

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

**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y
ORGANIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HERRAJES Y ACCESORIOS
PARA PUERTAS Y VENTANAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR:

MARÍA EUGENIA MEJÍA MÉNDEZ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, JULIO DE 2020

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemáticas – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración – Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 12 de septiembre de 2019

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

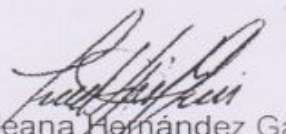
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha quince de octubre del año dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HERRAJES Y ACCESORIOS PARA PUERTAS Y VENTANAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, elaborado por la estudiante María Eugenia Mejía Méndez.

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
Colegiada No. 7328



A quién interese:

Por este medio hago constar que la estudiante María Eugenia Mejía Méndez, carné 199922693 llevó a cabo las correcciones de forma y de fondo, recomendadas por esta Dirección de Escuela.

En la Ciudad de Guatemala, el 11 de Julio de 2020.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

A quien interese:

Por este medio hacemos constar que la estudiante María Eugenia Mejía Méndez, carné No. 199922693 llevó a cabo las correcciones que le fueron indicadas por la Terna examinadora.


En la Ciudad de Guatemala, el 29 de abril de 2020.

f. 

Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Presidente

f. 

Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
Secretaria

f. 

Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Examinador

ACTO QUE DEDICO A

MI MADRE	Por tu fortaleza, por siempre estar a mi lado y procurar mi bienestar, por quererme y apoyarme en todos los momentos de mi vida, por tu paciencia y porque siempre has creído en mí.
MI PADRE	Por darme siempre todo lo que necesité para sobresalir en la vida, por tus consejos, por ser valiente y no rendirte nunca y velar por mí en todo momento.
MIS HERMANAS	Lucrecia Mejía, por motivarme, apoyarme y levantarme en cada momento de este proceso. Hermana éste logro es tuyo!!!, Verónica, Patricia, Virginia y Gabriela por creer en mí más que yo misma, por todo el cariño que siempre nos ha unido, por tanto que hemos compartido y por lo que nos falta por vivir juntas, Gracias!
MIS SOBRINOS	Abigail, Diego, Santiago y Sebastián por su cariño y por darme esa chispa de movimiento que me sacude los días!
MIS CUÑADOS	Gustavo, Evin y Estuardo por su gran cariño, confianza y porque siempre han estado conmigo para brindarme su ayuda.
MIS AMIGAS DEL ALMA	Brenda Ramírez, Gladys Montenegro y Wendy Toledo, por su cariño incondicional, por darme ánimos y siempre estar allí para mí, por ser las mejores amigas del mundo!
MI GRAN AMIGO	Enrique González Romero, por la vida, el amor que compartimos y el aprendizaje que me dejaste.
MIS COMPAÑERAS	Elvia, Velveth, Aura, Norma, Diana, Lily y Marlyn por tantos momentos compartidos.
LA TRICENTENARIA	Universidad San Carlos de Guatemala, por haber sido mi casa de estudios y darme la oportunidad de formarme como profesional.

LA EMPRESA	Que me permitió realizar mi tesis, por brindarme la oportunidad de alcanzar esta meta, no lo hubiera logrado sin su apoyo.
MI ASESORA DE TESIS	Licda. Lorena Hernández, por su paciencia, dedicación y apoyo durante este proceso.
LA COORDINADORA DE ÁREA	Licda. Sonia Pacheco, por darme la oportunidad que me permitió llegar a este momento.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipo de Empresa	1
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	4
1.2.1.1 Planeación	4
i. Elementos de la planeación	5
a) Misión	5
• Visión	5
• Valores	6
b) Objetivos	6
c) Metas	6
d) Estrategias	7
e) Políticas	7
f) Programas	7
g) Procedimiento	8
h) Presupuesto	8
i) Tácticas	8
j) Normas	9
k) Reglas	9
ii. Instrumentos de planeación	9
a) Plan de acción	9
iii. Tipos de planeación	10
a) Planeación Estratégica	10
• Tipos de estrategias	10

Contenido	Página
✓ Estrategias generales	10
✓ Estrategias específicas	12
b) Planeación Táctica o funcional	12
c) Planeación Operativa	13
d) Diagnóstico FODA	13
• Fortalezas	13
• Oportunidades	13
• Debilidades	14
• Amenazas	14
• Formulación de estrategias	15
✓ Matriz FODA	16
✓ Estrategias FO	16
✓ Estrategias DO	16
✓ Estrategias FA	16
✓ Estrategias DA	17
• Implementación de estrategias	17
• Evaluación de estrategias	17
1.2.1.2 Organización	18
i. Elementos de la función de organización	18
a) Funciones	18
b) Jerarquías	19
c) Puestos	19
ii. Estructura organizacional	19
iii. Diseño organizacional	20
a) Tipos de estructura organizacional	20
b) Dimensión y categorías de la estructura	22
c) Modelo del diseño organizacional y sus características	23
• Modelo mecanicista	24

Contenido	Página
• Modelo adhocrático	24
d) Departamentalización	24
e) Tramo de control administrativo	27
• Tramo de control amplio o de crecimiento horizontal	27
• Tramo de control estrecho o de crecimiento vertical	28
f) Sistema organizacional	28
• Sistema lineal	28
• Sistema funcional	29
• Sistema lineal-staff	29
• Sistema lineo-funcional:	30
iv. Instrumentos de la organización	30
a) Organigrama	30
b) Descripción técnica de puestos	30
c) Descripción de procedimientos	31
1.2.1.3 Integración	31
i. Etapas	32
a) Integración de recursos humanos	32
b) Integración de recursos materiales	32
c) Integración de recursos informáticos	33
d) Integración de recursos financieros	33
ii. Herramientas de la integración	33
a) Recursos humanos	33
b) Recursos materiales	34
c) Recursos tecnológicos	34
d) Recursos financieros	34
1.2.1.4 Dirección	35

Contenido	Página
i. Elementos de dirección	35
a) Motivación	35
b) Liderazgo	36
c) Comunicación	36
d) Supervisión	36
ii. Medios de Dirección	37
a) Toma de decisiones	37
b) Autoridad	37
c) Poder	37
d) Delegación	38
e) Mando	38
f) Coordinación	38
iii. Herramientas de dirección	39
1.2.1.5 Control	40
i. Elementos de control	40
a) Establecimiento de estándares e indicadores	40
b) Medición y detección de desviaciones	41
c) Evaluación de estándares	41
ii. Herramientas de control	42
iii. Sistemas de control	42
a) Reportes e informes	42
b) Sistema de información	43
c) Formas	44
iv. Indicadores	44

CAPÍTULO II
DIAGNOSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y
ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN DE HERRAJES Y ACCESORIOS PARA
PUERTAS Y VENTANAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	45
2.2 Antecedentes	46
2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización	48
2.3.1 Función de planeación	49
2.3.1.1 Elementos de planeación	49
a) Misión	49
• Visión	50
• Valores	52
b) Objetivos	54
c) Metas	56
d) Estrategias	57
e) Políticas	57
f) Programas	58
g) Procedimientos	58
h) Presupuesto	60
i) Tácticas	60
j) Normas	61
k) Reglas	61
2.3.1.2 Instrumentos de planeación	61
a) Planes de acción	61
2.3.1.3 Diagnóstico FODA	61
a) Fortalezas	64

Contenido	Página
b) Debilidades	65
c) Oportunidades	69
d) Amenazas	71
2.3.2 Función de organización	72
2.3.2.1 Elementos de la organización	72
a) Funciones	72
b) Jerarquías	73
c) Puestos	75
2.3.2.2 Estructura organizacional	76
2.3.2.3 Diseño organizacional actual	79
a) Tipo de estructura organizacional	79
b) Dimensión y categorías de la estructura	80
c) Modelo del diseño y sus características	80
d) Tipo de departamentalización	80
e) Tramo de control administrativo	81
f) Sistema de organización	82
2.3.2.4 Instrumentos de organización	83
a) Organigramas	83
b) Descripción técnica de puestos	85
c) Descripción de procedimientos	85
2.4 Análisis de resultados	85

CAPÍTULO III
REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y
ORGANIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HERRAJES Y
ACCESORIOS PARA PUERTAS Y VENTANAS UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	88
3.2 Objetivo de la propuesta	89
3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización	89
3.3.1 Función de planeación	89
3.3.1.1 Elementos de planeación	89
a) Misión	90
• Visión	90
• Valores	90
b) Objetivos	91
c) Metas	92
d) Estrategias	93
e) Políticas	94
f) Programas	94
g) Procedimientos	94
h) Presupuesto	95
i) Tácticas	95
j) Normas	97
k) Reglas	97
3.3.1.2 Formulación de estrategias	97
a) Matriz FODA	97
3.3.1.3 Implementación de estrategias	99
a) Planes de acción	99

Contenido	Página
3.3.1.4 Presupuesto para implementar estrategias	161
3.3.1.5 Evaluación de estrategias	162
3.3.2 Función de organización	164
3.3.2.1 Elementos de la función de organización	164
a) Funciones	164
b) Jerarquías	165
c) Puestos	166
3.3.2.2 Estructura organizacional	166
a) Organigrama general	166
b) Organigrama nominal	168
3.3.2.3 Diseño organizacional	169
a) Tipo de estructura organizacional	170
b) Dimensión y categorías de la estructura	170
c) Modelo del diseño	170
d) Tipo de departamentalización	171
e) Tramo de control administrativo	171
f) Sistema organizacional	171
3.3.2.4 Instrumentos de organización	171
a) Descriptores de puestos	172
b) Descriptores de procedimientos	172
3.4 Presupuesto para implementar la propuesta	173
3.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	174
3.6 Plan de acción para implementar la propuesta	177
CONCLUSIONES	178
RECOMENDACIONES	180
BIBLIOGRAFÍA	182
ANEXOS	185

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Escolaridad	47
2	Conocimiento de la visión	51
3	Conocimiento de los valores	53
4	Conocimiento de los objetivos	55
5	Existencia de descriptores de procedimientos	59
6	Cantidad de personas de las que recibe órdenes	74
7	Organigrama nominal	77
8	Organigrama general actual	79
9	Cantidad de personas que tiene a su cargo	81
10	Toma de decisiones	82
11	Existencia de organigrama	84
12	Organigrama general propuesto	167
13	Organigrama nominal propuesto	168

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Factores internos y externos	63
2	Matriz FODA	98
3	Plan de acción: Afiliarse a cámaras y gremiales	100
4	Plan de acción: Establecer comunicación interactiva con clientes	113
5	Plan de acción: Reforzar las habilidades administrativas del personal en el nivel ejecutivo	117
6	Plan de acción: Impulsar el crecimiento de la empresa por medio de diversificación de la línea de productos	135
7	Plan de acción: Crear alianzas estratégicas con proveedores nacionales y extranjeros	143
8	Plan de acción: Fortalecer las habilidades técnicas del recurso humano en el área operativa	150
9	Plan de acción: Establecer directrices generales para la toma de decisiones efectiva	155
10	Presupuesto para implementación de estrategias	161
11	Presupuesto para implementación de la propuesta	173
12	Plan de acción para implementación de propuesta	177

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Formulario para afiliación a Cámara de Industria de Guatemala	102
2	Formulario para afiliación a Cámara Guatemala de la Construcción	106
3	Formulario para afiliación a Gremial de Industrias de la Metalurgia	109
4	Diseño de stand para participación en -Construfer 2020-	111
5	Ejemplo de catálogo digital	115
6	Carta de presentación de la empresa	116
7	Plan para reforzar habilidades administrativas del personal ejecutivo	119
8	Socialización plan para reforzar habilidades del personal ejecutivo	120
9	Contenido programa para reforzar habilidades del personal ejecutivo	121
10	Ejemplo descriptor de puesto	123
11	Ejemplo descriptor de procedimiento	125
12	Programa de socialización instrumentos administrativos	129
13	Diseño de rótulos institucionales "Misión"	130
14	Diseño de rótulos institucionales "Visión"	131
15	Diseño de rótulos institucionales "Valores"	132
16	Diseño de rótulos institucionales Organigrama General	133
17	Programa de socialización de filosofía empresarial	134
18	Guía de entrevista a clientes	137
19	Guía de entrevista a proveedores	140
20	Correo electrónico para solicitar llenado de encuesta	145
21	Encuesta dirigida a clientes para identificar aliados potenciales	146
22	Programa de crecimiento profesional para el personal operativo	152
23	Socialización programa de crecimiento profesional	153

No.	Contenido	Página
24	Contenido del programa de crecimiento profesional área operativa	154
25	Políticas empresariales	157
26	Programa de socialización de políticas empresariales	160
27	Evaluación y seguimiento de estrategias	163

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Boleta de encuesta	186
2	Formulario para análisis de puestos de trabajo	194

INTRODUCCIÓN

La presente tesis ha sido elaborada en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas ubicada en la ciudad de Guatemala, en la que se analiza la forma de aplicar las funciones de planeación y organización con el fin de establecer si cuentan con elementos e instrumentos administrativos que orienten sus pasos y contribuyan eficientemente hacia el logro de sus objetivos organizacionales.

La planeación y la organización son herramientas que brindan múltiples beneficios si se utilizan en el momento y forma adecuados, implican entre otros, establecer objetivos, actividades y estructuras para cubrir necesidades y aprovechar al máximo los recursos que poseen.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas hoy en día es mantenerse con éxito en el mercado y lograr un crecimiento sostenido, las compañías se desarrollan en un entorno cambiante en el cual aspectos como variaciones en la economía, reformas a las leyes y avances tecnológicos pueden afectarlas de diferentes formas; es necesario diseñar e implementar estrategias que sirvan para contrarrestar estos efectos de la mejor manera o incluso aprovecharlos.

El capítulo I consta del marco teórico formado por las definiciones que fundamentan la investigación, constituye el soporte conceptual utilizado para el planteamiento del problema y el desarrollo de la investigación referente a la planeación y organización.

El capítulo II contiene el análisis de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa respecto a las funciones de planeación y organización, incluye la metodología utilizada, antecedentes y los resultados obtenidos en la investigación

de campo con el fin de identificar las áreas que es necesario fortalecer y plantear soluciones para impulsar su crecimiento.

En el capítulo III se presenta la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización para actualizar e implementar elementos e instrumentos administrativos tales como la filosofía organizacional, objetivos, estrategias, planes de acción, y estructura organizacional, entre otros, que servirán de apoyo para solucionar los problemas que afectan a la empresa.

Se incluye en el apartado final, las conclusiones que detallan los hallazgos relevantes y recomendaciones a lo que se evidenció como aspecto susceptible de mejora, la bibliografía utilizada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se describen los conceptos y definiciones relacionados a las funciones de planeación y organización, los cuales constituyen el conocimiento necesario que sirve de guía para el análisis y facilitan la interpretación de los resultados:

1.1 Empresa

“Es una organización económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (2:6)

Se trata de un organismo integrado por una diversidad de elementos entre los cuales se encuentran: recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, su principal objetivo es producir con eficiencia bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores.

1.1.1 Tipo de Empresa

“Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas. Para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización.” (11:188)

Cada empresa posee características diferentes, realiza actividades que la hacen distinta y están estructuradas según sus necesidades. Conocer los diferentes tipos de empresas y sociedades que existen permite diferenciarlas y saber cuál es la forma de gestionarlas exitosamente. Las empresas por su actividad económica o

giro del negocio se clasifican en: industriales, comerciales y de servicios, mismas que se definen a continuación:

- **Empresa industrial**

“Son aquellas empresas en donde la actividad es la producción de bienes por medio de la transformación o extracción de las materias primas. Se pueden clasificar como: extractivas, que se dedican a la extracción de recursos naturales sean renovables o no. Las manufactureras, que son las que transforman las materias primas en productos terminados.” (21:s.p)

Las empresas industriales son aquellas que se basan en la transformación de materias primas para la creación de productos de consumo con el apoyo de máquinas y herramientas. Contribuyen al desarrollo socioeconómico del país al generar puestos de trabajo para llevar a cabo el proceso productivo.

- **Empresa comercial**

“Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compraventa y distribución de productos.” (11:191)

Las empresas comerciales operan como mediadores entre el productor y el consumidor. La actividad central es la compraventa de bienes y productos terminados, una de las ventajas que ofrecen es que las personas pueden acceder a los productos sin que se interponga la condición de la distancia.

- **Empresa de servicios**

“Es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio intangible con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico con fines de lucro”. (20:s.p)

Son empresas que ofrecen actividades que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades, como por ejemplo: actividades de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, etc., a cambio de un precio, la prestación que se contrata en estas empresas consiste en un hacer y no en un dar.

La empresa objeto de análisis se clasifica como empresa industrial y comercial, esto debido a que actualmente fabrican parte de sus productos y al mismo tiempo comercializan artículos que no son fabricados por ellos mismos.

- **Herrajes**

“Los herrajes son accesorios de puertas y ventanas que sirven para accionarlas (manijas, manijones, pomos, tiradores, cubetas, brazos de empuje), para moverlas (bisagras, ruedas, rieles), para trabarlas (fallebas, aldabas, pasadores, cerraduras, cerrojos) y también para decorarlas.” (22:s.p.)

Los herrajes son piezas o sistemas mecánicos que permiten unir o ensamblar dos o más elementos, facilitan el manejo y la acción de puertas, ventanas y muebles en general, se utilizan para el eficiente movimiento de cajones y portones, algunos son utilizados como decoración en cerramientos tales como cerraduras, manubrios, manijas, llaves, bocallaves, bisagras, rieles, eslabones, tiradores, brazos de empuje, cerrojos, entre otros.

1.2 Administración

“Proceso de diseñar y mantener un ambiente en donde los individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (8:4)

La administración organiza los esfuerzos para aprovechar los recursos disponibles de una manera eficiente, para alcanzar los objetivos planteados, es utilizada en

todo tipo de organizaciones y les permite tener una perspectiva amplia del medio en el que se desarrollan.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.” (11:26)

Se trata del conjunto de funciones administrativas que se desarrollan para lograr un objetivo y aprovechar al máximo los recursos disponibles en la empresa.

• Fases del proceso administrativo

El proceso administrativo consta de dos fases: mecánica y dinámica. "La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa." (11:26)

La fase mecánica es la parte teórica en la que se establece la estructura de la empresa, lo que se hace y la forma de hacerlo, está conformada por las funciones de planeación y organización, por otro lado, la fase dinámica se refiere a la aplicación de lo que se ha planificado previamente en la fase mecánica y comprende las funciones de integración, dirección y control.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos o propósitos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas. La planeación cierra la brecha de dónde estamos y a dónde queremos ir.” (8:106)

Con la planeación da inicio el proceso administrativo, es primordial para lograr el éxito de las empresas, comprende el análisis de la situación, el establecimiento de los objetivos y determina la forma para lograrlos. A través de ella es posible reducir la incertidumbre pues permite prever los cambios del entorno y eliminar la improvisación.

i. Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, tácticas, políticas, programas, procedimientos, presupuestos, normas y reglas. En la presente investigación se analizan los siguientes:

a) Misión

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe.” (11:42)

La misión específica la actividad esencial de la empresa, a qué se dedica, su razón de ser, toma en cuenta el entorno en el que se encuentra y los recursos de los que dispone. La misión que establece una empresa se caracteriza por ser motivadora, concreta, amplia y posible de realizar.

• Visión

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (11:42)

La visión manifiesta los deseos y anhelos principales de la organización, el lugar donde quiere posicionarse en el futuro, permite enfocar los esfuerzos hacia el logro de un mismo fin. La divulgación oportuna de la visión inspira y motiva al personal al hacer que se sientan identificados y comprometidos con la empresa.

- **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa, deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.” (11:43)

Los valores constituyen una parte esencial en las empresas, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura organizacional, permiten crear pautas de comportamiento y a través de ellos es posible que los empleados se identifiquen con la empresa y los apliquen por decisión propia.

- b) Objetivos**

“Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.” (11:44)

Los objetivos son los resultados que se desean alcanzar, fijan los plazos y acciones para lograrlos. Permiten evaluar los resultados que se obtienen al compararlos con los objetivos propuestos, esto hace posible medir la productividad empresarial. Es importante que al definir los objetivos estos sean claros, flexibles, medibles y realizables.

- c) Metas**

"Es conveniente aclarar que las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo." (11:45)

Las metas organizacionales son formulaciones que establecen el estado futuro que se desea conseguir en una organización. Las empresas adquieren sentido e identidad a través del conjunto de metas que la integran, estas sirven de

inspiración para los colaboradores ya que el alcanzarlas les brinda una sensación de bienestar y seguridad.

d) Estrategias

“Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.” (13:38)

Por medio de las estrategias se define la forma de cómo alcanzar los objetivos, están estrechamente relacionadas con la misión y visión de la empresa, se establecen los pasos a seguir en un plan de acción.

e) Políticas

“Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.” (2:46)

Las políticas son lineamientos generales por considerar en la toma de decisiones, complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias al haber sido creadas en función de estas. Las políticas son establecidas en el nivel administrativo más alto de la empresa.

f) Programas

“En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.” (11:46)

Un programa es la recopilación de los planes de acción que se elaboran para implementar las estrategias establecidas. Contienen de forma esquemática una compilación de las secuencias de actividades a realizar, los objetivos, tiempo de duración que se requiere para alcanzarlos, así como los responsables

involucrados en su consecución. A través de los programas es posible verificar el avance que la empresa tiene en el corto, mediano y largo plazo.

g) Procedimiento

“Es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial.” (11:72)

Consiste en seguir una serie de pasos definidos para desarrollar una actividad de manera cronológica y eficaz. Estas guías de acción describen la manera en que se realizan las acciones o tareas, es importante que se definan por escrito y de forma gráfica, para su mejor comprensión y aplicación.

h) Presupuesto

“Es un informe en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos, para un período específico.” (11:47)

El presupuesto es un elemento fundamental para las empresas, refleja por anticipado un resumen de los ingresos y gastos, con el fin de llevar un mejor control que permita lograr los objetivos trazados, esta expresado en términos monetarios, dirige y coordina las acciones a realizar para cada actividad.

i) Tácticas

“Movilización de recursos en los departamentos de una organización para alcanzar objetivos de mediano plazo. Una táctica define un conjunto de operaciones.” (4:506)

Las tácticas representan acciones coordinadas vinculadas a metas que se plantean para el corto y mediano plazo. Están relacionadas con las estrategias pues sus resultados son un aporte fundamental para su cumplimiento. Los

directores y líderes de área son los responsables de la implementación y ejecución de las tácticas.

j) Normas

“Reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento o presupuesto.” (7:189)

Las normas son preceptos que regulan la interacción de las personas en las organizaciones, lineamientos sobre la forma de hacer las cosas, son específicas, inflexibles, orientadas a procedimientos, características específicas de los productos y áreas operativas.

k) Reglas

“En conclusión, las reglas son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse; su no cumplimiento se sanciona”. (13:42)

Las reglas son mandatos que indican si una acción específica y definida debe realizarse o no, con respecto a una situación y deben ser obedecidas por los empleados en todo momento.

ii. Instrumentos de planeación

Existen varios instrumentos de planeación, entre los cuales se pueden mencionar: plan de investigación, plan de trabajo, plan operativo anual, plan de acción, análisis FODA y matriz FODA. En la investigación se aplicarán los siguientes:

a) Plan de acción

“Es un programa de acción específico para cada unidad organizacional, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales”. (17:6)

El plan de acción es un instrumento útil para coordinar y controlar las tareas o acciones en las empresas, contiene el objetivo de su implementación, las actividades de lo que se realizará en el futuro, el responsable de ejecutarlas, el tiempo estipulado para las mismas y el costo que conlleva su ejecución. Permiten trazar la ruta a seguir para alcanzar los objetivos.

iii. Tipos de planeación

“De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el período que comprenda, la planeación puede ser:” (11:41)

a) Planeación Estratégica

“Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de distintos niveles de la empresa.” (11:41)

La planeación estratégica comprende el establecimiento de los objetivos, contiene la metodología, prioridades, políticas y planes. Es un proceso constante en el que se decide el trabajo que se hace, cuándo y cómo se realiza y quién lo lleva a cabo para alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo.

• Tipos de estrategias

Las estrategias de una empresa básicamente se clasifican en generales y específicas, las cuales se describen a continuación:

✓ Estrategias generales

Son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, sirven para alcanzar los objetivos generales de la empresa. Entre las estrategias generales que utilizan las empresas se mencionan las siguientes:

➤ **Estrategias de Integración**

“La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.” (6:160)

Con las estrategias de integración se busca conseguir mayor poder en el mercado hacia la demanda, y mayor poder de negociación hacia los proveedores, se dan cuando la empresa expande su negocio hacia actividades mayoristas, de fabricación o de distribución, para mejorar los precios y los servicios para los usuarios, con lo que se logra disminuir las amenazas que se presentan en el entorno.

➤ **Estrategias Intensivas**

“La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.” (6:165)

Son estrategias en las que se requiere la introducción de productos y servicios actuales en otras zonas geográficas, utilizadas para desarrollar el mercado, suelen ser efectivas por ejemplo cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, económicos y de buena calidad o en mercados nuevos que no han sido explorados o no están saturados.

➤ **Estrategias de diversificación**

“Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.” (6:167)

Consisten en agregar nuevos productos o servicios que no están relacionados con los ya existentes en la empresa, para impulsar el crecimiento ya sea a través de comercializar nuevos bienes, realizar un nuevo enfoque a los actuales o atraer a públicos a los que no se dirigía anteriormente.

➤ **Estrategias defensivas**

“Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.” (6:170)

Las estrategias defensivas son acciones que la empresa implementa para reducir la probabilidad de ser atacados por los competidores nuevos o ya existentes que desean tener un mejor posicionamiento del mercado. Estas estrategias no aumentan la ventaja competitiva pero ayudan a conservarla y fortalecerla.

✓ **Estrategias específicas**

Las estrategias específicas sirven de ayuda para llevar a cabo las estrategias generales; entre las más conocidas y utilizadas están las estrategias de marketing y las estrategias de recursos humanos.

b) Planeación Táctica o funcional

“Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.” (11:41)

Es parte de los lineamientos planteados en la planeación estratégica, se refiere a los asuntos relacionados a cada una de las áreas principales de actividad de la empresa y al uso efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

c) Planeación Operativa

“Se diseña de acuerdo con los planes tácticos, y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.” (11:41)

Se refiere a la asignación previa de las tareas específicas que ejecutan las personas en sus unidades de operaciones. Se caracteriza porque se realiza dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es dirigida y realizada por jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con precisión; cubre períodos reducidos y su parámetro principal es la eficiencia.

Dadas las características de la empresa y el contexto bajo el cual se realiza la presente investigación se propone la utilización de la planeación estratégica.

d) Diagnóstico FODA

El diagnóstico FODA permite realizar una evaluación de la situación y detectar en la empresa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales se definen a continuación:

• Fortalezas

“Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.” (13:45)

Se refiere a las características o habilidades especiales con que cuenta la empresa y le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.

• Oportunidades

“Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.” (13:45)

Son situaciones externas que benefician a la empresa, estos factores resultan ser favorables porque permiten obtener ventajas competitivas en el mercado en que se desarrolla.

- **Debilidades**

“Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.” (13:45)

Son elementos internos que impiden la consecución de los objetivos, reflejan deficiencias estructurales, así como los elementos que constituyen un riesgo para la viabilidad, eficiencia y sostenibilidad de la empresa.

- **Amenazas**

“Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.” (13:45)

Se refiere a situaciones externas que afectan el logro de los objetivos, pueden llegar incluso a atentar contra la permanencia de la empresa en el mercado.

El diagnóstico FODA es un instrumento eficaz cuyos resultados proveen información esencial y detallada para obtener medios con los que hacer frente a situaciones estratégicas complejas. Se enfoca en los factores que potencialmente tienen impacto en la empresa, para orientar en la toma de decisiones y acciones acertadas. Sirve de apoyo para tener una perspectiva amplia y procurar el desarrollo empresarial.

En la presente investigación se utilizará el diagnóstico FODA para determinar la situación actual que afronta la unidad de análisis y proponer soluciones viables a la problemática que presenta.

- **Formulación de estrategias**

“La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.” (6:5)

Analizar y elegir una ruta de acción acertada implica la toma de decisiones entre diversas alternativas estratégicas, en la que se consideran las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una para escoger la que sea adecuada para cada situación, la formulación de estrategias es un trabajo que requiere de la participación de gerentes y colaboradores pues les permite entender lo que la empresa hace y por qué, esto promueve el compromiso hacia el logro de los objetivos.

Las estrategias alternativas son las que se desarrollan para alcanzar los objetivos establecidos, se les llama alternativas pues existe una gran variedad de ellas y dependerá del tipo de negocio, objetivos y la situación que se atraviese lo que determinará cuáles serán implementadas.

La descripción de las estrategias específicas ha sido detallada en la página 11 de este documento.

En la presente investigación se proponen estrategias alternativas de integración, y diversificación y estrategias específicas de recursos humanos.

✓ **Matriz FODA**

“La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la articulación de las amenazas externas con las oportunidades y de las debilidades con las fortalezas internas de la organización.” (9:106)

La matriz FODA se enfoca en cuatro estrategias a seguir, basadas en el análisis del ambiente externo: amenazas y oportunidades y del ambiente interno: fortalezas y debilidades, las mismas se describen a continuación:

✓ **Estrategias FO**

“La situación más deseable es aquella en que una compañía aplica sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.” (9:106)

Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

✓ **Estrategias DO**

“Tiene como propósito minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.” (9:106)

Su principal objetivo es la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

✓ **Estrategias FA**

“Se basa en las fortalezas de la organización para tratar con las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar lo primero a la vez que se minimiza lo segundo.” (9:106)

Utiliza las fortalezas de la empresa para reducir el impacto de las amenazas externas.

✓ **Estrategias DA**

“La intención de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia mini-mini.” (9:106)

Tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, son las más difíciles de establecer por su carácter negativo.

En la presente investigación se utiliza la matriz FODA para analizar los factores internos y externos que impactan a la empresa, se utilizará la información de los cuatro segmentos de la matriz para proponer la implementación de estrategias formuladas en cada uno de los cuadrantes: FO, DO, FA, DA.

• **Implementación de estrategias**

“La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.” (6:6)

El proceso de implementación estratégica es fundamental para el éxito de una empresa pues a pesar de formular estrategias apropiadas, éstas pueden fracasar si no son ejecutadas correctamente. La eficiente implementación de las estrategias se gestiona por medio del pensamiento estratégico e incluye la asignación de tareas y líneas de tiempo a personas que contribuyen a que la organización alcance sus objetivos.

• **Evaluación de estrategias**

“Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.” (6:6)

La evaluación es un proceso ordenado e integral que se utiliza para verificar el avance en el cumplimiento de los objetivos. Al comparar el rendimiento con los resultados esperados se obtiene la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe las estrategias y tome medidas correctivas, en caso de ser necesario.

1.2.1.2 Organización

“Proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos comunes de un grupo de personas.” (5:370)

Esta fase permite establecer cuáles son las actividades necesarias, quién será el responsable de llevarlas a cabo, de qué forma se relacionarán, la comunicación eficiente y dónde se tomarán las decisiones.

i. Elementos de la función de organización

Para que la organización sea efectiva es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

a) Funciones

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (14:28)

Las funciones son conjuntos de actividades que se realizan en las unidades administrativas, establecidas para alcanzar los objetivos y aprovechar los recursos disponibles de la empresa.

b) Jerarquías

“La autoridad se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en un nivel inferior. A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a quienes están arriba de ellas (o se reportan con ellas). A esa disposición de la autoridad en niveles se le llama jerarquía o cadena de mando; a la cantidad de niveles se le conoce como número de escalones jerárquicos.” (1:228)

En las empresas la jerarquía establece las relaciones de autoridad entre jefes y empleados. Existen varios niveles de jerarquía los cuales se describen en el apartado de dimensión y categorías de la estructura, página 22 y 23.

c) Puestos

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (14:28)

El puesto de trabajo contiene la información objetiva que identifica las actividades por cumplir y la responsabilidad que implica, indica la relación que tiene con otros puestos en la organización. Con base en éstos se establece el perfil idóneo de la persona a ocupar los puestos de acuerdo con su conocimiento, experiencia y su ámbito de ejecución.

ii. Estructura organizacional

“Es la manera en que se define formalmente como se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas.” (4:106)

Es indispensable para las empresas contar con una estructura organizacional que le permita desenvolverse eficientemente a través de sus actividades y relaciones, puesto que define aspectos importantes entre los que se mencionan: la forma

cómo se establece la autoridad, las jerarquías, cadenas de mando, organigramas y departamentalizaciones.

iii. Diseño organizacional

“Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.” (4:92)

Se trata del proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad que mejor se adapte a cada empresa y resulte ser eficaz en la consecución de sus objetivos.

a) Tipos de estructura organizacional

“Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son: Funcional, Por productos, Geográfica o por territorios, Clientes, Por procesos o equipo, Secuencia.” (11:62)

Para efectos de la presente investigación se utilizará la estructura funcional, la que se describe a continuación:

• Funcional

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización, y con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.” (11:62)

La estructura funcional es la forma de organización empresarial tradicional. Es una estructura de jerarquía en la cual cada empleado tiene un superior y se agrupa a los equipos por especialidades, por ejemplo: marketing, producción, ventas, entre otros.

- **Por productos**

“Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.” (11:63)

En este tipo de estructura es utilizada en compañías que manejan diferentes líneas de productos, los trabajadores se dividen en grupos, cada grupo se encarga de la producción de un artículo específico, cuentan con un especialista para cada actividad y un gerente es el responsable de supervisar el proceso para la obtención del producto o servicio.

- **Mercado**

“Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado.” (16:363)

Reúne en una unidad de trabajo a los empleados que están en cierta zona geográfica o los que tratan con cierto tipo de cliente, esta estructura se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores distantes físicamente o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes.

- **Matricial**

“Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.” (16:365)

Está pensada para desarrollarse principalmente en empresas que trabajan en proyectos. Se caracteriza porque cada uno de los trabajadores recibe instrucciones de dos superiores inmediatos: uno funcional y uno de proyecto. El funcional se encarga de supervisar a los empleados en áreas como marketing o

ingeniería. Los supervisores de proyecto trabajan con empleados de diversas áreas funcionales para completar equipos de proyecto.

b) Dimensión y categorías de la estructura

“Se refiere a la manera como el trabajo y los trabajadores están organizados en la empresa de acuerdo con sus actividades y un conjunto de reglas, métodos y procedimientos formales. Ello a su vez define el grado de autoridad, la distribución de recursos y la capacidad para la toma de decisiones.” (19:196)

Existen dos tipos de dimensión de la estructura en una empresa: vertical en la que se da una distribución de la autoridad bien definida y una línea de mando de arriba hacia abajo, y horizontal que se caracteriza por distribuir la autoridad equitativamente y la colaboración entre los trabajadores para asignar y realizar las tareas. Las categorías son: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, los cuales se describen a continuación:

- “Alta administración: Las tareas más importantes de la alta gerencia son la coordinación de todos los departamentos, la planeación estratégica, la evaluación del desempeño global de la organización, la designación de gerentes para los demás niveles y las decisiones sobre inversiones, entre otras.” (1:228)

Es también conocido como nivel estratégico, está orientado principalmente a la toma de decisiones para el logro de los objetivos, establece planes de acción para el eficiente funcionamiento de la empresa. Es dirigido por ejecutivos con puestos como director, director ejecutivo y presidente.

- “Gerentes intermedios. En el segundo nivel, debajo de los ejecutivos, se encuentran los gerentes intermedios; son responsables de la coordinación de las unidades de trabajo llamadas departamentos, divisiones o gerencias. Son ellos

quienes transforman los grandes objetivos de la alta gerencia en objetivos específicos, definen y movilizan los recursos y controlan la realización de las actividades.” (1:229)

También se le llama nivel táctico, se enfoca en la planificación de los procesos productivos, coordina el uso de los recursos y su fin principal es la eficiencia, se refiere a la planeación de los productos y servicios específicos que ofrece la empresa con estándares de calidad y plazos establecidos.

- “Supervisores y equipos autodirigidos. En el último nivel, en la base de la jerarquía, se encuentran los supervisores y, en algunos casos, los líderes de equipos autodirigidos. Líder y supervisor son designaciones que se utilizan normalmente para los que dirigen grupos formados por funcionarios operativos, responsables de la realización de tareas que ofrecen productos y servicios a los clientes.” (1:229)

Se le conoce además como nivel operativo, es dirigido y ejecutado por jefes con menor jerarquía en la empresa. Realiza tareas específicas, como producción y operación de productos y servicios. Los encargados siguen procedimientos y se rigen por reglas definidas por parte de los otros dos niveles.

c) Modelo del diseño organizacional y sus características

“Al analizar las dimensiones básicas del diseño organizacional podemos determinar si una organización sigue un modelo mecanicista u orgánico. Ambos modelos son los extremos de una amplia variedad de combinaciones.” (4:100)

Para efectos de la presente investigación se analiza el modelo mecanicista, el cual se define a continuación:

- **Modelo mecanicista**

“Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son: la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos.” (4:100)

Este modelo se adecua a empresas con ambientes estables con pocos cambios. El modelo mecanicista o tradicional presenta una estructura en forma de pirámide, se basa en departamentos y puestos, es rígido e inflexible y aprovecha la estabilidad con un diseño que busca una mayor eficiencia por medio de varias dimensiones.

- **Modelo adhocrático**

“En cambio, cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante.” (4:101)

Este modelo se basa en una estructura no convencional, carece de jerarquía y reglamentos establecidos, siendo por tanto lo opuesto a la burocracia.

d) Departamentalización

“Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base a su similitud.” (11:62)

La departamentalización es la forma para coordinar, organizar y agrupar las actividades por unidades administrativas, con el fin de facilitar la consecución de

los objetivos. Al realizarse de forma adecuada se evita la duplicidad en las tareas organizacionales, la sobrecarga de trabajo y el uso inadecuado de los recursos.

• **Tipos de departamentalización**

Existen diferentes tipos de departamentalización como lo son: funcional, por productos o por servicios, geográfica, por procesos y por clientes. Para la presente investigación se analizará la departamentalización funcional.

✓ **Funcional**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.” (11:62)

La departamentalización funcional es frecuente en las empresas industriales; se trata de agrupar las actividades según su función primordial para lograr la especialización y eficiencia del personal.

✓ **Por productos o servicios**

“Los principales deberes y tareas relacionadas con un producto o servicio se agrupan y asignan a un departamento específico para coordinar las actividades requeridas en cada tipo de salida o resultado (output).” (3:238)

Es común en empresas de gran escala que tienen diversas líneas de productos o servicios, proporciona unidades semiautónomas, lo que significa que todas las funciones requeridas para ofrecer determinado producto o servicio son asignadas al mismo departamento, aunque no sean semejantes.

✓ **Geográfica**

“La departamentalización por base territorial la utilizan las empresas que cubren grandes áreas geográficas y mercados extensos. Es especialmente atractiva para

empresas de gran escala cuyas actividades están dispersas física o geográficamente.” (3:340)

Es utilizada en empresas multinacionales para operar fuera del país donde tienen la sede. Se centra en las áreas de producción y ventas, se basa en la situación geográfica y requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización del sitio donde se desempeñará el trabajo, o el área de mercado de interés de la empresa.

✓ **Por procesos**

“Está restringida prácticamente a aplicaciones del nivel operacional de las empresas industriales y de servicios, en especial en las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y agrupación se realizan mediante la secuencia del proceso productivo u operacional o mediante la distribución física y la disposición racional del equipo utilizado. La estrategia de agrupación y diferenciación está determinada por el proceso de producción de bienes y servicios.” (3:244)

Se refiere a la agrupación de actividades de acuerdo con las fases en que se realiza el proceso productivo, necesarias para un producto final, la utilizan frecuentemente las empresas fabriles en áreas productivas o de operaciones, se establecen secuencias en la producción o se hace una distribución y disposición racional del equipo utilizado.

✓ **Por clientes**

“La organización basada en la clientela (consumidores o usuarios o clientes) implica la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de persona o agencia para la que se realiza el trabajo.” (3:242)

Las características de los clientes son la base de este tipo de departamentalización, se enfoca en el consumidor del producto o servicio que la

empresa ofrece y se recomienda cuando se trata con diversidad de clientes, pues divide las unidades organizacionales de forma que sea posible servir a diferentes tipos de clientes que requieren distintos métodos de ventas, servicios adicionales, etc.

e) Tramo de control administrativo

“¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz? De eso se trata el tramo de control. La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.” (15:187)

Algunos factores como la capacidad de los gerentes y la eficiencia de los empleados son los que se toman en cuenta al momento de determinar la amplitud del tramo de control, en el caso de empleados más capacitados el tramo de control es mayor, lo que significa que un gerente es capaz de supervisar a una cantidad amplia de trabajadores. A continuación se describen los dos tipos de tramos de control que una organización puede incorporar:

• Tramo de control amplio o de crecimiento horizontal

“Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales.” (11:203)

El tramo de control amplio brinda mayor autonomía a los trabajadores para realizar sus tareas, las jefaturas tienen una cantidad importante de empleados a su cargo, por lo que la supervisión es limitada. Se presenta más en organizaciones donde el trabajo es colaborativo y existen pocas personas que toman decisiones.

- **Tramo de control estrecho o de crecimiento vertical**

“Un ámbito estrecho de la administración se relaciona con muchos niveles organizacionales.” (11:203)

Se caracteriza porque existe un número mayor de jefaturas por cada grupo de trabajadores, lo que permite tener supervisión constante sobre sus actividades y tareas, los colaboradores tienen menor autonomía y capacidad de tomar decisiones en la forma de hacer su trabajo.

f) Sistema organizacional

“Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa.” (11:65)

Es la forma en la cual se establece la clase de estructura organizacional de una empresa, la cual dependerá de diferentes factores como: el giro del negocio, el tamaño de la empresa, recursos, objetivos y el volumen de producción, su importancia radica en que refleja la relación existente entre la función de la unidad administrativa o puesto y el tipo de autoridad que refleja. Entre los sistemas de organización se pueden mencionar: lineal o militar, funcional, lineo-funcional, staff, por comités, multidivisional, holding y matricial. Para la presente investigación se toma en cuenta el sistema lineo-funcional.

- **Sistema lineal**

“La actividad de toma de decisiones se concentra en una sola persona, esta toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad total del mando.” (10:96)

Se basa en el poder de mando lineal, significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y no la comparte. Es un sistema sencillo y de fácil comprensión que delimita con claridad las responsabilidades de las

unidades o posiciones involucradas. Es el tipo de organización indicado para pequeñas empresas.

- **Sistema funcional**

“La organización funcional trata en cómo dividir el trabajo y tomar en cuenta la especialización de manera que cada persona, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.” (10:97)

Proporciona el máximo de especialización en las diversas unidades administrativas o cargos de la organización, permite que cada una se concentre única y exclusivamente en su trabajo específico. Proporciona mejor supervisión técnica y desarrolla comunicaciones directas, más rápidas y sin intermediación de otros niveles, lo cual reduce posibles distorsiones.

- **Sistema lineal-staff**

“La organización línea-staff es un tipo mixto e híbrido de organización: los órganos de línea (unidades de línea) están directamente relacionados con los objetivos vitales de la empresa (como producir y vender) y tienen autoridad lineal sobre la ejecución de las tareas orientadas a sus objetivos, mientras que los órganos de staff (unidades staff o de asesoría) se hallan indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa (porque no ejecutan tareas de producción y ventas, por ejemplo) y no tienen autoridad lineal, sino autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos.” (3:225)

Se caracteriza por realizar actividades coordinadas entre posiciones de línea y de staff. En tanto que las unidades de línea se responsabilizan de la realización de actividades básicas y fundamentales de la empresa como producir y vender, las de staff se ocupan de la ejecución de servicios especializados como financiar, comprar, gerenciar recursos humanos, planear y controlar.

- **Sistema lineo-funcional:**

“En ésta se combinan dos sistemas de organización: sistema lineal: donde la autoridad y responsabilidad se transmite a través de un solo jefe, para cada función en especial y sistema funcional: donde la especialización de cada actividad se desarrolla en una función.” (12:143)

Este sistema se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las unidades administrativas de la empresa, combinando dos sistemas de organización como lo son el lineal y el funcional, conserva la especialización de cada actividad en una función, y la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe.

iv. Instrumentos de la organización

Entre los instrumentos de la función de organización se pueden mencionar: organigramas, diagramas de procesos, descriptores de puestos, descriptores de procedimientos entre otros, para la presente investigación se aplican los siguientes:

a) Organigrama

“Son la representación gráfica de la estructura de una institución o de una de sus áreas o de las relaciones que guardan entre si los órganos que la integran.” (17:1)

Los organigramas se utilizan para mostrar la estructura interna de una empresa, constituyen una fuente de información acerca de las relaciones que existen entre las diferentes unidades administrativas y sus líneas de autoridad y responsabilidad.

b) Descripción técnica de puestos

“Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa.” (5:253)

Describe de forma objetiva las atribuciones y responsabilidades que implica el puesto de trabajo, contiene el objetivo e identifica la relación que se tiene con otros puestos, detalla la experiencia, conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de las actividades y especifica el equipo a su cargo, el nivel de esfuerzo, condiciones ambientales y riesgos.

c) Descripción de procedimientos

“Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.”
(5:245)

El descriptor de procedimientos especifica las actividades a seguir de forma ordenada para realizar las funciones de una unidad administrativa, asimismo detalla los puestos que intervienen en el proceso, es un instrumento de control interno que brinda soporte para la ejecución de las tareas.

1.2.1.3 Integración

"En esta etapa se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de la misma."
(11:85)

La integración es la primera función de la fase dinámica del proceso administrativo, es de vital importancia pues a través de ella se eligen y se obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes y alcanzar los objetivos.

i. Etapas

"Las etapas de la integración son:

1. Definición de necesidades y requerimientos de los recursos
2. Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
3. Determinación de fuentes de abastecimiento.
4. Elección del proveedor más confiable.
5. Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad." (11:85)

De este modo, se establecen mecanismos para integrar las actividades de las unidades administrativas de forma eficaz y mejorar la coordinación en la empresa.

a) Integración de recursos humanos

"La integración de los recursos humanos es uno de los factores clave para lograr el éxito de cualquier organización." (11:85)

Se trata de atraer, incluir, mantener y desarrollar al capital humano de las empresas, el elemento más variable, cambiante y complejo de controlar es el ser humano, es importante hacer hincapié en la selección, adiestramiento y desarrollo del personal, así como la motivación para el logro de los objetivos.

b) Integración de recursos materiales

"La integración de recursos materiales tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro, darle seguimiento puntual, y asegurar la recepción en cantidades, calidades y tiempos óptimos." (11:87)

Se refiere específicamente al abastecimiento adecuado y en tiempo de los materiales que se usan directamente en la producción de bienes y servicios.

c) Integración de recursos informáticos

" La adquisición de hardware y software depende de los recursos humanos y la capacidad económica de cada empresa. Existe en el mercado software para las micros y pequeñas empresas a precios realmente accesibles." (11:88)

Por medio de los recursos tecnológicos es posible optimizar procesos, dinamizar el trabajo y acelerar tiempos de respuesta para mejorar la productividad. Contar con tecnología avanzada provee a las empresas de herramientas técnicas con las cuales hacer frente con éxito a las adversidades que se presentan.

d) Integración de recursos financieros

"La integración de recursos financieros consiste básicamente en conseguir fuentes de financiamiento internas o externas así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento." (11:88)

Por medio de la integración de recursos financieros se determina si una inversión es conveniente o no para la empresa. Esta es una de las actividades más importantes del área de finanzas, pues es allí en donde se toman decisiones de inversión, se considera la relación de riesgo que conlleva la inversión con relación al rendimiento que se espera.

ii. Herramientas de la integración

"Existen diversas técnicas que apoyan el proceso de integración, básicamente son las de toma de decisiones." (11:89)

A continuación se detallan algunas de las herramientas utilizadas en la integración:

a) Recursos humanos

"Para la integración de personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de puesto, entre otros." (11:89)

Actualmente existe una amplia gama de herramientas de gestión del recurso humano al alcance de las empresas para mejorar diferentes aspectos de la administración y comunicación.

b) Recursos materiales

“Se aplican técnicas de toma de decisiones, ya sean cualitativas o cuantitativas, así como estándares, metrología, punto pedido y punto de reorden.” (11:89)

Las herramientas de integración de recursos materiales implican decidir las necesidades y cualidades de los recursos, determinar donde es el mejor lugar para adquirirlos y seleccionar al mejor proveedor, entre otros

c) Recursos tecnológicos

“Para integrar los recursos de información y telecomunicaciones en una organización se utilizan básicamente la evaluación de factibilidad, los estudios de costo beneficio y la tasa interna de retorno.” (11:89)

El objetivo de estas herramientas es realizar un análisis integrado y global de los recursos tecnológicos, de manera que permita identificar y asignar prioridades a sus recursos tecnológicos y así determinar cuáles resultan clave para contribuir al mejoramiento del desempeño productivo de la empresa.

d) Recursos financieros

“Las técnicas más usuales son punto de equilibrio, tasa interna de retorno y estudios de factibilidad.” (11:90)

Los recursos financieros son de vital importancia para el buen funcionamiento de las empresas. Pueden ser recursos propios o recursos externos.

Entre los externos se pueden mencionar préstamos de instituciones financieras, acciones, etc. Para la integración de estos recursos se toman en cuenta aspectos como: tasa de interés, plazo, monto a solicitar, destino (capital de trabajo o capital de inversión), garantías, entre otros.

1.2.1.4 Dirección

"La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo." (11:105)

Por medio de la dirección se decide la organización interna necesaria, para que sea posible el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. A través de la dirección se asegura que la empresa cumplirá con las funciones de producir bienes y servicios de una manera eficiente.

i. Elementos de dirección

"La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo." (11:105)

El proceso de dirección es la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. A continuación se describe cada uno de los elementos de dirección:

a) Motivación

"La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano." (11:108)

La motivación es una combinación de procesos que llevan a las personas a actuar de una determinada forma. En las empresas es un factor de importancia pues permite conducir a los colaboradores a interesarse más en el logro de sus objetivos y los de la organización.

b) Liderazgo

"El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión." (11:110)

Se refiere a la habilidad de convencer a otros para que se dediquen con entusiasmo al logro de objetivos definidos, por medio del liderazgo es posible inspirar a las personas para que se comprometan e identifiquen con la empresa.

c) Comunicación

"La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados." (11:109)

Se refiere al proceso en doble vía en el que se intercambia información eficientemente entre los departamentos que conforman una empresa, para que la información fluya rápidamente.

d) Supervisión

"La supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. Los supervisores son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas que no ejercen funciones administrativas en la empresa." (3:336)

La supervisión es una actividad técnica y especializada cuyo fin es la utilización racional de los recursos empresariales. El supervisor se encarga de vigilar y

comprobar que los trabajadores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren alineados para contribuir al éxito de la compañía.

ii. Medios de Dirección

Son las herramientas de las cuales se sirven los directivos para realizar su función, mismas se describen a continuación:

a) Toma de decisiones

"La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc." (11:106)

Una decisión es una elección entre dos o más alternativas, cada persona en una organización toma decisiones; sin embargo, este proceso es particularmente importante para los directivos de las empresas pues son ellos quienes planean, organizan, dirigen y controlan los esfuerzos hacia la consecución de sus objetivos.

b) Autoridad

"La autoridad es la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas y es indispensable para la ejecución y el logro de los objetivos." (11:113)

Como tal, la autoridad es el atributo que confiere a una persona, puesto u oficio el derecho para dar órdenes. Es la cualidad que propicia que una orden se cumpla, tener autoridad implica, por un lado, mandar, y, por el otro, ser obedecido

c) Poder

"La capacidad para ejercer influencia, es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos." (16:377)

El poder es el potencial que tiene una persona para influir en otras y puede ser o no ejercido. Es la capacidad para afectar y controlar las decisiones y los actos de otras personas, aun cuando estas se resistan. Es un poder legítimo, es decir, el poder que una persona posee en virtud del papel o la posición que tiene dentro de la estructura de una organización.

d) Delegación

“La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para tomar y ejecutar decisiones.” (11:114)

Se refiere a la acción de asignar a otra persona la autoridad formal y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas. Los gerentes delegan autoridad en los subordinados para que la organización funcione eficientemente, puesto que al gerente no le sería posible realizar personalmente ni supervisar completamente cada actividad que ocurre en la organización.

e) Mando

“El ejercicio de la autoridad es el mando. El mando asume dos formas: órdenes e instrucciones.” (11:114)

El mando es un atributo del poder, implica la capacidad de imponer sus decisiones a quien ejerce el mando sobre quien debe obedecer. Implica siempre la existencia de una contraparte pues debe existir quien o quienes estén obligados a aceptar las órdenes impartidas por quien manda. Su propósito es transmitir a otros las decisiones cuando la administración requiere la realización de una tarea o la adopción de un comportamiento específico.

f) Coordinación

“Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización.” (16:351)

La coordinación se centra en reunir a las personas con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre trabajadores que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales.

iii. Herramientas de dirección

"Las técnicas o herramientas de las que puede auxiliarse el ejecutivo para tomar decisiones son las mismas que las de dirección, éstas pueden ser cualitativas cuando se basan en el criterio, la experiencia y las habilidades de quienes las toman, y cuantitativas cuando utilizan métodos matemáticos, estadísticos y de ingeniería económica." (11:114)

Para realizar una dirección eficaz, los ejecutivos deben sustentar sus decisiones por medio de un proceso racional, utilizar el sentido común para seleccionar las técnicas y herramientas apropiadas y tomar en cuenta principalmente los riesgos y efectos de estas decisiones.

Entre las técnicas de dirección se pueden mencionar las siguientes:

• Técnicas cualitativas

- ✓ Grid Gerencial
- ✓ Modelos de liderazgo
- ✓ Desarrollo de equipos de altos rendimiento
- ✓ Tormenta de ideas
- ✓ Delphi

Estas técnicas consisten en la descripción detallada de situaciones, eventos, personas, comportamientos, citas textuales, experiencias, actitudes, creencias y pensamientos. A través de estas técnicas se aprovecha la experiencia de los ejecutivos y se desarrolla su creatividad, su aplicación es fácil y sencilla, sin embargo, a veces pueden ser inexactas y subjetivas.

- **Técnicas cuantitativas**

- ✓ Modelos de decisión
- ✓ Modelos estocásticos y probabilísticos

Las técnicas cuantitativas implican el uso de números para evaluar información, los cuales son analizados para describir, resumir y comparar datos. El análisis puede variar en función de los tipos de datos que se recopilen. Utilizar datos cuantitativos permite que los resultados de la evaluación sean más comprensibles.

1.2.1.5 Control

"Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso."
(11:125)

Para evaluar si los objetivos y las medidas adquiridas durante la fase de planeación han sido las adecuadas los administradores utilizan el control, esto les permite saber si lo implementado ha resultado eficiente o por el contrario, es necesario incorporar algunos cambios que permitan aproximarse a los resultados deseados.

i. Elementos de control

Incluye actividades para establecer estándares y métodos para medir el rendimiento, determinar los resultados y en caso de ser necesario, tomar medidas correctivas. A continuación se describen las etapas del proceso de control:

a) Establecimiento de estándares e indicadores

"El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados." (11:125)

Los estándares son criterios por medio de los que se obtiene información sobre el desempeño real o esperado. Por otro lado, los indicadores son datos que reflejan las consecuencias de acciones tomadas. A través de ellos se establecen las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

b) Medición y detección de desviaciones

"Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones." (11:126)

En esta etapa se miden los resultados contra lo ejecutado, por medio de aplicar unidades de medida que han sido definidas de acuerdo con los estándares. Para esto es necesario apoyarse en información de la empresa que debe ser totalmente confiable y oportuna. Una desviación o no conformidad es la diferencia entre el desempeño real, el estándar y el cumplimiento de los requisitos.

c) Evaluación de estándares

"En muchos sentidos, éste es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente, se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que 'todo está bajo control'." (16:611)

Un eficiente sistema de control proporciona rápidas comparaciones, localiza posibles obstáculos o muestra tendencias significativas del futuro. Por medio de la evaluación de estándares y la comprensión de lo que se ha realizado es posible crear, a partir del presente, las condiciones para que con las futuras operaciones se obtengan mejores resultados.

ii. Herramientas de control

"Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. A partir del momento en que se determina un objetivo (si éste es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo es un estándar. Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa." (11:126)

Existen dos tipos de herramientas que sirven para mantener el control de las empresas:

- Informativas, utilizadas para conocer el estado económico, y
- Correctivas, que sirven para conocer el grado de cumplimiento de las políticas empresariales.

iii. Sistemas de control

"Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información, y formas." (11:127)

Para ejercer el control en cada uno de los niveles de la empresa, la administración emplea diversos sistemas que se describen a continuación:

a) Reportes e informes

"Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- **Confiability.** Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable
- **Unidad del tema.** Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
- **Indicativos.** Deben revelar indicadores importantes.

- Claridad y concisión. Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.
- Gráficas y audiovisuales. De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.
- Frecuencia. Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
- Oportunidad. Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma". (11:127)

Los reportes e informes son documentos que contienen información sobre alguna eventualidad que ocurra en el área de trabajo, existen diversos reportes que sirven para diferentes situaciones. Estos se clasifican en:

- Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.
- Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

b) Sistema de información

"Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros." (11:128)

En un sistema de información, las unidades administrativas procesan y proveen información en forma sistemática y homogénea. El sistema vincula todos los datos y los pone a disposición de los usuarios. El objetivo de toda información es describir y explicar situaciones reales mediante datos cuantitativos y cualitativos.

c) Formas

"Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento."
(11:128)

Son elementos importantes para transmitir y registrar datos concernientes a las actividades que se desarrollan en cada departamento; existe variedad de formas que se utilizan en las empresas que van desde una simple tarjeta de control de asistencia a más complejas como las pólizas de contabilidad.

iv. Indicadores

"Independientemente del tamaño de la empresa, los objetivos e indicadores bien establecidos son los estándares que sirven para evaluar el logro de los resultados."
(11:128)

Un indicador es una expresión cuantitativa que se utiliza para brindar información sobre el grado en que se han cumplido los objetivos y la forma en que se administra la empresa. Constituyen una forma esencial de retroalimentar un proceso y de darle seguimiento al avance o ejecución de un proyecto.

En la presente investigación se analiza la fase mecánica del proceso administrativo, conformada por las funciones de planeación y organización.

Al tener integrado el marco teórico, se procede a presentar en el siguiente capítulo la información obtenida en la investigación de campo, por medio de la cual se pone de manifiesto la situación en la que se encuentra actualmente la unidad de análisis, con relación a la aplicación de las funciones de planeación y organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HERRAJES Y ACCESORIOS PARA PUERTAS Y VENTANAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo contiene información acerca de la metodología de investigación utilizada, antecedentes de la empresa, hallazgos y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, con respecto a la forma en que se aplican las funciones de planeación y organización en la unidad de análisis:

2.1 Metodología de la investigación

La información recopilada para este capítulo se obtuvo a través de las tres fases del método científico: indagadora, por medio de visitas realizadas a la unidad de análisis como fuente primaria, en las cuales se obtuvo información de los empleados que laboran en la empresa, como fuente secundaria se consultaron textos y documentos relacionados al tema de investigación, en la fase demostrativa se confrontaron las hipótesis planteadas con la realidad con lo cual es posible aceptar o refutar las mismas, y la fase expositiva para presentar los resultados de la investigación en el informe final de tesis. Asimismo, se empleó el método deductivo para analizar los datos de lo general a lo particular, para establecer la situación actual de las funciones de planeación y organización de la empresa objeto de análisis.

Las técnicas utilizadas para recabar la información fueron: censo, entrevista, observación directa e investigación bibliográfica; para la primera se consideró al total del personal operativo siendo estos 19 empleados, la segunda consiste en un diálogo con las 5 personas que ocupan los puestos del nivel ejecutivo, para un total de 24 colaboradores distribuidos en doce puestos de trabajo en las áreas de administración, ventas y producción; la tercera se empleó en las visitas realizadas

en las instalaciones de la unidad de análisis, para registrar las actividades y la forma en que se llevan a cabo, así como verificar los datos obtenidos en el censo y la entrevista, la cuarta a través de la bibliografía consultada.

Los instrumentos para obtener la información consisten en: un cuestionario con 44 preguntas formuladas para entrevistar al personal del área operativa e identificar el conocimiento que tienen acerca de la planeación y la organización en la empresa, una guía de entrevista compuesta por 36 preguntas utilizada para entrevistar al personal ejecutivo, para establecer la forma en que aplican dichas funciones del proceso administrativo en la unidad de análisis; una guía de observación con la cual fue posible validar directamente la información obtenida a través de la entrevista, en las visitas a las instalaciones de la empresa y fichas bibliográficas con la información de los textos utilizados para la presente investigación.

2.2 Antecedentes

La unidad de análisis es una empresa dedicada a la comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas, inició sus operaciones en Guatemala en el año 2009 por iniciativa de su propietario quien en años anteriores se dedicó a vender estos productos de forma individual. Con el tiempo, se ha consolidado como una empresa dedicada a la venta y distribución de herrajes y todo tipo de complementos para uso arquitectónico utilizados en: vidrio, vidrio templado, puertas y ventanas (aluminio, PVC y madera). Pertenece a la industria de la construcción y cuenta con 4 sucursales en el país ubicadas en: ciudad capital, Quetzaltenango, Huehuetenango y Chiquimula, y dos en el extranjero: en El Salvador y en Honduras. Para efectos de la presente investigación se toma en cuenta la sucursal ubicada en ciudad capital.

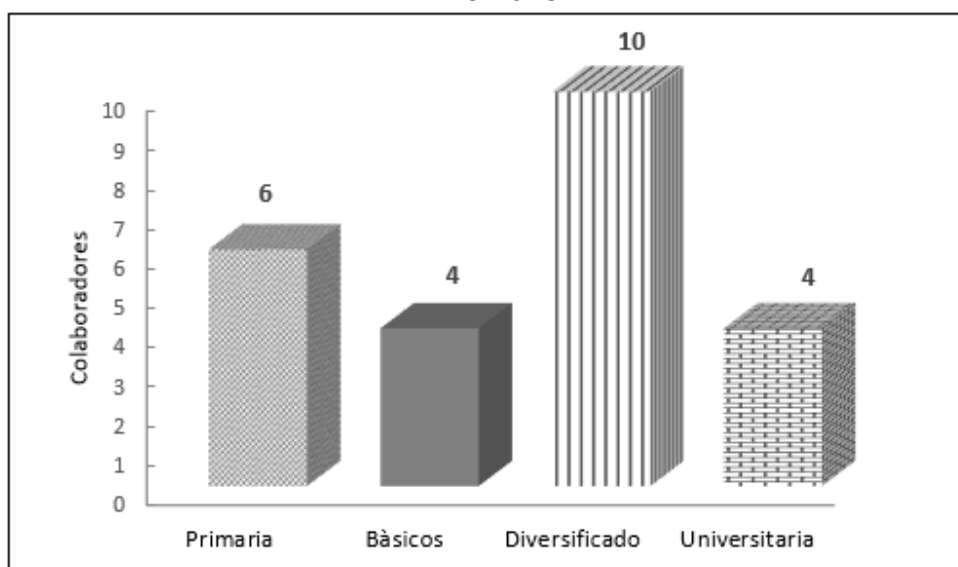
En un principio se dedicaban únicamente a la comercialización de sus productos, no obstante, la empresa obtuvo un crecimiento en sus operaciones debido a la

implementación de un área de producción con lo cual amplió la línea de sus productos y servicios.

El propietario de la empresa desempeña el puesto de gerente general desde su apertura a la actualidad, varios de sus familiares laboran en ella, está estructurada por 12 puestos de trabajo, desempeñados por 24 personas en total.

El gerente general incursionó en este mercado desde hace varios años, por lo que cuenta con experiencia en el ramo, sin embargo, es importante conocer el grado de preparación que posee juntamente con el personal, para determinar si las bases que utilizan para aplicar las funciones de planeación y organización son de una manera técnica; se preguntó a los colaboradores sobre la escolaridad que tienen y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 1
Escolaridad
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

Las personas que finalizaron la preparación de primaria y básicos se encuentran en el nivel operativo, principalmente en el área de producción; quienes argumentan haber aprendido el oficio de soldador o herrero de una forma empírica, de los empleados que afirman haber culminado la enseñanza a nivel diversificado dos son del área ejecutiva y ocho del área operativa. De los colaboradores que poseen formación universitaria tres se encuentran en el nivel ejecutivo, siendo ellos el gerente de ventas con licenciatura en el área de mercadeo, el gerente de producción licenciatura en ingeniería mecánica y el encargado de contabilidad licenciatura en auditoría, cabe destacar que el gerente general finalizó su educación media hasta diversificado solamente, se percibe que ha administrado la unidad de análisis de una forma empírica, basándose en experiencias sin tener bases o conocimientos técnicos en administración, lo cual provoca que no se aprovechen al máximo los recursos con los que cuenta la empresa y se enfrenten a deficiencias que se hacen difíciles de detectar, se corre el riesgo de no tener una dirección definida para el futuro.

2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización

La empresa objeto de análisis se dedica a la producción y comercialización de herrajes, accesorios y complementos para uso arquitectónico utilizados en:

- a. Vidrio
- b. Vidrio templado
- c. Puertas y ventanas en aluminio, PVC y madera.

Se clasifica dentro de la industria de la construcción, se encuentra constituida legalmente e inscrita en el Registro Mercantil de Guatemala, registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- y demás documentos legales que respaldan su funcionamiento.

2.3.1 Función de planeación

A continuación, se describe la situación en la que se encuentra actualmente la empresa respecto a la aplicación de los elementos e instrumentos de planeación:

2.3.1.1 Elementos de planeación

Para efectos de la presente investigación se analizan los siguientes:

a) Misión

La empresa tiene formalmente establecida la misión, la cual fue obtenida directamente de su página web, siendo la siguiente:

“Comercializar herrajes, accesorios y complementos para puertas y ventanas de aluminio, PVC y madera. garantizando existencia, innovación, calidad, precio justo y un servicio personalizado. Esto para presentar opciones y soluciones a las necesidades del cliente.”

Se consultó con los 24 colaboradores acerca del conocimiento que tienen de la misión de la empresa, quienes manifiestan conocer la actividad principal de la misma, algunos la relacionan con venta de herrajes, otros con venta y comercialización de herrajes, ninguno de ellos logró mencionar la misión de la manera que ha sido instituida, incluso en el nivel ejecutivo no la conocen a cabalidad. Respecto a la forma en que les hicieron saber la actividad principal de la empresa 18 colaboradores indican que fue verbalmente cuando ingresaron a laborar, 4 en reuniones y 2 por escrito. Es importante mencionar que se refirieron únicamente a los herrajes, ninguno de ellos tomó en cuenta los accesorios o complementos que también se comercializan en la unidad de análisis.

La misión actual fue creada por el gerente general en el año 2010, con la idea de dirigir una organización formal y seria, sin embargo, no ha sido transmitida de una forma correcta a los trabajadores, puesto que no la dominan y se observa que no

dan importancia a conocerla, comprenderla, ni adoptarla para identificarse con la misma.

Durante las visitas realizadas a la unidad de análisis se constató que cuentan con un rótulo ubicado en el área de cafetería de colaboradores en el cual se encuentra plasmada la misión, asimismo, aparece en la página web de la empresa.

Al analizar el párrafo que conforma la misión actual se verifica que no contiene la forma en que se va a lograr la razón de ser de la empresa, ni detalla alguna característica que los distinga de las demás, no atrae la atención y muestra haber sido elaborada como un mero requisito, lo cual ocasiona que no se aprovechen las ventajas de brindar a los colaboradores un fin claro a cumplir, con lo que no es posible generar un compromiso y sentido de pertenencia e identificación por parte de los empleados hacia la empresa.

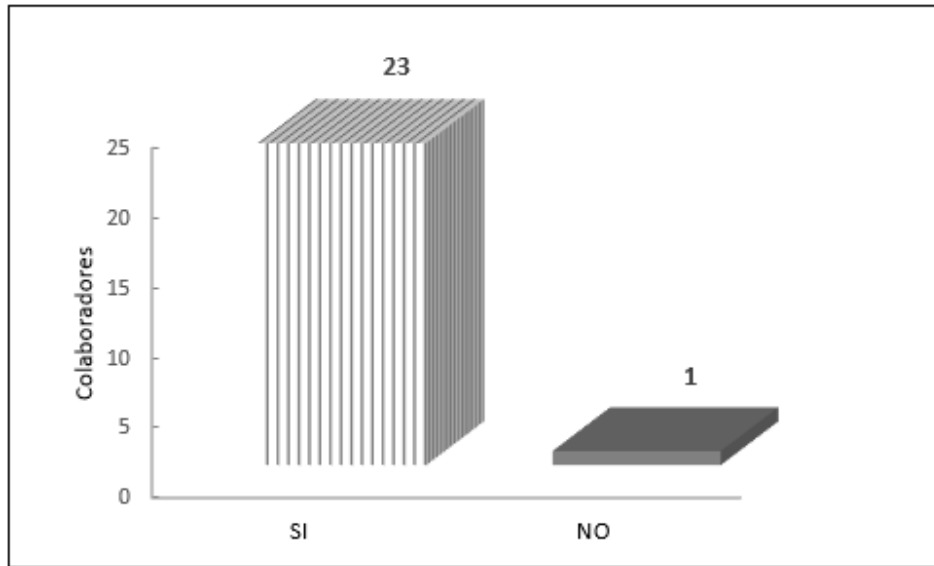
• **Visión**

Al igual que la misión, la empresa tiene establecida su visión y fue obtenida de su página web:

“Ser la empresa líder de Centro América en mediano plazo, en la comercialización de herrajes, accesorios y sus complementos para puertas y ventanas de aluminio, PVC y madera, presentando opciones y soluciones prácticas a las necesidades del cliente y un servicio personalizado”.

Las respuestas obtenidas al consultar con los empleados si conocen la visión son las siguientes:

Gráfica 2
Conocimiento de la visión
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

Se observa que la mayoría de los empleados consideran saber lo que la empresa quiere lograr a futuro, sin embargo, sus ideas no encajan con la visión que ha sido establecida, en el nivel operativo relacionan este concepto con crecimiento y en el nivel ejecutivo con expansión y liderazgo; entre las ideas que tienen sobre la visión se mencionan: “va a estar más grande y más trabajo”, “prosperando”, “ser más amplia a nivel comercial”, “llegando a Nicaragua y Panamá”, “líderes a nivel centroamericano”.

De los trabajadores del nivel operativo 11 dicen haber sido informados sobre lo que la empresa desea lograr a futuro por medio de reuniones, 7 en charlas y a través de las redes sociales, y 1 dice que fue por escrito.

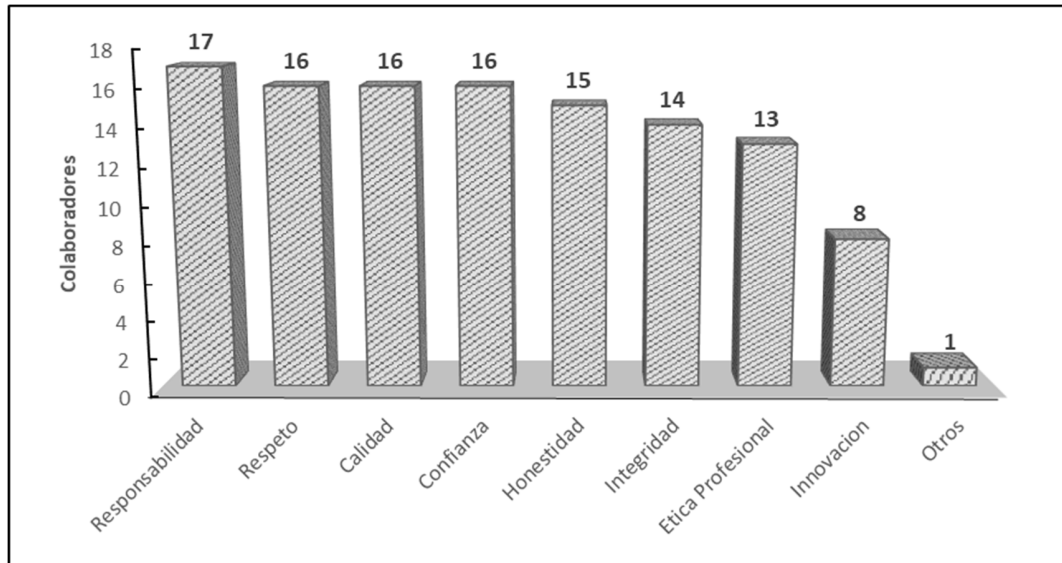
La visión fue definida en el año 2010, el texto no posee claridad, ni refleja aspiración, no incluye una descripción adecuada de los productos que la empresa brinda, ni dispone de un orden lógico y delimita como mediano plazo el tiempo para lograrla, pese a haber sido creada hace más de 5 años. La visión no ha sido transmitida formalmente a los trabajadores, quienes no la conocen lo suficiente como para explicarla correctamente, incluso en el nivel ejecutivo. Esto provoca que los empleados no le den la importancia que merece y carezcan de una orientación en el largo plazo de lo que esperan lograr como empresa.

En visitas realizadas a la unidad de análisis se verificó que en el área de cafetería de empleados disponen de un rótulo que contiene plasmada la visión, asimismo se encuentra en la página web de la empresa.

• **Valores**

La empresa no tiene definidos formalmente valores como parte de su filosofía organizacional, sin embargo, los empleados argumentan que para su desenvolvimiento laboral diario emplean ciertos valores que consideran importantes para que todo marche de la mejor manera, de acuerdo con lo consultado a los trabajadores a continuación se presentan los resultados del conocimiento que tienen:

Gráfica 3
Conocimiento de los valores
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

De los valores citados se aprecia que “responsabilidad” es el más mencionado, seguido por “respeto”, “calidad” y “confianza”, los empleados argumentan que los aplican diariamente en sus labores pues se esfuerzan por cumplir con sus obligaciones, perseveran para lograr sus metas, son puntuales en sus horarios, el trato que mantienen entre ellos es cortés y de igualdad, brindan un buen servicio a los clientes y tienen la certeza de que obtendrán apoyo en caso de que lo necesiten, en cuanto a “honestidad”, “integridad” y “ética profesional” dicen que los incluyen en su comportamiento habitual pues no mienten, procuran ayudar a sus compañeros, toman en cuenta los derechos de cada persona, son decentes, permanece la confidencialidad en temas de privacidad y tienen la libertad de expresarse, se observa que varios colaboradores del nivel operativo no están familiarizados con el término ética por lo cual es posible que piensen que no lo aplican en sus actividades, “innovación” fue el menos señalado, siendo nombrado

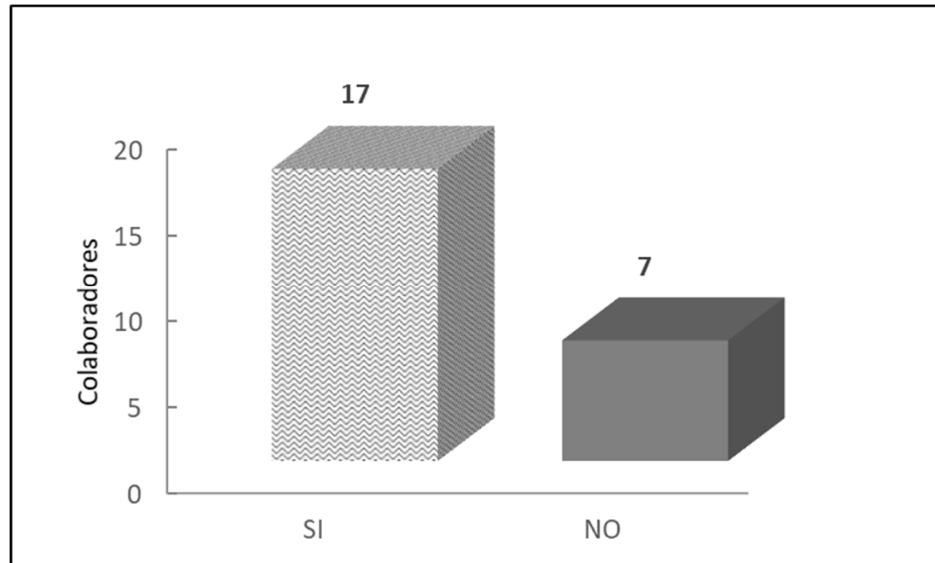
únicamente por cinco colaboradores del nivel operativo y tres del nivel ejecutivo, lo cual llama la atención debido a que el mismo se encuentra incluido en la misión de la empresa, el “ser cristiano” fue señalado como parte de los valores, debido a que la empresa toma en cuenta el aspecto religioso.

Durante visitas realizadas a la unidad de análisis, se verificó que no existe ningún rótulo institucional en el que se divulguen los valores de la empresa, debido a que, los que se practican, no han sido instituidos como valores empresariales como tal, por lo tanto, tampoco aparecen en su página de internet, ni han sido comunicados al personal. Esto demuestra que no se considera importante establecer e informar al personal los valores que determinan las creencias, principios y forma de actuar para el logro de los objetivos, con esto se evita que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y dispuestos a mostrar lealtad.

b) Objetivos

Se preguntó al personal si están enterados sobre el objetivo principal de la empresa y se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfica 4
Conocimiento de los objetivos
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

Los cinco empleados del nivel ejecutivo dicen saber cuál es el objetivo general de la unidad de análisis y señalan que se trata de “expansión y proveer soluciones innovadoras a los clientes”, en el nivel operativo la mayoría dice saber el objetivo general y lo asocian con “crecer y tener más trabajo”, los demás manifiestan no estar enterados de cuál es el objetivo general de la empresa. Con relación a los objetivos de cada puesto de trabajo; en el nivel operativo 18 personas expresan que sí saben cuáles son, sin embargo, lo relacionan con sus actividades diarias, y 1 persona dice no saber cuáles son, en el nivel ejecutivo aseguran tener objetivos específicos, entre los cuales mencionaron:

- Cumplir tiempos de entrega
- Entregar con calidad
- Coordinar al equipo de ventas
- Impulsar estrategias y promociones de ventas

- Administración de finanzas
- Relación con proveedores internacionales

Los objetivos en la unidad de análisis no se encuentran definidos, ni están plasmados en un documento, no están visibles físicamente y no se han dado a conocer formalmente a los empleados. Los objetivos mencionados por los colaboradores son principalmente atribuciones, no tienen las características necesarias para ser considerados como objetivos empresariales pues no son medibles ni cuantificables, no tienen un período de tiempo establecido para su cumplimiento lo cual impide saber si se han cumplido o no.

El gerente general manifestó que en las reuniones que hace con todo el personal incluye temas relacionados a la empresa pues anteriormente no lo hacía y le interesa que los trabajadores estén enterados de lo que ocurre, no obstante, al no tener definidos los objetivos no hay oportunidad de comunicarlos de una manera correcta, la falta de éstos provoca lentitud en el crecimiento y poco entusiasmo por alcanzarlos.

c) Metas

Los colaboradores del nivel operativo argumentan que sus jefes directos les solicitan cumplir con resultados como las cantidades completas de producción en fechas establecidas o los tiempos de entrega de los productos a los clientes, los cuales identifican como metas, no tienen clara la diferencia entre estos conceptos pues no se han establecido formalmente ni se les han informado como parte de sus actividades a corto, mediano o largo plazo.

d) Estrategias

Se interrogó al personal del nivel ejecutivo para saber si en la empresa emplean estrategias, los cinco jefes de departamento contestaron que sí y mencionaron los siguientes ejemplos de lo que ellos consideran como estrategias:

- ✓ Contratar personal extra para finalizar proyectos de trabajo en tiempo.
- ✓ Motivación e inspiración, enfoque en objetivos
- ✓ Enfocar los recursos económicos.
- ✓ Tener clientes VIP, ya que en pocos clientes se concentra la mayor cantidad de ventas.
- ✓ Planificación del trabajo

Como se observa, no existen estrategias que hayan sido establecidas como parte de una planeación, se puede notar que las mencionadas se tratan de acciones para solucionar los problemas inmediatos, o son promociones de ventas y no constituyen las directrices a seguir en el largo plazo para alcanzar los objetivos, a pesar de ello han sabido permanecer en el mercado al superar las dificultades que se les han presentado.

El no contar con estrategias conduce a que los empleados se sientan desorientados, sin saber cómo actuar frente a posibles inconvenientes y que los resultados obtenidos no sean los deseados, se corre el riesgo de no utilizar eficientemente los recursos.

e) Políticas

Según el gerente general de la empresa no existen políticas establecidas formalmente, no disponen de un documento que contenga una guía para tomar decisiones en caso se presente alguna situación imprevista, a la fecha esto se decide a juicio de cada jefe de departamento o en su ausencia, de cada trabajador, por lo cual el resultado varía y no siempre es positivo. Tampoco cuentan con una guía que indique las directrices acerca de los principios y comportamiento que se

espera del personal, existen ciertos lineamientos que se han comunicado verbalmente a los empleados cuando ingresan a laborar a la empresa o posteriormente en reuniones de trabajo.

La falta de políticas provoca que se incurra en pérdida de tiempo y dinero debido a la falta de criterio para tomar decisiones acertadas.

f) Programas

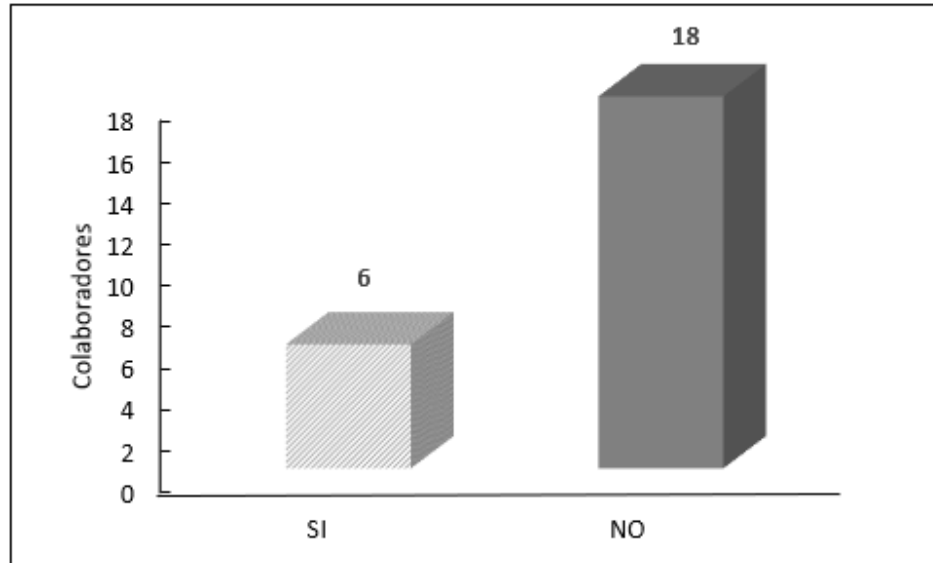
En la unidad de análisis no se tiene implementado el uso de programas, según lo expresado por el gerente general se debe a que no han sido necesarios para cumplir con sus actividades diarias, actualmente efectúan revisiones en el área de producción y ventas principalmente, en las que utilizan formatos con datos como la fecha y el tiempo estimado de entrega del producto a los clientes, su elaboración y manejo es eventual, pero no emplean un instrumento con las características necesarias que un programa abarca, pues lo que usan no constituye la integración de los planes de acción a largo plazo, con lo cual tengan un registro del avance de las acciones que implementen para su crecimiento, esto complica el seguimiento en la consecución de los objetivos.

g) Procedimientos

Para saber acerca de los procedimientos en la unidad de análisis se consultó a los cinco jefes de departamento de los cuales 4 contestaron que sí cuentan con un documento que describe la forma de realizar cada proceso y uno contestó que no, el gerente general informó que en el pasado contrató a una persona para la elaboración de éstos, pero el proyecto no continuo y no han sido completados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos al consultar con el personal operativo si cuentan con los mismos:

Gráfica 5
Existencia de descriptores de procedimientos
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

De los 19 empleados del nivel operativo 18 dice que no existen descriptores de procedimientos y uno dice que sí, indican que les dieron a conocer la forma de realizar las actividades verbalmente cuando ingresaron a la empresa (10), en reuniones (04), de otras formas (03) y por escrito (02), asimismo, 13 personas argumentan que al realizar sus actividades siempre siguen el mismo proceso y 6 personas dicen que a veces lo hacen de la misma manera, la mayoría considera que los procedimientos necesitan mejorar, algunos los califican como muy buenos y una persona los cataloga como deficientes. Lo anterior muestra que no existen descriptores de procedimientos definidos para cumplir con las labores diarias.

Los 5 jefes de área opinan que existe diferencia en la forma en que se realizan los procedimientos dependiendo de la persona que los ejecuta, dicen que esto es debido a que “cada persona tiene una interpretación diferente debido a su

escolaridad” y que “se debe a que no cuentan con manuales de procedimientos”, e indican que realizan revisiones a los procedimientos y los actualizan regularmente para mejorar sus métodos de trabajo.

Con base en lo anterior, se observa que las opiniones y respuestas son diversas entre ambos niveles, aun así, es posible percibir la ausencia de un documento que contenga la descripción de los procedimientos, al menos no en todos los departamentos, lo cual afecta a la empresa dado que no cuentan con una forma estandarizada de ejecutar sus labores, esto provoca que el resultado obtenido de cada actividad no sea el mismo, lo que da lugar a que los esfuerzos se dupliquen y los recursos no se aprovechen al máximo.

h) Presupuesto

Según indicó el gerente general de la empresa, la elaboración del presupuesto está a cargo de él junto con los jefes de área, cuentan con formatos diseñados para ese fin, contiene los datos necesarios e importantes con los cuales hacen las estimaciones, predicciones de gastos y asignación de recursos, es una herramienta que está en constante monitoreo por parte de cada encargado de departamento para tener un mejor seguimiento de las operaciones.

i) Tácticas

Asimismo, los 5 jefes de área reconocieron que no existen tácticas implementadas como parte de una planeación para la consecución de los objetivos, realizan actividades diariamente que obedecen a la resolución de dificultades que surgen en el día a día y no han sido diseñadas específicamente como parte de una estrategia.

j) Normas

Se determina que en la empresa no se tienen normas definidas, no cuentan con lineamientos para realizar aquellas actividades que necesiten un modo previamente creadas para su correcta ejecución.

k) Reglas

En la unidad de análisis no tienen implementadas reglas pues no existen instrucciones preestablecidas que indiquen lo que está prohibido y lo que no, el modo de actuar que es admitido y el que no y la forma en que deben hacerse las cosas en la empresa.

2.3.1.2 Instrumentos de planeación

Debido a que en la unidad de análisis la función de planeación no es aplicada de forma técnica, se deduce que desconocen de la existencia y utilización de instrumentos de apoyo como el plan de acción y el análisis FODA, los cuales se emplean como parte del diagnóstico en la presente investigación:

a) Planes de acción

Se determina que en la unidad de análisis no utilizan ningún tipo de plan de acción para realizar las actividades en cada área de trabajo. Los jefes de departamento muestran desconocimiento y desinterés sobre el tema. Esto da como resultado que no se tengan planes que detallen las diferentes actividades, tiempo, responsables y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.3.1.3 Diagnóstico FODA

Para definir los factores internos y externos que impactan a la empresa se procedió a entrevistar al gerente general y los jefes de área, puesto que son ellos quienes poseen la experiencia y conocimiento de las diversas unidades administrativas, de esta forma se identificaron y se evaluaron los puntos fuertes y débiles en la unidad

de análisis con la finalidad de contar con un diagnóstico de la situación que actualmente atraviesan.

A continuación, se presentan los factores internos y externos que afectan o benefician a la empresa:

Cuadro 1
Factores internos y externos
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

63

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		F1. Prestigio de la empresa F2. Favorable ubicación de las instalaciones F3. Diseños modernos F4. Excelente calidad del producto F5. Presencia en las redes sociales F6. Capacidad financiera F7. Disponibilidad de maquinaria	D1. Falta de personal especializado en el área operativa D2. Desconocimiento de la filosofía organizacional D3. Deficiente comunicación interna D4. Desconocimiento de los niveles jerárquicos D5. Precios de sus productos más altos que la competencia D6. Demora en entrega del producto a clientes D7. Desorganización en la asignación de actividades D8. Organigrama desactualizado D9. Falta de descriptores de puestos D10. Falta de descripción de procedimientos D11. Falta de conocimientos técnicos para aplicar las funciones de planeación y organización en el nivel estratégico.		
FACTORES EXTERNOS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
OPORTUNIDADES		O1. Opción de expandirse en la región O2. Disponibilidad de equipos y herramientas a nivel local O3. Diversidad de clientes potenciales O4. Alta demanda de los productos O5. Industria en crecimiento O6. Tecnologías nuevas O7. Participación en ferias de la construcción	1. Afiliarse a las cámaras y gremiales del sector de la construcción y la metalurgia para participar activamente en ferias, conferencias y eventos que ofrecen a sus asociados, para incursionar y tener participación en nuevos mercados. F1, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5, O7 2. Establecer comunicación interactiva con clientes potenciales a través de la base de datos que ofrecen las cámaras y gremiales del sector de la construcción, para captar clientes nuevos, activar la relación y recuperar a clientes antiguos, mejorar la fidelización con clientes actuales e incrementar las ventas. F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O5	1. Reforzar las habilidades administrativas de los colaboradores del nivel ejecutivo a través de la alianza estratégica con una empresa de capacitación para que adquieran los conocimientos técnicos necesarios para aplicar correctamente las funciones de planeación y organización, con lo que podrán implementar estrategias, elaborar descriptores de puestos y procedimientos y actualizar la filosofía organizacional, para crear un sentido de pertenencia hacia la empresa y ayudarla a ser más eficiente y competitiva y con esto facilitar la incursión en el mercado regional. D1, D2, D4, D7, D8, D9, D10, D11, O1, O4, O5, O6	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1. Competencia en aumento A2. Altos costos de materia prima A3. Productos sustitutos	1. Impulsar el crecimiento de la empresa por medio de la diversificación de la línea de productos para ofrecer más alternativas a los clientes y generar negocios a largo plazo. F1, F6, F7, A1, A3 2. Crear alianzas estratégicas con proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materia prima e insumos a precios favorables para optimizar costos. F1, F3, F4, A2	1. Fortalecer las capacidades técnicas del recurso humano en el área operativa con un programa de crecimiento profesional para mejorar su rendimiento y dirigir el talento al logro de los objetivos de la organización y ser más competitivos en el mercado que atiende. D1, D3, A1, A3 2. Establecer políticas generales para que la toma de decisiones y la resolución de conflictos sean efectivos para anticiparse a las situaciones de riesgo y afrontarlas con éxito, con lo que serán más eficientes en el uso de los recursos y capacidades de la empresa, siendo más competitivos en el mercado, ante las acciones de otras empresas. D5, D6, A1, A3			

Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

a) Fortalezas

Se observan varios factores internos que en la unidad de análisis se realizan con eficiencia los cuales se describen a continuación:

F1. Prestigio de la empresa

A través de los años de operación que posee la empresa, han sabido fomentar una excelente relación con sus clientes y logrado mantener su fidelidad gracias a la calidad de los productos que ofrecen, goza de excelente reputación y es reconocida en el medio de comercialización de herrajes y accesorios como una organización formal y seria. Esto se hace evidente dado que las relaciones comerciales con sus clientes perduran desde hace más de 10 años.

F2. Favorable ubicación de las instalaciones

La unidad de análisis está ubicada en el área urbana de la ciudad de Guatemala, se encuentra en una zona ampliamente comercial con acceso a varias rutas importantes de ingreso a la ciudad lo cual permite la afluencia de clientes, no existen sucursales de la competencia en las cercanías lo que los convierte en la única opción del sector, existen rutas alternas que facilitan el acceso en vehículo al igual que para el transporte público, esto hace posible la llegada a la empresa para los colaboradores que utilizan este servicio.

F3. Diseños modernos

La empresa ha incorporado a su equipo maquinaria que le permite elaborar productos con mayor detalle, precisión y grado de complejidad, los artículos que fabrican tienen la característica de ser estéticos y acoplarse a diferentes estilos de construcción, por lo que se mantienen a la vanguardia en el mercado.

F4. Excelente calidad del producto

El gerente general comenta que para ellos es de vital importancia satisfacer las exigencias de sus clientes, lo cual han logrado a través de conocer sus

necesidades, gustos y preferencias. El amplio conocimiento que tienen del mercado les permite adquirir materia prima de buena calidad, el encargado de producción comenta que en el proceso de fabricación siempre se utilizan insumos de primera, lo que hace que sus productos sean resistentes y duraderos con diseños atractivos y excelente presentación,

F5. Presencia en las redes sociales

Actualmente la empresa posee una cuenta en Facebook la cual está bajo la responsabilidad del encargado de mercadeo, esto les permite aumentar la publicidad de la marca y darse a conocer en diferentes mercados, el uso de las redes sociales les facilita la difusión de los productos de la empresa y contribuye a la fidelidad de los clientes puesto que es posible brindarles atención inmediata por esta vía, además utilizan este medio de comunicación para realizar encuestas y medir el resultado de algunas acciones de comercialización.

F6. Capacidad financiera

El gerente general manifestó no poder profundizar en el tema, pero es posible mencionar que la empresa se encuentra en un buen momento a nivel financiero y cuentan con la capacidad de cumplir con sus compromisos a corto, mediano y largo plazo, lo que les ha permitido un desarrollo y crecimiento satisfactorio.

F7. Disponibilidad de maquinaria

En el año 2016 el gerente general tomó la decisión de adquirir dos máquinas para el pulido del vidrio templado y la fabricación y ensamble de postes y parales para vidrios que ellos distribuyen, con esto es posible optimizar constantemente el desarrollo de sus productos para hacer frente a la creciente demanda del mercado.

b) Debilidades

Se establecieron las siguientes debilidades en la empresa, que afectan el alcance de los objetivos:

D1. Falta de personal especializado en el área operativa

Según el gerente general han experimentado inconvenientes en el área operativa, debido a que no es posible contar con personal que se especialice en el oficio de herrería y soldadura, lo que es necesario dado lo delicado del material con el que trabajan. El poco tiempo que laboran en la unidad de análisis no les ha permitido adquirir habilidades y destrezas indispensables para la elaboración de los productos.

D2. Desconocimiento de la filosofía organizacional

Actualmente la empresa tiene establecidas la misión y visión, que no han sido transmitidas eficientemente al personal pues los empleados no las conocen apropiadamente y las relacionan con sus actividades diarias. Aún no han definido formalmente sus valores como parte de su filosofía organizacional, lo cual impide que tengan claro lo que la organización desea lograr en el futuro.

D3. Deficiente comunicación interna

Los empleados han expresado que los principales medios de comunicación son de forma verbal en persona y por llamadas telefónicas, por escrito a través de correos electrónicos, y principalmente por medio de aplicaciones como el WhatsApp, lo cual ocasiona inconvenientes debido a que la información se malinterpreta o no es comprendida de la forma en que se quiere dar a entender, esto provoca errores en las diferentes áreas de la empresa y da lugar a accidentes en el caso de las personas que utilizan maquinaria para corte y ensamble. El uso del WhatsApp se da por la rapidez que la aplicación ofrece y debido a que el jefe inmediato en varias ocasiones no se encuentra presente en las instalaciones.

D4. Desconocimiento de los niveles jerárquicos

En la unidad de análisis los niveles jerárquicos no se cumplen, aunque los empleados saben a quién deben reportar sus actividades, no siempre lo hacen, debido a que reciben órdenes de varias personas, esto provoca duplicidad de

mando, confusión e incertidumbre al no saber con certeza a quien reportar y obedecer. Se establece que la autoridad se encuentra centralizada en el gerente general.

D5. Precios de sus productos más altos que la competencia

El gerente general admite que los precios de los productos son altos en comparación con los de la competencia, lo cual atribuye a que la materia prima utilizada para la producción y los productos que no fabrican pero si distribuyen, son de la más alta calidad, además las personas tienen el concepto de que un buen producto regularmente tiene un precio elevado, por el contrario los precios bajos denotan mala calidad.

D6. Demora en entrega del producto a clientes

Sucede a partir de la implementación del área de producción, no le dan un seguimiento correcto a las órdenes o requisiciones de los clientes, esto provoca descontrol y atrasos en cada uno de los procesos por los que debe pasar el producto y cuando se necesita información sobre una orden es difícil determinar en qué etapa se encuentra, por lo que se duplican los esfuerzos y el trabajo se retrasa.

D7. Desorganización en la asignación de actividades

Los colaboradores consideran que la distribución de las actividades no es justa y equitativa en todo momento, piensan que es debido a que varios de los trabajadores son familiares del gerente general y creen que existen preferencias. Asimismo, los empleados han informado que en la mayoría de las veces les han asignado realizar tareas que no tienen nada que ver con sus puestos de trabajo.

D8. Organigrama desactualizado

Se carece de un organigrama que muestre gráficamente como está estructurada la empresa, así como los niveles jerárquicos, unidades administrativas y la forma

en que se relacionan entre sí, los colaboradores no tienen claro cuáles son las líneas de autoridad, la ubicación de sus puestos en la organización y sienten confusión al momento de acatar órdenes, conocer sus atribuciones y responsabilidades, lo que causa retraso en los procesos y se incurre en errores.

D9. Falta de descriptores de puestos

No cuentan con un documento elaborado técnicamente que contenga la descripción de las atribuciones, responsabilidades, jerarquías y objetivo de cada puesto. Esto ocasiona que se dupliquen las actividades y no se respete la cadena de mando; los jefes de área afirman que no poseen el tiempo y los conocimientos necesarios para elaborarlos, y no consideran importante contar con este documento, aseguran que no les ha hecho falta para cumplir con las labores diarias.

D10. Falta de descripción de procedimientos

No existe un documento técnico donde estén registrados por escrito los procedimientos que conforman las actividades que en la empresa se realizan. La falta de este instrumento impide que las actividades se ejecuten de manera eficiente y se estandaricen los procesos, dificulta la adecuada coordinación de tareas y no se aprovecha como apoyo para capacitar al personal.

D11. Falta de conocimientos técnicos para aplicar las funciones de planeación y organización en el nivel ejecutivo

Actualmente los colaboradores que ocupan los puestos del nivel estratégico no cuentan con conocimientos técnicos que les permitan realizar eficientemente actividades como el análisis de la situación en que se encuentra la empresa, establecer objetivos, formular estrategias, desarrollar planes de acción o implementar una estructura e instrumentos organizacionales, esto representa una desventaja pues se corre el riesgo de no cumplir los objetivos establecidos.

c) Oportunidades

A continuación se presentan los factores externos que se identifican como positivos y que permiten obtener ventajas competitivas para la empresa:

O1. Opción de expandirse en la región

El sector de la industria al que pertenece la unidad de análisis está presente en una parte considerable del territorio, esto les brinda alternativas para expandirse a nivel nacional en el interior de la República. Además, dado a factores importantes en el mercado como los tratados de libre comercio que Guatemala tiene con varios países, principalmente México y Centro América, así como la globalización, se ha hecho factible la posibilidad de comercializar los productos fuera del país. En estos países se puede encontrar un nicho de mercado para exportar los productos de la empresa.

O2. Disponibilidad de equipos y herramientas a nivel local

En el mercado guatemalteco está disponible una amplia gama de maquinaria para cortes, pulido y ensamblado de piezas, así como herramientas de todo tipo para realizar trabajos de soldadura y herrería, que pueden adquirirse a precios accesibles, lo que facilita la adquisición de estos equipos y el costo es menor porque no es necesario importarlos.

O3. Diversidad de clientes potenciales

El sector de la construcción se caracteriza principalmente por estar presente desde la infraestructura nacional hasta unidades de bienestar individual. La unidad de análisis al pertenecer a este sector puede brindar sus productos y servicios a una gran variedad de clientes, en dependencias para la comunidad como hospitales y centros educativos, hasta viviendas y hoteles entre otros. La diversidad de proyectos de construcción que se realizan en el país es extensa, por lo cual la oportunidad de crecimiento y desarrollo para la empresa objeto de análisis es considerable.

O4. Alta demanda de los productos

Debido a la cantidad de necesidades que se generan en este mercado y a la variedad de clientes, existe alta demanda y requerimientos significativos de productos como los que distribuye la unidad de análisis, esto permite a la empresa tener mayor poder de negociación y posicionamiento de sus productos.

O5. Industria en crecimiento

Según la Cámara Guatemalteca de la Construcción (CGC), en su boletín económico No. 42 "Perspectivas 2018", señaló que el Banco de Guatemala (Banguat), estimó un crecimiento del 2,4% del sector de la construcción durante 2018. Esto demuestra que se mantiene un crecimiento importante. La unidad de análisis participa en esta industria debido a que satisface necesidades principalmente en proyectos de vivienda y oficinas, entre otros.

O6. Tecnologías nuevas

En la unidad de análisis se muestran de acuerdo con la adquisición y adaptación de nuevas tecnologías en sus labores diarias, tal es el caso de nueva maquinaria adquirida para aprovechar los beneficios que ofrece como la reducción de tiempo para elaboración de productos y la disminución de errores.

Además, los avances constantes en aplicaciones, programas y software principalmente en temas de comunicación y acceso a todo tipo de información permiten el ahorro de tiempo y dinero al agilizar los procesos en la empresa.

O7. Participación en ferias de la construcción

La Cámara Guatemalteca de la Construcción lanza cada año su edición de la Feria Internacional de la Construcción -Construfer-, la cual tiene una duración de 4 días en los que buscan generar negocios y traer innovaciones en el sector de la construcción, edificaciones y decoración. En dicha feria es posible dar a conocer diseños nuevos, generar negocios con clientes potenciales, además de observar

a la competencia; estos eventos permitirán a la empresa promocionar y comercializar sus productos y concretar ventas.

d) Amenazas

A continuación, se presentan las principales amenazas observadas para la unidad de análisis:

A1. Competencia en aumento

De acuerdo con la Actualización del Directorio Nacional de Empresas y sus Locales 2013, publicado por el Banco de Guatemala, existen 1,745 empresas en la ciudad de Guatemala pertenecientes al sector de la construcción, entre ellas figuran las que se dedican a la herrería y los accesorios, esto sin tomar en cuenta a las que no se encuentran registradas, ni a las que se localizan en el interior de la república. La alta competencia provoca inestabilidad debido a que es necesario incrementar los esfuerzos y estrategias para prevalecer en el mercado.

A2. Altos costos de materia prima

Las fluctuaciones en los precios de las materias primas provocan obstáculos que desestabilizan las cadenas de suministro, para contrarrestar esto es común que se decida disminuir la calidad de los productos afectando las ventas o que reduzcan el inventario generando inconvenientes en la disponibilidad de artículos. Las empresas se ven obligadas a absorber los costos adicionales, buscar otras maneras de limitar los gastos o traspasar los incrementos de los precios a los clientes. El alza en los costos de materia prima también ocasiona descontrol e incertidumbre para establecer el monto de los costos totales y precios para los productos.

A3. Productos sustitutos

De acuerdo con lo que expresa el gerente general, existen en el mercado empresas que ofrecen productos que no son exactamente iguales a los que

distribuye la unidad de análisis, pero representan para el cliente una alternativa de compra más económica. Estos productos sustitutos generalmente tienen precios más bajos por lo que se han visto forzados en algunas oportunidades a bajar los precios de sus productos. Aunque la calidad de los artículos sustitutos es menor, representa una amenaza que de no prestarle la debida atención puede derivar en pérdida de clientes.

2.3.2 Función de organización

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la unidad de análisis respecto a los elementos e instrumentos que conforman la función de organización:

2.3.2.1 Elementos de la organización

Para la presente investigación se analizan los siguientes elementos:

a) Funciones

De acuerdo con la información recabada directamente en entrevista con el personal ejecutivo, se definen cuatro áreas principales cuyas funciones se describen a continuación:

• Gerencia General / Administración

- ✓ Administrar las finanzas.
- ✓ Relación con los proveedores internacionales.
- ✓ Coordinar actividades con los gerentes de áreas.
- ✓ Realizar la labor de mercadeo.
- ✓ Asegurar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Brindar atención a clientes especiales.

• **Ventas**

- ✓ Coordinar al equipo de ventas.
- ✓ Administrar la cartera de clientes.
- ✓ Atraer nuevos clientes.
- ✓ Idear estrategias y promociones de ventas.

• **Producción**

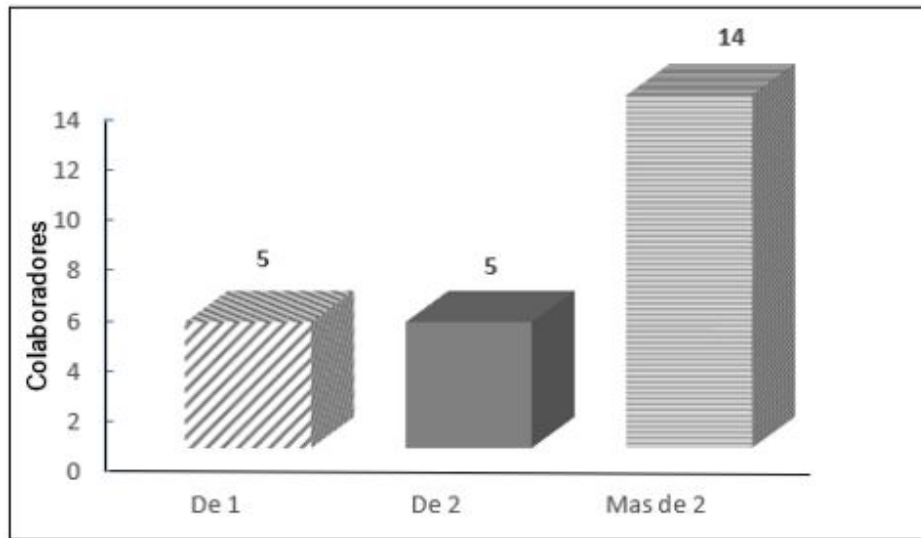
- ✓ Analizar, fabricar y controlar la producción.
- ✓ Evitar desperdicios y pérdidas de materia prima.
- ✓ Brindar soporte y asesoría al departamento de ventas.
- ✓ Hacer requerimientos de materia prima.
- ✓ Hacer cálculos y cotizaciones para proyectos nuevos.
- ✓ Apoyar al departamento de ventas en visita a clientes.

b) Jerarquías

Se establece que existen tres niveles jerárquicos en la empresa, integrados de la siguiente manera: en el nivel estratégico: Gerente General, en el nivel táctico: Gerente de Ventas, Encargado de Mercadeo, Contador General, Encargado de Producción y en el nivel operativo: Ejecutivo de ventas, Auxiliar contable, Herrero, Instalador, Piloto de despacho, Bodeguero y Agente de seguridad.

Al consultarle al personal operativo de cuantas personas recibe órdenes, se presentan los siguientes resultados:

Gráfica 6
Cantidad de personas de las que recibe órdenes
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

La mayoría de los trabajadores reconoce recibir órdenes de más de dos personas, de acuerdo con sus comentarios esto sucede por la relación que tienen con distintos departamentos y porque “todas las personas o áreas quieren mandar”. Del personal ejecutivo, tres indican que es una persona quien les da órdenes y uno dice que recibe instrucciones de dos.

Sin embargo, de los 19 empleados del nivel operativo 11 opinan que no sienten confusión al momento de recibir órdenes o indicaciones de diferentes encargados y 8 personas indican que sí sienten confusión por lo que exponen los siguientes motivos:

- Porque no tienen respuestas claras y ordenadas y no se comunican entre sí para indicarme una respuesta final
- Porque no se ponen de acuerdo

- Cuando ocurre algún inconveniente como atrasos en entregas o fallas en la elaboración de los productos.

Con lo anterior, los empleados afirman que identifican claramente a su jefe inmediato y saben quién es la persona que se queda en su lugar en caso de que no se encuentre presente.

De los 19 empleados del nivel operativo, 15 dicen que siempre les supervisan el trabajo y 4 dicen que solamente a veces los supervisan, esto es en puestos de elaboración de piezas y entrega de producto y posiciones que involucran manejo de dinero, la forma en que los supervisan es a través de revisiones directas de parte de su jefe inmediato.

Las 5 personas que ocupan el nivel ejecutivo afirman saber que sus colaboradores reciben órdenes de otros jefes y exponen que esto sucede por factores como “cercanía, rapidez o por no seguir el procedimiento”. Lo anterior evidencia que no se respetan los niveles jerárquicos, lo que ocasiona confusiones acerca de las atribuciones que cada puesto debe ejercer, existe dificultad para identificar las líneas de autoridad y responsabilidad.

c) Puestos

En la unidad de análisis se reconocen 12 puestos de trabajo, desempeñados por 24 personas de la siguiente manera: gerente general que también es el dueño de la empresa, gerente de ventas, gerente de producción, contador general, encargado de mercadeo, 5 ejecutivos de ventas, 3 auxiliares contables, 3 herreros, 3 instaladores, 2 pilotos de despacho, 2 bodegueros y 1 agente de seguridad.

La mayoría de los empleados del nivel operativo aseguran conocer el objetivo de su puesto el cual asocian con sus actividades diarias, se verificó que actualmente

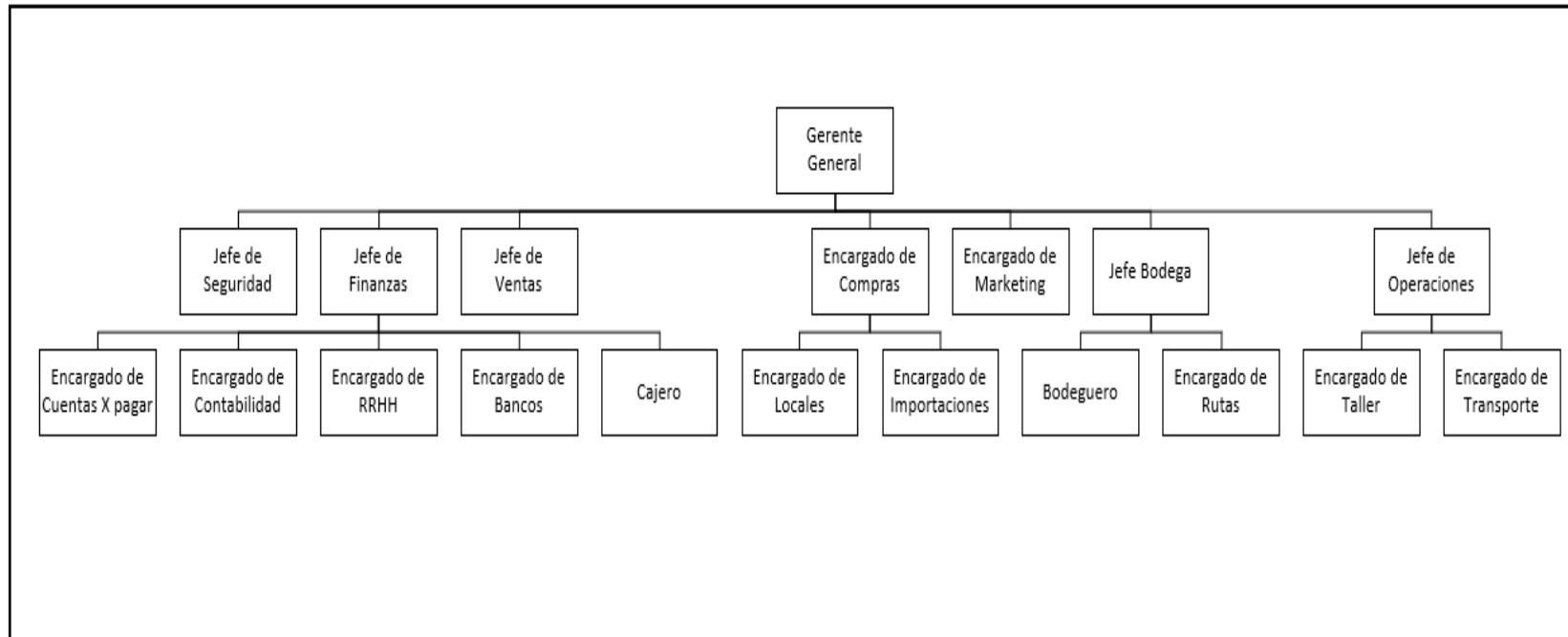
no cuentan con un documento que describa los puestos de trabajo, lo que causa descontrol y falta de orden.

2.3.2.2 Estructura organizacional

En la unidad de análisis se implementó un taller de producción en el cual se fabrican piezas más elaboradas y se ofrece el servicio de instalación, esto causo la necesidad de contratar personal e incluir nuevos procesos, lo que contrajo cambios en su estructura, los cuales no han sido plasmados en un organigrama. La empresa está organizada por cuatro áreas principales: gerencia general, finanzas, ventas y producción; los empleados tienen claro que la máxima autoridad es el gerente general, aunque reconocen quien es su jefe inmediato, se verificó que reciben ordenes de más de una persona; esto provoca duplicidad de atribuciones y de autoridad. Con base en la investigación de campo a continuación se presenta el organigrama general normado en la empresa:

Gráfica 7
Organigrama general nominal
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

77



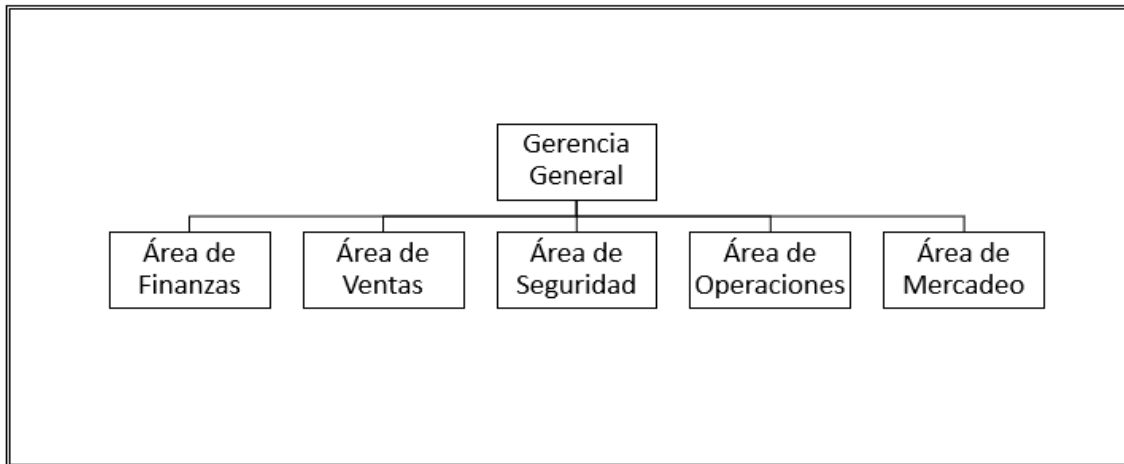
Fuente: Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas. Enero 2019.

Como se puede observar carecen de conocimientos técnicos para definir adecuadamente la estructura organizacional, existe desorden y desorientación en la ubicación de cada puesto, lo que evidencia inadecuada división del trabajo y ocasiona dificultad para ejercer autoridad, el organigrama se encuentra desactualizado pues no muestra las áreas de la empresa como actualmente funcionan.

Se establecen los siguientes hallazgos acerca de la estructura organizacional:

1. El nivel estratégico está conformado por el puesto de gerente general, el cual tiene bajo su mando a los jefes de área, sin embargo, da órdenes e instrucciones a todo el personal de la empresa, lo cual impide que se ejerza autoridad por parte de los jefes de área y no se respete la jerarquía.
2. El nivel táctico está compuesto por los puestos de: jefe de seguridad, jefe de finanzas, jefe de ventas, encargado de compras, encargado de marketing, jefe de bodega y jefe de operaciones, sin embargo, varios de esos puestos no existen como tal o se da el caso que dos puestos son ocupados por la misma persona, esto provoca duplicidad de atribuciones, de autoridad y confusión en los colaboradores al no tener claro a quien deben reportar.
3. El nivel operacional lo integran los puestos de: encargado de cuentas por pagar, encargado de contabilidad, encargado de recursos humanos, encargado de bancos, cajero, encargado de locales, encargado de importaciones, bodeguero, encargado de rutas, encargado de taller, encargado de transporte, de la misma forma que se presenta en el nivel táctico algunos de estos puestos no existen realmente, los colaboradores no tienen claro cuáles son las actividades que les corresponden, ni la definición de su puesto de trabajo o su ubicación dentro de la organización, lo que ocasiona desorientación e inseguridad al momento de realizar sus labores.

Gráfica 8
Organigrama general actual
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

La estructura organizacional que se muestra en la gráfica es la que el gerente general manifiesta que utilizan actualmente, está gráfica no se encuentra a la vista del personal por lo cual no se respetan las líneas de autoridad, jerarquía y comunicación que se muestran en la misma. No existe un organigrama nominal que plasme la cantidad de colaboradores existentes y plazas necesarias para cada puesto de trabajo.

2.3.2.3 Diseño organizacional actual

En la unidad objeto de análisis se identifica el siguiente diseño organizacional:

a) Tipo de estructura organizacional

Se establece que el tipo de estructura en la empresa es funcional, dado que las actividades semejantes se encuentran agrupadas: administración, finanzas, ventas y producción. Se constató que, aunque funcionan con este tipo de estructura no la tienen adaptada correctamente a la empresa, ni plasmada en algún documento, esto ocasiona incertidumbre para acatar las órdenes,

comunicación ineficiente, confusión por recibir instrucciones de varios jefes, desacuerdos entre los encargados de área, lo cual afecta el trabajo en equipo.

b) Dimensión y categorías de la estructura

Se observa una estructura vertical con tres niveles organizacionales, esta es la forma en que han operado desde sus inicios, a continuación se detallan los puestos que pertenecen a cada nivel:

✓ Nivel gerencial o estratégico

Gerente general, quien es el dueño de la empresa.

✓ Nivel medio o táctico

Gerente de ventas, gerente de producción, contador general, encargado de mercadeo y agente de seguridad.

✓ Nivel operativo

Ejecutivo de ventas, auxiliar contable, herrero, instalador y piloto de despacho.

c) Modelo del diseño y sus características

El tipo de organización en la empresa es mecanicista, dado que su estructura es vertical, jerárquica, las decisiones están centralizadas y se concentran en el gerente general, cada jefe de área tiene a su cargo un número de subordinados a quienes dirige, aunque los empleados reciben y obedecen instrucciones de otros jefes, las actividades han sido agrupadas de acuerdo a la especialización, no cuentan con instrumentos administrativos pero han establecido acciones a seguir de forma rutinaria y estandarizada.

d) Tipo de departamentalización

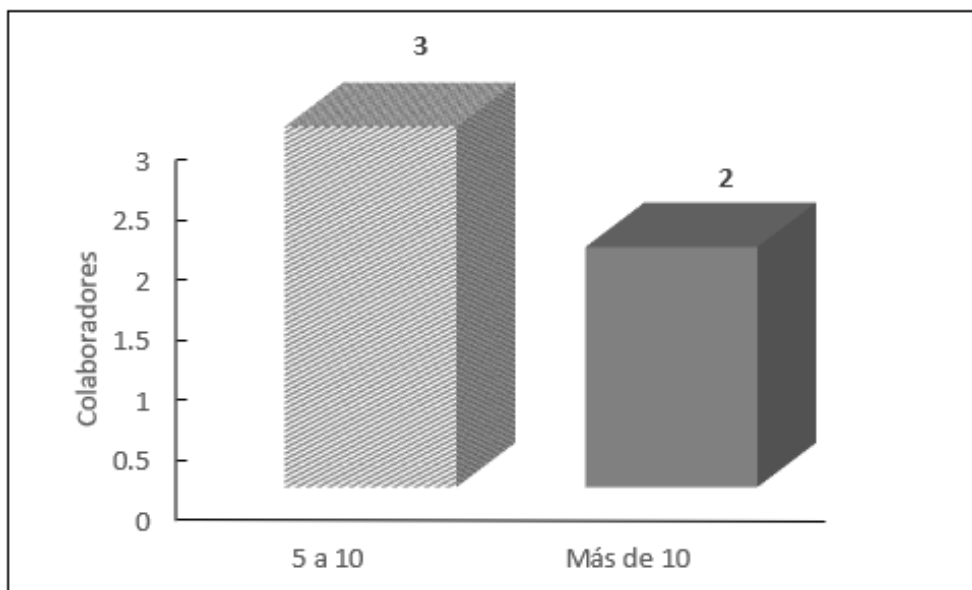
En virtud del giro del negocio se establece que el tipo de departamentalización es funcional, se han agrupado las actividades en cuatro áreas: administración, finanzas, ventas y producción. Esto facilita la especialización en el trabajo, como es el caso de personas que tienen en promedio más de tres años en el puesto, lo que los convierte en empleados capacitados, esto facilita la consecución de los

objetivos puesto que se minimizan los errores y las tareas se ejecutan de forma exacta y rápida.

e) Tramo de control administrativo

Se preguntó a las cinco personas del nivel ejecutivo sobre el número de personas que tiene a su cargo y estos son los resultados:

Gráfica 9
Cantidad de personas que tiene a su cargo
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

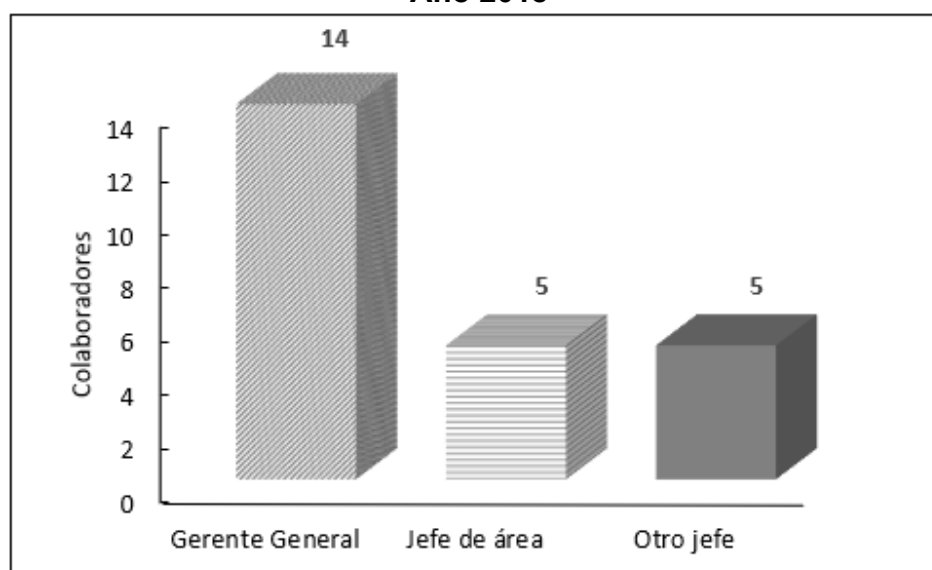
De acuerdo con la gráfica anterior, los jefes de área tienen como mínimo cinco empleados a su cargo, el gerente general es una de las personas que dice tener más de 10 colaboradores bajo su mando, esto es debido a que da órdenes al personal, aunque no sean sus empleados directos, pues considera indispensable el tener que supervisarlos, con lo cual resta autoridad a los encargados de área.

Actualmente la empresa aplica un tramo de control estrecho, debido al crecimiento que ha tenido y a los niveles jerárquicos establecidos. Los jefes de área supervisan al menos a 5 empleados, mientras que el gerente general supervisa a más de 15 personas.

f) Sistema de organización

Para determinar el sistema de organización de la empresa, es necesario saber en quien se concentra la toma de decisiones, se preguntó a los colaboradores y estos son los resultados:

Gráfica 10
Toma de decisiones
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

La mayoría de las personas encuestadas consideran que el gerente general es quien toma las decisiones principales, por el cargo que ocupa y por ser el dueño de la empresa, algunas personas indican que es el jefe directo y otros piensan que

es otro jefe el que toma las decisiones, esto muestra un sistema de organización lineal, puesto que la responsabilidad de tomar las decisiones importantes recae en una sola persona. Dos de los cinco gerentes de área opinan que es el gerente general quien decide en situaciones importantes, dos indican que es entre el gerente general y cada encargado de área y una persona señala que es cada jefe de área el que se encarga de tomar decisiones.

La unidad de análisis es catalogada como pequeña empresa debido a que cuenta con poco personal, la toma de decisiones recae solamente en el gerente general, puestos como el gerente de ventas y el gerente de producción se enfocan en dirigir y controlar su área, su autoridad es escasa, lo cual interfiere en el alcance de los objetivos. En tal sentido el sistema organizacional que refleja es lineal.

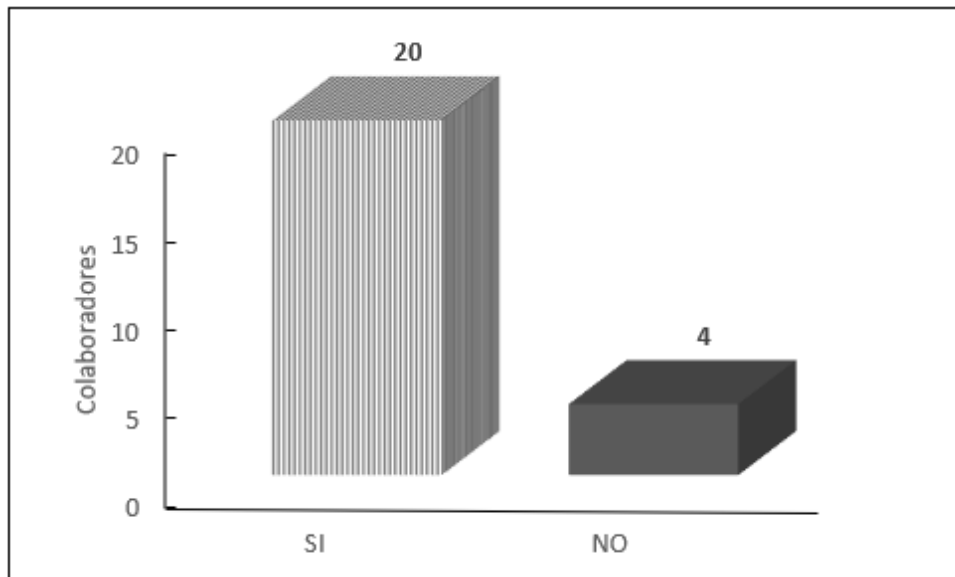
2.3.2.4 Instrumentos de organización

Para la presente investigación se toman en cuenta los siguientes instrumentos de organización:

a) Organigramas

Para conocer si la empresa cuenta con un organigrama establecido, se consultó con los colaboradores y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 11
Existencia de organigrama
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

Se puede observar que la mayoría de los empleados sabe de la existencia de un organigrama, en el nivel operativo afirman conocerlo, pero varios de ellos no saben qué significa ni para qué sirve, otras personas no lo toman en cuenta debido a que se encuentra desactualizado y consideran que está mal elaborado pues no contiene cada uno de los puestos que actualmente funcionan. En el nivel ejecutivo también conocen de la existencia del organigrama, sin embargo, indican que no está actualizado puesto que la estructura ha cambiado y consideran que sus nombres deben aparecer en el mismo. Esto demuestra el escaso conocimiento técnico para elaborar el organigrama.

En visitas realizadas a la unidad de análisis se observó que existe una manta impresa con el organigrama normado que utilizan, la cual está colocada afuera de la cafetería de colaboradores.

Es claro que en la unidad de análisis desconocen la importancia que representa el hecho de tener un organigrama vigente, claro y actualizado, la falta de este impide que se muestre la estructura de la empresa y que los trabajadores conozcan las unidades administrativas que la forman, las líneas de relación que hay entre ellos y las jerarquías existentes.

b) Descripción técnica de puestos

En la unidad de análisis no existen descriptores de puestos, debido a que carecen del conocimiento para realizarlos; y no es un factor que consideran importante para el desarrollo de las actividades, al cuestionar a los colaboradores sobre el conocimiento de sus atribuciones, todos afirman conocerlas, pues aprenden en la práctica, durante reuniones de trabajo o capacitaciones con otros compañeros.

c) Descripción de procedimientos

La empresa no cuenta con un documento técnico que describa los procedimientos de las actividades que se realizan, carecen del conocimiento para elaborarlos, lo que causa que no tengan un documento de soporte para los colaboradores donde se pueda observar la forma correcta de realizar ciertas actividades o hacer consultas en caso de que les surja alguna duda, los empleados no siempre siguen un proceso en sus actividades diarias y en varias ocasiones aplican el criterio propio para resolver sus inconvenientes.

2.4 Análisis de resultados

A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos en la investigación de campo a cerca de las funciones de planeación y organización:

Planeación

Para la fase de planeación se observan los siguientes hallazgos:

- a) Existe una filosofía empresarial, la cual no está definida técnicamente, se encuentra desactualizada y no cumple con las características necesarias para ser considerada como tal, existe desinterés por ser transmitida al personal, lo que evita que los empleados se sientan identificados con la organización y que tengan conocimiento de la dirección hacia donde está encaminada la misma.
- b) La empresa no cuenta con objetivos formalmente definidos, no consideran que el establecimiento de estos sea un aspecto importante por lo tanto no se tiene claro hacia donde se dirigen los esfuerzos o que desea lograr la empresa en un futuro.
- c) No realizan análisis de los factores internos y externos que les permita tener una visión clara de su entorno para conocer sus fortalezas y debilidades, aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas existentes.
- d) No se utiliza ningún tipo de estrategias, tácticas, ni planes de acción, debido a que carecen del conocimiento e interés para realizarlos, por lo que no es posible una mejor utilización de los recursos.

Organización

En relación con la fase de organización a continuación se muestran las deficiencias encontradas:

- a) La estructura organizacional no está definida correctamente, hay incertidumbre respecto a los niveles jerárquicos y la autoridad que estos poseen, existe centralización en la toma de decisiones, no se realiza una correcta división del

trabajo pues los colaboradores realizan tareas que no están asignadas a su puesto, esto favorece la duplicidad al realizar las actividades.

- b) Existe un organigrama que no se encuentra actualizado por lo cual no muestra la forma en que está organizada la empresa, ni la ubicación que cada puesto ocupa o las unidades que la conforman, no se tienen claras las relaciones de autoridad y responsabilidad existentes, esto provoca confusión en los empleados.
- c) No cuentan con descriptores de puestos que permitan establecer las atribuciones y obligaciones de cada puesto de trabajo, así como las relaciones con otros puestos, la autoridad y responsabilidad, esto crea incertidumbre por parte de los colaboradores.
- d) Ausencia de un documento formal que contenga la descripción de los procedimientos, en el que se regulen y estandaricen las actividades y procesos, que sirva de guía para los colaboradores, esto ocasiona sobrecarga de trabajo.

En virtud de lo anterior, en la unidad de análisis se ejerce la administración de forma empírica, los colaboradores muestran desinformación y confusión al momento de realizar las funciones de planeación y organización, por lo que en el siguiente capítulo se realiza una reformulación de ambas funciones, así como la propuesta de instrumentos que tienen como principal objetivo servir de apoyo a los colaboradores para realizar las actividades de manera eficiente, y con ello optimizar el uso de los recursos existentes en la empresa.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
HERRAJES Y ACCESORIOS PARA PUERTAS Y VENTANAS UBICADA
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

La finalidad del presente capítulo es dar a conocer la actualización propuesta a los elementos e instrumentos de las funciones de planeación y organización, las cuales han sido determinadas en la investigación de campo y el análisis FODA realizados a la unidad de análisis en el capítulo anterior, así como el presupuesto y los beneficios que se obtendrán por medio de su implementación.

3.1 Justificación de la propuesta

La unidad de análisis es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas desde el año 2009, actualmente cuenta con sucursales a nivel nacional en: ciudad capital, Quetzaltenango, Huehuetenango y Chiquimula y en Centroamérica en: El Salvador y Honduras.

Durante sus años de ejercicio la empresa obtuvo crecimiento tanto en operaciones como en ventas, cantidad de clientes, unidades administrativas, procesos y colaboradores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se evidenció que las fases de planeación y organización se llevan a cabo de una forma empírica, el personal ejecutivo no posee conocimientos técnicos para ejercer correctamente las mismas, utilizan sus experiencias como base para la toma de decisiones, no saben de la importancia y beneficios que representa el implementar correctamente

dichas fases en su administración, por lo que no disponen de ningún instrumento con el cual canalizar los esfuerzos hacia la consecución de sus objetivos.

Por lo anterior, se sugiere implementar la propuesta de actualización a los elementos e instrumentos administrativos que permitan a la empresa aprovechar eficientemente sus recursos, esto se logrará a través de la reformulación de las fases de planeación y organización.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar al 100% la propuesta de reformulación por medio de establecer una filosofía empresarial y definir e implementar los elementos e instrumentos de planeación y organización, los cuales estarán alineados con las características de la empresa, para obtener el mayor crecimiento y eficiente aprovechamiento de sus recursos, a partir de enero 2020.

3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización

Se ejecutarán las funciones de planeación y organización tomando en cuenta el tamaño, necesidades, requerimientos y cambios que ha experimentado la empresa, para lo cual se implementaran instrumentos administrativos que se ajusten a sus características, esto permitirá optimizar los recursos disponibles en la unidad de análisis.

3.3.1 Función de planeación

A continuación se presenta la propuesta de elementos e instrumentos para la función de planeación:

3.3.1.1 Elementos de planeación

Para la presente propuesta se toman en cuenta los siguientes elementos:

a) Misión

Somos una empresa guatemalteca que se dedica a la fabricación, comercialización e instalación de herrajes y accesorios para puertas y ventanas en todo tipo de construcciones, brindamos a nuestros clientes bienestar y satisfacción al comprar, pues experimentan una relación íntegra y confiable, ofrecemos productos elaborados con materiales de primera calidad, mano de obra altamente calificada y excelente servicio, lo que nos permite incrementar la rentabilidad y beneficiar a nuestros colaboradores.

• Visión

Ser la empresa preferida a nivel nacional para adquirir soluciones en herrajes y accesorios para puertas y ventanas, reconocidos por brindar precios accesibles e incorporar tecnología avanzada en la fabricación de nuestros productos, fortaleciendo la relación y fidelidad con los clientes por medio de un sólido respaldo, garantía, innovación y conocimiento amplio de sus necesidades, contribuyendo al desarrollo de la comunidad, para el año 2022.

• Valores

De acuerdo con lo establecido juntamente con el Gerente General, los valores que expresan los principios y fundamentos sobre los cuales se desempeña la empresa se describen a continuación:

✓ Responsabilidad en nuestra gestión

Cumplimos con las promesas y compromisos que adquirimos con nuestros clientes y colaboradores, cubriendo sus requerimientos mediante un servicio íntegro.

✓ **Respeto hacia el prójimo**

Valoramos la diferencia de opinión y el debate con argumentos, reconocemos los derechos de nuestros clientes y colaboradores al promover un trato digno y equitativo.

✓ **Confianza con clientes internos y externos**

Brindamos a nuestros clientes la seguridad y tranquilidad de que actuamos en pro de su bienestar y beneficio.

✓ **Honestidad en nuestro proceder**

Procuramos un comportamiento intachable basado en la transparencia de nuestros procesos y transacciones.

✓ **Lealtad hacia la compañía**

Somos fieles a quienes creen en nosotros, apoyamos y buscamos el beneficio de la empresa al utilizar al máximo nuestras capacidades para cumplir con las tareas encomendadas.

✓ **Perseverancia para alcanzar el éxito**

Nos mantenemos firmes y constantes en la consecución de nuestros objetivos, aprovechamos cada situación que se nos presenta como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

b) Objetivos

Se establecen los siguientes objetivos empresariales los cuales servirán de orientación para la toma de decisiones y las acciones que se llevan a cabo en la empresa:

✓ **General**

Comercializar herrajes y accesorios para puertas y ventanas que ofrezcan soluciones viables, calidad e innovación para satisfacer en un 100% las exigencias de los clientes, a diciembre de 2,021.

✓ **Objetivos específicos**

1. Mejorar la gestión administrativa con el uso semestral de la matriz FODA para conocer en un 100% los factores internos y externos que impactan a la empresa, a partir de enero 2,020
2. Implementar el 100% de las estrategias que se obtengan de la matriz FODA, a partir de febrero 2,020
3. Comunicar el 100% de la nueva filosofía empresarial, estrategias y estructura organizacional a los colaboradores y dar seguimiento anual del avance y cambios que se ejecuten, a partir del primer trimestre de 2,020

c) Metas

A continuación se detallan las metas para cada uno de los objetivos:

O1: Disponer de un diagnóstico para tomar las decisiones oportunas que permitan al 100% aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas del entorno, reforzar las fortalezas y neutralizar o eliminar las debilidades, para marzo de 2,020.

O2: Contar con los planes de acción necesarios para cumplir al 100% el objetivo general de la empresa, para abril de 2,020.

O3: Crear en el 100% de los colaboradores un sentido de pertenencia e identificación con la empresa para aumentar el rendimiento y mejorar el ambiente laboral, para febrero de 2,020.

d) Estrategias

Tomando como base el diagnóstico FODA realizado en el capítulo anterior, se formularon nueve estrategias que se describen a continuación:

1. Afiliarse a las cámaras y gremiales del sector de la construcción y la metalurgia para participar activamente en ferias, conferencias y eventos que ofrecen a sus asociados, para incursionar y tener participación en nuevos mercados.
2. Establecer comunicación interactiva a través de correo electrónico utilizando la base de datos que ofrecen las cámaras y gremiales del sector de la construcción para captar clientes nuevos, activar la relación y recuperar a clientes antiguos, mejorar la fidelización con clientes actuales e incrementar las ventas.
3. Reforzar las habilidades administrativas de los colaboradores del nivel ejecutivo a través de la alianza estratégica con una empresa de capacitación para que adquieran los conocimientos técnicos necesarios para aplicar correctamente las funciones de planeación y organización, con lo que podrán implementar estrategias, elaborar descriptores de puestos y procedimientos y actualizar la filosofía organizacional, para crear un sentido de pertenencia hacia la empresa y ayudarla a ser más eficiente y competitiva y con esto facilitar la incursión en el mercado regional.
4. Impulsar el crecimiento de la empresa por medio de la diversificación de la línea de productos para ofrecer más alternativas a los clientes y generar negocios a largo plazo.
5. Crear alianzas estratégicas con proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materia prima e insumos a precios favorables para optimizar costos.

6. Fortalecer las capacidades técnicas del recurso humano en el área operativa con un programa de crecimiento profesional para mejorar su rendimiento y dirigir el talento al logro de los objetivos de la organización y ser más competitivos en el mercado que atiende.
7. Establecer políticas generales para que la toma de decisiones y la resolución de conflictos sean efectivos para anticiparse a las situaciones de riesgo y afrontarlas con éxito, con lo que serán más eficientes en el uso de los recursos y capacidades de la empresa; siendo más competitivos en el mercado, ante las acciones de otras empresas.

e) Políticas

Las políticas sirven como guía para que los colaboradores sepan qué hacer en cada momento ante diferentes situaciones, pueden ser de aplicación diaria o extraordinaria. Las políticas propuestas han sido especificadas en las estrategias, descritas en el formato 25.

f) Programas

El esquema donde se establece la secuencia de actividades específicas que se realizarán para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de las acciones está contenido en el plan de acción general en la página 177.

g) Procedimientos

Implementar descriptores de procedimientos permitirá comprender de mejor forma el desarrollo de las actividades, disminuirá los errores, duplicidad u omisión de tareas, se agilizarán los procesos para aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la empresa. El descriptor de procedimientos propuesto se encuentra descrito en las estrategias a implementar.

h) Presupuesto

Para la implementación de los planes de acción que contienen las estrategias, cada actividad ha sido cuidadosamente presupuestada, lo que permite tener una visión general del costo que éstas representarán, esto es crucial pues permitirá a la empresa identificar las formas para financiarlo. El presupuesto describe en detalle cómo se utilizarán los recursos y se presenta al finalizar la información correspondiente a las estrategias.

i) Tácticas

A continuación se presentan las acciones que se realizarán para hacer efectivas las estrategias:

- Estrategia 1

- ✓ Afiliarse a la Cámara de Industria de Guatemala.
- ✓ Afiliarse a la Cámara Guatemalteca de Construcción.
- ✓ Agremiarse a la Gremial de Industrias de la Metalurgia.
- ✓ Participar en Feria de la Construcción – Construfer –.

- Estrategia 2

- ✓ Determinar clientes potenciales en la base de datos de las Cámaras de Industria, de la Construcción y de la Metalurgia.
- ✓ Diseñar catálogo de productos y servicios
- ✓ Entablar comunicación vía correo electrónico con clientes potenciales.
- ✓ Concertar cita con clientes potenciales.

- Estrategia 3

- ✓ Definir necesidades y objetivos del plan de capacitación
- ✓ Seleccionar el programa de capacitación adecuado
- ✓ Implementar el programa de capacitación.

- ✓ Establecer descriptores de puestos
- ✓ Establecer descriptores de procedimientos
- ✓ Comunicar la filosofía empresarial a los colaboradores
- ✓ Publicar en las instalaciones de la empresa la misión, visión y valores empresariales a través de rótulos institucionales.
- ✓ Implementar la estructura jerárquica de la empresa.

- Estrategia 4

- ✓ Conocer expectativas, necesidades y hábitos de los clientes.
- ✓ Descubrir los productos que resultan más atractivos a los clientes.
- ✓ Añadir nuevos artículos al catálogo de productos.

- Estrategia 5

- ✓ Identificar empresas de proveedores potenciales
- ✓ Establecer comunicación con proveedores potenciales
- ✓ Concretar expectativas y negociaciones comunes.

- Estrategia 6

- ✓ Definir necesidades y objetivos del plan de capacitación
- ✓ Seleccionar el programa de capacitación adecuado
- ✓ Implementar el programa de capacitación.

- Estrategia 7

- ✓ Diseñar políticas empresariales
- ✓ Aprobar políticas empresariales
- ✓ Difundir políticas empresariales
- ✓ Implementar políticas empresariales

j) Normas

De acuerdo con lo solicitado por la empresa se estarán centrando inicialmente en la implementación de las políticas generales.

k) Reglas

Se realizará una evaluación sobre la ejecución de las políticas generales para posteriormente profundizar en las reglas.

3.3.1.2 Formulación de estrategias

Las estrategias formuladas para la implementación de la presente propuesta aparecen descritas en la matriz FODA.

• Tácticas

El detalle de las actividades a realizar para cumplir con cada una de las estrategias se encuentra descrito en la sección de estrategias en las páginas 93 y 94.

a) Matriz FODA

Se presenta la matriz FODA en la que aparecen los factores tomados en cuenta para formular las estrategias. Se han diseñado dos estrategias por cada uno de los cuadrantes FO, DO, FA, DA, enfocadas en maximizar las fortalezas y las oportunidades que posee la empresa y minimizar las debilidades y amenazas que enfrenta, la cuales se detallan a continuación:

**Cuadro 2
Matriz FODA**

**Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala**

80

ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Afiliarse a las cámaras y gremiales del sector de la construcción y la metalurgia para participar activamente en ferias, conferencias y eventos que ofrecen a sus asociados, para incursionar y tener participación en nuevos mercados. F1, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5, O7	1	Reforzar las habilidades administrativas de los colaboradores del nivel ejecutivo a través de la alianza estratégica con una empresa de capacitación para que adquieran los conocimientos técnicos necesarios para aplicar correctamente las funciones de planeación y organización, con lo que podrán implementar estrategias, elaborar descriptores de puestos y procedimientos y actualizar la filosofía organizacional, para crear un sentido de pertenencia hacia la empresa y ayudarla a ser más eficiente y competitiva y con esto facilitar la incursión en el mercado regional. D1, D2, D4, D7, D8, D9, D10, D11, O1, O4, O5, O6
2	Establecer comunicación interactiva a través de correo electrónico utilizando la base de datos que ofrecen las cámaras y gremiales del sector de la construcción para captar clientes nuevos, activar la relación y recuperar a clientes antiguos, mejorar la fidelización con clientes actuales e incrementar las ventas. F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O5		
ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Impulsar el crecimiento de la empresa por medio de la diversificación de la línea de productos para ofrecer más alternativas a los clientes y generar negocios a largo plazo. F1, F6, F7, A1, A3	1	Fortalecer las capacidades técnicas del recurso humano en el área operativa con un programa de crecimiento profesional para mejorar su rendimiento y dirigir el talento al logro de los objetivos de la organización y ser más competitivos en el mercado que atiende. D1, D3, A1, A3
2	Crear alianzas estratégicas con proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materia prima e insumos a precios favorables para optimizar costos. F1, F3, F4, A2	2	Establecer políticas generales para que la toma de decisiones y la resolución de conflictos sean efectivos para anticiparse a las situaciones de riesgo y afrontarlas con éxito, con lo que serán más eficientes en el uso de los recursos y capacidades de la empresa; siendo más competitivos en el mercado ante las acciones de otras empresas. D5, D6, A1, A3

3.3.1.3 Implementación de estrategias

El desarrollo y ejecución de las estrategias formuladas será a través de los siguientes planes de acción:

a) Planes de acción

Al tener establecidos los objetivos empresariales y formuladas las estrategias, se presentan nueve planes de acción que contienen: objetivo, descripción de las actividades a seguir, responsable de cada actividad, tiempo de inicio y finalización y costo para ejecutar las estrategias determinadas en la matriz FODA:


Cuadro 3

Plan de acción: afiliarse a cámaras y gremiales del sector de la construcción y la metalurgia Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas Ciudad de Guatemala

Estrategia FO1: Afiliarse a las cámaras y gremiales del sector de la construcción y la metalurgia para participar activamente en ferias, conferencias y eventos que ofrecen a sus asociados, para incursionar y tener participación en nuevos mercados. .									
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo			Presupuesto
				Inicio	Fin	Concepto	Valor		
1	Reunión con ejecutivos de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	06/01/2020	06/01/2020	Medios audiovisuales Impresiones Fotocopias	Q 30.00 Q 100.00	Q 130.00	
2	Discusión de la propuesta por parte de los ejecutivos.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/1/2020	07/01/2020	Refrigerio	Q 100.00	Q 100.00	
3	Obtener información acerca de los requisitos necesarios para afiliarse a Cámara de Industria	Reunir el 100% de la información en un lapso de 3 días.	Encargado de Mercadeo	08/1/2020	10/1/2020	Comunicación Telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00	
4	Afiliarse a Cámara de Industria	Estar 100% afiliados en una semana.	Encargado de Mercadeo	13/01/2020	17/01/2020	Documentación Inscripción 12 cuotas de Q.645.00	Q 100.00 Q 350.00 Q 7,740.00	Q 8,190.00	
5	Obtener información acerca de los requisitos necesarios para afiliarse a Guatemalteca de la Construcción	Reunir el 100% de la información en un lapso de 3 días.	Encargado de Mercadeo	08/1/2020	10/01/2020	Comunicación Telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00	
6	Afiliarse a Cámara Guatemalteca de la Construcción	Estar 100% afiliados en una semana.	Encargado de Mercadeo	13/01/2020	17/01/2020	Documentación Inscripción 4 cuotas trimestrales de Q. 3,150.00 c/u Cuota Extraordinaria	Q 100.00 Q 1,050.00 Q 12,600.00 Q 450.00	Q 14,200.00	

7	Obtener información acerca de los requisitos necesarios para afiliarse a Gremial de Industrias de la Metalurgia	Reunir el 100% de la información en un lapso de 3 días.	Encargado de Mercadeo	08/01/2020	10/01/2020	Comunicación telefónica	Q 20.00	
						Uso de Internet	Q 20.00	Q 40.00
8	Afiliarse a Gremial de Industrias de la Metalurgia	Estar 100% afiliados en una semana.	Encargado de Mercadeo	13/01/2020	17/01/2020	Documentación 4 cuotas trimestrales de Q. 775.00 c/u	Q 100.00 Q 3,100.00	Q 3,200.00
9	Solicitar a Cámara Guatemalteca de la Construcción información para participar en -Construfer- Feria Internacional de la Construcción	Reunir el 100% de los requisitos para participar en Construfer, en un período de 3 días.	Encargado de Mercadeo	08/01/2020	10/01/2020	Comunicación telefónica	Q 20.00	
						Uso de Internet	Q 20.00	Q 40.00
10	Participar en Feria Nacional de la Construcción - Construfer-	Promover el 100% de los productos y servicios que ofrece la empresa en una semana.	Gerente de Ventas	20/01/2020	24/01/2020	Montaje de stand		Q 12,000.00 Q 12,000.00
11	Impulsar los productos y servicios que ofrece la empresa con la diversidad de clientes que visitan la feria Construfer	Brindar atención personalizada al 100% de clientes captados durante los cuatro días que dura la feria, para generar oportunidades de negocio.	Gerente de Ventas	19/04/2020	22/04/2020	Documentación	Q 1,000.00	
						Stand	Q 9,000.00	
						Viáticos	Q 960.00	Q 10,960.00
12	Evaluación de la estrategia	Verificar el 100% de implementación de la propuesta cada dos meses.	Gerente de Ventas	04/03/2020	02/11/2020	Papelería	Q 30.00	Q 30.00
Total							Q 48,970.00	

Formato 1
Formulario para afiliación a Cámara de Industria de Guatemala
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

AS-01-R-08 Versión No. 6 Fecha: 03-11-2017	SOLICITUD INGRESO DE SOCIOS Pag. 1 / 4	
---	--	---

Central
 Filial Occidente
 Filial Oriente

Ejecutivo: Adrian Salguero

Datos de empresa

Nombre comercial: Empresa de Herrajes y Accesorios, S.A.
Dirección de envío de correspondencia: 10a. Calle 5-25 zona 11, colonia Mariscal
Razón social (nombre de facturación): Empresa de Herrajes y Accesorios, S.A.
NIT: 1234567-8
Dirección de facturación: 10a. Calle 5-25 zona 11, colonia Mariscal
Tel: 1234-5678 Fax: 1234-5678
Página web: www.empresadeherrajes.com
Correo electrónico institucional: servicioalcliente@herrajes.com
No. de empleados: 24
Fecha de inicio de operaciones de la empresa Día: 18 Mes: Junio Año: 2009
Actividad principal de la empresa: Comercialización de herrajes,y complementos para uso arquitectónico.
Productos o servicios de la empresa: Venta e instalación de herrajes para vidrio, aluminio, PVC, sistemas automáticos,

¿Que apoyo espera recibir de Cámara de Industria?

1. Información y datos estadísticos para ampliación de red de clientes y proveedores.
2. Capacitaciones
3. Ferias y congresos

AS-01-R-08	SOLICITUD INGRESO DE SOCIOS	
Versión No. 6 Fecha: 03-11-2017	Pag. 2 / 4	

VENTAS ANUALES:
Indique: Q *****

Exporta: Si No

A qué países:

Le interesa exportar: Si No

A qué países: **México y Centroamérica**

Importa: Si No

De qué países:

Le interesa importar: Si No

De qué países: **Japón**

CONTACTOS:

1. Gerente General: Sr. Luis Flores	Edad: 18-35 <input type="checkbox"/> 36-50 <input checked="" type="checkbox"/> 50-80 <input type="checkbox"/>
Tel: 9876-5432	Correo Electrónico: lflores@herrajes.com
2. Representante Legal: Sr. Luis Flores	Edad: 18-35 <input type="checkbox"/> 36-50 <input checked="" type="checkbox"/> 50-80 <input type="checkbox"/>
Tel: 9876-5432	Correo Electrónico: lflores@herrajes.com
3. Gerente Administrativo: -----	Edad: 18-35 <input type="checkbox"/> 36-50 <input type="checkbox"/> 50-80 <input type="checkbox"/>
Tel: -----	Correo Electrónico: -----
4. Gerente Financiero: Lic. Sergio Alvarez	Edad: 18-35 <input type="checkbox"/> 36-50 <input checked="" type="checkbox"/> 50-80 <input type="checkbox"/>
Tel: 2589-6321	Correo Electrónico: salvarez@herrajes.com

AS-01-R-08

Versión No. 6
Fecha: 03-11-2017

SOLICITUD INGRESO DE
SOCIOS
Pag 3 / 4



¿Por qué medio desea recibir información?

Boletines / Correo Electrónico Revista WhatsApp

Redes sociales Página web

Otros: (especifique) _____

Le interesa pertenecer a una Gremial: Si No

Nombre de la Gremial: Gremial de Industrias de la Metalurgia

El abajo firmante manifiesta ser el Representante Legal de la empresa o propietario de la empresa, que la información proporcionada es verídica, que conoce y acepta los términos y contenidos de los Estatutos de Cámara de Industria y expresa su deseo explícito de pertenecer a la Entidad en calidad de Socio.

Fecha: 03 de septiembre de 2019

Nombre del Representante

Sr. Luis Flores

Legal de la empresa o Propietario:

Firma del Representante

Legal y sello de la empresa:

AS-01-R-08

Versión No. 6
Fecha: 03-11-2017

SOLICITUD INGRESO DE
SOCIOS
Pag 4 / 4



NOTA:

El cobro de la cuota se realiza mediante recibo electrónico certificado por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Forma de pago:

Pago Electrónico / Depósito a cuenta:

Banrural	3445582001	Monetaria
Banco G&T Continental	29-0040086-3	Monetaria
Banco Industrial	000-0304321	Ahoro

Todas a nombre de Cámara de Industria de Guatemala. También puede realizar su pago con SerBi-Pagos Convenio Número 1096. Se debe enviar la notificación de pago electrónico o copia del depósito a la Encargada de Cuentas por Cobrar, correo electrónico: cuentasxcostrar@industriagate.com, teléfono: 2380-9049.

Se adjunta:

Empresa Individual

- Fotocopia DPI del Propietario.
- Copia de la patente de comercio de la empresa.
- RTU.
- Adherirse al Código de Ética Industrial.

Sociedad

- Fotocopia DPI del representante legal
- Copia de la patente de comercio de la empresa (de sociedad y de empresa).
- Copia del nombramiento de Representante Legal de la Empresa.
- RTU
- Adherirse al Código de Ética Industrial.

Nota: Este es el formulario para solicitar el ingreso de la empresa como socio de Cámara de Industria de Guatemala. Si desea pertenecer a alguna gremial, debe hacer otro trámite, el cual oportunamente se le dará a conocer, al haber sido aceptado como asociado de Cámara de Industria de Guatemala.

Formato 2
Formulario para afiliación a Cámara Guatemalteca de la Construcción
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala



CÁMARA GUATEMALTECA
DE LA CONSTRUCCIÓN



PAPELERÍA QUE DEBE ADJUNTAR A SU SOLICITUD DE AFILIACIÓN

- 1 Solicitud de afiliación completa
- 2 Fotocopia de Patente de Comercio y de Sociedad
- 3 Fotocopia de Representación Legal de la empresa
- 4 Fotocopia de DPI de las personas designadas como representante titular y representante suplente ante nuestra entidad (Asociado titular y suplente ante CGC y/o gremial)
- 5 Fotografía del representante titular y representante suplente
- 6 Logo de la empresa
- 7 2 Cartas de recomendación de empresas asociadas (deberan estar firmadas por el Gerente General de la empresa)
- 8 Copia del RTU (Registro Tributario Unificado)
- 9 Solvencia Fiscal de la SAT

- *CGC manejará la información proporcionada de manera confidencial y ética.*
- *Se realizará consulta de sus referencias comerciales*

Nos reservamos el derecho de admisión



Datos Generales de la Empresa

Nacional Internacional
 Sociedad Individual

Empresa **EMPRESA DE HERRAJES Y ACCESORIOS, S.A.**
 Razón Social **EMPRESA DE HERRAJES Y ACCESORIOS, S.A.**
 Dirección **10a. Calle 5-25 zona 11, colonia Mariscal**
 Telefonos **1234-5678** Fax **1234-5678**
 Página Web **www.empresadeherrajes.com**
 Fecha de Fundación **18 de junio de 2009** NIT **1234567-8**
 Facturar a Nombre de : **EMPRESA DE HERRAJES Y ACCESORIOS, S.A.**
 Dirección de Facturación **10a. Calle 5-25 zona 11, colonia Mariscal**
 Dirección de Cobro **10a. Calle 5-25 zona 11, colonia Mariscal**
 Número de Empleados permanentes **24** Número de Empleados Temporales *********
 Jornada Laboral **Diurna** Horario **De 08:00 a.m., a 05:00 p.m.**
 Describa la actividad principal de la Empresa **Venta e instalación de herrajes y accesorios para puertas y ventanas.**
 Cual es su expectativa de afiliarse?
Participar en ferias y congresos para ampliar red de clientes y proveedores

Datos del Representante de la Empresa ante la Gremial

Representante Titular:

Nombre Completo: **Sr. Luis Flores**
 Dirección para Correspondencia **10a. Calle 5-25 zona 11, colonia Mariscal**
 Teléfono **1234-5678** Teléfono Celular: *********
 E-Mail: **lflores@herrajes.com** Nacionalidad: **Guatemalteco**
 Profesión: **Bachiller en ciencias y letras** Colegiado No. *********
 Cargo en la Empresa: **Representante Legal / Propietario** Años de Experiencia: **15 años**
 Lugar y Fecha de Nacimiento: **Guatemala, 10 de julio de 1973** No. De Cédula **A-1 900044**



CÁMARA GUATEMALTECA
DE LA CONSTRUCCIÓN

PAGINA 2 / 2



ADHESIÓN AL CODIGO DE ÉTICA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Recepción del Código de Ética del Sector Construcción y reconocimiento de adherencia y responsabilidad sectorial y empresarial

En la Ciudad de Guatemala

Con fecha Tres del mes de Septiembre del Año 2019

Señores de la Junta Directiva de Cámara Guatemalteca de la Construcción



Yo Lic. Luis Flores

Como representante de la empresa EMPRESA DE HERRAJES Y ACCESORIOS, S.A.

Expreso mi total adhesión y compromiso al mismo, haciendome responsable de su observancia y cumplimiento.

Firma _____

Formato 3
Formulario para afiliación a Gremial de Industrias de la Metalurgia
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

 <p>Gremial de Industrias de la Metalurgia <small>Afiliada a Cámara de Industria de Guatemala</small></p>	PAG. 1/2	
No.	Guatemala, <u>03</u> de <u>Septiembre</u> de <u>2019</u>	
Sr. Presidente:		
<p>Enterado de los fines que persigue esta entidad y de los estatutos que la rigen, de la manera muy atenta solicito a usted el ingreso como Socio de la Gremial Industrias de la Metalurgia, para lo cual proporciono fehacientemente los datos que a continuación detallo. En el entendido que dicha información será aplicada única y exclusivamente a los fines privativos de esa institución.</p>		
1. Datos generales		
a) Nombre comercial: <u>EMPRESA DE HERRAJES Y ACCESORIOS, S.A.</u>		
b) Razón social: <u>EMPRESA DE HERRAJES Y ACCESORIOS, S.A.</u>		
c) Dirección: <u>10a. calle 5-25 zona 11, colonia Mariscal</u>		
d) Teléfonos: <u>1234-5678</u> Fax: <u>1234-5678</u>		
e) E-mail: <u>lflores@herrajes.com</u>		
f) Sitio Web: <u>www.empresadeherrajes.com</u>		
g) Fecha de Fundación de la empresa: <u>18 de junio de 2009</u>		
h) Actividad principal de la empresa: <u>Comercialización de herrajes y accesorios para</u> <u>puertas y ventanas</u>		
<p>GREMIAL DE INDUSTRIAS DE LA METALURGIA Ruta 6, 9-21 Zona 4, Nivel 8 • PBX + (502) 2380-9000 • TELEFAX + (502) 2362-9993 • www.industriaguatate.com</p>		

2. Ejecutivos de la empresa

	Nombre	Teléfono directo
Propietario o Representante legal	Sr. Luis Flores	1234-5678
Gerente General	Sr. Luis Flores	1234-5678
Gerente administrativo	*****	*****
Gerente de planta/producción	Ing. Adolfo Rodríguez	7654-3210
Gerente de mercadeo		

3. Oferta v Demanda

3.1 Otros (importación de materia prima)

Producto	Volumen	Precio	

3.2 Comercialización de su producto

EN EL EXTERIOR

Productos Exportados: *****
 Países a donde exporta: *****
 Volumen anual de exportación (Tm): *****

EN EL MERCADO INTERNO

Productos vendidos: **Herrajes y accesorios para puertas y ventanas**
 Regiones donde vende: **Ciudad de Guatemala, Huehuetenango y Quetzaltenango**
 Volumen anual de comercialización (Tm³): *****
 Insumos que importa para su producción: **Acero inoxidable**

4. Referencias

Nombre dos empresas que puedan dar referencias de su Empresa

	Empresa	Nombre del Propietario	Teléfono
1.	Soluciones en Acero, S.A.	Lic. Carlos Salguero	5678-0101
2.	Aceros Suecos	Lic. Mario Rojas	2443-9031

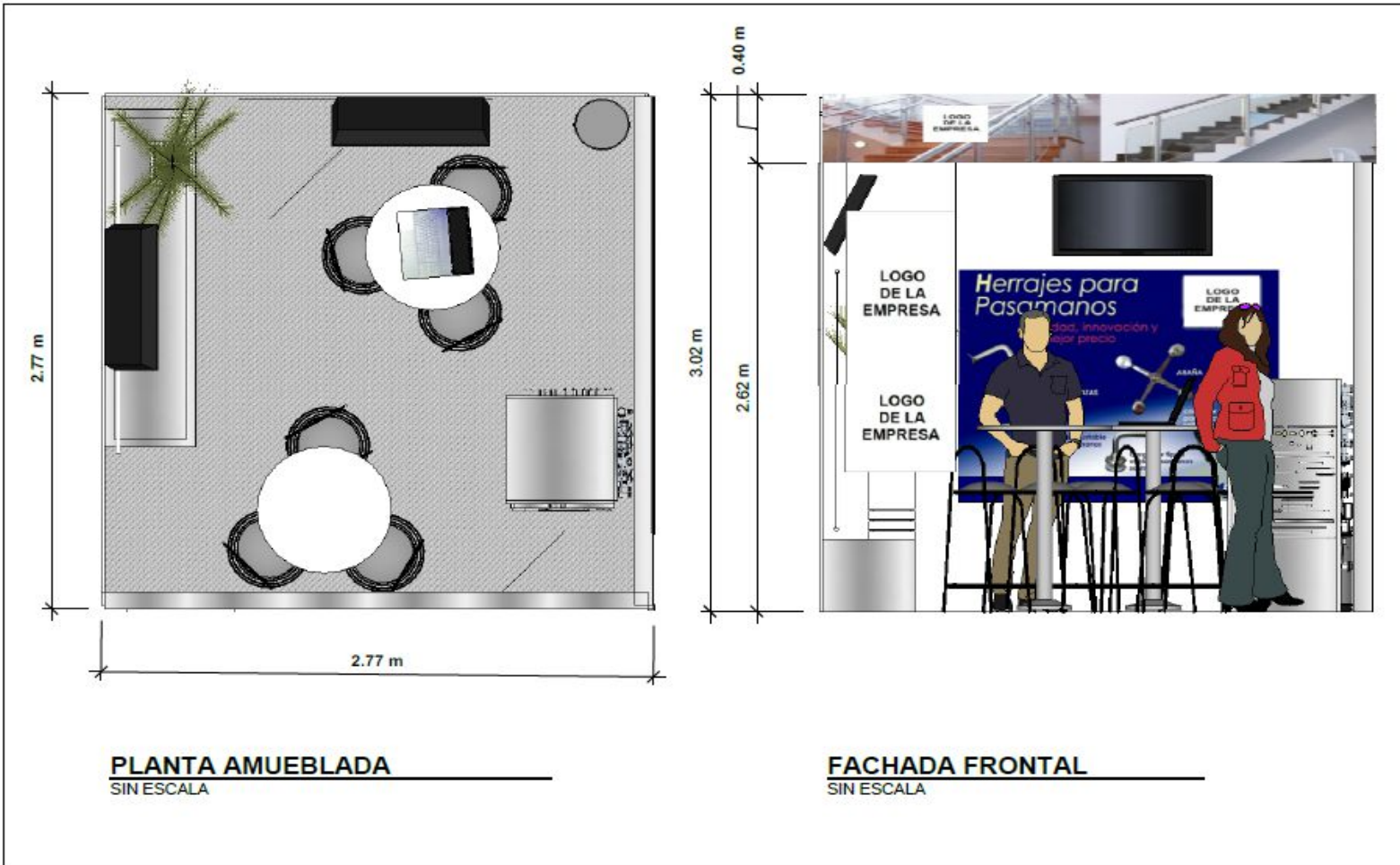
Hago constar que los datos consignados en la presente solicitud son verídicos.

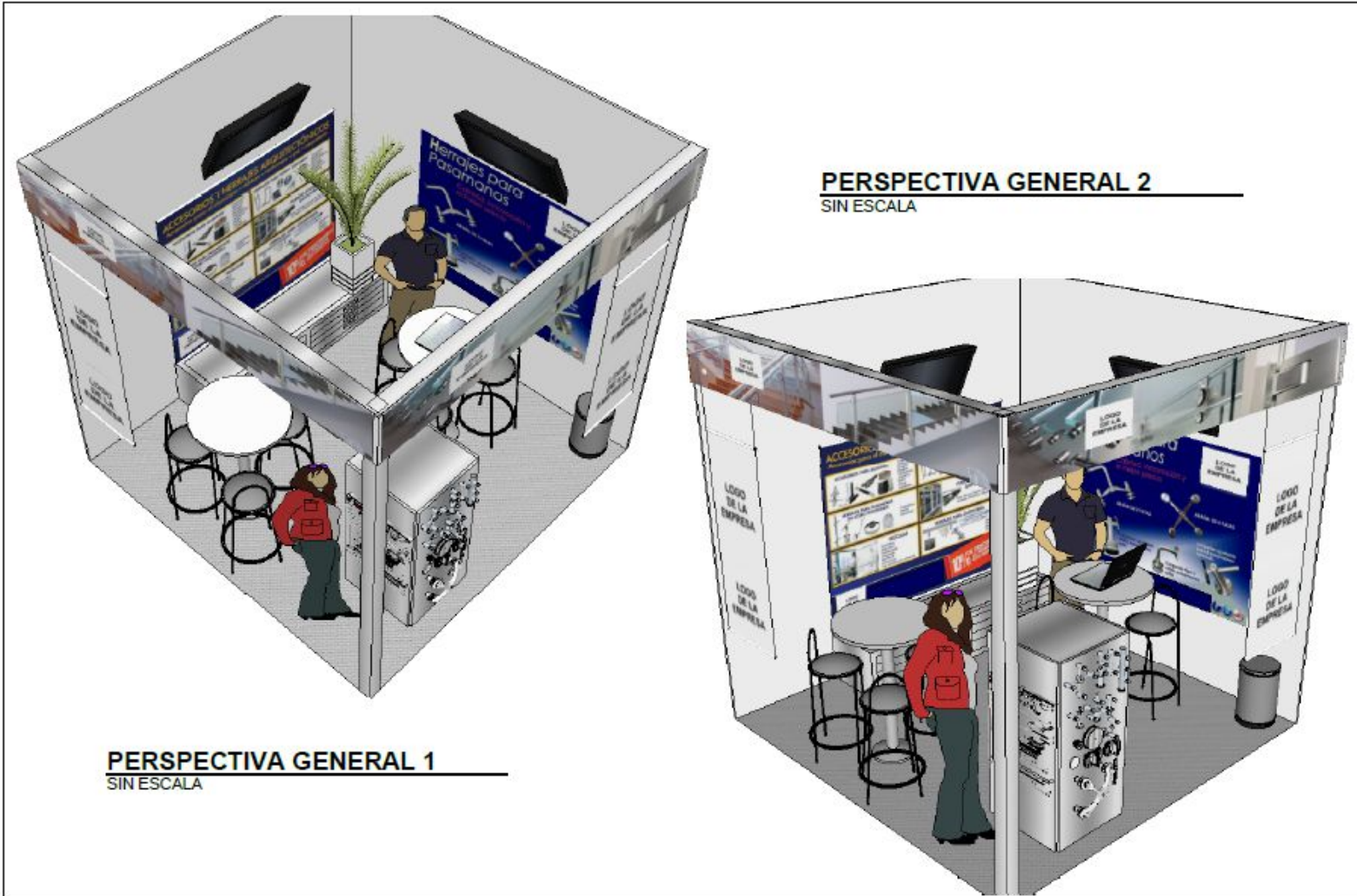
Sello de la Empresa

Firma del Propietario o Representante Legal

Formato 4
Diseño de stand para participación en -Construfer 2020-
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

111





PERSPECTIVA GENERAL 1
SIN ESCALA

PERSPECTIVA GENERAL 2
SIN ESCALA

Cuadro 4
Plan de acción: establecer comunicación interactiva con clientes
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Estrategia FO2: Establecer comunicación interactiva a través de correo electrónico utilizando la base de datos que ofrecen las cámaras y gremiales del sector de la construcción para captar clientes nuevos, activar la relación y recuperar a clientes antiguos, mejorar la fidelización con clientes actuales e incrementar las ventas.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Fin	Concepto	Valor	
1	Reunión con ejecutivos de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	06/01/2020	06/01/2020	Medios audiovisuales Impresiones Fotocopias	Q 30.00 Q 100.00	Q 130.00
2	Discusión de la propuesta por parte de los ejecutivos.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/01/2020	07/01/2020	Refrigerio	Q 100.00	Q 100.00
3	Solicitar a Cámara de Industria base de datos para seleccionar a clientes potenciales	Contar con directorio de clientes actualizado, con el 100% de la información recabada, en una semana.	Encargado de Mercadeo	20/01/2020	24/01/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00
4	Solicitar a Cámara Guatemalteca de la Construcción base de datos para seleccionar a clientes potenciales	Contar con directorio de clientes actualizado, con el 100% de la información recabada, en una semana.	Encargado de Mercadeo	20/01/2020	24/01/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00
5	Solicitar a Gremial de Industrias de la Metalurgia base de datos y seleccionar a clientes potenciales	Contar con directorio de clientes actualizado, con el 100% de la información recabada, en una semana.	Encargado de Mercadeo	20/01/2020	24/01/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00

6	Elaborar catálogo digital que contenga la descripción de los productos que ofrece la empresa destacando sus atributos y cualidades	Disponer del catálogo de productos 100% terminado en una semana.	Encargado de Mercadeo	27/01/2020	31/01/2020	Catálogo digital	Q 5,000.00	Q 5,000.00
7	Elaborar carta de presentación para comunicar información detallada de la empresa y sus productos para incentivar el interés de los clientes	Tener formato de carta elaborado al 100% en dos días.	Gerente de Ventas	03/02/2020	04/02/2020	Uso de Internet Impresiones	Q 20.00 Q 10.00	Q 30.00
8	Promover los productos y servicios que ofrece la empresa a través de correo electrónico	Enviar información al 100% de los clientes potenciales por un período de 15 días.	Gerente de Ventas	10/02/2020	14/02/2020	Uso de internet	Q 300.00	Q 300.00
9	Obtener reuniones con clientes interesados por medio de ampliar la información enviada y brindar una atención personalizada	Visitar al 100% de clientes interesados y generar ventas, en un mes	Ejecutivos de Ventas	17/02/2020	17/03/2020	Viáticos Combustible	Q 1,920.00 Q 3,600.00	Q 5,520.00
10	Evaluación de la estrategia	Verificar el 100% de implementación de la propuesta cada mes.	Gerente de Ventas	23/02/2020	24/02/2020	Papelería	Q 30.00	Q 30.00
Total							Q 11,230.00	

Formato 5
Ejemplo de catálogo digital
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

115



Formato 6
Carta de presentación de la empresa
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Logo de la
empresa

Guatemala, 03 de septiembre de 2019

Señores
Constructora La Unión, S.A.
4ª. Avenida 7-39 zona 5
Presente

Atn.: Licenciado Ever Rodas

Estimados Señores:

Tenemos el agrado de dirigirnos a ustedes para presentarles formalmente nuestra gama de productos y servicios, nos dedicamos a la comercialización de herrajes, accesorios y todo tipo de complementos de uso arquitectónico, usados en vidrio, vidrio templado, puertas y ventanas (aluminio, PVC y madera), contamos con más de 10 años de experiencia en el mercado lo que nos permite ofrecer productos de alta calidad.

Estamos interesados en entablar relaciones comerciales con su prestigiosa empresa por lo cual adjunto a la presente le enviamos catálogo digital conteniendo información detallada acerca de los productos que le ofrecemos. Asimismo, deseamos brindarle una atención personalizada por lo cual nos encantaría poder visitarle en el momento y lugar que sea de su total conveniencia.

Agradecemos su atención y quedamos en espera de su grata comunicación.

Cordialmente,

Lic. Luis Flores
Gerente General
Tel.: 1234-5678
lflores@herrajes.com
www.empresadeherrajes.com

Oficinas centrales 10ª. calle 05-25 zona 11 colonia Mariscal, Guatemala, Ciudad

Cuadro 5
Plan de acción: Reforzar las habilidades administrativas del personal en el nivel ejecutivo
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Estrategia DA1: Reforzar las habilidades administrativas de los colaboradores del nivel ejecutivo a través de la alianza estratégica con una empresa de capacitación para que adquieran los conocimientos técnicos necesarios para aplicar correctamente las funciones de planeación y organización, con lo que podrán implementar estrategias, elaborar descriptores de puestos y procedimientos y actualizar la filosofía organizacional, para crear un sentido de pertenencia hacia la empresa y ayudarla a ser más eficiente y competitiva y con esto facilitar la incursión en el mercado regional.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Fin	Concepto	Valor	
1	Reunión con ejecutivos de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	06/01/2020	06/01/2020	Medios audiovisuales Impresiones Fotocopias	Q 30.00 Q 100.00	Q 130.00
2	Discusión de la propuesta por parte de los ejecutivos.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/01/2020	07/01/2020	Refrigerio	Q 100.00	Q 100.00
3	Determinar el contenido que mejor se adecúe a las necesidades de la empresa para la formación y aprendizaje del personal del nivel estratégico	Seleccionar el 100% del contenido, en una semana.	Encargado de Recursos Humanos	15/01/2020	22/01/2020	Uso de Internet	Q 20.00	Q 20.00
4	Obtener 3 cotizaciones de centros que brinden formación para aplicar correctamente las funciones de planeación y organización en la empresa	Elegir al proveedor que se encargará de brindar el 100% del programa de capacitación, en una semana.	Encargado de Recursos Humanos	23/01/2020	30/01/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00

5	Implementación del plan de capacitación para el personal del nivel estratégico.	Maximizar las capacidades administrativas del 100% del personal que asista al programa de capacitación, en dos meses.	Encargado de Recursos Humanos	01/03/2020	31/03/2020	Inscripción: Q.500.00 X 4 participantes Mensualidad: Q.1,200.00 X 4 participantes X 2 meses	Q2,000.00 Q9,600.00	 Q11,600.00
6	Disponer de descriptores de cada puesto de trabajo y descripción de las actividades a seguir para la realización de las funciones en cada unidad administrativa	Elaborar el 100% de los descriptores de puestos y descripción de procedimientos, en un lapso de tres meses.	Encargado de Recursos Humanos	01/04/2020	30/06/2020	Papelería Uso de equipo de cómputo e internet	Q1,500.00 Q 500.00	 Q 2,000.00
7	Actualizar filosofía organizacional y solicitar elaboración de rótulos institucionales para mantenerla visible dentro de la empresa	Crear sentido de pertenencia hacia la empresa en el 100% de los colaboradores, en una semana.	Contador General	11/02/2020	14/02/2020	Rótulos de filosofía empresarial y organigrama.	Q2,200.00	Q 2,200.00
8	Evaluación de la estrategia	Verificar el 100% de implementación de la propuesta, cada tres meses.	Gerente General	15/04/2020	21/12/2020	Papelería	Q 30.00	Q 30.00
Total								Q16,120.00

Formato 7
Plan para reforzar habilidades administrativas para
personal del nivel ejecutivo
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

OBJETIVOS PARA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DEL NIVEL EJECUTIVO	
PARTICIPANTES	Dirigido al personal del nivel ejecutivo
OBJETIVO GENERAL	Contar con personal especializado en el nivel ejecutivo para que la toma de decisiones y la resolución de conflictos sea efectiva e inmediata.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	* Capacidad para analizar la situación de la empresa.
	* Establecimiento de objetivos
	* Formulación de estrategia
	* Diseño de planes de acción
	* Concepción y diseño de estructuras organizativas
	* Diseño de cargos
	* Procesos y operaciones en el trabajo
	* Determinación de funciones, actividades, tareas
	* Determinación de la cantidad de trabajadores
	* Cultura organizacional
	* Interrelaciones, comunicaciones y niveles de dirección

Formato 8
Socialización plan para reforzar habilidades administrativas para
personal del nivel ejecutivo
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

No.	Actividad	Responsable	Inicia	Termina
1	Palabras de bienvenida.	Gerente General	8:00	8:05
2	Presentación del Plan de Capacitación	Encargado de Recursos Humanos	8:06	8:20
3	Comunicación de los objetivos	Encargado de Recursos Humanos	8:21	8:40
4	Contenido del Plan de Capacitación	Encargado de Recursos Humanos	8:41	9:00
5	Información acerca del lugar donde se impartirá la capacitación	Encargado de Recursos Humanos	9:01	9:10
6	Horarios en que se impartirá la capacitación	Encargado de Recursos Humanos	9:11	9:30
7	Duración del plan de capacitación	Encargado de Recursos Humanos	9:31	9:50
8	Palabras finales	Gerente General	9:51	10:00

Formato 9

**Contenido del programa para reforzar habilidades administrativas del personal en el nivel ejecutivo
 Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
 Ciudad de Guatemala**

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DEL NIVEL EJECUTIVO

Lugar donde se imparte el curso: XXXXXXXXXXXX

Dirección: 5a. Calle y 10a. Avenida 5-04 Zona 5

Colonia Enriqueta, Ciudad de Guatemala

PRIMER MODULO

MES DE MARZO 2020

121

Contenido	Hora	1a. Semana						2a. Semana						3a. Semana						4a. Semana					
		L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S
Planeación: Una idea general 1.1 Importancia de la planificación en las organizaciones. 1.2 Diferencias entre los planes estratégicos y los operativos. 1.3 Niveles de estrategia: algunas diferencias clave. 1.4 El contenido de una estrategia corporativa. 1.5 Análisis del entorno. 1.6 Metodología para la identificación de Fuerzas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas. 1.7 Competitividad empresarial y ventajas competitivas 1.8 La ventaja competitiva y la generación de valor añadido 1.9 El pensamiento y el análisis estratégico 1.10 La estrategia y sus componentes como origen del sistema de objetivos de la empresa. 1.11 Formulación de estrategias 1.12 Implementación de estrategias 1.13 Seguimiento de estrategias 1.14 Previsión, prospectiva y métodos de escenarios	7:30 - 8:30	X		X		X	X	X			X		X	X	X	X	X			X		X	X	X	X

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DEL NIVEL EJECUTIVO

Lugar donde se imparte el curso: XXXXXXXXXXXXX

Dirección: 5a. Calle y 10a. Avenida 5-04 Zona 5

Colonia Enriqueta, Ciudad de Guatemala

**SEGUNDO MODULO
MES DE ABRIL 2020**


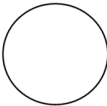
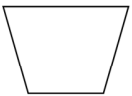
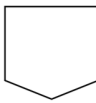

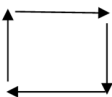
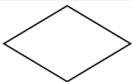



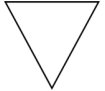

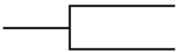
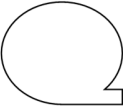
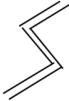

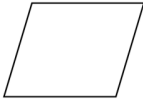
Contenido	Hora	1a. Semana						2a. Semana						3a. Semana						4a. Semana							
		L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S		
Organización 2.1 Tipos de estructuras organizacionales. 2.2 Diseño organizacional 2.3 Organización funcional. 2.4 Jerarquización 2.5 Definición y establecimiento de funciones 2.6 División del trabajo 2.7 Organigramas: elaboración, usos y beneficios 2.8 Estructura de la organización y sus puestos de trabajo. 2.9 Principios que se aplican para describir los puestos. 2.10 Especificación y diseño del formato para una descripción de puesto. 2.11 Técnicas para recabar información para una descripción de puesto. 2.12 Cómo hacer una entrevista de descripción de puestos efectiva 2.13 Cómo se redacta una descripción del puesto 2.14 Análisis de procesos y procedimientos en la empresa 2.15 Metodología para elaborar instrumentos de descripción de procesos y procedimientos	7:30-8:30	X		X		X	X	X			X		X	X	X			X		X	X	X		X		X	X

Formato 10
Ejemplo descriptor de puesto
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Identificación:	
Nombre del puesto:	Gerente general
Unidad administrativa:	Gerencia general
Le reporta a:	Ninguno
Le reportan:	Jefe de Ventas, Jefe de Producción, Contador General
Fecha de elaboración:	Mayo 2019
2. Objetivo:	
Planear, dirigir, aprobar, coordinar y controlar las actividades de las diferentes áreas de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención, <u>de acuerdo a</u> la filosofía organizacional y objetivos planteados.	
3. Atribuciones:	
Principales	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, como: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. - Planear la dirección de la empresa de acuerdo a los objetivos establecidos. - Elaborar planes y estrategias para la toma de decisiones. - Asesorar y supervisar las actividades de los departamentos que integran la empresa. - Evaluar continuamente las operaciones financieras. - Representar a la empresa ante los entes fiscalizadores y judiciales. - Autorizar cheques y transferencias bancarias. 	
Secundarias	
<ul style="list-style-type: none"> - Prever el financiamiento de la empresa. - Incentivar el trabajo en equipo y la aplicación de los valores de la empresa. - Mantener un clima laboral adecuado y velar por el bienestar de las relaciones empleado – empresa y calidad de vida laboral. 	
Ocasionales	
<ul style="list-style-type: none"> - Mediar en conflictos entre el personal. - Inspeccionar el buen uso del equipo de herrería y soldadura. 	
4. Especificación:	
Educación	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de Ingeniero mecánico o carrera afín. 	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • 5 años de experiencia en puesto similar, de preferencia en empresas dedicadas a la construcción, diseño de productos de herrería y ferretería. 	

Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en el manejo de personal enfocado a resultados. • Capacidad de análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones. • Buenas relaciones interpersonales. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo. • Conocimiento avanzado del sistema operativo Windows y de sus herramientas Word, Excel, PowerPoint. • Conocimiento básico en el área tributaria y fiscal • Conocimiento básico en leyes laborales. 	
Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en ventas y finanzas. 	
5. Responsabilidad:	
Errores	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre los asuntos de la empresa. 	
Equipo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del mobiliario y equipo de oficina asignados, para el desarrollo de sus labores. 	
Relaciones con otros	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interna: Con todo el personal de la empresa. ▪ Externa: Clientes, proveedores, entidades bancarias y financieras. 	
Información confidencial	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total discreción de toda la información financiera y administrativa relacionada con la empresa, así como documentos legales. 	
Dinero / valores	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma de cheques y autoriza transferencias bancarias. 	
Supervisión	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisa al jefe de ventas, jefe de producción y contador general 	
6. Nivel de esfuerzo:	
Mental	Físico
90%	10%
7. Condiciones ambientales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente normales de oficina, con aire acondicionado adecuado, características de higiene normales, iluminación apta e instalaciones apropiadas. 	
8. Riesgos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo en oficinas. ▪ Incremento en nivel de estrés. 	

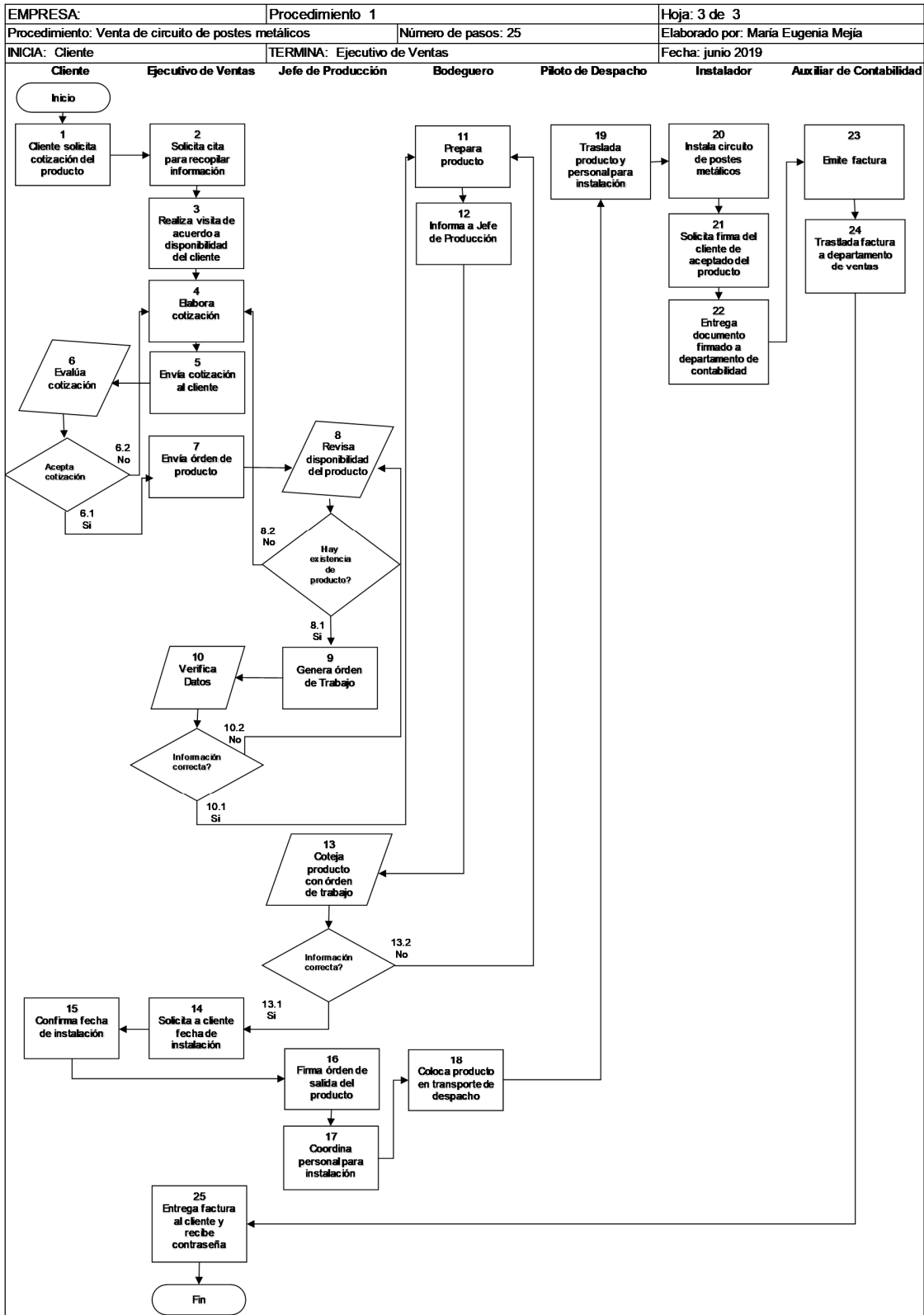
Formato 11
Ejemplo descriptor de procedimiento
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Se presenta la simbología ANSI, utilizada para la elaboración del descriptor de procedimientos.			
SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los simbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o altermantiva. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		• Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga de un procedimiento.		• Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		• Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación en ella.		• Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc.		• Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.
	Evaluación/revisión: Indica el momento para estimar y/o verificar la operación o acción perteneciente a un procedimiento o proceso.	NOTA: Los simbolos marcados con•son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.	

Fuente: Guillermo Gómez Ceja, primera edición, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño 1997

EMPRESA: Empresa de Herrajes y Accesorios, S.A.	Procedimiento: 1	Hoja: 1 de 3
	Número de pasos: 25	Elaborado por: María Eugenia Mejía Méndez
Procedimiento: Venta de circuito de postes metálicos		Fecha: septiembre 2019
INICIA: Cliente		TERMINA: Ejecutivo de Ventas
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Procedimiento que abarca las actividades que se llevan a cabo para realizar la venta de un circuito de postes metálicos para responder de forma oportuna y lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer los lineamientos necesarios para llevar a cabo la venta de los productos. ✓ Reducir el tiempo del proceso y entrega del producto a través del conocimiento de los pasos para realizar la venta. ✓ Mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente. ✓ Optimizar la productividad y eficacia de los colaboradores en sus actividades diarias. <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El ejecutivo de ventas debe asesorar al cliente en todo momento. ✓ El ejecutivo de ventas debe elaborar la cotización hasta recibir todos los requerimientos de parte del cliente. ✓ El ejecutivo de ventas debe solicitar autorización al gerente de ventas para aplicar descuento sobre los precios establecidos. ✓ Se creará un registro que contenga los datos completos a cada cliente con la primera compra que realice. 		

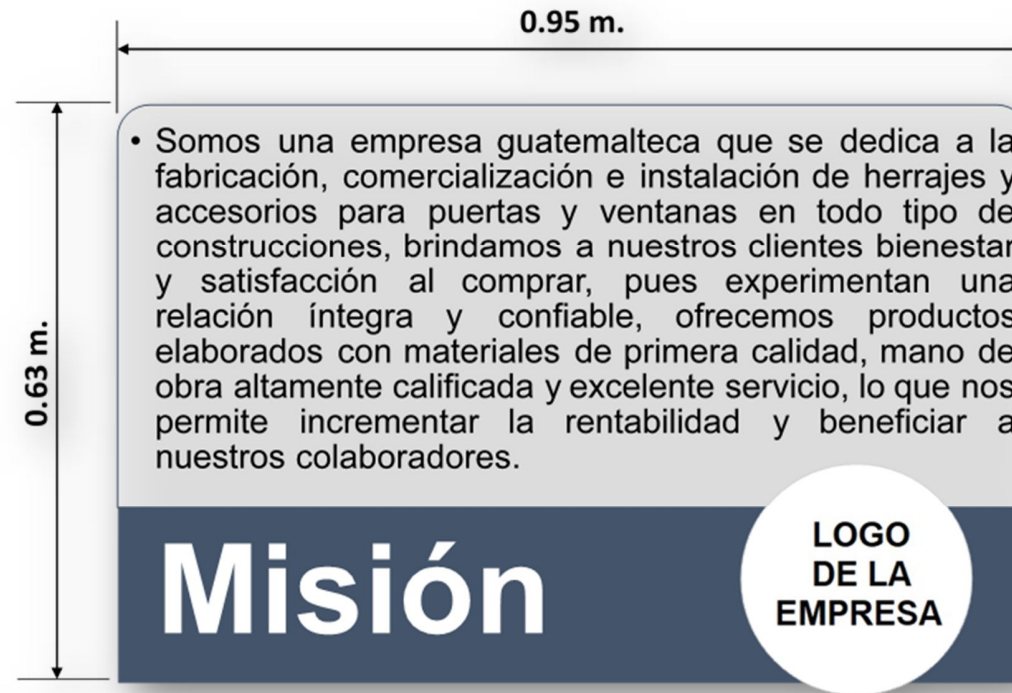
EMPRESA: Empresa de Herrajes y Accesorios, S.A.		Procedimiento 1	Hoja: 2 de 3
		Número de pasos: 25	Elaborado por: María Eugenia Mejía Méndez
Procedimiento: Venta de circuito de postes metálicos			Fecha: junio 2019
INICIA: Cliente		TERMINA: Ejecutivo de Ventas	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Cliente	1	Solicita cotización del producto	
Ejecutivo de Ventas	2	Solicita cita para recopilar información sobre las requisiciones del cliente	
	3	Realiza visita de acuerdo con disponibilidad del cliente para recabar información sobre ubicación, medidas y cantidad de producto.	
	4	Elabora cotización incluyendo fecha de entrega tentativa.	
	5	Envía al cliente.	
Cliente	6	Evalúa cotización	
	6.1	Si acepta cotización, informa. (Continúa en paso 7).	
	6.2	No acepta cotización, solicita cambios. (Regresa a paso 4).	
Ejecutivo de Ventas	7	Envía orden de producto al departamento de producción.	
Jefe de producción	8	Revisa disponibilidad del producto.	
	8.1	Si hay existencia de producto, confirma a departamento de ventas (Continúa en paso 9)	
	8.2	No hay existencia, informa a departamento de ventas (Regresa a paso 4)	
	9	Genera orden de trabajo.	
Ejecutivo de Ventas	10	Verifica datos.	
	10.1	Si la información es correcta, traslada orden de trabajo. (Continúa en paso 11).	
	10.2	No es correcta la información, solicita rectificación (Regresa a paso 8).	
Bodeguero	11	Prepara producto.	
	12	Informa a jefe de producción.	
Jefe de producción	13	Coteja producto con orden de trabajo	
	13.1	Si el producto es correcto, informa a departamento de ventas. (Continúa en paso 14)	
	13.2	No está correcto solicita rectificación (Regresa a paso 11)	
Ejecutivo de Ventas	14	Solicita a cliente fecha de instalación	
Cliente	15	Confirma fecha para instalación	
Jefe de producción	16	Firma orden de salida del producto.	
	17	Coordina personal para instalación	
Bodeguero	18	Coloca producto en transporte de despacho.	
Piloto de despacho	19	Traslada producto y personal para instalación	
Instalador	20	Instala circuito de postes metálicos.	
	21	Solicita firma del cliente de aceptado el producto.	
	22	Entrega documento firmado a departamento de contabilidad	
Auxiliar de Contabilidad	23	Emite factura.	
	24	Traslada factura a departamento de ventas	
Ejecutivo de Ventas	25	Entrega información al cliente y recibe contraseña de pago.	



Formato 12
Programa de socialización instrumentos administrativos
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

No.	Actividad	Responsable	Inicia	Termina
1	Palabras de bienvenida.	Gerente General	8:00	8:05
2	Información sobre instrumentos administrativos	Encargado de Recursos Humanos	8:06	8:20
3	Información Descriptor de Puestos	Encargado de Recursos Humanos	8:21	8:40
4	Información Descriptor de Procedimientos	Encargado de Recursos Humanos	8:41	9:00
5	Objetivos de instrumentos administrativos	Encargado de Recursos Humanos	9:01	9:20
6	Refrigerio	Encargado de Recursos Humanos	9:21	9:45
7	Entrega de material impreso a jefes de departamento	Encargado de Recursos Humanos	9:46	10:15
9	Palabras finales	Gerente General	10:16	10:30

Formato 13
Rótulo institucional Misión
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

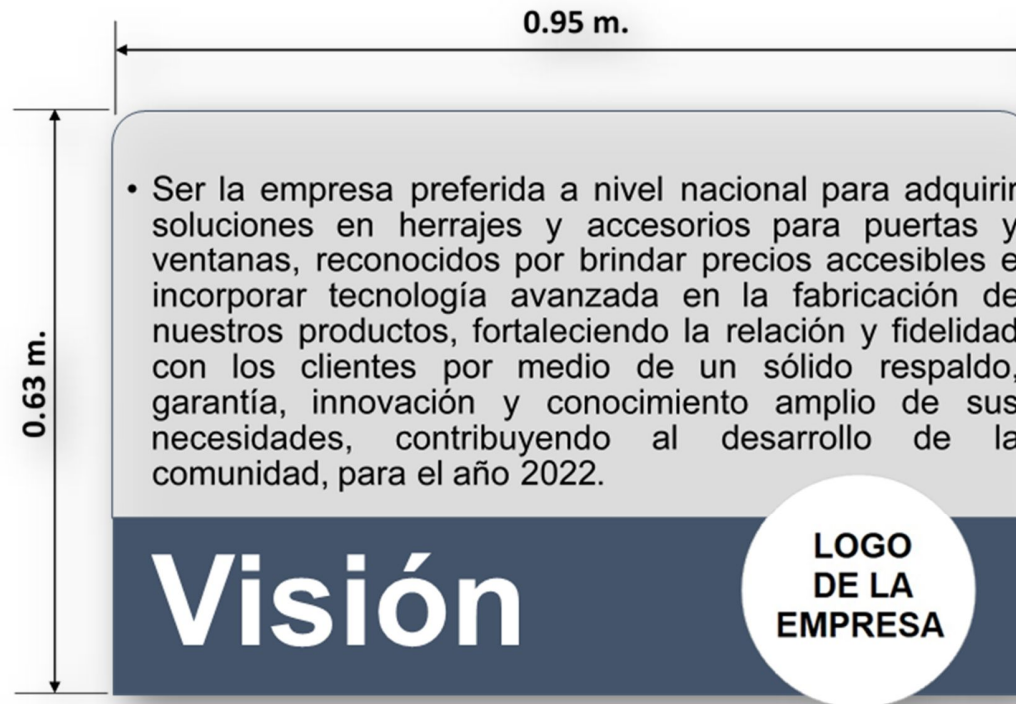


130

Medidas	0.63 m. de alto X 0.95 m. de ancho
Materiales	Acrílico blanco de 1" de grosor
Colores	Fondo gris, con letras negras/cintillo azul marino con letras blancas
Tipo y tamaño de letra	Arial 55 color negro / Arial 105 color blanco

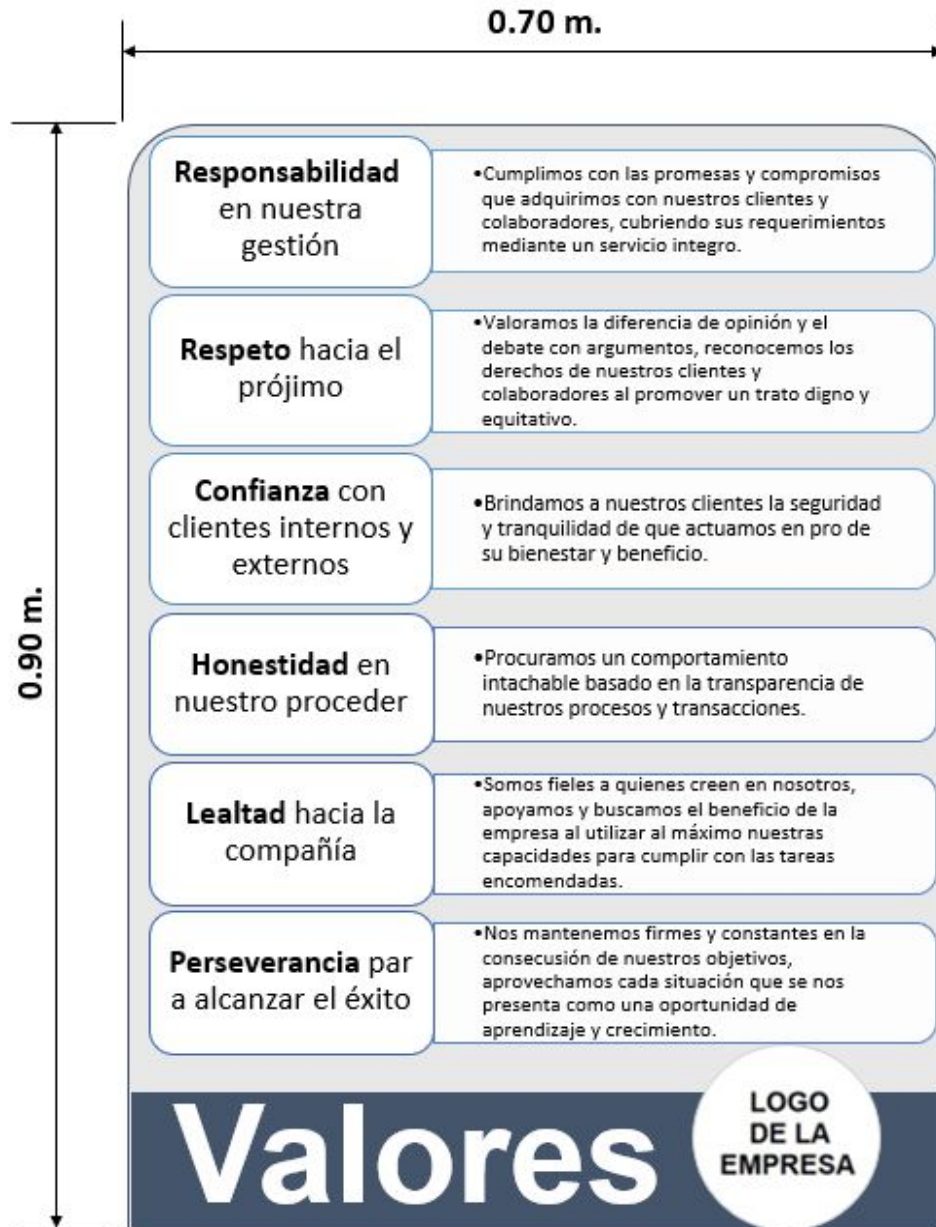
Formato 14
Rótulo institucional Visión
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

131



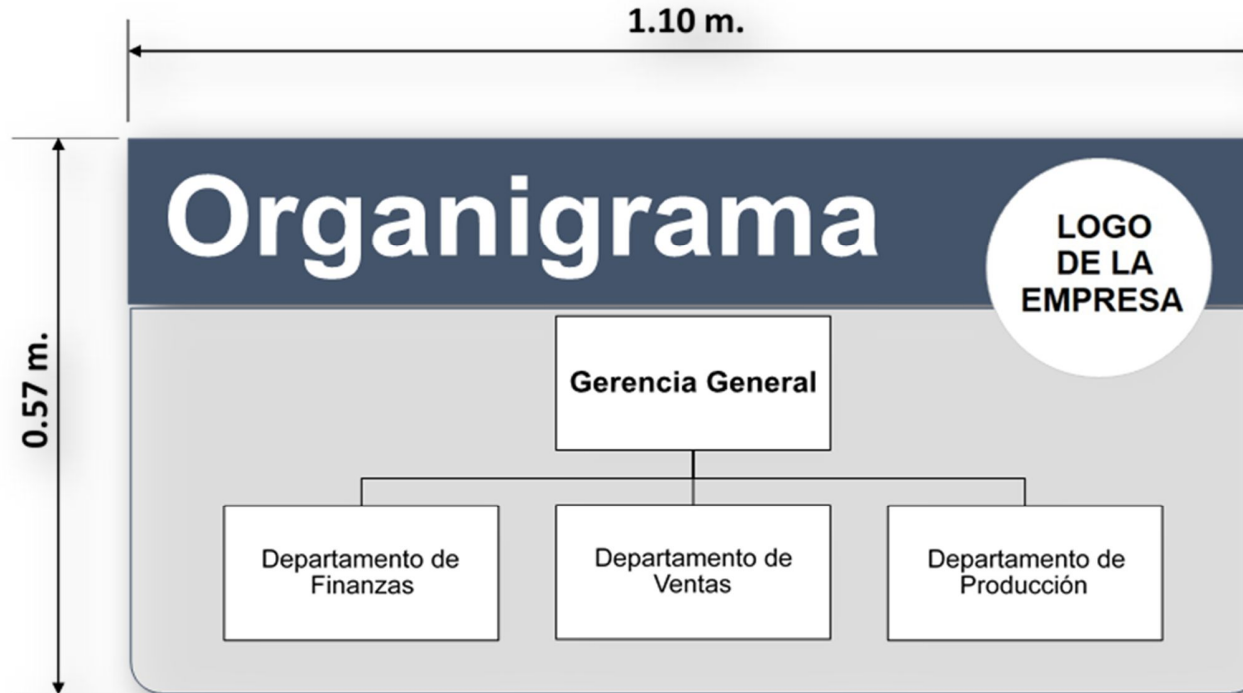
Medidas	0.63 m. de alto X 0.95 m. de ancho
Materiales	Acrílico blanco de 1" de grosor
Colores	Fondo gris, con letras negras/cintillo azul marino con letras blancas
Tipo y tamaño de letra	Arial 55 color negro / Arial 105 color blanco

Formato 15
Rótulo institucional Valores
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala



Medidas	0.90 m. de alto X 0.70 m. de ancho
Materiales	Acrílico blanco de 1" de grosor
Colores	Fondo gris/blanco, con letras negras/cintillo azul marino con letras blancas
Tipo y tamaño de letra	Arial 55 color negro / Arial 105 color blanco

Formato 16
Rótulo institucional Organigrama General
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala



133

Medidas	0.57 m. de alto X 1.10 m. de ancho
Materiales	Acrílico blanco de 1" de grosor
Colores	Fondo gris/blanco, con letras negras/cintillo azul marino con letras blancas
Tipo y tamaño de letra	Arial 55 color negro / Arial 105 color blanco

Formato 17
Socialización Filosofía Organizacional
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

No.	Actividad	Responsable	Inicia	Termina
1	Palabras de bienvenida.	Gerente General	8:00	8:05
2	Información sobre filosofía organizacional	Encargado de Recursos Humanos	8:06	8:20
3	Información Misión, Visión, Valores y Objetivos	Encargado de Recursos Humanos	8:21	8:40
4	Información Organigrama General	Encargado de Recursos Humanos	8:41	9:00
5	Objetivos de implementar la filosofía organizacional	Encargado de Recursos Humanos	9:01	9:20
6	Refrigerio	Encargado de Recursos Humanos	9:21	9:45
7	Recorrido para visualizar rotulos institucionales	Encargado de Recursos Humanos	9:46	10:15
9	Palabras finales	Gerente General	10:16	10:30

Cuadro 6
Plan de acción: Impulsar el crecimiento de la empresa
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Estrategia FA1: Impulsar el crecimiento de la empresa por medio de la diversificación de la línea de productos para ofrecer más alternativas a los clientes y generar negocios a largo plazo.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Fin	Concepto	Valor	
1	Reunión con ejecutivos de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	06/01/2020	06/01/2020	Medios audiovisuales Impresiones Fotocopias	Q 30.00 Q 100.00	Q 130.00
2	Discusión de la propuesta por parte de los ejecutivos.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/01/2020	07/01/2020	Refrigerio	Q 100.00	Q 100.00
3	Seleccionar a 50 clientes destacados y 10 principales proveedores para identificar los productos que les gustaría tener disponible en la empresa	Contar con el 100% de la información acerca de los productos preferidos, en una semana	Gerente de Ventas	24/02/2020	28/02/2020	Uso de equipo de cómputo e internet	Q 100.00	Q 100.00
4	Concertar cita con clientes y proveedores seleccionados	Tener el 100% de las citas confirmadas, en una semana	Encargado de Mercadeo	02/03/2020	06/03/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 50.00 Q 20.00	Q 70.00
5	Visitar a 10 clientes por semana, ubicados en el perímetro de la ciudad capital, para conocer las preferencias y sugerencias de productos nuevos	Realizar el 100% de visitas planificadas, en una semana	Ejecutivos de Ventas	09/03/2020	10/04/2020	Viáticos Combustible	Q 1,920.00 Q 3,600.00	Q 5,520.00

6	Visitar a 3 proveedores por semana, ubicados en el perímetro de la ciudad capital	Conocer al 100% de las preferencias y sugerencias de productos nuevos, en una semana.	Ejecutivos de Ventas	09/03/2020	10/04/2020	Viáticos Combustible	Q 500.00 Q 1,000.00	Q 1,500.00
7	Escoger los productos de mayor preferencia por los clientes y proveedores	Incluir el 100% de los productos escogidos para ampliar la línea de productos que la empresa comercializa, en una reunión.	Gerente de Ventas	16/03/2020	16/03/2020	Refrigerio	Q 100.00	Q 100.00
8	Pactar términos con proveedores para adquisición de productos seleccionados	Tener el 100% de las condiciones del convenio, en una semana	Gerente General	17/03/2020	20/03/2020	Viáticos Combustible	Q 500.00 Q 100.00	Q 600.00
9	Abastecimiento de nuevos productos	Tener existencia en un 100% de los nuevos productos en bodega para cubrir la demanda de los clientes, en una semana.	Encargado de Taller	06/04/2020	10/04/2020	Será definido por la empresa	Será definido por la empresa	Será definido por la empresa
10	Evaluación de la estrategia	Verificar el 100% de implementación de la propuesta cada mes.	Gerente de Ventas	15/03/2020	21/12/2020	Papeleria	Q 30.00	Q 30.00
Total								Q 8,020.00

Formato 18
Guía de entrevista a clientes
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización
de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Logo de la
empresa

GUÍA DE ENTREVISTA A CLIENTES

Fecha: 03/09/2019

Dirigida a: nuestros distinguidos clientes.

Objetivo: Obtener información sobre los productos de su interés para ampliar nuestra línea de productos.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta de su elección, en caso se le solicite ampliar su respuesta, por favor hágalo de forma clara y concisa, la información que nos brinde será utilizada para mejorar nuestros servicios y productos, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

1. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de nuestra empresa?

Menos de 1 año () 1 año () 2 años () 3 años o más ()

2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra actualmente acerca de nuestros productos?

Muy satisfecho () Mas o menos satisfecho () Nada satisfecho ()

¿Por qué? _____

3. ¿Ha encontrado con nosotros todos los productos que ha buscado?

SI () NO ()

Amplíe *Me dedico a la reparación de puertas y siempre he encontrado con ustedes todos los productos e implementos que he buscado.*

4. Si su respuesta a la pregunta anterior es "NO" ¿Qué productos son los que no ha encontrado?

- a. ********* _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

5. Además de los anteriores, ¿Qué nuevos productos le gustaría encontrar en nuestra empresa?

- a. ***Tal vez exista alguna opción de productos genéricos.*** _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

6. ¿Con qué frecuencia requiere de estos productos?

Semanal () Quincenal () Mensual () Otros ()

Amplíe ***Existe mucha demanda para la reparación de puertas.*** _____

7. Los productos que adquiere con otras empresas ¿Llenan sus expectativas?

SI () NO ()

¿Por qué? ***Porque son duraderos.*** _____

8. ¿Cuál considera que es la razón principal que le haría tomar una decisión de compra?

Precio () Diseño () Calidad () Diversidad ()

Accesibilidad () Comodidad () Seguridad () Otro ()

Amplíe *Algunas veces los precios son más cómodos y diseños elegantes.*

9. ¿Le gustaría que implementáramos algún servicio adicional a los que ya le ofrecemos?

SI () NO ()

¿Cuáles?

Servicio a domicilio.

10. ¿Existe algún comentario o sugerencia que le gustaría hacerle a nuestra empresa?

No.

¡Muchas gracias!

Formato 19
Guía de entrevista a proveedores
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización
de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Logo de la
empresa

GUÍA DE ENTREVISTA A PROVEEDORES

Fecha: 03/09/2019

Dirigida a: proveedores de la empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas.

Objetivo: Obtener información sobre los productos de mayor demanda en el mercado.

Instrucciones: Por favor responda a las siguientes preguntas de forma clara y concisa, la información que nos brinde será utilizada para mejorar nuestros servicios y productos, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

1. ¿Cuánto tiempo lleva siendo proveedor de la empresa?

Menos de 1 año () 1 año () 2 años () 3 años o más (X)

2. ¿Cuáles son los productos de herrería y accesorios para puertas y ventanas que más solicitan los clientes?

a. *Pasamanos*

b. *Postes metálicos*

c. *Herrajes Europeos*

d. *Herrajes en madera*

e. _____

f. _____

e. _____

f. _____

e. _____

f. _____

3. ¿Cuál considera que es la razón por la que le solicitan estos productos?

Precio (X) Diseño () Calidad (X) Diversidad () Otro ()

¿Por qué?

Lo que más importa a nuestros clientes son los precios, deciden sus compras principalmente por el precio, ya que muchos de ellos deben agregar el precio de su mano de obra a los productos y los deben ofrecer a precios más altos.

4. ¿Qué productos nos sugiere incluir para ampliar nuestro portafolio?

a. *Los mencionados anteriormente.*

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

5. ¿Qué cualidades poseen estos productos?

Precio (X) Diseño (X) Calidad (X) Diversidad (X) Otro ()

Amplíe *Todos los productos que distribuimos poseen excelentes precios, y alta calidad, los clientes siempre nos buscan y prefieren por la variedad que ofrecemos.*

6. ¿Se encuentran en la capacidad de proveernos estos productos?

SI (X) NO () ¿Por qué?

Contamos con amplio inventario de todos nuestros productos, en caso de que no lo tengamos en el momento lo importamos en poco tiempo.

7. ¿Tiene conocimiento de algún producto que sea considerado como “Líder” aunque usted no lo distribuya?

SI () NO (X)

¿Cuáles?

8. Si su respuesta a la pregunta anterior es “SI” por favor, coméntenos ¿Cuál es y por qué no lo distribuye?

9. ¿Existe algún comentario o sugerencia que le gustaría hacerle a nuestra empresa?

Ampliar el portafolio puede brindarles mayor cantidad de clientes y fidelidad de los mismos. Tendrán oportunidad de ampliar su mercado.

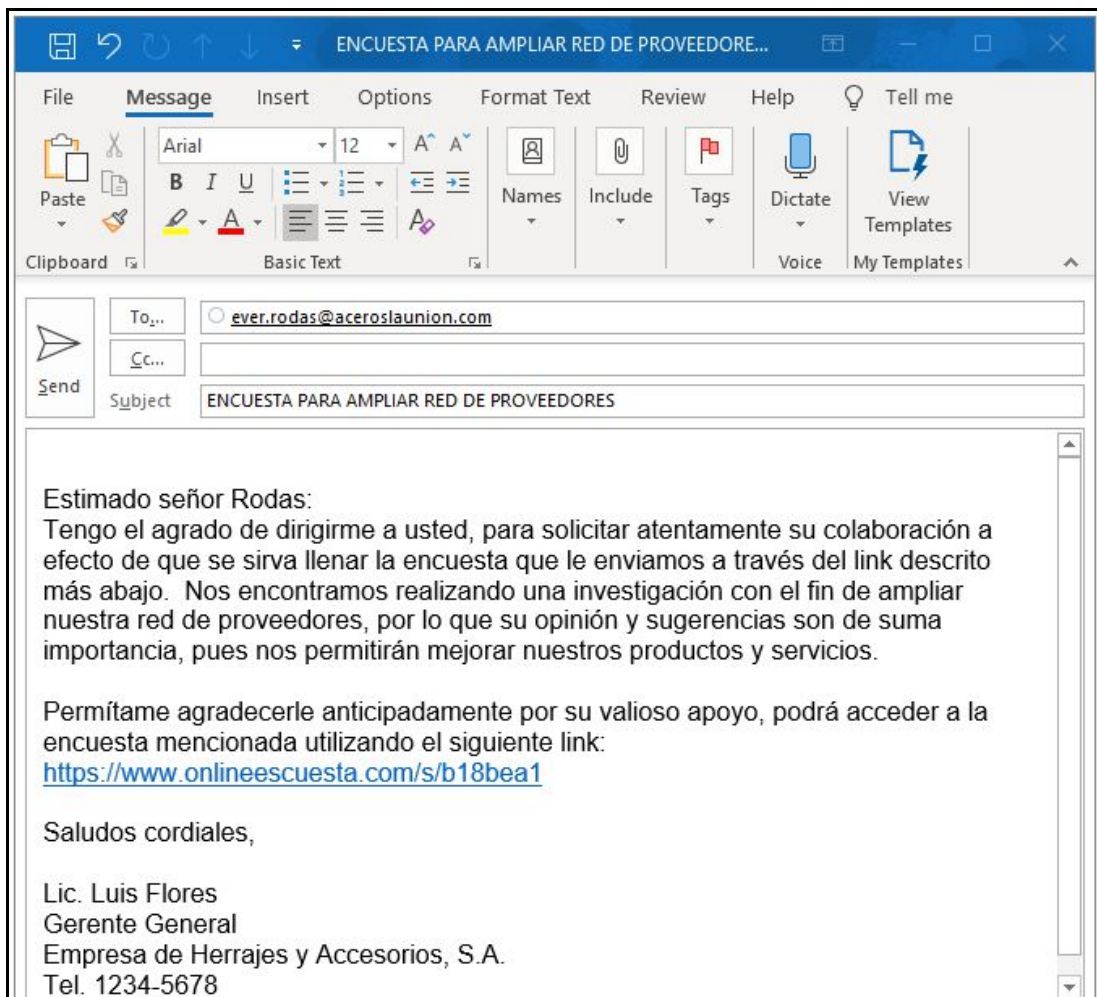
¡Muchas gracias!

Cuadro 7
Plan de acción: Crear alianzas estratégicas con proveedores
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Estrategia FA2: Crear alianzas estratégicas con proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materia prima e insumos a precios favorables para optimizar costos.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Fin	Concepto	Valor	
1	Reunión con ejecutivos de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	06/01/2020	06/01/2020	Medios audiovisuales Impresiones Fotocopias	Q 30.00 Q 100.00	Q 130.00
2	Discusión de la propuesta por parte de los ejecutivos.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/01/2020	07/01/2020	Refrigerio	Q 100.00	Q 100.00
3	Solicitar a Cámara de Industria base de datos de proveedores y clientes potenciales	Contar con el 100% de la información solicitada, en una semana.	Encargado de Mercadeo	20/01/2020	24/01/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00
4	Solicitar a Cámara Guatemalteca de la Construcción base de datos de proveedores y clientes potenciales	Contar con el 100% de la información solicitada, en una semana.	Encargado de Mercadeo	20/01/2020	24/01/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00
5	Solicitar a Gremial de Industrias de la Metalurgia base de datos de proveedores y clientes potenciales	Contar con el 100% de la información solicitada, en una semana.	Encargado de Mercadeo	20/01/2020	24/01/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00

6	Conocer la opinión de los clientes acerca de proveedores que consideran empresas serias y respetables, con quienes tienen relaciones comerciales	Recabar el 100% de la información, en dos semanas.	Ejecutivos de Ventas	17/02/2020	03/03/2020	Uso de Internet	Q 100.00	Q 100.00
7	Identificar proveedores potenciales por medio de verificar que no estén considerados como competencia directa, que se dirijan al mismo mercado y que tengan necesidades similares	Contar con el 100% de la información, en una semana	Encargado de Mercadeo	04/03/2020	11/03/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00
8	Concertar cita con empresas seleccionadas	Exponer el 100% de la iniciativa de creación de alianza estratégica, en una semana	Encargado de Mercadeo	12/03/2020	19/03/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00
9	Pactar convenios para reducir los costos de materias primas e insumos utilizados por la empresa con al menos 02 proveedores	Completar el 100% de los convenios con los proveedores interesados en la propuesta, en un mes.	Gerente General	20/03/2020	20/04/2020	Viáticos Combustible	Q 500.00 Q 100.00	Q 600.00
10	Evaluación de la estrategia	Verificar el 100% de implementación de la propuesta, cada tres meses.	Gerente de Ventas	15/04/2020	21/12/2020	Papelería	Q 30.00	Q 30.00
Total							Q 1,030.00	

Formato 20
Correo electrónico dirigido a clientes para solicitar llenado de encuesta
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de
herrajes y accesorios para puertas y ventanas



Formato 21
Encuesta dirigida a clientes para identificar aliados potenciales
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de
herrajes y accesorios para puertas y ventanas

ENCUESTA PARA AMPLIAR PORTAFOLIO DE PROVEEDORES0 %

Estimado Cliente, nos encontramos en una etapa de ampliación de nuestra cartera de proveedores, para lo cual su opinión es de suma importancia, deseamos solicitarle atentamente su valioso apoyo a fin de que conteste la presente encuesta, lo que nos permitirá ofrecerle mejores productos y servicios.

Objetivo: Obtener comentarios y sugerencias para ampliar nuestro portafolio de proveedores.
Instrucciones: Marque la respuesta de su elección, en caso se le solicite ampliar su respuesta, por favor hágalo de forma clara y concisa, la información que nos brinde será utilizada para mejorar nuestros servicios y productos, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

(cambiar)

ENCUESTA PARA AMPLIAR PORTAFOLIO DE PROVEEDORES13 %

1. En relación a herrajes, complementos para puertas y ventanas y materiales de construcción ¿A qué empresas les compra?: *

a.

b.

c.

d.

e.

f.

g.

h.

(cambiar)

ENCUESTA PARA AMPLIAR PORTAFOLIO DE PROVEEDORES 25 %

2. ¿Por qué le compra a esas empresas? *

Amplie su respuesta

(cambiar)

ENCUESTA PARA AMPLIAR PORTAFOLIO DE PROVEEDORES 38 %

3. ¿Qué otras empresas que comercializan herrajes y accesorios para puertas y ventanas usted admira? *

a.

b.

c.

d.

e.

f.

g.

h.

(cambiar)

ENCUESTA PARA AMPLIAR PORTAFOLIO DE PROVEEDORES 50 %

4. ¿Qué otros proveedores considera usted que tienen la reputación para generarle confianza? *

a.

b.

c.

d.

e.

f.

g.

h.

(cambiar)

ENCUESTA PARA AMPLIAR PORTAFOLIO DE PROVEEDORES 63 %

5. ¿Qué otros productos o servicios relacionados a la construcción le interesan? *

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

(cambiar)

ENCUESTA PARA AMPLIAR PORTAFOLIO DE PROVEEDORES 75 %

6. ¿Qué aspectos son los más importantes al momento de escoger el lugar de compra? *

- Calidad del producto
- Confiabilidad
- Cumplimiento de entrega
- Estabilidad
- Garantía
- Otros
- Precio
- Reputación
- Ubicación
-

(cambiar)

ENCUESTA PARA AMPLIAR PORTAFOLIO DE PROVEEDORES 88 %

Muchas gracias por su valiosa ayuda!!
Esta encuesta ha terminado.
Puede cerrar la ventana ahora.

(cambiar)

Cuadro 8

**Plan de acción: Fortalecer las habilidades técnicas del recurso humano en el área operativa
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala**

Estrategia DA1: Fortalecer las capacidades técnicas del recurso humano en el área operativa con un programa de crecimiento profesional para mejorar su rendimiento y dirigir el talento al logro de los objetivos de la organización y ser más competitivos en el mercado que atiende.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Fin	Concepto	Valor	
1	Reunión con ejecutivos de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	06/01/2020	06/01/2020	Medios audiovisuales Impresiones Fotocopias	Q 30.00 Q 100.00	Q 130.00
2	Discusión de la propuesta por parte de los ejecutivos.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/01/2020	07/01/2020	Refrigerio	Q 100.00	Q 100.00
3	Elegir el contenido que mejor se adecúe a las necesidades formación y aprendizaje del personal del área operativa	Seleccionar el 100% del programa, en una semana.	Encargado de Recursos Humanos	15/01/2020	22/01/2020	Uso de Internet	Q 20.00	Q 20.00
4	Obtener 3 cotizaciones de centros que brinden capacitación en Herrería y Soldadura	Contar con el 100% de las cotizaciones, en una semana.	Encargado de Recursos Humanos	23/01/2020	30/01/2020	Comunicación telefónica Uso de Internet	Q 20.00 Q 20.00	Q 40.00

5	Comunicar al personal los objetivos, tiempo y beneficios, que tendrá para ellos la implementación del plan, así como aspectos técnicos y logísticos	Transmitir el 100% de la información, en una reunión.	Encargado de Recursos Humanos	03/02/2020	03/02/2020	Refrigerio	Q 100.00	Q 100.00
6	Incrementar la productividad del recurso humano en el área operativa y mejorar la calidad de los productos	Mejorar el rendimiento del 100% de colaboradores que asistan al programa de capacitación, en un mes.	Encargado de Recursos Humanos	01/03/2020	31/03/2020	Inscripción: Q.100.00 X 6 participantes Mensualidad: Q.400.00 X 6 participantes	Q 600.00 Q 2,400.00	Q 3,000.00
7	Evaluación de la estrategia	Verificar el 100% de implementación de la propuesta, cada tres meses.	Gerente de Ventas	15/04/2020	21/12/2020	Papeleria	Q 30.00	Q 30.00
Total								Q 3,290.00

Formato 22
Programa de crecimiento profesional
dirigido al área operativa
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

**OBJETIVOS PARA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
 PARA PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA**

PARTICIPANTES	Dirigido al personal del área operativa: 03 herreros 03 instaladores.
OBJETIVO GENERAL	Contar con personal especializado en el área operativa para ofrecer productos de la más alta calidad a los clientes.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecer las capacidades técnicas de los colaboradores. * Conocer teórica y prácticamente los distintos materiales utilizados para la elaboración de herrajes, sus características y presentaciones. * Identificar las distintas herramientas, máquinas y equipos, sus funciones y correcta utilización. * Leer e interpretar planos para construcciones en herrería. * Conocer y utilizar los distintos medios de unión. * Realizar soldaduras eléctricas. * Optimizar la fuerza muscular en el uso de palancas: morsa, dobladora de caño, suplementos* * Mejorar técnica de acabados. * Aplicar las normas de seguridad e higiene en la elaboración de productos.

Formato 23
Socialización programa de crecimiento profesional
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y
accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

No.	Actividad	Responsable	Inicia	Termina
1	Palabras de bienvenida.	Gerente General	8:00	8:05
2	Presentación del Plan de Capacitación	Encargado de Recursos Humanos	8:06	8:20
3	Comunicación de los objetivos	Encargado de Recursos Humanos	8:21	8:40
4	Contenido del Plan de Capacitación	Encargado de Recursos Humanos	8:41	9:00
5	Información acerca del lugar donde se impartirá la capacitación	Encargado de Recursos Humanos	9:01	9:10
6	Horarios en que se impartirá la capacitación	Encargado de Recursos Humanos	9:11	9:30
7	Duración del plan de capacitación	Encargado de Recursos Humanos	9:31	9:50
8	Palabras finales	Gerente General	9:51	10:00

Formato 24
Contenido del programa de crecimiento profesional para personal del área operativa
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

PLAN DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE AREA OPEARTIVA HERRERIA / INSTALACION																														
Lugar donde se imparte el curso:		Intecap 5a. Calle y 10a. Avenida 5-04 Zona 5 Colonia Enriqueta, Ciudad de Guatemala																												
MES DE MARZO 2020																														
	Contenido	Hora	1a. Semana					2a. Semana					3a. Semana					4a. Semana												
			L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S				
1	Primer módulo * Descripción de obtención del hierro, aceros, laminados, perfiles. * Herramientas, máquinas y equipos utilizados. * Mantenimiento de equipos y herramientas. * Normas de seguridad. * Prevención de accidentes de trabajo	7:30 - 8:30				X		X																						
2	Segundo módulo * Unidades de medida y conversiones * Trazado: uso de la punta de marcar, regla, escuadra, gramil, punto o granillo. * Practicas de trazado	7:30 - 8:30							X			X			X															
3	Tercer módulo * Lectura e interpretación de planos. * Coquizado, acotaciones, medidas en obra y cálculo de materiales. * Tornillos, diversos tipos. * Usos de terrajas, machos y remaches. * Soldadura Oxhídrica, material de aporte. * Corte con soplete y soldadura eléctrica. * Posiciones de trabajo.	7:30 - 8:30 8:30 - 9:30														X			X						X	X				
4	Cuarto módulo * Uso de morsa, herramientas de corte, uso y afilado del cortafrio. * Corte con sierra para metales, cortes rectos, en ángulo. * Uso de máquina de agujerear. * Trazado de la operación a realizar. * Limar, usar la piedra de esmerilar. * Plegado de metal.	7:30 - 8:30																							X		X			X

Cuadro 9
Plan de acción: Establecer directrices generales para la toma de decisiones
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Estrategia DA2: Establecer políticas generales para que la toma de decisiones y la resolución de conflictos sean efectivos para anticiparse a las situaciones de riesgo y afrontarlas con éxito, con lo que serán más eficientes en el uso de los recursos y capacidades de la empresa; siendo más competitivos en el mercado, ante las acciones de otras empresas.

Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Fin	Concepto	Valor	
1	Reunión con ejecutivos de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	06/01/2020	06/01/2020	Medios audiovisuales Impresiones Fotocopias	Q 30.00 Q 100.00	Q 130.00
2	Discusión de la propuesta por parte de los ejecutivos.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/01/2020	07/01/2020	Refrigerio	Q 100.00	Q 100.00
3	Diseño de políticas en función de los objetivos empresariales, para su debida autorización	Contar con la aprobación del 100% de las políticas definidas, en una semana.	Gerente General	13/01/2020	17/01/2020	Fotocopias	Q 10.00	Q 10.00
4	Comunicar las políticas empresariales a los principales responsables de su ejecución	Transmitir el 100% de las políticas diseñadas al personal ejecutivo, en una reunión.	Encargado de Recursos Humanos	20/01/2020	20/01/2020	Fotocopias	Q 30.00	Q 30.00

5	Que los colaboradores conozcan y comprendan las políticas empresariales, se sientan valorados y se comprometan con la empresa	Socializar el 100% de las políticas generales, en una reunión.	Gerente General	16/07/2020	16/07/2020	Fotocopias	Q 100.00	
						Refrigerio	Q 300.00	Q 400.00
6	Contar con una guía que dirija la toma de decisiones de forma acertada, tener definidos los principios y forma de trabajar para encaminar a la empresa hacia el logro de sus objetivos	Implementar el 100% de las políticas generales, a partir del mes de enero 2020	Gerente General	21/01/2020	21/01/2020	Electricidad medios audiovisuales	Q 20.00	Q 20.00
7	Evaluación de la estrategia	Verificar el 100% de implementación de la propuesta, cada tres meses.	Encargado de Recursos Humanos	15/04/2020	21/12/2020	Papeleria	Q 30.00	Q 30.00
Total							Q	590.00

Formato 25
Políticas empresariales
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de
herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

De acuerdo con lo definido con el gerente general de la empresa, las políticas a implementar se detallan a continuación:

POLÍTICAS DE PERSONAL

- a) El trato entre colaboradores será con respeto y consideración a la dignidad.
- b) El encargado de recursos humanos es el responsable de realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal cuando sea necesario.
- c) Cada uno de los colaboradores gozará de igualdad de oportunidades y de trato, sin ser discriminado por su origen étnico, religión, nacionalidad, color, estado civil, edad, opinión política, sexo o impedimento físico.
- d) Se cumplirá a cabalidad con los horarios de entrada y salida de cada jornada laboral.
- e) Los permisos de trabajo serán autorizados por cada jefe inmediato.
- f) Está prohibido presentarse a las labores diarias bajo influencia de alcohol o droga.
- g) Se descontará el día séptimo a cada colaborador que falte a laborar sin causa justificada.
- h) Las decisiones profesionales que cada empleado tome respecto a temas laborales serán en beneficio de la empresa, no basados en intereses personales.
- i) Las instalaciones, equipo de oficina, taller y bodegas como: teléfono, fotocopidora, ordenadores, aplicaciones informáticas e Internet/Intranet, maquinaria y herramientas son exclusivamente para usos empresariales.
- j) Se guardará confidencialidad con respecto a todos los asuntos internos de la empresa.
- k) La obligación de observar confidencialidad continuará incluso después de terminar la relación laboral.
- l) No se elaborarán documentos, archivos, grabaciones de imagen y/o sonido o reproducciones sin autorización del jefe inmediato.
- m) Los datos personales serán almacenados de forma segura y respetarse los derechos de acceso a esta información.

POLÍTICAS DE VENTAS

- a) El horario de atención a clientes es de 8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes y de 8:00 a 12:00 horas, en sábado.
- b) Los precios de los productos, ofertas y promociones se notifican a través de los ejecutivos de ventas y medios de comunicación como: redes sociales, correos electrónicos, volantes, televisión, periódicos, y revistas.
- c) Las promociones no aplican para clientes con saldo vencido.
- d) Se otorga hasta un 10% de descuento en compras de producto de baja rotación.
- e) Los productos cuentan con garantía de fábrica, la cual se encuentra especificada en la nota de envío y/o factura.
- f) La garantía es válida por defectos del fabricante, no por daño físico como: productos quebrados, rayados, modificados, sellos de garantía alterados, con piezas sueltas o desperfectos por dar un uso para el que no están diseñados.
- g) El plazo de crédito inicia a partir de la fecha de emisión de la factura, tomando en cuenta días calendario.
- h) Se otorga crédito a clientes que hayan realizado tres compras al contado y posteriormente quedará sujeto a aprobación.
- i) El plazo máximo de crédito es de 30 días calendario.
- j) En pedidos especiales el tiempo de entrega será acordado con el ejecutivo de ventas.
- k) Se aplican los siguientes descuentos en compras al contado:

Volumen de compra	Porcentaje de descuento
De Q. 500.00 a Q. 1,500.00	5%
De Q. 1,500.00 a Q. 2,000.00	10%
De Q. 2,000.00 en adelante	12%

POLÍTICAS DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN

- a) Nuestros productos son elaborados con materia prima de la mejor calidad, mano de obra calificada y el cuidado necesario en los procesos de manipulación.
- b) La comunicación con los clientes es constante para conocer y entender sus necesidades, mejorando con ello nuestros servicios.
- c) Nos encargamos de los requerimientos de nuestros clientes al brindarles soluciones apropiadas a cada caso, así como un trato amable y de servicio siempre.
- d) Las fechas de entrega ofrecidas se cumplen a cabalidad en el tiempo y lugar establecidos.
- e) Resolvemos con prontitud las emergencias que surjan.
- f) Se da mantenimiento periódico a instalaciones y equipos utilizados en los procesos productivos.
- g) Estamos comprometidos con mantener la mejora continua de la calidad de nuestros productos.
- h) El desarrollo de productos nos permite competir en nuevos sectores y mercados.

Formato 26
Programa de socialización de políticas empresariales
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de
herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Objetivo: presentar a todos los colaboradores las nuevas políticas empresariales

No.	Actividad	Responsable	Inicia	Termina
1	Palabras de bienvenida.	Gerente General	8:00	8:05
2	Entrega de material	Auxiliar contable	8:06	8:20
3	Objetivos y beneficios de implementar Políticas Empresariales.	Encargado de Recursos Humanos	8:21	8:40
4	Aplicación de Políticas Empresariales.	Encargado de Recursos Humanos	8:41	9:00
5	Comunicación y explicación de Políticas de Personal	Encargado de Recursos Humanos	9:01	9:20
6	Refrigerio	Auxiliar contable	9:21	9:45
7	Comunicación y explicación de Políticas de Ventas	Encargado de Recursos Humanos	9:46	10:15
8	Comunicación y explicación de Políticas de Calidad y Producción	Encargado de Recursos Humanos	10:16	10:45
9	Palabras finales	Gerente General	10:46	11:00

3.3.1.4 Presupuesto para implementar estrategias

El presupuesto que será necesario para la implementación de las estrategias propuestas se describe a continuación:

Cuadro 10
Presupuesto para implementación de estrategias
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

#	Descripción	Cantidad
1	Afiliarse a las cámaras y gremiales del sector de la construcción y la metalurgia para participar activamente en ferias, conferencias y eventos que ofrecen a sus asociados, para incursionar y tener participación en nuevos mercados.	Q 48,970.00
2	Establecer comunicación interactiva a través de correo electrónico utilizando la base de datos que ofrecen las cámaras y gremiales del sector de la construcción para captar clientes nuevos, activar la relación y recuperar a clientes antiguos, mejorar la fidelización con clientes actuales e incrementar las ventas.	Q 11,230.00
3	Reforzar las habilidades administrativas de los colaboradores del nivel ejecutivo a través de la alianza estratégica con una empresa de capacitación para que adquieran los conocimientos técnicos necesarios para aplicar correctamente las funciones de planeación y organización, con lo que podrán implementar estrategias, elaborar descriptores de puestos y procedimientos y actualizar la filosofía organizacional, para crear un sentido de pertenencia hacia la empresa y ayudarla a ser más eficiente y competitiva y con esto facilitar la incursión en el mercado regional.	Q 16,120.00
4	Impulsar el crecimiento de la empresa por medio de la diversificación de la línea de productos para ofrecer más alternativas a los clientes y generar negocios a largo plazo.	Q 8,020.00
5	Crear alianzas estratégicas con proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materia prima e insumos a precios favorables para optimizar costos.	Q 1,030.00
6	Fortalecer las capacidades técnicas del recurso humano en el área operativa con un programa de crecimiento profesional para mejorar su rendimiento y dirigir el talento al logro de los objetivos de la organización y ser más competitivos en el mercado que atiende.	Q 3,290.00
7	Establecer políticas generales para que la toma de decisiones y la resolución de conflictos sean efectivos para anticiparse a las situaciones de riesgo y afrontarlas con éxito, con lo que serán más eficientes en el uso de los recursos y capacidades de la empresa; siendo más competitivos en el mercado, ante las acciones de otras empresas.	Q 590.00
Total		Q 89,250.00

3.3.1.5 Evaluación de estrategias

Para medir el avance de las estrategias establecidas se utilizará el formato de evaluación y seguimiento, el cual brindará soporte para analizar, revisar y cuantificar el desempeño y los resultados obtenidos con la implementación de las estrategias. Esta guía contiene:

- ✓ Descripción detallada de cada estrategia

- ✓ Número total de actividades que serán necesarias para completar eficientemente cada estrategia. (A)

- ✓ Cantidad de actividades que se van completando. (B)

- ✓ Porcentaje de avance, el cual se obtiene dividiendo la cantidad de actividades que se van completando dentro del total de actividades necesarias, el resultado de esta división se divide dentro de 100. $(B/A)*100$

- ✓ Comentarios u observaciones relacionadas al progreso u obstáculos por los que se atravesase en la ejecución de cada estrategia.

El responsable de cada actividad definido en los planes de acción será quien debe llevar el registro y control del desarrollo de las estrategias, se trabajará este formato de forma cuatrimestral para identificar si las actividades dan resultados positivos, caso contrario deberán ser ajustadas para dirigir las mismas hacia el logro de los objetivos.

Formato 27
Evaluación y seguimiento de estrategias
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

No.	Estrategia	Total de Actividades (A)	Actividades realizadas (B)	Avance (B/A)*100	Observaciones
1	Afiliarse a las cámaras y gremiales del sector de la construcción y la metalurgia para participar activamente en ferias, conferencias y eventos que ofrecen a sus asociados, para incursionar y tener participación en nuevos mercados.	12	11	92%	La empresa se encuentra afiliada a las cámaras de Industria y de Construcción y a la Gremial de Industrias de la Metalurgia, cuentan con el diseño del stand, pendiente de completar el trámite para participar en Construfer
2	Establecer comunicación interactiva a través de correo electrónico utilizando la base de datos que ofrecen las cámaras y gremiales del sector de la construcción para captar clientes nuevos, activar la relación y recuperar a clientes antiguos, mejorar la fidelización con clientes actuales e incrementar las ventas.	10			
3	Reforzar las habilidades administrativas de los colaboradores del nivel ejecutivo a través de la alianza estratégica con una empresa de capacitación para que adquieran los conocimientos técnicos necesarios para aplicar correctamente las funciones de planeación y organización, con lo que podrán implementar estrategias, elaborar descriptores de puestos y procedimientos y actualizar la filosofía organizacional, para crear un sentido de pertenencia hacia la empresa y ayudarla a ser más eficiente y competitiva y con esto facilitar la incursión en el mercado regional.	8			
4	Impulsar el crecimiento de la empresa por medio de la diversificación de la línea de productos para ofrecer más alternativas a los clientes y generar negocios a largo plazo.	10			
5	Crear alianzas estratégicas con proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materia prima e insumos a precios favorables para optimizar costos.	10			
6	Fortalecer las capacidades técnicas del recurso humano en el área operativa con un programa de crecimiento profesional para mejorar su rendimiento y dirigir el talento al logro de los objetivos de la organización y ser más competitivos en el mercado que atiende.	7			
7	Establecer políticas generales para que la toma de decisiones y la resolución de conflictos sean efectivos para anticiparse a las situaciones de riesgo y afrontarlas con éxito, con lo que serán más eficientes en el uso de los recursos y capacidades de la empresa; siendo más competitivos en el mercado ante las acciones de otras empresas.	7			

3.3.2 Función de organización

A través del correcto desempeño de la función de organización es posible simplificar el trabajo, coordinar y optimizar las funciones y recursos disponibles en la empresa.

3.3.2.1 Elementos de la función de organización

En virtud de lo anterior, se presentan a continuación las actualizaciones propuestas a los elementos de organización:

a) Funciones

Se definen y reestructuran las principales funciones de cada unidad administrativa de la siguiente forma:

- Gerencia General

- ✓ Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar eficientemente los recursos de la empresa.
- ✓ Fijar los objetivos que dirigen el rumbo de la organización
- ✓ Gestionar fuentes de financiamiento e inversión.
- ✓ Representar legalmente a la empresa

- Área de Finanzas

- ✓ Registrar operaciones contables
- ✓ Elaborar estados financieros
- ✓ Pagar impuestos
- ✓ Coordinar pago a colaboradores en concepto de salario y otras prestaciones
- ✓ Pagar a proveedores y acreedores

- Área de Ventas

- ✓ Desarrollar planes y estrategias de ventas

- ✓ Realizar proyecciones de ventas
 - ✓ Administrar eficientemente la cartera de clientes
 - ✓ Coordinar las actividades para vender y distribuir los productos de la empresa.
 - ✓ Realizar análisis de Mercado
 - ✓ Elaborar promociones y programas de publicidad
-
- Área de producción
 - ✓ Planificar la producción
 - ✓ Programar el abastecimiento de materia prima
 - ✓ Asegurar el uso correcto de los recursos
 - ✓ Fijar estándares de calidad
 - ✓ Identificar los insumos necesarios en el proceso productivo
 - ✓ Garantizar la calidad del producto
 - ✓ Detectar formas efectivas de reducción del costo de producción
 - ✓ Dirigir eficientemente el proceso productivo

b) Jerarquías

Uno de los aspectos más importantes que se proponen en la estructura es la correcta aplicación de las jerarquías, la definición de las líneas de autoridad y responsabilidad, en la que cada colaborador recibirá órdenes y reportará a una sola persona, esto evitará la duplicidad de mando y evasión de responsabilidad. Se establecerá la cadena de mando y comunicación en forma vertical ascendente y descendente.

La estructura se encuentra plasmada en la página 161 en el apartado que describe la dimensión y categorías de la estructura.

c) Puestos

Con la implementación de la propuesta se distribuirán las actividades en los distintos puestos de trabajo que posee la empresa y se seleccionará el número de personas necesarias para alcanzar el máximo nivel de funcionamiento. Los puestos con características comunes se dividirán y agruparán en departamentos, lo que facilitará la especialización del trabajo en la búsqueda de mayor eficiencia y calidad, será factible el control y supervisión de parte del jefe responsable, lo que se muestra en los organigramas propuestos.

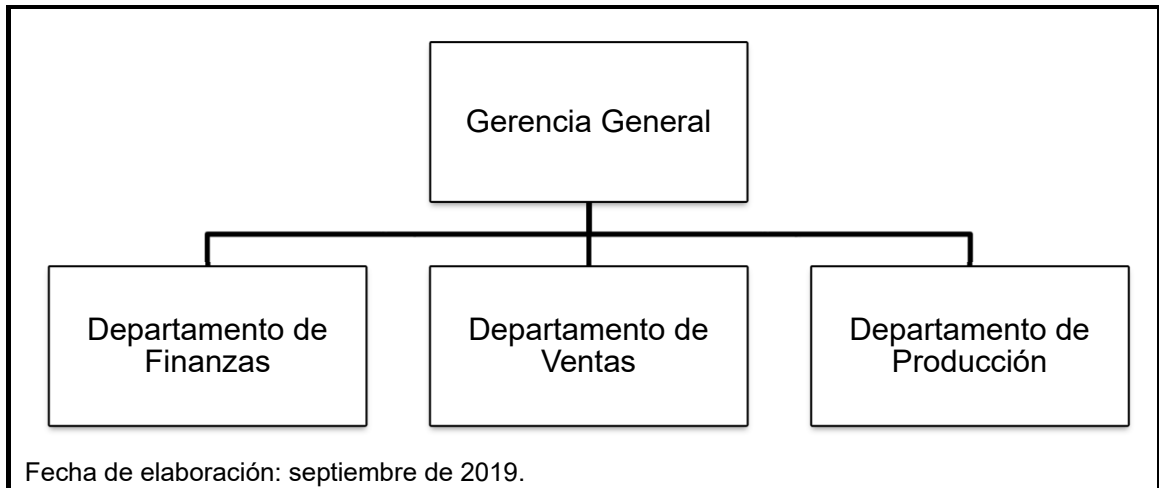
3.3.2.2 Estructura organizacional

Se actualiza la estructura organizacional tomando en cuenta las particularidades de la empresa, con la propuesta presentada se logrará una adecuada división del trabajo y el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

a) Organigrama general

A continuación se ilustra la propuesta de estructura organizacional en la que se aprecian las unidades administrativas, líneas de relación y jerarquías:

Gráfica 12
Organigrama general propuesto
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

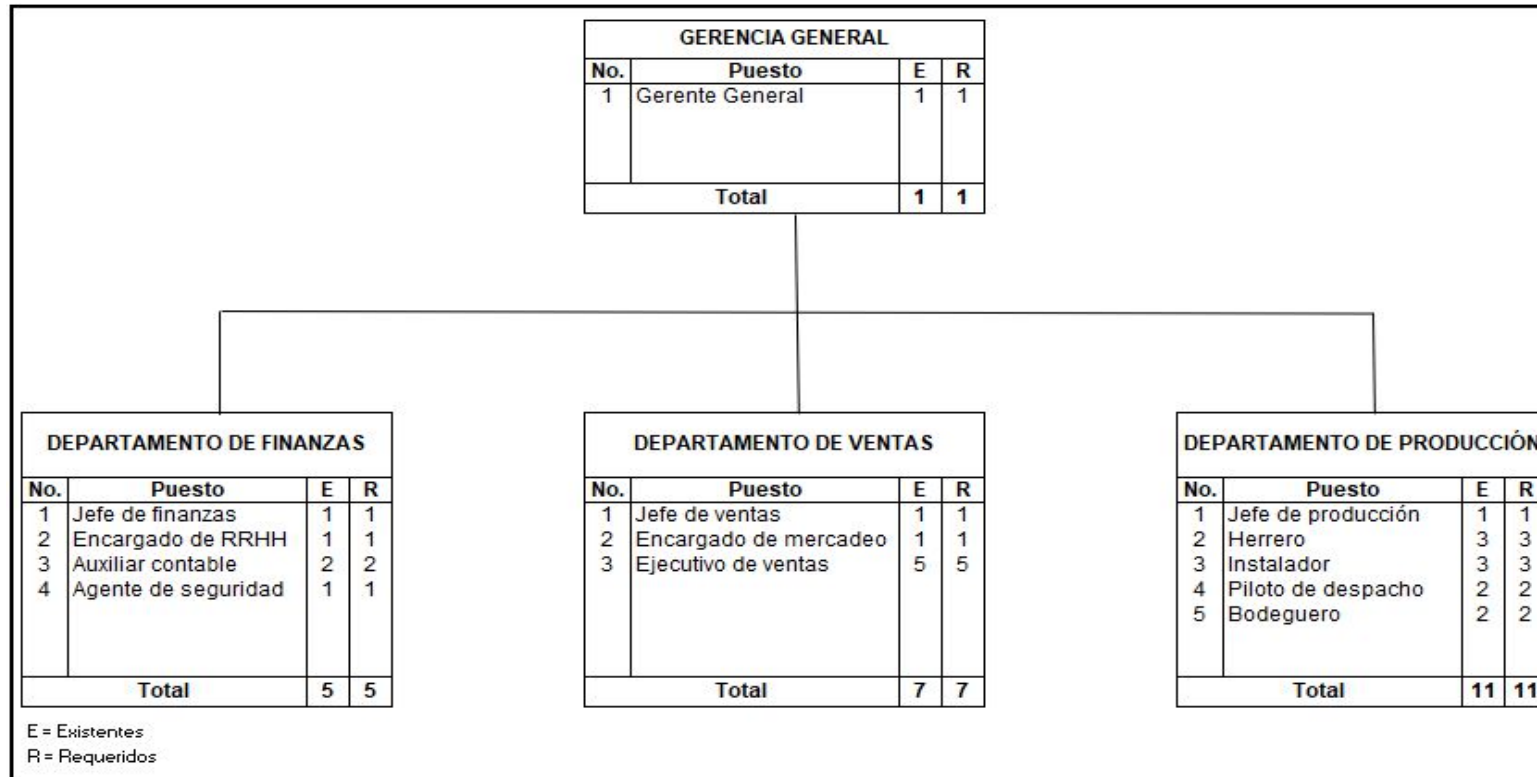


El objetivo principal de esta propuesta es la descentralización de la autoridad en la gerencia general, se sugieren tres unidades administrativas, cada jefe de departamento se ocupará de dirigir y supervisar a su personal directo únicamente, además cada empleado podrá visualizar y entender quién es su jefe inmediato y a quién deben obedecer y reportar directamente.

b) Organigrama nominal

En el siguiente organigrama nominal se aprecia la ubicación de cada puesto en la nueva estructura organizacional, se indica el número de plazas requeridas y las existentes para cada unidad administrativa:

Gráfica 13
Organigrama nominal propuesto
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala



Para fomentar el orden en la empresa, se regularon los siguientes puestos cuyos cambios se describen a continuación:

- Uno de los auxiliares de contabilidad pasó a ser el encargado de recursos humanos, esta persona ya realizaba esa labor, sin embargo, su puesto figuraba como auxiliar contable, se sugiere el cambio dado los conocimientos y experiencia que posee el empleado, para aprovechar su preparación académica y para motivar al personal.
- El encargado de mercadeo pasó a formar parte del departamento de ventas, reportará al gerente de ventas quien coordinará y supervisará sus atribuciones, pues con anterioridad se trataba de un puesto que dependía directamente de la gerencia general, con este cambio se evita duplicidad de mando y cada jefe planificará y se concentrará en su unidad administrativa.
- El agente de seguridad de la empresa estará a cargo del contador general en el departamento de finanzas, anteriormente reportaba directamente al gerente general, sin embargo, la comunicación entre ellos se dificultaba debido a las múltiples actividades de éste.

Los cambios propuestos están enfocados a ejercer una adecuada división del trabajo y al ordenamiento de los puestos y jerarquías para optimizar los recursos con los que cuenta la empresa.

3.3.2.3 Diseño organizacional

La adaptación continua de la estructura para el logro de los objetivos se realiza por medio del diseño organizacional. Se presenta a continuación la propuesta a los elementos de la estructura organizacional:

a) Tipo de estructura organizacional

Debido al giro y tamaño que tiene la empresa es conveniente que los trabajadores estén agrupados por áreas y especialidad en las tareas, la propuesta se enfoca en una estructura funcional, siendo la que mejor se ajusta a la unidad de análisis, con ello se logrará alta eficiencia de operación y la optimización de los recursos pues facilita la supervisión y cada jefe debe ser experto en su área, además, es indispensable para cada uno de los trabajadores saber quién realiza cada tarea, quién es responsable por los resultados, quien ejerce autoridad y a quien se debe obedecer y reportar.

b) Dimensión y categorías de la estructura

Tomando en cuenta las características de la empresa y dado que ésta funciona de forma que cada empleado tiene un superior, se plantea una dimensión en que la jerarquía se distribuye de forma vertical, es de vital importancia que las líneas de autoridad, las funciones y responsabilidades sean claras para los trabajadores.

Esta dimensión vertical consta de tres niveles organizacionales, el estratégico, el táctico y el operativo, integrados de la siguiente forma: en el nivel estratégico el gerente general, en el nivel táctico: jefe de ventas, jefe de finanzas y jefe de producción, y en el nivel operativo: encargado de recursos humanos, encargado de mercadeo, ejecutivo de ventas, auxiliar contable, herrero, instalador, piloto de despacho, bodeguero y agente de seguridad.

c) Modelo del diseño

En virtud que las dimensiones básicas del diseño organizacional son evidentes, se sugiere un modelo mecánico. De esta manera, con la formalización es posible documentar lo que ocurre en la empresa; la jerarquía asegura la realización de las actividades; la especialización facilita que cada persona ejecute un rol específico y por medio de la estandarización se logrará normar las actividades.

d) Tipo de departamentalización

Con la implementación de procesos de fabricación, la unidad de análisis ha crecido e incrementado la complejidad del trabajo debido al mayor número de puestos, tareas y de integrantes. La departamentalización será del tipo funcional, los departamentos trabajan de acuerdo con funciones, esto facilita la especialización de las actividades en razón de las labores que realiza cada unidad administrativa.

e) Tramo de control administrativo

El tramo de control que se plantea es estrecho en el cual las personas están ubicadas estratégicamente en tres niveles organizacionales, el encargado de cada unidad tendrá a su cargo una cantidad de colaboradores adecuada para una eficiente supervisión, el gerente de producción será quien mayor número de personas coordinará, dadas las actividades que en esta área se realizan. Lo que se espera lograr es la delegación de autoridad por parte del gerente general, cada departamento tendrá un jefe y los colaboradores reportarán a un solo superior, con esto se evita la duplicidad de atribuciones, de mando y de responsabilidad.

f) Sistema organizacional

El sistema organizacional que se propone es el lineo-funcional, con lo cual se promueve la especialización de cada actividad que es necesario en este tipo de empresa, asimismo, se otorga autoridad y responsabilidad a cada jefe de departamento quienes serán los que ejerzan control e instrucción directa al personal que tengan a su cargo, con esto se logrará descentralizar la autoridad que el gerente general ejerce en todo el personal, quien deberá adaptarse a las nuevas líneas de mando y comunicación.

3.3.2.4 Instrumentos de organización

A continuación se presentan las propuestas de modificación a los instrumentos de la función de organización:

a) Descriptores de puestos

Se propone la utilización de una herramienta técnica en el cual se definirá la descripción de los puestos de trabajo existentes en la unidad de análisis, el cual brindará un marco de referencia a la administración de la magnitud y el grado de responsabilidad que posee cada puesto, se muestra el título de éste, su ubicación en la estructura de la empresa, superiores jerárquicos, ámbito de acción, objetivos a cumplir, formación requerida y responsabilidades. Esto permitirá contar con una guía interna que facilitará la división del trabajo de forma correcta, así como la asignación de responsabilidades y delimitación de funciones. Un ejemplo de este instrumento se encuentra en el formato 10.

b) Descriptores de procedimientos

La propuesta incluye la implementación de un instrumento elaborado técnicamente que contendrá la descripción de los principales procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, según lo informado por el gerente general, esto proporcionará una orientación que les apoyará para comprender mejor el desenvolvimiento de las actividades, la razón y justificación de la existencia de cada uno de ellos, por lo que se disminuirán los errores, duplicidad u omisión de tareas. Contendrá los objetivos, alcance, responsables, políticas, puestos y unidades administrativas que intervienen en cada procedimiento. El formato 11 contiene un ejemplo de este.

3.4 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación se presenta el presupuesto necesario para la implementación y ejecución de la propuesta:

Cuadro 11
Presupuesto para implementación de propuesta
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes
y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

#	Descripción	Cantidad
1	Presentación de propuesta	Q 130.00
2	Aprobación de propuesta	Q 100.00
3	Socialización de propuesta	Q 400.00
4	Implementación de estrategias	Q 89,250.00
5	Evaluación de resultados	Q 150.00
6	Presentación de resultados	Q 400.00
7	Seguimiento de la propuesta	Q 30.00
Total		Q 90,460.00

3.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

A continuación se describen los beneficios cualitativos que se obtendrán al poner en práctica la propuesta, no se tuvieron a la vista datos financieros por lo cual no es posible cuantificar la utilidad de su aplicación:

Propuesta	Beneficios
Filosofía organizacional	✓ Por medio de la actualización de la filosofía organizacional se logrará que los colaboradores conozcan a cabalidad la razón de ser de la empresa, sus planes a futuro y sus valores, de esta forma se sentirán identificados con la misma, además, será posible guiar su comportamiento hacia la consecución de los objetivos que se han planteado.
Estrategias realizadas con base en el análisis FODA	La implementación de las estrategias permitirá a la empresa: ✓ Darse a conocer ampliamente en el mercado a través de su participación en ferias y eventos organizados por las cámaras y gremiales del sector de la construcción. ✓ Generar mayores ventas al contactar clientes potenciales y brindarles atención personalizada con información detallada de los beneficios que ofrece la empresa, utilizando las bases de datos de las cámaras y gremiales del sector. ✓ Que los colaboradores se sientan identificados con la empresa al establecer la filosofía empresarial con la que se creará un sentido de pertenencia que contribuya al logro de los objetivos. ✓ Ser más eficientes y competitivos al implementar descriptores de puestos y procedimientos que les

	<p>permite optimizar sus procesos y mejorar la calidad de sus productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer mayores opciones de compra a los clientes al conocer sus necesidades y diversificar su línea de productos. ✓ Mejorar la rentabilidad de la empresa al obtener precios favorables de materia prima e insumos, a través de crear alianzas estratégicas con proveedores. ✓ Fabricar productos de la más alta calidad al perfeccionar las habilidades técnicas de los colaboradores en el área de producción. ✓ Tomar decisiones acertadas al contar con políticas empresariales que guíen la forma de proceder en situaciones diarias y extraordinarias y que determinen las bases de cómo realizar las actividades. ✓ Detectar y resolver problemas de forma acertada e inmediata a través de la correcta aplicación de las funciones de planeación y organización en la empresa, así como elaborar sus propios descriptores de puestos y procedimientos.
<p>Planes de acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendrán claridad y enfoque acerca de las actividades que se deben llevar a cabo, la forma en que se ejecutarán, el responsable de cada tarea, tiempo y costo para cada estrategia propuesta lo que facilitará la consecución de los objetivos.
	<p>Al poner en funcionamiento la estructura y el diseño organizacional con las actualizaciones propuestas se logrará:</p>

<p style="text-align: center;">Estructura y diseño organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que los colaboradores tengan claras las líneas de autoridad, niveles jerárquicos, tramos de control y cadena de mando, esto favorecerá el adecuado funcionamiento de la unidad de análisis. ✓ Descentralizar la autoridad que estaba concentrada en el gerente general, ✓ Evitar la duplicidad de mando y la confusión que esto ocasionaba a los trabajadores. ✓ Tener definidas las funciones de cada unidad administrativa, atribuciones y responsabilidades haciendo a la empresa más eficiente y competitiva.
<p style="text-align: center;">Organigramas general y nominal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada colaborador comprenderá su ubicación dentro de la organización pues tendrá visible el organigrama general que mostrará la posición de la unidad administrativa a la que pertenece y el organigrama nominal indicará explícitamente el requerimiento de cada puesto de trabajo, y el jefe directo de cada trabajador.
<p style="text-align: center;">Instrumentos de Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dispondrán de instrumentos técnicos que contengan definidos los objetivos, requisitos y ámbitos de acción de cada puesto así como los lineamientos, tareas y actividades de cada procedimiento que se realiza en la empresa, los cuales constituyen una guía que oriente a los colaboradores en la forma de realizar su trabajo, esto les infundirá confianza y seguridad en el desempeño de sus actividades y fomentará su lealtad hacia la empresa.

3.6 Plan de acción para implementar la propuesta

La propuesta se llevará a cabo a través del siguiente plan de acción:

Cuadro 12
Plan de acción para implementación de propuesta
Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de herrajes y accesorios para puertas y ventanas
Ciudad de Guatemala

Propuesta: Reformulación de las funciones de Planeación y Organización										
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto y mediano plazo.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto		
				Inicio	Fin	Concepto	Valor			
1	Reunión con ejecutivos de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	06/01/2020	06/01/2020	Medios audiovisuales	Q 30.00	Q 130.00		
						Impresiones	Q 100.00			
						Fotocopias	Q 100.00			
2	Discusión de la propuesta por parte de los ejecutivos.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/01/2020	07/01/2020	Refrigerio	Q 100.00	Q 100.00		
3	Comunicar al personal los cambios realizados a la estructura y diseño organizacional	Transmitir el 100% de la información, en una reunión.	Gerente General	13/01/2020	13/01/2020	Refrigerio	Q 400.00	Q 400.00		
4	Dar a conocer las estrategias diseñadas en base al análisis FODA realizado a la empresa	Implementar el 100% de las estrategias para el 31 de Julio de 2020.	Gerente General	14/01/2020	31/07/2020	Estrategias	Q 89,250.00	Q 89,250.00		
5	Análisis de resultados	Evaluar trimestralmente el 100% del progreso y desarrollo de la propuesta.	Gerente General	30/03/2020	31/07/2020	Uso de Internet	Q 100.00	Q 150.00		
						Impresiones	Q 50.00			
6	Presentación de resultados	Presentar el 100% de los resultados obtenidos con la implementación de la propuesta a todos los colaboradores, en una reunión.	Gerente General	10/08/2020	10/08/2020	Refrigerio	Q 400.00	Q 400.00		
7	Seguimiento a la propuesta	Monitorear trimestralmente el 100% del avance de las actividades planteadas en la propuesta.	Gerente General	2/04/2020	2/11/2020	Papeleria	Q 30.00	Q 30.00		
Total								Q 90,460.00		

CONCLUSIONES

En virtud de la situación actual que presenta la unidad de análisis se determinan los siguientes problemas:

1. Las deficiencias que se presentan en la empresa objeto de análisis se deben a que el personal ejecutivo no posee conocimientos técnicos para ejecutar las funciones de planeación y organización en la administración de la misma. Con lo cual se comprueba la hipótesis uno.
2. La misión y visión de la empresa fueron implementadas sin tomar en cuenta los lineamientos para elaborarlos de una forma adecuada, a la fecha se encuentran desactualizadas pues desde su creación no han sido revisadas y no se adaptan a los cambios que ha enfrentado la organización, tampoco han sido transmitidas a los colaboradores de una forma eficiente pues ellos no las conocen ni se sienten identificados con la empresa, no tienen definidos ni establecidos los valores que reflejen las creencias, principios y fundamentos sobre los cuales se desempeñan a fin de que los resultados sean positivos para todo el equipo de trabajo.
3. No cuentan con objetivos definidos ni políticas empresariales que permitan encaminar los esfuerzos hacia un fin que deseen lograr, esto les impide contar con una orientación para la toma de decisiones o con un punto de referencia para evaluar los resultados de sus actividades.
4. No poseen un diseño organizacional que se adapte al crecimiento que han tenido y por tal razón su estructura no les resulta funcional, esto ocasiona desorden, inestabilidad en los niveles jerárquicos, confusión en las líneas de autoridad y responsabilidad, duplicidad de atribuciones y desorientación en los trabajadores al recibir órdenes de diferentes vías.

5. No disponen de estrategias y planes de acción que les permitan hacer frente a las adversidades que presenta el mercado, realizan las actividades basados en experiencias pasadas sin tener un camino trazado que los lleve a lograr sus objetivos, no conocen a cabalidad cuáles son sus debilidades y fortalezas, lo que merma sus oportunidades e intensifica los obstáculos que los amenazan.

6. Inexistencia de instrumentos técnicos que les permitan conocer las atribuciones, obligaciones y requisitos de cada puesto de trabajo, ni que detallen el orden de las actividades y la forma en que deben ser realizadas, lo que provoca atrasos, duplicidad y evasión de responsabilidades, el organigrama no se encuentra debidamente establecido y no refleja a cabalidad la estructura de la empresa.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones a los problemas descritos:

1. Implementar la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización en la unidad de análisis, a través del gerente general y los jefes de cada área administrativa, lo que permitirá eliminar las deficiencias administrativas que actualmente atraviesa la empresa.
2. Dar a conocer la nueva filosofía organizacional a los colaboradores con lo cual se logrará que se sientan identificados, siendo parte de la empresa y practicando sus valores, principios y sus objetivos.
3. Instituir los objetivos y las políticas establecidos en la propuesta con el fin de adecuar y aprovechar los recursos y oportunidades que se presenten.
4. Aplicar el nuevo diseño organizacional propuesto, con el que se logrará realizar una división del trabajo apropiada a través de una departamentalización funcional, se define cada nivel organizacional y se establece un tramo de control estrecho para transferir autoridad y mantener el control de las decisiones.
5. Ejecutar las estrategias y los planes de acción propuestos, darle seguimiento a los mismos para corroborar los resultados y realizar modificaciones en caso de que sea necesario.
6. Implantar en la empresa el descriptor de puestos para que cada trabajador tenga claro cuáles son sus atribuciones, responsabilidades, su ubicación dentro de la estructura organizacional y el tipo de relación que tiene con otros puestos, esto también permitirá que identifiquen claramente a su jefe inmediato.

Asimismo, poner en funcionamiento el descriptor de procedimientos que brindará a los empleados una guía acerca de la secuencia y forma correcta de realizar cada actividad, esto permitirá que los empleados estén mejor enfocados y orientados en su puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaru Maximiano, Antonio César. 2009. **Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo.** 1ª. Edición México, Pearson Educación
2. Benavides Pañeda, Javier R. 2004. **Administración.** 1a. ed. México. McGraw Hill. 349 p.
3. Chiavenato Idalberto, **Administración, teoría, proceso y práctica,** Tercera edición, Editorial McGraw Hill 2001 415 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.** 2a. ed. México. Editorial McGraw Hill. 524 p.
5. Franklin, Enrique Benjamín. 2009. **Organización de Empresas.** 3a. ed. México. McGraw Hill. 501 p.
6. Fred R. David. 1997. **Conceptos de Administración Estratégica.** 5ª. Edición México, Editorial Prentice Hall
7. Hernández, S. y Palafox, G. 2012. **Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad.** 3a.ed. México, D.F. McGraw-Hill. 455 páginas.
8. Koontz, Harold & Heinz Weihrich. 2008. **Administración, una Perspectiva Global y Empresarial.** 13a. ed. México. Editorial McGrawHill. 667 p.

9. Koontz, Harold & Heinz Weihrich. 2008. **Elementos de administración. Un enfoque internacional.** 7a. ed. México. Editorial McGrawHill. 106 p.
10. Luna González, Alfredo. 2015. **Proceso Administrativo.** 2a.ed. México, D.F. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. 369 páginas.
11. Münch, Lourdes. 2010. **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.** 1a. ed. México. Editorial Pearson Educación. 303 p.
12. Münch, Lourdes. 2012. **Fundamentos de Organización.** 9a. ed. México. Editorial Trillas. 278 p.
13. Münch, Lourdes. 2014. **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.** 2a. ed. México. Editorial Pearson Educación. 322 p.
14. Reyes Ponce, Agustín. 2002. **Administración Moderna.** México. Editorial Limusa. 480 p.
15. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. 2014. **Administración.** 12a. ed. México. Editorial Pearson Education Inc. 720 p.
16. Stoner, James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. **Administración** sexta edición Prentice Hall 1996 691 p.
17. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. 1997. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II Volumen II.** 2a. ed. Departamento de publicaciones CC-EE. 109 p.

18. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II Volumen I.** 2a. ed. Departamento de publicaciones CC-EE. 190 p.
19. Zapata Rotundo, Gerardo J. **El tamaño de la Estructura de la Organización: Un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente.** Revista Ciencias Estratégicas, vol. 23, núm. 34, julio-diciembre, 2015, pp. 193-208

E-grafía

20. Empresa de Servicios. Concepto definición (en línea). Consultado el 21 de junio 2018. Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/empresa-de-servicios/>
21. Empresa Industrial (en línea). Consultado el 21 de junio 2018. Disponible en: <https://www.gestion.org/clasificacion-de-las-empresas/>
22. Herraje (en línea). Consultado el 21 de junio de 2018. Disponible en: <http://herrajesdestefano.ar.tripod.com/queesun.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

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



Boleta de encuesta

No. _____

Objetivo: Recabar información pertinente y fidedigna acerca de la situación que actualmente atraviesa la unidad de análisis referente a las fases de planeación y organización, y con base en ello proponer alternativas viables de solución.

Instrucciones: Por favor lea cuidadosamente las preguntas que se le presentan a continuación, responda colocando una "X" en el paréntesis que considere apegado a la realidad, de forma breve, clara y concisa, amplíe su respuesta cuando se le solicite. La información obtenida es de uso estudiantil y de carácter confidencial

Parte I: Información general

1. Puesto que desempeña actualmente: _____

2. Cuánto tiempo tiene de desempeñar este puesto:

Menos de 1 año () De 1 a 3 años () Más de 3 años ()

3. ¿Cuál es su escolaridad?

Primaria () Básicos () Diversificado () Universitaria ()

Especifique la carrera universitaria: _____

Parte II: Información específica

4. ¿Conoce cuál es la actividad principal de la empresa? Si () No ()

Si su respuesta es "SI", describa brevemente:

Si su respuesta es "NO" comente por qué y pase a la pregunta No.6

¿Por qué? _____

5. ¿De qué forma le dieron a conocer la actividad principal de la empresa?
 Por escrito () En reuniones de trabajo () Cuando ingresé a la empresa () Otros ()
 Especifique _____

6. ¿Sabe cómo se visualiza la empresa en 3 años? Si () No ()
 Si su respuesta es "SI", describa brevemente:

Si su respuesta es "NO" comente por qué y pase a la pregunta No. 08
 ¿Por qué? _____

7. ¿Qué medios utiliza la empresa para darle a conocer lo que desea lograr en el futuro?
 Por escrito () Verbal () Otros () especifique: _____

8. ¿Del siguiente listado de valores, marque con una "X" los que usted aplica en sus labores diarias?
 Ética profesional () Responsabilidad () Respeto () Calidad ()
 Confianza () Integridad () Innovación () Honestidad ()
 Otros () Especifique: _____

9. ¿Cuáles de los valores que usted aplica, coinciden con los valores de la empresa?

10. ¿Conoce cuáles son los objetivos actuales de la empresa?
 Si () No (). Si su respuesta es "Si", descríbalos: _____

11. ¿Sabe sí existe un organigrama que le dé a conocer como está organizada la empresa? Si () No (). Explique: _____

12. ¿Con qué áreas administrativas tiene relación directa su puesto de trabajo?

Administración () Ventas () Mercadeo () Producción () Seguridad ()

13. ¿Identifica claramente quién es su jefe inmediato? Si () No ().

Si su respuesta es "Si" indique el puesto que ocupa: _____

Si su respuesta es "No" indique ¿por qué? _____

14. ¿De cuántas personas recibe órdenes? 1 _____ 2 _____ más de 2 _____

Explique: _____

15. Si la respuesta a la pregunta anterior es más de uno, ¿Siente confusión al tener que reportar a más de una persona? Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Explique: _____

16. ¿Si su jefe directo no se encuentra presente quién lo reemplaza? (Indique el puesto)

17. ¿Supervisan el trabajo que realiza? Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Por qué _____

18. ¿Quién lo supervisa? (indique el puesto)

19. ¿De qué forma lo hace? Reporte escrito () Supervisión Personal () Otros () especifique:

20. ¿Sabe cuál es el objetivo de su puesto de trabajo? Si () No ()

Si su respuesta es "Si", descríbalos: _____

21. ¿Conoce las responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo? Si () No ()

Describa tres _____

22. ¿Tiene claramente definidas las atribuciones que debe realizar en su puesto de trabajo? Si () No (). ¿Por qué? _____

23. ¿Mencione brevemente las atribuciones asignadas a su puesto de trabajo?

24. ¿De qué forma le dieron a conocer las atribuciones que debe realizar en su puesto de trabajo? Por escrito () En reuniones de trabajo () Cuando ingreso a la empresa () Otros () especifique: _____

25. ¿Considera que las atribuciones son asignadas justa y equitativamente?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Por qué _____

26. ¿Ha realizado alguna actividad que no corresponda al puesto de trabajo que ocupa?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Por qué _____

27. ¿Cree que se duplica alguna de las actividades que realiza?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Por qué _____

28. ¿Sigue un procedimiento para realizar el trabajo que le ha sido asignado?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Por qué _____

29. ¿Cómo le dieron a conocer el procedimiento a realizar en el trabajo asignado?
 Por escrito () En reuniones de trabajo () Cuando ingresé a la empresa () Otros ()
 especifique: _____

30. ¿Cómo califica los procedimientos actuales para realizar las actividades?
 Muy buenos () Buenos () Necesitan mejorar () Deficientes ()
 Por qué _____

31. ¿Existen descriptores de puestos en su área de trabajo? Si () No () ¿Por qué? _____

32. ¿Cuentan con descriptores de procedimientos que especifiquen las actividades que se realizan en su puesto de trabajo? Si () No () ¿Por qué? _____

33. ¿Qué tipo de comunicación es la que más se utiliza dentro de la empresa?
 Escrita () Verbal () Ambas () Otros () Especifique: _____

34. ¿La comunicación entre usted y su jefe inmediato es?
 Muy buena () Buena () Necesita mejorar ()
 ¿Por qué? _____

35. ¿Comprende a cabalidad las instrucciones que le da su jefe inmediato?
 Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()
 ¿Por qué? _____

36. ¿Su jefe inmediato le brinda retroalimentación acerca de la forma en que realiza sus labores? Si () No ()
 Si su respuesta es "SI" ¿Cada cuánto lo hace?
 Diario () Semanal () Quincenal () Mensual () Anual ()

37. ¿Su jefe inmediato realiza reuniones de trabajo? Si () No ().

Si su respuesta es "SI" ¿Cada cuánto las realiza?

Diario () Semanal () Quincenal () Mensual () Anual ()

38. ¿En qué lugar se llevan a cabo las reuniones de trabajo?

39. ¿Quién se encarga de tomar las decisiones en la empresa?

Jefe directo () Otro jefe () Gerente General () Todos los anteriores ()

¿Por qué? _____

40. ¿Tiene usted autoridad para tomar decisiones? Si () No () Explique: _____

41. ¿El Gerente General realiza reuniones de trabajo con el personal de la empresa?

Si () No ().

Si su respuesta es "SI" ¿Cada cuánto las realiza?

Diario () Semanal () Quincenal () Mensual () Anual ()

42. ¿En qué lugar se llevan a cabo las reuniones de trabajo?

43. El siguiente listado contiene conceptos que afectan a la empresa de forma **interna**, marque con una **X** en la casilla "P" si considera que se trata de un aspecto positivo que beneficia a la empresa, o en la casilla "N" si cree que se refiere a un factor negativo que perjudica a la empresa.

Concepto	P	N	Comentarios
Disponibilidad de maquinaria y herramientas			
Capacidad Financiera			
Diversidad de productos			
Calidad del producto			
Personal especializado			

Concepto	P	N	Comentarios
Precios accesibles			
Diseños modernos			
Uso de tecnología avanzada			
Prestigio de la empresa			
Ubicación			
Instalaciones adecuadas			
Comunicación interna			
Conocimiento de la filosofía organizacional			
Conocimiento de los objetivos de la empresa			
Existencia de organigrama actualizado			
Coordinación en la asignación de actividades			
Descriptorios de puestos			
Descriptorios de procedimientos			
Conocimiento de los niveles jerárquicos			
Presencia en redes sociales			
Espacio para almacenamiento de materiales			
Tiempos de entrega del producto a clientes			

44. El siguiente listado contiene conceptos que afectan a la empresa de forma **externa**, marque con una **X** en la casilla “P” si considera que se trata de un aspecto positivo que beneficia a la empresa, o en la casilla “N” si cree que se refiere a un factor negativo que perjudica a la empresa.

Concepto	P	N	Comentarios
Industria de herrajes y accesorios en crecimiento			
Participación en ferias de la construcción			
Demanda de los productos			
Mercado amplio			
Utilización de mano de obra y equipos locales			
Opción de expandirse en la región			
Diversidad de clientes			
Relación con proveedores			
Competencia			
Costos de materia prima			
Violencia			
Economía del país			
Impuestos y aranceles			
Productos sustitutos			
Adaptación a tecnologías nuevas			

COMENTARIOS

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 2

FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Objetivo: Definir de forma clara y precisa las tareas, responsabilidades, habilidades, formación y experiencia, el lugar de trabajo, procedimientos, procesos, entorno físico y estaciones de trabajo necesarios en cada puesto.

Instrucciones: Por favor lea cuidadosamente las preguntas que se le presentan a continuación, responda colocando una "X" en el paréntesis que considere apegado a la realidad, amplíe su respuesta cuando se le solicite. La información obtenida es de carácter confidencial.

1. FICHA DEL PUESTO

Nombre del puesto: _____

Fecha de análisis: _____

Fecha de expiración: _____

Jornada laboral: _____

Clasificación: _____

Total de puestos analizados: _____

2. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO

Realice un breve resumen del propósito general de su puesto de trabajo

3. PUESTOS SUPERIORES Y SUBORDINADOS

* PUESTOS SUBORDINADOS

¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre

• PUESTO SUPERIOR

Nombre del puesto de su jefe superior

4. RELACIONES LABORALES

INTERNAS

Indique con qué puesto o puestos internos de la empresa mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.

PUESTO	DEPARTAMENTO/ CARGO DIRECTIVO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual, anual)	MEDIO DE COMUNICACIÓN (telefónico, email, cara a cara)

• EXTERNAS

Indique con qué puesto o puestos externos a la empresa mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo. En caso de no darse este tipo de

relaciones pase a la siguiente pregunta.

PUESTO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual, anual)	MEDIO DE COMUNICACIÓN (telefónico, e-mail, cara a cara)

5. TAREAS

Indique de forma detallada las tareas que realiza en su puesto de trabajo

Diarias (tareas que realiza todos los días)

Periódicas (Tareas que realiza de forma semanal o quincenal)

Ocasionales (Tareas que realiza de forma mensual o más)

¿Realiza tareas que no corresponden a su puesto de trabajo? En caso afirmativo descríbalas

¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo descríbala

6. OBLIGACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo

7. RESPONSABILIDADES

Indique en caso de que su puesto de trabajo tenga algún tipo de responsabilidad asociada.

ASPECTOS ECONÓMICOS: _____
SOBRE BIENES MATERIALES: _____
OTROS: _____

8. TOMA DE DECISIONES

Indique qué decisiones toma normalmente en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.

_____ Superior () Usted ()
_____ Superior () Usted ()
_____ Superior () Usted ()
_____ Superior () Usted ()

9. ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS

Marque la opción correspondiente con los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- No se requiere educación formal
- Título educación secundaria obligatoria o equivalente
- Título de bachiller o equivalente
- Título técnico superior
- Título universitario o equivalente
- Título postgrado
- Otros (Especifique: _____)

10. IDIOMAS

¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo enumere.

11. ESTUDIOS RECOMENDADOS

Indique si hay otros conocimientos que el ocupante del puesto deba poseer.

12. EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA

Marque la opción correspondiente con la experiencia laboral que se requiere en su puesto de trabajo.

- Ninguna Menos de 1 año
 De 1 a 3 años De 3 a 5 años
 Más de 5 años Otros (Especifique: _____)

13. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Ubicación

Marque la opción correspondiente al lugar donde se encuentra ubicado su lugar de trabajo.

- Espacio abierto Espacio cerrado
 No tengo una ubicación fija Otros (Especifique: _____)

Condiciones ambientales

Marque la opción correspondiente a las condiciones ambientales donde realiza su trabajo.

- Espacio luminoso Oscuridad Poca ventilación Buenos olores Ruido
 Silencio Calor o frío excesivo Temperatura adecuada Amplitud Espacios pequeños Limpieza adecuada Suciedad
 Otros (Especifique: _____)

14. SEGURIDAD Y RIESGOS LABORALES

¿Existe algún tipo de riesgo relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo descríbalos

15. HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Marque la opción correspondiente a aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto.

Materiales de escritura Escáner Fotocopiadora Proyector de diapositivas
Impresora Pizarra Ordenador Objetos punzantes (Cúter, tijeras) Otros
(Especifique: _____)

16. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Habilidades físicas, mentales y rasgos personales. Marque las opciones relativas a las habilidades físicas, mentales y características personales que estén relacionadas con su puesto de trabajo

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Memoria corto plazo | <input type="checkbox"/> Memoria largo plazo |
| <input type="checkbox"/> Estar sentado largos períodos de tiempo | <input type="checkbox"/> Don de gentes |
| <input type="checkbox"/> Estar de pie largos períodos de tiempo | <input type="checkbox"/> Andar |
| <input type="checkbox"/> Se necesita atención constante en cada tarea | <input type="checkbox"/> Agilidad visual |
| <input type="checkbox"/> Grandes esfuerzos físicos (Coger peso, etc.) | <input type="checkbox"/> Agilidad manual |
| <input type="checkbox"/> Elevado ritmo de trabajo | <input type="checkbox"/> Bajo ritmo de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Decisiones rápidas | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo |
| <input type="checkbox"/> Mucha organización | <input type="checkbox"/> Desplazamientos |

Autoridad personal

Autocontrol

Paciencia

Otros (Especifique: __)

17. ESTÁNDARES DE TRABAJO

¿Existen estándares de trabajo relacionados con su puesto? En caso afirmativo enumérelos.

18. PUESTO DE ASCENSO

¿Conoce cuál es su puesto de ascenso? En caso afirmativo indíquelo:

Observaciones del ocupante del puesto:

Observaciones analista:
