

Secundarias

- Desarrollar un plan de diversificación de servicios.
- Elaborar un plan de mercadeo.
- Controlar los presupuestos de ventas y mercadeo.
- Realizar análisis de mercado.
- Realizar negociaciones con clientes importantes, asegurando las políticas de la compañía.

Ocasionales

- Determinar factores críticos de éxito, establecer objetivos y metas de la empresa.

- Elaborar planes estratégicos para incrementar la productividad de la empresa.
- Aprobar la planificación semanal de actividades de los colaboradores bajo su responsabilidad.
- Control de metas del equipo de ventas.

4. Especificaciones

Educación

- Graduado universitario de la Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o Ingeniería Industrial
- Inglés avanzado

Experiencia

- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares en empresas de servicios

Habilidades

- Habilidad analítica, numérica, capacidad para tomar decisiones, liderazgo, alta capacidad de relacionarse con los colaboradores de la empresa, trabajo en equipo, fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales y habilidad de negociación.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.
- Manejos de photoshop

5. Responsabilidad:

Errores

- En la toma de decisiones sobre descuento en servicios
- En el control de presupuestos de mercadeo
- En las proyecciones de ventas

Equipo

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Tiene relación con el personal de operaciones, ventas, recursos humanos y administrativo financiero.

Información confidencial

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Discreción sobre el manejo de información de la empresa concerniente a costos, ventas y además la información de los clientes |
|---|

Dinero / valores

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores. |
|---|

Supervisión

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida del gerente general▪ Supervisa al personal de la unidad de mercadeo y ventas |
|--|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés. |
|--|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Ejecutivo de ventas PYMES
Unidad administrativa:	Mercadeo y ventas
Le reporta a:	Jefe de mercadeo y ventas
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto de carácter comercial responsable de desarrollar estrategias que garanticen el crecimiento, rentabilidad y permanencia de la cartera de clientes.

3. Atribuciones:

Principales

- Dar a conocer un servicio personalizado ofreciendo un producto o servicio de calidad para poder satisfacer las necesidades de los clientes.
- Prospeccionar clientes del segmento de pequeñas y medianas empresa.
- Brindar asesoría a los clientes sobre los servicios de acuerdo a sus necesidades.
- Elaborar proyecciones de ventas mensuales

Secundarias

- Coordinar y visitar a los clientes para dar a conocer los productos y servicios.
- Planificación de visitas semanales.
- Mantener y desarrollar la cartera de clientes.
- Elaborar propuestas de servicios para los clientes.

Ocasionales

- Seguimiento a los clientes para facturación
- Seguimiento post venta a los clientes para lograr la fidelidad

4. Especificaciones

Educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Tercer año de la Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o Ingeniería Industrial o carrera afín

Experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares en empresas de servicios

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad para tomar decisiones, liderazgo, servicio al cliente, trabajo en equipo, fluidez verbal, habilidad de negociación y proactividad

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En la toma de decisiones sobre descuento en servicios▪ En las proyecciones de ventas

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con el personal de operaciones, ventas, recursos humanos y administrativo financiero.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Discreción sobre el manejo de información de la empresa e información de los clientes

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida del jefe de mercadeo y ventas

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Ejecutivo de telemarketing
Unidad administrativa:	Mercadeo y ventas
Le reporta a:	Jefe de mercadeo y ventas
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto de carácter comercial y servicio al cliente, responsable de buscar clientes potenciales para ampliar la cartera de clientes vía telefónica.

3. Atribuciones:

Principales

- Realizar llamadas a clientes actuales para ofrecer promociones.
- Crear base de datos de clientes potenciales para la empresa.
- Ingresar y actualizar datos de los clientes en el sistema de la empresa.

Secundarias

- Implementar estrategias para fidelizar a los clientes actuales.
- Elaborar un informe de llamadas diarias y efectivas
- Brindar asesoría a los clientes sobre los servicios.

Ocasionales

- Realizar llamadas a los clientes para darle seguimiento a los servicios prestados.
- Brindar apoyo para recopilar datos en ferias de empleo de personas interesadas en ingresar datos en la página de Tecoloco.com

4. Especificaciones

Educación
▪ Segundo año de la Licenciatura en administración de empresas, mercadeo o carrera afín

Experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en posición similar.

Habilidades
▪ Habilidad de persuasión, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, fluidez verbal, capacidad de escuchar y capaz de trabajar en base a objetivos.

Destrezas
▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ En reclutamiento y selección de candidatos para clientes

Equipo
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
▪ Tiene relación con personal de clientes y personal externo.

Información confidencial
▪ Exigente discreción sobre información de clientes.

Dinero / valores
▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
▪ Supervisión recibida por el jefe de mercadeo y ventas.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Especialista de mercadeo
Unidad administrativa:	Mercadeo y ventas
Le reporta a:	Jefe de mercadeo y ventas
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto de carácter administrativo, responsable de apoyar la promoción de la marca y promocionar los servicios orientado a los objetivos de la empresa.

3. Atribuciones:

Principales

- Asistir al jefe de mercadeo y ventas en actividades concernientes al área de mercadeo y publicidad
- Apoyar al jefe de unidad en reportes de análisis de mercadeo.
- Ejecución de campañas de publicidad y promoción.

Secundarias

- Elaborar diseños de publicidad para promociones a los clientes
- Control y elaboración de presupuesto de mercadeo.
- Crear estrategias innovadoras y efectivas para la consecución de las metas comerciales.

Ocasionales

- Apoyar al jefe de unidad en la elaboración del plan de mercadeo.
- Coordinar eventos que promuevan la imagen y servicios de la empresa.
- Brindar apoyo en la presentación de material publicitario.

4. Especificaciones

Educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Cuarto año de la Licenciatura en administración de empresas, mercadeo o carrera afín

Experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima de 1 año en posición similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, fluidez verbal, proactividad, trabajar en base a objetivos, creativo y dinámico

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.▪ Photoshop

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En elaboración de una diseño de anuncio de publicidad.

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal de clientes y proveedores.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre información de la empresa y clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene responsabilidad en el control de presupuesto.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida por el jefe de mercadeo y ventas.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de operaciones
Unidad administrativa:	Operaciones y sistemas
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Asistente de operaciones, ejecutivo de servicio al cliente y analista de sistemas
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Responsable de la gestión de la página de Tecoloco.com y servicio al cliente, cumpliendo con normas, lineamientos y políticas de calidad y servicio de la compañía.

3. Atribuciones:

Principales

- Coordinar y dirigir la operación y calidad del servicio.
- Planificar proyectos en la página de Tecoloco.com.
- Establecer controles para la evaluación del servicio a los clientes.

Secundarias

- Revisar reporte diario de incidencias, funcionamiento de la página e indicadores de incremento de base de datos de la página.
- Actualizar herramientas para realizar seguimiento a los clientes sobre incidencias.

Ocasionales

- Supervisar la calidad de publicaciones de vacantes en la página.
- Supervisar el porcentaje de visitas a la página de forma periódica.
- Visitar a los clientes para la planificación y desarrollo de una bolsa de empleo personalizada para los clientes.

4. Especificaciones

Educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Cuarto año de la Licenciatura en administración de empresas, Ingeniería industrial o carrera afín

Experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima de 2 años como jefe de servicio al cliente u operaciones.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, fluidez verbal, proactividad y habilidad para trabajar en base a objetivos.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En la gestión de incidencias con los clientes.

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal de clientes.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre información de la empresa y clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ No tiene responsabilidad de dinero y valores

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida por el gerente general

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Asistente de operaciones
Unidad administrativa:	Operaciones y sistemas
Le reporta a:	Jefe de operaciones
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Responsable de asegurar el eficiente, adecuado y oportuno soporte operativo de la página de Tecoloco.com.

3. Atribuciones:

Principales

- Elaborar reporte diario de la operación de los clientes.
- Brindar seguimiento a los requerimientos de los clientes.
- Elaborar reporte diario de publicaciones, clientes nuevos e incremento de candidatos a la base de datos de la página de Tecoloco.com

Secundarias

- Apoyar a los clientes a realizar búsquedas de curriculums la base de datos.
- Apoyar a los clientes a realizar publicaciones de vacantes.
- Mantener la comunicación por medio de presentaciones con instituciones educativas (universidades, centros de maestrías, colegios etc) para mantener una relación continua e incrementar la base de datos

Ocasionales

- Brindar apoyo al jefe de área en incidencias de clientes y candidatos sobre el funcionamiento de la página.

4. Especificaciones

Educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Cuarto año de la Licenciatura en administración de empresas, Ingeniería industrial o carrera afín

Experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima de 2 años como asistente de servicio al cliente en empresa de servicios.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, fluidez verbal, proactividad, vocación de servicio y habilidad para trabajar en base a objetivos.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En la gestión de incidencias con los clientes▪ En la elaboración de reporte de operación de la página.

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal de clientes y candidatos a vacantes.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre información de la empresa y clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ No tiene responsabilidad de dinero y valores

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida por el jefe de operaciones.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Ejecutivo de servicio al cliente
Unidad administrativa:	Operaciones y sistemas
Le reporta a:	Jefe de operaciones
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Responsable de desarrollar actividades servicio a los clientes y candidatos a vacantes, en el que se asegure el uso correcto de la página de Tecoloco.com y resolución oportuna y precisa a los requerimientos.

3. Atribuciones:

Principales

- Atender los requerimientos de los clientes en cuanto al funcionamiento de la página vía telefónica o presencial.
- Coordinar visitas a los clientes para dar a conocer la página.
- Brindar capacitaciones de la página a los clientes para que puedan realizar búsquedas de curriculums y publicación de vacantes.

Secundarias

- Velar por la calidad de publicaciones diarias.
- Brindar soporte vía telefónica a candidatos o posibles clientes que requieran información sobre la página.
- Creación y desactivación de usuarios en la página.

Ocasionales

- Apoyo al jefe de unidad en proyectos especiales.
- Participación en ferias de empleo y brindar información a personas interesadas en búsqueda de empleo.

4. Especificaciones

Educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Tercer año de la Licenciatura en administración de empresas, Ingeniería industrial o carrera afín

Experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima de 2 años como ejecutivo de servicio al cliente.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, fluidez verbal, proactividad, vocación de servicio y habilidad para trabajar en base a objetivos.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En la gestión de incidencias con los clientes▪ En la publicación de vacantes en la página.

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal de clientes y candidatos a vacantes.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre información de la empresa y clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ No tiene responsabilidad de dinero y valores

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida por el jefe de operaciones.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Analista de sistemas
Unidad administrativa:	Operaciones y sistemas
Le reporta a:	Jefe de operaciones
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Responsable de apoyar el óptimo funcionamiento de los sistemas de gestión de la página de Tecoloco.com.

3. Atribuciones:

Principales

- Mantenimiento al sistema informático de la página de Tecoloco.com
- Desarrollar herramientas para optimizar la gestión en la herramienta.
- Desarrollo de módulos o herramientas de la página.

Secundarias

- Asistir en el diseño de modelos de datos, procesos en PHP
- Elaborar reportes de indicadores de la herramienta.

Ocasionales

- Supervisar el desarrollo de pruebas y sistemas de aplicación en la página.
- Actualización de la base de datos y sistemas.
- Apoyo en el mantenimiento preventivo del equipo informático de la compañía.

4. Especificaciones

Educación
▪ Quinto año de la Licenciatura en Ingeniería en Sistemas o carrera afín.

Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima de 1 año como ejecutivo de servicio al cliente.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, proactividad y habilidad para trabajar en base a objetivos.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo. ▪ PHP ▪ Visual Fox

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En reportes de indicadores. ▪ En el desarrollo de módulos de la herramienta.

Equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal de la empresa

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción sobre información de la empresa.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene responsabilidad de dinero y valores

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida por el jefe de operaciones.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de recursos humanos
Unidad administrativa:	Talento humano
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Analista de reclutamiento y selección, asistente de recursos humanos y especialista de recursos humanos
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto de carácter administrativo, responsable de brindar proporcionar personal calificado de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

3. Atribuciones:

Principales

- Coordinar el servicio de reorientación laboral.
- Programar capacitación para el personal de la empresa.
- Desarrollar de políticas de reclutamiento y selección para clientes internos y externos.

Secundarias

- Revisar informes de entrevistas y pruebas de candidatos a vacantes.
- Elaborar informe de control de puestos vacantes y cerrados. Supervisar el proceso de reclutamiento y selección de los clientes.

Ocasionales

- Determinar términos de condiciones de empleo.
- Asesorar y participar en la formulación de una política de personal.
- Evaluación del desempeño de los colaboradores.

4. Especificaciones

Educación
▪ Graduado de la Licenciatura en Psicología Industrial o carrera afín.

Experiencia
▪ Experiencia mínima de tres años en posición similar.

Habilidades
▪ Buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, proactividad, liderazgo y habilidad para trabajar en base a objetivos.

Destrezas
▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ En la gestión de recursos humanos.

Equipo
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
▪ Tiene relación con personal de la empresa y clientes.

Información confidencial
▪ Exigente discreción sobre información de la empresa y candidatos a vacantes.

Dinero / valores
▪ No tiene responsabilidad de dinero y valores

Supervisión
▪ Supervisión recibida por gerente general

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Analista de reclutamiento y selección
Unidad administrativa:	Talento humano
Le reporta a:	Jefe de recursos humanos
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto de carácter administrativo, es responsable de proporcionar candidatos calificados a los clientes externos a través de entrevistas por competencias.

3. Atribuciones:

Principales

- Analizar el perfil de puesto, proporcionado por el cliente
- Publicar vacantes en la página de Tecoloco.com
- Reclutar y seleccionar candidatos
- Realizar entrevistas por competencias

Secundarias

- Elaborar informe de entrevistas y pruebas para clientes externos
- Presentar candidatos al cliente en base al análisis de pruebas
- Coordinar las entrevistas de los candidatos con el cliente externo

Ocasionales

- Participar en actividades en universidades para reclutar candidatos
- Participa en ferias de empleo

4. Especificaciones

Educación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Último año o pensum cerrado de la carrera de Psicología Industrial ▪ Inglés intermedio

Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad para tomar decisiones, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales y capaces de trabajar en base a objetivos.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En reclutamiento y selección de candidatos para clientes

Equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal de clientes y personal externo.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción sobre información de la empresa, clientes y candidatos aplicantes a vacantes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida por el jefe de reclutamiento estratégico

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Asistente de recursos humanos
Unidad administrativa:	Talento humano
Le reporta a:	Jefe de recursos humanos
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto de carácter administrativo, es responsable de brindar apoyo en los procesos de reclutamiento y selección para clientes externos en la búsqueda de candidatos para cubrir las vacantes.

3. Atribuciones:

Principales

- Verificar referencias laborales de los candidatos.
- Aplicación de pruebas psicométricas a candidatos.
- Elaborar cuadro comparativo de candidatos previo a entrevistas.

Secundarias

- Revisar curriculums de candidatos aplicantes a vacantes.
- Archivo de expedientes de candidatos a vacantes y contratados.
- Completar papelería para expediente de personas.
- Programar citas para entrevistar a los candidatos.

Ocasionales

- Apoyar en la publicación de vacantes
- Participar en actividades en universidades para reclutar candidatos

4. Especificaciones

Educación
▪ Segundo año de la Licenciatura en Psicología Industrial, administración de empresas o carrera afín.

Experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en posición similar

Habilidades
▪ Habilidad para tomar decisiones, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, fluidez verbal, liderazgo, adaptabilidad a distintas situaciones laborales y capaces de trabajar en base a objetivos.

Destrezas
▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ En verificación de referencias laborales de candidatos para clientes

Equipo
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
▪ Tiene relación con personal de clientes y personal externo.

Información confidencial
▪ Exigente discreción sobre información de la empresa, clientes y candidatos aplicantes a vacantes.

Dinero / valores
▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
▪ Supervisión recibida por el jefe de recursos humanos

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Especialista de recursos humanos
Unidad administrativa:	Talento humano
Le reporta a:	Jefe de recursos humanos
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto de carácter administrativo, es responsable de ejecutar planes y programas de administración de personal, aplicación de técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano.

3. Atribuciones:

Principales

- Brindar apoyo al jefe de recursos humanos en la gestión de procesos de recursos humanos.
- Apoya en la coordinación de planes de capacitación.
- Brindar inducción al personal de nuevo ingreso.

Secundarias

- Participa con el jefe de área en la elaboración, organización y ejecución de programas de beneficios, recreación y bienestar social.
- Apoyo en procesos de reclutamiento y selección interno.
- Coordinar actividades para el personal que labora para Tecoloco.com como celebración de cumpleaños, día de la madre etc)

Ocasionales

- Actualizar y registra expedientes de personal.
- Actualiza descriptores de puestos

4. Especificaciones

Educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Pensum cerrado de la Licenciatura en Psicología Industrial, administración de empresas o carrera afín.

Experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima de 1 año en posición similar

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales y capaces de trabajar en base a objetivos.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En verificación de referencias laborales de candidatos para clientes▪ Coordinación de eventos

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal interno

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre información de la empresa, clientes y candidatos aplicantes a vacantes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida por el jefe de recursos humanos

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe administrativo financiero
Unidad administrativa:	Administrativo financiero
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto de carácter administrativo, es responsable de la gestión eficiente de los recursos de la organización para el logro de objetivos de la empresa.

3. Atribuciones:

Principales

- Programar y coordinar el pago de salarios y salarios de acuerdo al presupuesto.
- Controlar y elaborar el presupuestos
- Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros de la empresa, con el fin de determinar las medidas que mantengan la rentabilidad de la empresa.
- Elaboración de informe de flujo de efectivo

Secundarias

- Supervisar el cumplimiento de lineamientos y disposiciones legales y fiscales.
- Dirigir acciones que permitan llevar el control de operaciones bancarias, de acuerdo a las normas y políticas establecidas.
- Elaborar reporte de indicadores financieros.

Ocasionales

- Supervisar la administración de servicios generales como (fotocopiadora, limpieza, mantenimiento y mensajería)
- Control de contratos de clientes

4. Especificaciones

Educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Graduado de la Licenciatura en de Contador Público y Auditor

Experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima de 2 años en posición similar

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, habilidad numérica y analítica, fluidez verbal, liderazgo, adaptabilidad a distintas situaciones laborales y capaces de trabajar en base a objetivos.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En la elaboración del presupuesto

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con personal interno

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Exigente discreción sobre información de la empresa y clientes

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Responsable sobre la recaudación de dinero de la compañía▪ Responsable del adecuado uso del presupuesto de la empresa

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida por el gerente general▪ Supervisa al asistente contable y la recepcionista

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y estrés

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Asistente contable
Unidad administrativa:	Administrativo financiero
Le reporta a:	Jefe administrativo financiero
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Septiembre 2012

2. Propósito:

Puesto de carácter contable, es responsable de registrar los movimientos contables, legales, fiscales y bancarios de la empresa.

3. Atribuciones:

Principales

- Elaborar reporte de ventas diarias.
- Preparar información para la elaboración de estados financieros.
- Controlar y pagar impuestos.
- Controlar los movimientos bancarios de la empresa.

Secundarias

- Gestionar el pago a proveedores.
- Cumplir con las normas, políticas y lineamientos por la gerencia general.
- Facturación de servicios.
- Gestionar el cobro de servicios a los clientes

Ocasionales

- Elaborar contrato de servicios a los clientes.
- Programar y coordinar el pago de salarios y gastos conforme al presupuesto.
- Apoyo al jefe de área en la elaboración de informes de mensuales y anuales.

4. Especificaciones

Educación
▪ Tercer año de la Licenciatura en de Contador Público y Auditor

Experiencia
▪ Experiencia mínima de 2 años en posición similar

Habilidades
▪ Buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, habilidad numérica y analítica, acostumbrado a trabajar bajo presión y objetivos.

Destrezas
▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ En la facturación de servicios a clientes
▪ En las fechas de cobro a los clientes

Equipo
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
▪ Tiene relación con personal interno y clientes

Información confidencial
▪ Exigente discreción sobre información de la empresa y clientes

Dinero / valores
▪ Responsable sobre la recaudación de dinero de la compañía

Supervisión
▪ Supervisión recibida por jefe administrativo financiero

4. Especificaciones

Educación
▪ Graduada de nivel medio de la carrera de Secretaria Bilingüe.

Experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en posición similar

Habilidades
▪ Buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, vocación de servicio, empática, acostumbrada a trabajar en base a objetivos.

Destrezas
▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ En la recepción de llamadas

Equipo
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a la unidad administrativa a la que pertenece, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
▪ Tiene relación con personal interno y clientes

Información confidencial
▪ Exigente discreción sobre información de la empresa y clientes

Dinero / valores
▪ Responsable de la caja chica de la empresa.

Supervisión
▪ Supervisión recibida por jefe administrativo financiero

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y estrés