

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ASESORÍA Y LOGÍSTICA DE
PERSONAL DE SEGURIDAD, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

ANDREA JEANNETTE ALVAREZ ARENS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

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

**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y
ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE
ASESORÍA Y LOGÍSTICA DE PERSONAL DE SEGURIDAD, UBICADA EN LA
ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

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

POR

ANDREA JEANNETTE ALVAREZ ARENS

PREVIO A CONFERIRLE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE 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:	Lic. 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**

Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. MDu. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández



Guatemala, 21 de septiembre 2019

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

DECANO

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Lic. Suárez:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 24 de septiembre del 2019, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante **ANDREA JEANNETTE ALVAREZ ARENS**, carné 201120505, con el tema **“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ASESORÍA Y LOGÍSTICA DE PERSONAL DE SEGURIDAD, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicha investigación, la cual cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la facultad, me permito recomendarlo para que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1107

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00603-2020
Guatemala, 02 de octubre del 2020

Estudiante
ANDREA JEANNETTE ALVAREZ ARENS
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 18-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 23 de septiembre de 2020, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estudiante: Registro Académico: TEMA DE TESIS:

ANDREA JEANNETTE ALVAREZ ARENS	201120505	"REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ASESORÍA Y LOGÍSTICA DE PERSONAL DE SEGURIDAD, UBICADA EN LA ZCNA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
-----------------------------------	-----------	---

3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por las bendiciones que he recibido, gracias a las cuales tengo la oportunidad de concluir esta meta.
- A MI MADRE:** Silvia Arens Gálvez, por su sacrificio diario de amor, por su esfuerzo, ejemplo y apoyo incondicional, porque gracias a ella puedo alcanzar una meta más en mi vida.
- A MI PADRE:** Víctor Alvarez Prado, por enseñarme, guiarme y apoyarme a lo largo de mi vida para soñar con un futuro mejor a través del estudio y la preparación.
- A MIS HERMANOS:** Karen Alvarez y Jenny Alvarez, por el apoyo sin condición que me han brindado. A mi pequeño Fabrizzio, por llenar mi vida de amor y alegría.
- A MIS ABUELITOS:** Marina de Alvarez (Q.E.P.D.), Catalino Alvarez, Aurora Gálvez y Eliseo Arens (Q.E.P.D.), porque han sido un ejemplo de trabajo arduo.
- A MI ESPOSO:** Mario Anzoátegui, por su amor y soporte en los momentos difíciles y por el apoyo que me brindó especialmente en la última etapa de este proyecto.
- A MI HIJA:** Mi princesa Gianna, porque ha sido el motor que me ha impulsado a concluir con mucho sacrificio esta meta, esto es por ella y para ella, porque sueño con verla en el futuro llena de vida y de éxitos cumplidos.
- A MIS SOBRINAS:** Mis princesas Amber y Zigrid.
- A MI AMIGO:** Lic. Alejandro Alvizures, por su apoyo incondicional y por creer siempre en mí.
- A MI ASESOR:** Lic. Mauricio González Ruiz, por haber aceptado asesorar mi trabajo de tesis, por brindarme su tiempo y trasmitirme sus valiosos conocimientos, por su profesionalismo y su calidad de ser humano.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Clasificación de las empresas	1
1.2 Administración	5
1.2.1 Proceso administrativo	6
1.2.1.1 Planeación	7
1.2.1.2 Organización	20
1.3 Diagnóstico situacional	35
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ASESORÍA Y LOGÍSTICA DE PERSONAL DE SEGURIDAD, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA	
2.1 Metodología de la investigación	40
2.2 Antecedentes de la empresa	42
2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización	44
2.3.1 Función de planeación	44
2.3.1.1 Elementos de planeación	45
a. Misión	45
• Visión	45
• Valores	46
b. Objetivos	47
c. Metas	50
d. Estrategias	51

Contenido	Página
e. Políticas	52
f. Reglas	54
g. Procedimientos	55
h. Programas	57
i. Presupuestos	57
2.3.1.2 Instrumentos de planeación	57
a. Plan de acción	58
2.3.2 Función de organización	59
2.3.2.1 Elementos de organización	59
a. Funciones	60
b. Jerarquías	63
c. Puestos	66
2.3.2.2 Estructura organizacional	68
2.3.2.3 Tramo de control	69
2.3.2.4 Autoridad	70
2.3.2.5 Departamentalización	72
2.3.2.6 Instrumentos de organización	74
a. Organigrama	74
b. Descripción técnica de puestos	75
c. Descripción de procedimientos	76
2.4 Diagnóstico situacional	77
2.5 Análisis de resultados	82

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ASESORÍA Y LOGÍSTICA DE PERSONAL DE SEGURIDAD, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación	87
3.2 Objetivos de la propuesta	88

Contenido	Página
3.3 Reformulación de las Funciones de Planeación y Organización propuesta	88
3.3.1 Planeación	88
3.3.1.1 Elementos de planeación	88
a. Misión	89
• Visión	92
• Valores	94
b. Objetivos y metas	99
c. Estrategias, tácticas y plan de acción	106
d. Políticas y reglas	116
e. Procedimientos	123
3.3.2 Organización	123
3.3.2.1 Estructura organizacional	124
3.3.2.2 Jerarquías y puestos	128
3.3.2.3 Tramo de control	133
3.3.2.4 Autoridad	134
3.3.2.5 Instrumentos de organización	134
a. Organigrama	134
b. Descripción técnica de puestos	137
c. Descripción de procedimientos	141
3.4 Presupuesto para implementar las estrategias	149
3.5 Plan de acción para la implementación de la propuesta	149
3.6 Seguimiento y evaluación	151
3.7 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	151
CONCLUSIONES	154
RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFÍA	158

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Características de los servicios	3
2	Funciones del Proceso Administrativo	6
3	Análisis de la Industria según Michael Porter	14
4	Niveles organizacionales	22
5	Ejemplo organigrama general	30
6	Ejemplo organigrama de puestos, plazas y unidades	31
7	Ejemplo organigrama vertical	32
8	Definición de objetivos por unidades administrativas	48
9	Existencia de procedimientos claros	55
10	Existencia de una metodología para establecer funciones	60
11	Número de personas que dan instrucciones a un subordinado	65
12	Existencia de una estructura formalmente definida	68
13	Delegación de la autoridad	71
14	Forma de realizar la departamentalización	72
15	Organigrama general actual	75
16	Organigrama general propuesto	136
17	Organigrama nominal propuesto	137

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1	Antecedentes de la empresa	90
2	Elaboración de la misión empresarial	91
3	Elaboración de la visión empresarial	92
4	Selección de los valores organizacionales por el personal	96
5	Selección y definición de los valores empresariales	97
6	Listado de valores organizacionales para impresión	98
7	Filosofía empresarial como herramienta para reuniones	100
8	Elaboración de objetivos organizacionales	102
9	Elaboración de estrategias organizacionales	109
10	Plan de Acción 1	113
11	Plan de Acción 2	115
12	Elaboración de políticas organizacionales	118
13	Elaboración de reglas organizacionales	121
14	Clasificación y definición de funciones administrativas	125
15	Definición de puestos de trabajo	129
16	Estandarización de puestos	130
17	Establecimientos de jerarquías	132
18	Descriptor de puestos	138
19	Elaboración de objetivos y normas de un procedimiento	142
20	Descripción de procedimientos	144
21	Plan de acción para la implementación de la propuesta	150
22	Seguimiento y evaluación	151

ÍNDICE DE EQUEMAS

No.	Descripción	Página
1	Elementos de planeación	8
2	Delegación de la autoridad	27
3	Simbología ANSI para Diagramas de Flujo	35
4	Análisis Porter	79
5	Análisis PESTEL	81

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Presupuesto para implementar las estrategias	149
2	Beneficios cualitativos de implementar la propuesta	151

INTRODUCCIÓN

El sector de los servicios comprende todas aquellas actividades que no producen directamente bienes materiales. Debido a que dicho sector ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años, las empresas buscan continuamente aumentar su competitividad a través de la implementación de metodologías administrativas que les permitan coordinar sus esfuerzos y recursos de forma más eficiente, por lo cual, es necesario que existan métodos que orienten de forma sistemática la elaboración de los elementos que conforman cada una de las funciones de su proceso administrativo.

Debido a que la empresa objeto de análisis carece actualmente de dichos métodos, está presentando serios problemas en la formulación de las funciones de planeación y organización dentro del proceso administrativo, pues no existen medios que permitan crear de forma sistemática condiciones bajo las cuales se realizará el trabajo; los objetivos organizacionales no están definidos; no se establecen planes y estrategias que contribuyan al logro de dichos objetivos; tampoco cuentan con procedimientos formales para subdividir el trabajo en unidades administrativas; agrupar las obligaciones operativas en puestos de trabajo; aclarar los requisitos de cada puesto y establecer jerarquías y líneas de autoridad que muestren las vías de comunicación dentro la organización.

Por lo anterior, el presente informe de tesis tiene como objetivo dar a conocer la propuesta para la reformulación de las funciones de planeación y organización de la unidad de análisis, como un aporte que contribuya a la definición teórica y objetiva de los planes de trabajo, que orientarán el uso eficiente de los recursos disponibles.

La realización de la investigación se apoyó en el método científico, a través de sus tres fases: en la fase indagadora se recolectó la información necesaria, tanto de fuentes primarias, a través de la técnica de la observación, la entrevista y la boleta

de encuesta, así como de fuentes secundarias, a través de libros, tesis, artículos, entre otros; en la fase demostrativa se ejecutó el trabajo de campo y el vaciado de la información, para comprobar las hipótesis de investigación planteadas y, por último, en la fase expositiva, se presentan los resultados de la investigación, los cuales son divulgados en el presente documento.

El informe está conformado por tres capítulos, el primero contiene el marco teórico, que contiene los temas y subtemas relacionados a la operación comercial de la empresa, así como de las primeras dos funciones del proceso administrativo (planeación y organización). El capítulo dos presenta un informe de la situación actual real de la unidad de análisis, con respecto a las dos funciones antes mencionadas, además de un Análisis Pestel, el cual enmarca la situación actual del ambiente externo en el que se desenvuelve. El capítulo tres contiene la metodología para el análisis, diseño y definición de los elementos que conforman cada una de las dos funciones en cuestión, como propuesta para su correcta reformulación, además del plan de acción para su implementación.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como la bibliografía y e-grafía consultada para realizarla.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Se presenta a continuación el conjunto de conceptos y definiciones relacionados a las funciones de planeación y organización, que apoyará el análisis de la problemática que enfrenta actualmente la unidad de análisis.

1.1 Empresa

“Se le da el nombre de empresa en un sentido amplio, a la unidad de producción en su conjunto, y en sentido estricto a las personas y organismos que tienen una función directora y coordinadora en el proceso de producción.” (9:161)

La empresa es un ente económico que coordina distintos tipos de capital y el trabajo para crear productos que satisfagan las necesidades humanas del medio en el que participa. Su objetivo principal es generar riqueza y permitir el desarrollo económico de la sociedad.

Se le considera una unidad económica porque combina sus recursos en la producción de bienes o servicios para su venta y un órgano social porque está formada por personas y para personas. También favorece el progreso humano, pues permite la autorrealización de sus integrantes y logra armonía entre sus miembros a través de su administración (directivos, colaboradores, proveedores y consumidores). Además, funciona dentro de la sociedad y está sometida a las leyes de la misma, influyendo directamente en su desarrollo económico.

1.1.1 Clasificación de las empresas

La clasificación de las empresas se hace necesaria debido a que existe diversidad en sus productos, procesos, ubicación geográfica, cultural, entre otros.

Existen diversos puntos de vista para clasificarlas: por el origen de su capital, por el giro o actividad que realizan, por su tamaño, por su ámbito de actuación, entre otros. Para efectos de investigación, se definen únicamente las primeras dos clasificaciones:

1.1.1.1 Por el origen de su capital

Según la procedencia de su capital las empresas pueden ser de dos tipos, públicas y privadas. Para efectos de la presente investigación se define a continuación únicamente la empresa privada.

➤ Empresa privada

Una empresa privada es un organismo no gubernamental, donde la propiedad del capital, la gestión y la toma de decisiones se ejercen por agentes económicos privados. En ella los inversionistas se ven obligados a ser eficientes en el desempeño de sus recursos con el fin de generar utilidades sobre la inversión de capital y ser competitivos en el mercado, por lo cual se hace necesario satisfacer las demandas de clientes adecuados. “Se rige por el sistema de pérdidas y ganancias y su finalidad principal es maximizar sus beneficios.” (9:169)

El sector privado fomenta el crecimiento económico por ser el principal generador de inversión y empleo. Además, contribuye a reducir la pobreza a través de los ingresos que obtiene el Estado por medio del pago de impuestos, los cuales se determinan con base a la utilidad que genera.

Por lo general la empresa privada se conforma por varios socios, aunque también existen empresas unipersonales, formadas por un solo inversionista, como es el caso de la empresa objeto de análisis, en la que el dueño es el único accionista y responsable de responder ante sus compromisos financieros.

1.1.1.2 Por el giro o actividad que realizan

Según la actividad que desarrollan, las empresas pueden ser: industriales, comerciales y de servicios. Para efectos de investigación, se definirán únicamente las empresas comerciales y de servicios.

a. Empresa comercial

“Tiene como finalidad adquirir los efectos o mercaderías en cierto estado y en las mismas condiciones venderlos; su utilidad está presentada en la diferencia de

precios de compra y venta.” (11:13)

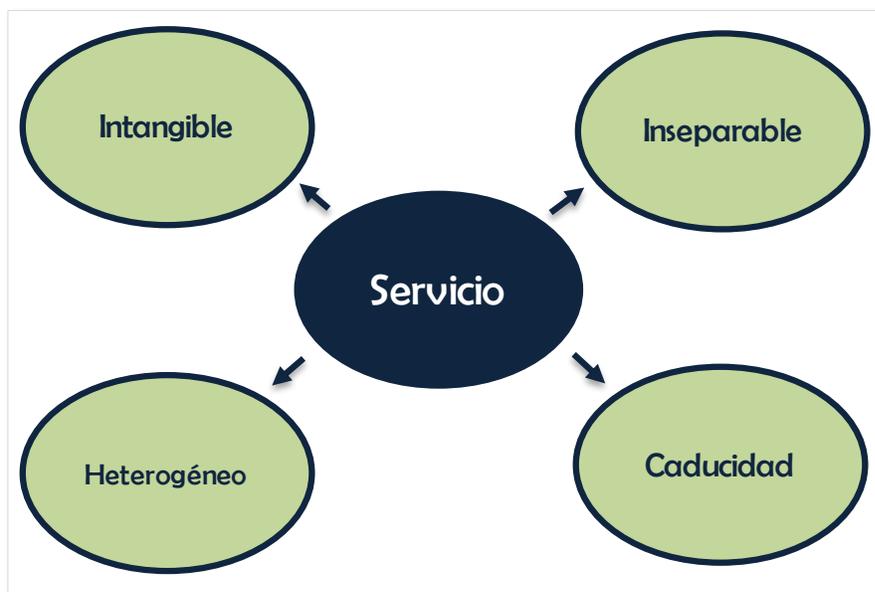
Se encargan de la compra y venta de productos en el mercado y su función, básicamente, es ser intermediarios entre los productores de bienes y los consumidores. Su principal característica es que no realizan ningún tipo de transformación de materias primas.

b. Empresa de servicios

“Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes.” (5:26)

Las empresas de servicios proporcionan elementos no tangibles que cubren necesidades propias de un grupo específico a cambio de una retribución económica. Este tipo de economía no produce bienes materiales, se basa en entender el punto de vista del usuario para poder satisfacer sus necesidades.

Gráfica 1
Características de los servicios



Fuente: Kotler, Philip. y Armstrong, Gary. 2001. Marketing. 8va. E. México, Pearson Educación. Pág. 268.

Los servicios son intangibles porque “no se pueden ver, degustar, tocar, oír, ni oler antes de la compra.” (8:268) Las personas no pueden percibirlos con sus cinco sentidos antes de adquirirlos y no pueden transportarse. Tampoco pueden evaluarse anticipadamente, solo pueden prestarse cuando se contrata.

La inseparabilidad hace referencia a que “no pueden separarse de sus proveedores”. (8:268) Se producen y consumen de forma simultánea, la participación del cliente se da durante el proceso.

Además, los servicios son heterogéneos, pues la prestación siempre es diferente y no puede estandarizarse. “La calidad de los servicios depende de quién los presta y cuándo, dónde y cómo se prestan.” (8:268)

La caducidad es parte de algunos productos tangibles, sin embargo, en los servicios hace referencia a que no existen inventarios, pues “no pueden almacenarse para ser vendidos o usados después.” (8:268)

El sector de los servicios está conformado por varias áreas, como:

- Actividades financieras (bancos, bolsa, seguros, etc.)
- Turismo y hotelería
- Transporte y telecomunicaciones
- Comercio
- Servicios que mejoran la calidad de vida y bienestar de los ciudadanos (peluquerías, maquillaje, hospitales, educación, etc.)
- Ocio y cultura (cine, teatro, música, deporte, entre otros)
- Medios de comunicación
- Servicios que se prestan a otras empresas (asesoría, administración, gestión, consultoría)

- **Marco Jurídico**

Según el Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, en su artículo dos, literal dos, son comerciantes todas aquellas

personas que ejercen actividades de intermediación en la circulación de bienes y prestación de servicios, con fines de lucro.

Además, el Capítulo I y artículo seis, con base en el artículo ocho del Código Civil de la República de Guatemala, Decreto Ley número 106, indica que tienen capacidad de ser comerciantes todas aquellas personas individuales o jurídicas que hayan cumplido la mayoría de edad (18 años). En el caso del propietario de la empresa objeto de estudio, se considera un comerciante individual que, a pesar de no haber nacido en Guatemala, por ser un extranjero nacionalizado, el Código Civil en su artículo ocho le otorga el derecho de ser comerciante y todos los demás derechos y obligaciones que tienen los guatemaltecos, toda vez que haya cumplido con el debido proceso de inscripción en el Registro Mercantil.

Según el artículo 334 del mismo código, en su literal dos, los comerciantes individuales que cuenten con un capital mayor a dos mil quetzales, están obligados a inscribirse como comerciantes en el Registro Mercantil de su jurisdicción. Además, el artículo 335 establece que la inscripción, para los comerciantes individuales, debe hacerse por medio de un formulario de declaración jurada que contiene datos generales como nombres y apellidos, edad, estado civil, nacionalidad, dirección, número de documento de identificación, actividad a la que se dedica, nombre de la empresa, direcciones, fecha en que empezó labores, entre otros.

Por último, en el artículo 655 se define una empresa mercantil como “el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, o servicios”. (1:182).

1.2 Administración

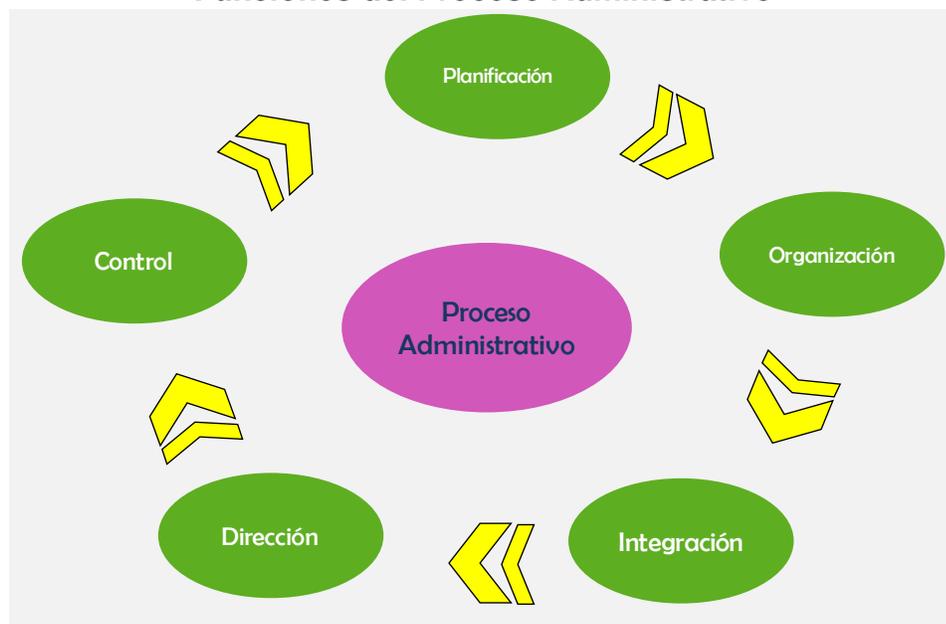
“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados.” (7:6)

La administración le permite a una organización establecer de forma anticipada qué es lo que desea lograr y de qué forma lo va a lograr, dirigiendo el trabajo de las personas para que alcancen los objetivos planteados y haciendo uso de los recursos disponibles de forma eficiente. A través de ella las empresas pueden prever y mejorar constantemente, para esto se apoya de un proceso conformado por cinco funciones.

1.2.1 Proceso administrativo

Constituye un conjunto de funciones o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo. Es el “marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos.” (6:160)

Gráfica 2
Funciones del Proceso Administrativo



Fuente: Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 2004. Administración una perspectiva global. 12va. E. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Pág. 8.

Este proceso es una herramienta que contribuye al logro de objetivos organizacionales y le permite a una empresa satisfacer sus necesidades de lucro.

Está conformado por una secuencia de actividades que tienen como finalidad potenciar la eficiencia de los recursos escasos con los que cuenta una empresa, tangibles o intangibles, para conseguir los mejores resultados posibles y garantizar un funcionamiento adecuado.

El proceso administrativo les permite a las organizaciones adelantarse a posibles situaciones a las que puede enfrentarse para reducir el impacto negativo que estas puedan provocar. Por medio de él, la organización puede determinar la eficiencia y eficacia de sus planes, establecer qué planes se realizaron de forma correcta y cuáles es necesario corregir.

Para efectos de la presente investigación, se hace referencia únicamente las primeras dos funciones, planeación y organización.

1.2.1.1 Planeación

Consiste en el “procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.” (7:122)

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y su función más básica, debido a que representa la unión entre el punto actual en el que se encuentra una empresa y el punto al cual desea llegar. En ella se toman decisiones para establecer cursos de acción a corto, mediano y largo plazo, que contribuyan a alcanzar su misión y los objetivos planteados.

La planeación es importante porque propicia el desarrollo de una empresa y permite tomar decisiones anticipadas que minimizan los niveles de incertidumbre y permiten aprovechar mejor las oportunidades que se presentan en el entorno.

a. Elementos de planeación

Para tomar decisiones adecuadas la planeación se vale de algunos elementos que sirven para dar dirección a los esfuerzos de toda la organización.

Esquema 1
Elementos de la planeación



Fuente: Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 2004. Administración una perspectiva global. 12va. E. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Pág. 124.

A continuación se define cada uno de ellos:

- **Misión**

“Se identifica como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.” (7:124)

La misión es el propósito que distingue a una empresa de otra similar, representa su principal razón de existir y la actividad esencial que desempeña. Por lo tanto, para definirla apropiadamente, es indispensable que la organización conozca con certeza a qué se dedica y a quiénes está enfocada su actividad comercial.

Para que la misión se establezca con éxito, es importante involucrar tanto a los directivos como a los líderes de todas las áreas de la empresa, también evaluar el perfil de la empresa y tomar en cuenta el aporte de accionistas, administradores, empleados, entre otros.

La misión de una empresa debe describir “el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía.” (3:66)

- Identidad: ¿Quiénes somos?
- Actividad: ¿A qué nos dedicamos? ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercado: ¿Dónde lo hacemos?
- Clientes: ¿Para quién lo hacemos?
- Finalidad: ¿Por qué lo hacemos?
- Elementos diferenciales: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?

Una misión incluye la definición de la visión a futuro y los valores de la organización. A este conjunto de conceptos se les da el nombre de filosofía empresarial y deben ser coherentes entre sí, pues, además de que determinan qué es lo que hace una empresa y qué es lo que quiere lograr, desarrollan un ambiente de trabajo en el que todas las partes se sientan identificadas, lo cual se logra al comunicarla.

Para que la misión tenga significado, es indispensable que sea divulgada y colocada en cualquier lugar visible en el que todos los miembros de la empresa, así como las personas externas que tienen relación con ella, puedan verla y entenderla. Esto, además, contribuye a lograr que todos los colaboradores se sientan identificados con los propósitos de la organización y el desempeño de sus funciones, que contribuirá a alcanzarlos.

○ **Visión**

Es la “declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo.” (2:14)

Representa el lugar en el que una empresa se ve a largo plazo, es decir, lo que espera llegar a ser a través del cumplimiento de su misión y el logro de los objetivos planteados.

La visión le da identidad y personalidad a la empresa, proyecta una imagen positiva ante clientes, proveedores y público en general. Se caracteriza por ser clara, breve, objetiva, alcanzable y estar alineada con los valores organizacionales. “Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser?” (3:56) Es decir:

- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Cuál es la imagen que queremos proyectar?

Mientras que la misión indica qué es lo que hace la empresa en la actualidad, la visión representa el camino al cual se dirige y define el rumbo para tomar decisiones estratégicas que le permitan crecer, evolucionar y satisfacer las necesidades de sus clientes a largo plazo.

- **Valores**

“Expresan las condiciones intelectuales y afectivas que influyen en las conductas personal, social y organizacional de los individuos.” (2:17)

Representan el conjunto de principios, convicciones y creencias que regulan la gestión de una organización, es decir, su cultura. Establecen un marco de referencia que regule la conducta de las personas dentro de la organización y fuera de ella, con sus clientes y proveedores.

Además, los valores motivan a las personas a dar lo mejor de sí para lograr el bienestar de la empresa, lo cual a su vez genera ventaja competitiva y establece una guía para tomar decisiones, así como para definir estrategias competitivas, crear servicios para los clientes, tomar decisiones de inversión, entre otros.

Cuando los valores no se practican, el clima organizacional se deteriora y el desempeño se ve afectado, por lo cual es importante tomar en cuenta la opinión del personal al momento de definirlos.

- **Objetivos**

“Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planificación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.” (7:126)

Los objetivos trasladan la misión a términos concretos y son el fundamento de la planeación, pues representan los resultados que la empresa desea obtener y dirigen la toma de decisiones administrativas, permitiendo a los empresarios maximizar el potencial de la empresa. Están incluidos dentro de la finalidad de la empresa.

“En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división.” (3:11) Los objetivos de la empresa forman una red que se ordena en jerarquías, desde su objetivo general, hasta los específicos por unidades administrativas de niveles inferiores de la empresa.

Existen tres características que hacen que los objetivos sean eficientes y útiles para una organización: verificables, alcanzables y cuantificables. También existe una metodología que integra dichas características y que propone la elaboración de objetivos inteligentes, conocida como la Metodología SMART (por sus siglas en inglés).

“EL Método SMART es un acrónimo formado por las iniciales de cinco conceptos claves para poder llegar a conseguir los objetivos.” (14,s:p) Este método consta de cinco propiedades:

- ✓ Específico (S): Dejan claro qué es lo que se desea lograr.
- ✓ Medible (M): Establecen claramente cuánto se desea alcanzar, incluyen un indicador para medir su progreso. Si los objetivos no pueden medirse, no se pueden controlar ni conocer qué tan cerca o lejos está la organización de alcanzar lo que ha planteado.

- ✓ Alcanzable (A): Permiten determinar si al final del periodo se alcanzaron o no. Son coherentes según los recursos con los que cuenta la empresa.
- ✓ Relevante (R): El objetivo general tiene la capacidad de contribuir a la consecución de la visión empresarial, así como los objetivos a corto plazo contribuyen al logro de los objetivos a largo plazo, etc.
- ✓ Tiempo (T): Especifican en cuánto tiempo van a ser cumplidos, esto permite que se les pueda dar un seguimiento apropiado.

- **Metas**

Son “unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos” (2:14)

Los objetivos organizacionales se fraccionan en metas. Las metas le ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos y están enfocadas a corto plazo; de esta manera es más fácil organizar el trabajo, evaluar resultados y corregir el rumbo de los planes, de ser necesario. Las metas pueden establecerse de forma mensual, bimestral, semestral, etc. y también pueden ser establecidas a través de la Metodología SMART.

La diferencia entre un objetivo y una meta radica en que los objetivos se definen al inicio y las metas se derivan de los objetivos. Además de las metas, las empresas se apoyan en estrategias para alcanzar los resultados que desean, con el fin de evitar desperdiciar sus recursos escasos.

- **Estrategias**

Consisten en “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.” (7:126)

Las estrategias están determinadas por los objetivos de una empresa, representan sus planes de acción, es decir, el conjunto de acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos planteados a través de la asignación de recursos. De forma resumida, las estrategias trazan el camino proyectado para alcanzar un fin. Ayudan

a la organización a conseguir una ventaja competitiva que le permita aprovechar al máximo todos los rasgos que la diferencian de la competencia.

La estrategia vincula y organiza todos los niveles jerárquicos de la organización y es flexible a cambios que sean necesarios. Al elaborar las estrategias de la empresa es necesario cuidar los siguientes aspectos o características:

- Que pueda medirse
- Que pueda controlarse
- Que tenga un objetivo claro
- Que pueda tener un responsable de ejecutarla
- Que consuma recursos eficientemente

Las estrategias se dividen en tres jerarquías:

- ✓ Estrategia corporativa: “Se toman decisiones respecto a las industrias en las que la compañía desea competir.” (7:172) Los ejecutivos trazan la dirección de la empresa y está relacionada al establecimiento de la misión y valores de la empresa.
- ✓ Estrategia de negocios: Su propósito es la “obtención de una ventaja competitiva en un área de la línea de productos en particular.” (7:172) Se desarrolla en el ámbito operacional de una organización y orienta el desarrollo de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos de cada unidad administrativa de una empresa. Generalmente está a cargo del administrador general de la empresa.
- ✓ Estrategias funcionales: “Su objetivo es apoyar las estrategias de negocios y corporativa”. (7:172) Son estrategias por unidades administrativas.

Estrategias competitivas de Michael Porter

Según Michael Porter, al formular las estrategias organizacionales es necesario analizar existen cinco fuerzas del ambiente o la industria y de su posición dentro de ella:

Gráfica 3 Análisis de la Industria según Michael Porter



Fuente: Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. 2004. Administración una perspectiva global. 12va. E. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Pág. 173.

Las primeras cuatro fuerzas que se muestran en la gráfica anterior pueden representar un riesgo o amenaza para la organización que debe tenerse presente. En cambio, el poder de negociación con los proveedores puede ser una ventaja para la empresa, siempre y cuando no requiera de servicios o productos con características muy particulares.

Luego de realizar el análisis del ambiente, Porter señala tres tipos de estrategias genéricas que puede implementar un negocio para competir en el mercado:

- Liderazgo de costos generales: Su finalidad es competir reduciendo costos en áreas estratégicas. “Destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.” (3:175)
- Diferenciación: “Se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios.” (7:173) Están enfocadas a clientes poco sensibles al precio de venta.
- De enfoque: “Limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea

de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa.” (7:173)

Las empresas grandes generalmente pueden competir por medio de liderazgo en costos o diferenciación, ya que poseen un mayor acceso a recursos, sin embargo “las empresas pequeñas compiten a menudo con base al enfoque.” (3:175)

- **Tácticas**

“Son los planes de acción para la ejecución de las estrategias.” (7:157)

Dentro de las estrategias se encuentran las tácticas, estas están relacionadas a las tareas concretas que forman parte del conjunto de acciones que se requieren para alcanzar objetivos.

Las empresas tienden a confundir el concepto de objetivos, estrategias y tácticas. De forma simple se puede decir que los objetivos son los resultados que se espera obtener y que contribuirán a lograr la visión a largo plazo, las estrategias son las acciones que hay que realizar para alcanzar dichos objetivos. Las estrategias constituyen planes de acción que, para llevarse a cabo, requieren de una serie de tácticas o acciones que forman parte de ese conjunto.

- **Políticas**

Son “directrices para canalizar el pensamiento del administrador en una dirección específica. Establecen parámetros para el tomador de decisiones más que enunciar de manera específica lo que se debe hacer o no.” (10:17)

Las políticas son principios que una empresa se compromete a cumplir. Constituyen guías que orientan la toma de decisiones sobre distintas situaciones, evitando que tengan que analizarse cada vez que se presentan.

Determinan los valores que la empresa posee y crean imagen de marca.

Generalmente las empresas definen políticas para cada departamento o área, esto facilita la implementación de sus estrategias, pues detallan qué es lo que se debe o no hacer al ejecutar un proceso.

Las personas que se encuentran en el nivel jerárquico más alto de la organización son las responsables de elaborar las políticas. Cuando estas no tienen coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, se pierde credibilidad y se genera desconfianza ante la sociedad. Por lo tanto, para que sean acatadas, es necesario que después de ser aprobadas sean divulgadas y entendidas por todos los miembros de una organización.

Las políticas abarcan desde la vestimenta de los colaboradores hasta la forma en la que se dirigen con los clientes y proveedores. Están estrechamente relacionadas con los procedimientos de trabajo, estas determinan qué es lo que se debe hacer y los procedimientos indican cómo debe hacerse el trabajo.

- **Reglas**

Se definen como “acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.” (7:128)

Reflejan decisiones administrativas para la realización u omisión de cierta acción y son generalmente los planes más simples. Son específicas y rígidas respecto a lo que se debe o no hacer y se respetan en todo momento, pues su incumplimiento tiene como consecuencia sanciones o castigos. Estas representan las condiciones laborales del vínculo entre la empresa y los colaboradores.

Las reglas permiten tener un mayor control, seguridad y productividad, además de una mejor convivencia entre las personas dentro y fuera de la empresa. Pueden normar aspectos como la jornada de trabajo, el tiempo disponible para alimentación, asistencias e inasistencias, permisos, descansos, higiene y seguridad y cualquier otro que la empresa considere adecuado.

La diferencia entre una política y una regla es que la primera orienta la toma de decisiones dentro de ciertos límites y permite cierto grado de libertad, por el contrario, la regla no da lugar a ejercer discrecionalidad.

En todo tipo de organizaciones las políticas y reglas son importantes debido a que proporcionan guías y pasos a seguir para lograr una mayor eficiencia y prevenir problemas futuros que puedan perjudicar la relación con los clientes y el trabajo.

- **Procedimientos**

Son “planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.” (7:127)

Los procedimientos son sucesiones cronológicas de acciones requeridas que establecen métodos para manejar las actividades de una empresa, orientan la acción y detallan la forma exacta en que se llevan a cabo ciertas actividades. A diferencia de las políticas, los procedimientos orientan la acción en el desempeño de tareas y contribuyen a elevar el rendimiento laboral.

Pueden describirse a través de diagramas, gráficos, dibujos, entre otros y se encuentran plasmados en los manuales de procedimientos, los cuales apoyan el desempeño diario de cada área de una empresa y contienen información detallada y sistemática de todas las actividades que realiza cada puesto de trabajo.

Los procedimientos promueven la especialización y la eficiencia, delimitan responsabilidades, evitan duplicidad en la ejecución de tareas y determinan quién, cómo y cuándo se realizan las actividades que han sido planeadas.

Es importante que la empresa esté consciente que no basta con establecer una sola vez los procedimientos, es indispensable definir evaluaciones periódicas que permitan verificar si se está cumpliendo con lo que cada procedimiento indica, si los mismos todavía son adecuados y si es necesario realizar alguna mejora o actualización.

- **Programas**

“Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.” (7:128)

Los programas establecen actividades específicas que van a realizarse y el tiempo necesario para alcanzar objetivos o metas y son necesarios para implementar estrategias. Al elaborar un programa de trabajo las actividades se organizan en orden jerárquico según su importancia y se detallan las fechas de inicio y finalización, para evitar atrasos en la ejecución de las actividades que puedan perjudicar el desempeño general del mismo.

Además, los programas establecen quiénes son los responsables de ejecutarlos y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. También contribuyen a disminuir costos y evitar duplicidad de esfuerzos al incluir únicamente las actividades que son realmente necesarias, para esto se apoyan de presupuestos.

- **Presupuestos**

“Un presupuesto es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas” (4:212)

Los presupuestos son documentos formales, ordenados de forma sistemática, que se diseñan para un periodo de tiempo específico y abarcan toda la organización. Son necesarios para controlar el desempeño de los planes y su creación es fundamental pues contienen la proyección del capital, costos, ingresos y producción que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos organizacionales.

El propósito de los presupuestos es determinar la forma óptima de asignar los recursos de la empresa a todos los departamentos, controlar el desempeño de los planes y verificar si los objetivos se han alcanzado o no.

Los presupuestos son de carácter general, porque se establecen para controlar el

desempeño de toda la empresa y son de carácter específico porque pueden abarcar cada unidad de la organización. También consisten planes integradores, porque expresan, en términos financieros, los recursos que necesita toda la empresa para un periodo específico.

La principal característica de los presupuestos es que establecen anticipadamente los costos, gastos e ingresos de la empresa y están orientados hacia el futuro.

b. Instrumentos administrativos de planeación

Para que la planeación sea efectiva es necesario tener instrumentos que lo permitan. Existe diversidad de instrumentos administrativos de planeación: cualitativas, cuantitativas, de programación, entre otros; para efectos de la presente investigación se define únicamente el siguiente.

- **Plan de acción**

“Son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos.” (12:146)

Consiste en una guía para llevar a cabo cualquier proyecto. Describe la forma en la que la empresa desarrollará sus estrategias para alcanzar sus objetivos, detalla las actividades necesarias para alcanzar metas específicas, define quién o quiénes son los responsables de realizar cada actividad, determina los tiempos en los que las tareas se cumplen y los costos necesarios para hacerlo.

La finalidad de un plan de acción es optimizar la gestión de proyectos al economizar tiempo y esfuerzos y mejorar el desempeño de las personas. Cuando un administrador no establece un plan que le permita orientar el trabajo, se arriesga a perder tiempo y otros recursos, pues sin esta herramienta no es posible examinar las tareas y elegir un curso a seguir adecuado para la consecución de los objetivos.

El control durante el desarrollo y al finalizar la ejecución del plan es fundamental.

Su objetivo es verificar que el plan se esté desempeñando de forma correcta y permitir que se puedan tomar decisiones para corregir aspectos que no estén saliendo como se esperaba. La evaluación al concluir su ejecución sirve para verificar si se cumplió con los objetivos que se plantearon.

Es importante que las empresas definan planes de acción generales, así como planes específicos por unidades administrativas, pues esto les permitirá alcanzar sus objetivos de forma eficiente.

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 objetivos.” (2:14)

La función de organización consiste en distribuir las actividades y asignar un responsable de su desarrollo y ejecución o, en otras palabras, en ella se determina cuál es la participación que cada persona tiene dentro del grupo. Se definen relaciones, quién es el encargado de tomar decisiones, cuándo se toman decisiones y cuál es la tarea que realiza cada persona, es decir que se dejan claramente establecidas las líneas de mando y comunicación.

El diseño de puestos garantiza que todos los integrantes de la empresa desempeñen sus responsabilidades de forma adecuada, les permite trabajar como equipo y con eficiencia, establecer de forma clara qué puestos existen en la empresa y cuántas personas son necesarias para cubrirlos.

El propósito de esta función es organizar los recursos materiales, humanos y financieros para que contribuyan al logro de objetivos, permite reducir costos, mejorar la productividad y evita que exista duplicidad de esfuerzos.

a. Elementos de la organización

Para que la función de organizar exista y sea significativa, se compone de tres

elementos que contribuyen a realizar una correcta distribución y utilización de los recursos de los que la empresa dispone.

- **Funciones**

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.” (2:251)

Las funciones consisten en un conjunto de responsabilidades, actividades o tareas de rutina que se realizan de forma constante y son específicas para cada unidad administrativa. Orientan el esfuerzo de las personas y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Para desempeñarlas, las personas deben ocupar un lugar en la estructura organizacional de la empresa, la cual está integrada por distintos niveles jerárquicos.

- **Jerarquías**

La jerarquización consiste en “establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.” (2:372)

Debido a que las empresas son por naturaleza organizaciones jerárquicas, surge la necesidad de establecer distintos niveles dentro de ella. Las jerarquías consisten en la autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada nivel existente en una organización, ya sea de forma ascendente o descendente.

Las divisiones jerárquicas definen la posición que tiene un puesto de trabajo dentro de la estructura de una empresa, establecen un criterio de subordinación que sigue una cadena de mando en orden descendente en el que las personas que se encuentran en los niveles más altos giran instrucciones a los niveles inferiores. En las organizaciones existen generalmente tres niveles jerárquicos:

Gráfica 4
Niveles organizacionales



Fuente: Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 2004. Administración una perspectiva global. 12va.E. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Pág. 199.

La pirámide anterior muestra de forma gráfica las divisiones jerárquicas de una organización. En el nivel superior o estratégico se encuentran los directivos de la empresa, aquí se definen los planes y objetivos y se toman decisiones que afectan a la organización completa; el nivel táctico está integrado por los jefes o supervisores de cada unidad administrativa, quienes tienen participación en el establecimiento de planes organizacionales, coordinan las actividades de la unidad a la que pertenecen y toman decisiones que afectan específicamente a su área; en el último tramo de la pirámide se encuentra el nivel operativo, al cual pertenecen jefes de primera línea y personas que realizan trabajos operativos, cuya función es realizar de forma eficaz las tareas que se han planificado en los niveles superiores y contribuir eficientemente al logro de los objetivos organizacionales.

Definir jerarquías mejora la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, garantiza que se tomen decisiones correctamente y que la información fluya de forma horizontal y vertical, permite establecer adecuadamente los niveles de responsabilidad para realizar un mejor control de las actividades y, de ser

necesario, realizar a tiempo mejoras que sean necesarias. Además, las jerarquías contribuyen a motivar a los miembros de la empresa al promover a puestos de mayor posición a aquellas personas que demuestran mayor experiencia, eficiencia y capacidad para realizar el trabajo.

Para que los niveles jerárquicos se respeten es indispensable que la empresa establezca de forma clara y precisa la relación entre supervisores y subordinados:

- **Unidad de mando**

“Se debe identificar claramente ante los subordinados quién es su jefe y a quién deben responder. De esta manera, un jefe debe conocer quiénes son sus subordinados.” (10:22)

La unidad de mando hace referencia a que cada subordinado recibe instrucciones solamente de una persona y necesita conocer con certeza a quién debe reportar. Su propósito es hacer el trabajo efectivo y es indispensable para definir responsables.

Recibir instrucciones de más de una persona puede ocasionar confusión en el puesto de trabajo, desorden, evasión de responsabilidades, indisciplina, duplicidad de funciones y un bajo desempeño de las tareas.

- **Puestos**

“Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.” (1:332)

El puesto de trabajo contiene el conjunto de actividades o atribuciones que desempeña una persona de forma unificada y que lo distingue de otros. También hace referencia al área de producción o espacio físico que se asigna a un empleado, a quien la empresa brinda las herramientas necesarias para que cumpla con una actividad laboral.

Los puestos proveen a los empleados los medios para que su esfuerzo contribuya al logro eficiente de los objetivos organizacionales. Para desempeñarlos, las personas que los ocupan cumplen con ciertas condiciones intelectuales.

Definir puestos de trabajo les permite a las empresas seleccionar el personal idóneo, maximizar su productividad y visualizar qué factores son esenciales para lograr el desempeño que se espera, según los requerimientos de cada puesto.

b. Estructura organizacional

“Está definida por el modelo escogido para la departamentalización, las relaciones de autoridad existentes, el grado de dispersión de la autoridad, los diversos niveles y cómo se realiza la coordinación entre las personas de la organización.” (10:24)

La estructura organizacional consiste en la división de todas las actividades de una empresa, permite visualizar cada unidad que la compone, sus funciones, relaciones y el tipo de comunicación que se da de forma interna. Una empresa define su estructura según su necesidad de personal, funciones, objetivos, la disponibilidad geográfica, entre otros factores.

Permite dividir las actividades de toda la empresa en distintas unidades administrativas y ejercer un control eficiente para alcanzar los objetivos planteados.

- **Tipos de estructura organizacional**

La estructura de una organización puede ser formal e informal, para efectos de la presente investigación se analizará únicamente la primera:

- **Organización formal**

Es “la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.” (7:243)

Representa la organización planeada, la cual ha sido aprobada por los directivos

de la empresa. Se basa en la especialización y la división de actividades con el propósito de alcanzar objetivos a través de los planes que han sido definidos anteriormente.

En la organización formal se reduce el grado de incertidumbre producido por el desconocimiento al realizar el trabajo, esto se logra mediante el uso de organigramas, manuales, descriptores de puestos, entre otros. En ella se respetan niveles jerárquicos en los que la comunicación está definida por una estructura de puestos formalizada, organizada por unidades administrativas.

- **Tramo de control**

Hace referencia al “número de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior, ya que la capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada.” (10:23)

Así como una persona recibe instrucciones solamente de un superior, existe un límite en el número de subordinados que un puesto puede supervisar de manera eficiente, para evitar que exista sobrecargo de funciones y pueda atender otros asuntos importantes además de guiar, supervisar, retroalimentar y apoyar a quienes tiene a su cargo, sin comprometer el desempeño del grupo.

- **Autoridad**

“Es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.” (7:298)

La autoridad está directamente relacionada con las jerarquías, constituye el poder que tiene una persona en cierto puesto de trabajo, dentro de cierto nivel jerárquico, para tomar decisiones que influyan en el desempeño de otras personas que se encuentran en niveles jerárquicos inferiores, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

La autoridad no es lo mismo que el poder, el poder constituye la capacidad que

tiene una persona para influir en otras y con el propósito de que ejecuten ciertas órdenes. Cuando el poder es ejercido desde una función estructural se le llama autoridad y consiste en el poder implícito en un puesto de trabajo específico, independientemente de la persona que lo ocupe.

La autoridad en una organización puede ser de tres tipos:

- **Autoridad lineal**

“Un supervisor ejerce supervisión directa sobre un subordinado.” (7:301)

Se da cuando el supervisor ejerce la autoridad sobre las personas que se encuentran bajo su responsabilidad de forma descendente.

- **Autoridad staff**

“La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea.” (7:302)

Tiene carácter de asesoría o consultoría, en ella la función de los gerentes de staff es exclusivamente de asesorar a los gerentes de línea para que trabajen de forma más efectiva y puedan alcanzar los objetivos de la organización.

- **Autoridad funcional**

“Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicos u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos”. (7:302)

Este tipo de autoridad está basada en el conocimiento. Se da cuando el supervisor de línea carece de cierta cognición o experiencia para tomar decisiones, por lo que es delegada a un especialista staff o el administrador de otra unidad administrativa de la empresa.

En las organizaciones, la delegación de la autoridad puede ser de dos formas, para efectos de la presente investigación se analizará únicamente la primera:

Esquema 2
Delegación de la autoridad

Tipo	Concepto
Centralizada	“Los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores.” (8:239) La autoridad no se delega para tomar de decisiones, el poder está en manos de una o pocas personas y se concentra en los niveles superiores de la estructura organizacional.
Descentralizada	Una organización es descentralizada cuando se delega la toma de decisiones a colaboradores de niveles inferiores. Es decir que un superior otorga a los subordinados discrecionalidad para tomar decisiones.

Fuente: Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. 2005. Administración. 8va. E. México, Pearson Education Inc. Pág. 239.

La autoridad también está relacionada con la responsabilidad y son equivalentes. Cuando la autoridad es mayor a la responsabilidad, la persona que ocupa un puesto de trabajo puede caer en ser autocrática. Por otro lado, cuando la autoridad es menor a la responsabilidad, podría existir frustración por parte del ocupante del puesto al no tener el poder adecuado que le permita desempeñar las tareas de las cuales es responsable.

- **Departamentalización**

Es “el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas.” (12:235)

Consiste en el medio para coordinar y organizar las actividades en unidades administrativas específicas con el fin de agilizar el trabajo y alcanzar objetivos organizacionales.

La departamentalización evita que exista sobrecarga de trabajo y facilita a los responsables de las tareas programadas el control y dirección de las mismas.

Además, permite la especialización al agrupar actividades o funciones que están relacionadas, facilita el rendimiento de las personas y permite lograr un desempeño organizacional eficiente.

Existen varios tipos de departamentalización: Por función, producto, territorio geográfico, cliente, proceso, entre otros. Para efectos de la presente investigación se analizará únicamente la departamentalización por función.

- **Departamentalización funcional**

“Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.” (12:235)

Consiste en asignar unidades o departamentos según la función que estos desempeñan en una empresa, define los roles de cada miembro de la organización, su autoridad y responsabilidad. Este tipo de departamentalización expresa la función básica de la empresa, es decir que es un reflejo de lo que hace o a lo que se dedica.

La departamentalización por funciones es regularmente la más común, su importancia radica en que agrupa en unidades independientes a las personas que tienen posiciones y funciones similares dentro de la empresa y que utilizan recursos semejantes.

Este tipo de departamentalización sigue el principio de la especialización, permite visualizar la responsabilidad, autoridad y jerarquía de cada puesto de trabajo, así como los canales formales de comunicación.

Para organizarse en unidades administrativas las empresas se apoyan de distintos instrumentos que les permiten satisfacer sus necesidades y alcanzar eficientemente sus objetivos planteados.

c. Instrumentos de organización

Luego de definir responsabilidades, jerarquías, cadenas de mando, vías de

comunicación y las distintas unidades administrativas que integrarán la empresa, se materializa toda esta información a través de instrumentos que permitan presentarla de forma visual y clara a todos sus miembros. Estos instrumentos son:

- **Organigrama**

“Es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa. Muestra en forma gráfica la jerarquía, las líneas de mando y las líneas de comunicación.” (10:25)

Los organigramas muestran de forma simplificada, a través del uso de figuras geométricas, las relaciones de dependencia que existen en una empresa. Permiten analizar fácilmente su estructura, funciones y los niveles jerárquicos que posee.

Reflejan la estructura formal de una empresa y permiten analizarla de forma más fácil, con el propósito de detectar fallas que deban corregirse. Su función es orientar a los integrantes de todas las unidades administrativas sobre las características generales de la empresa.

- **Clasificación de los organigramas**

Los organigramas pueden clasificarse según su naturaleza, su ámbito, su contenido y su presentación. Para efectos de la presente investigación se analizarán únicamente los siguientes:

- **Por su ámbito**

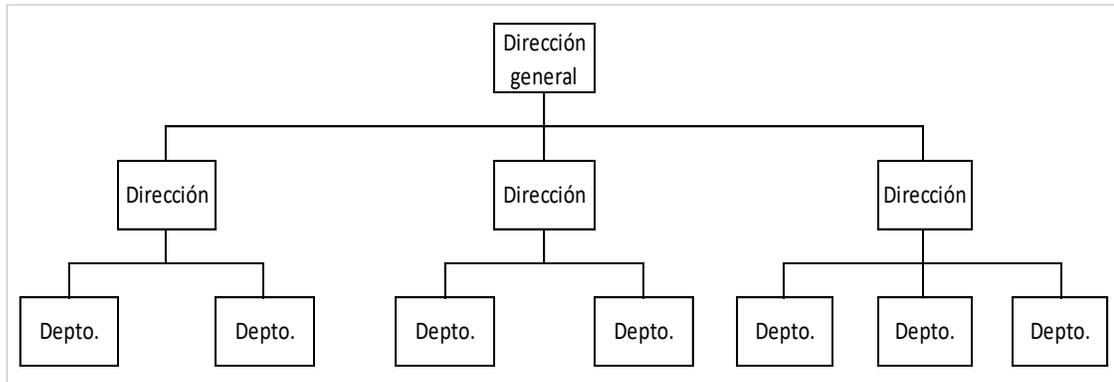
Según su ámbito los organigramas pueden ser generales o específicos. Para efectos de análisis de la información se define únicamente el primero:

- ✓ **Organigrama general**

“Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico.” (2:125).

El organigrama general consiste en la representación gráfica de la estructura general de una empresa, desde la dirección general hasta los departamentos o unidades administrativas.

Gráfica 5
Ejemplo organigrama general



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique B. 2009. Organización de Empresas. 3ra. E. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Pág. 126.

➤ **Por su contenido**

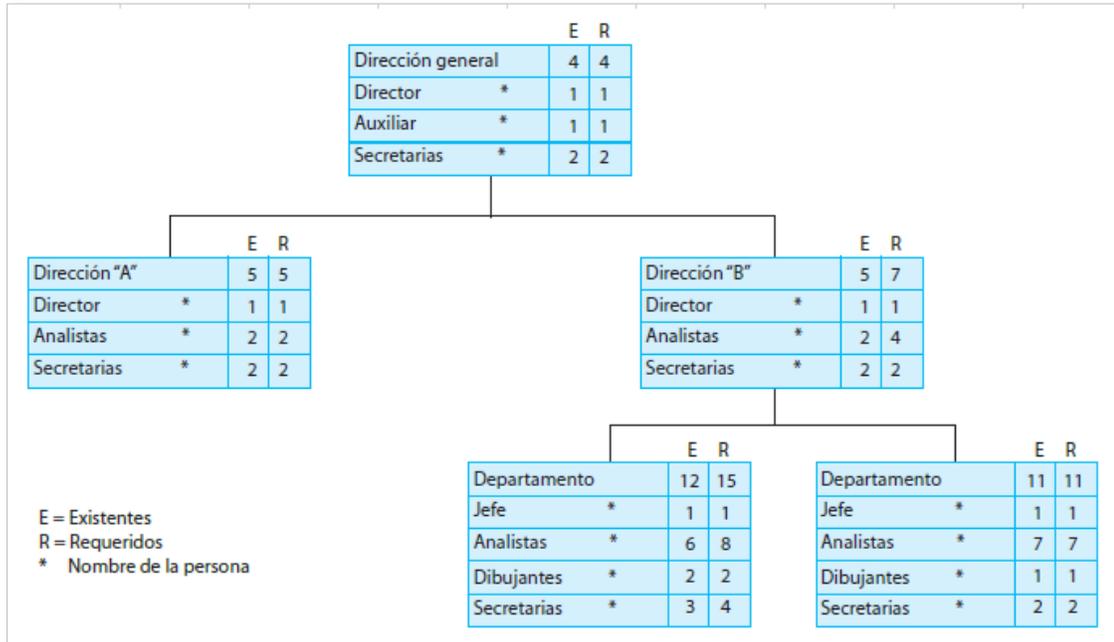
Según su contenido los organigramas pueden ser integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades. Para efectos de análisis se define únicamente la última clasificación:

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

“Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.” (2:127)

Están basados en cada uno de los puestos de trabajo de las distintas unidades administrativas de una organización, en el cual se muestra el número de plazas existentes por cada puesto y las que realmente se necesitan.

Gráfica 6
Ejemplo organigrama de puestos, plazas y unidades



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique B. 2009. Organización de Empresas. 3ra. E. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Pág. 128.

➤ **Por su presentación**

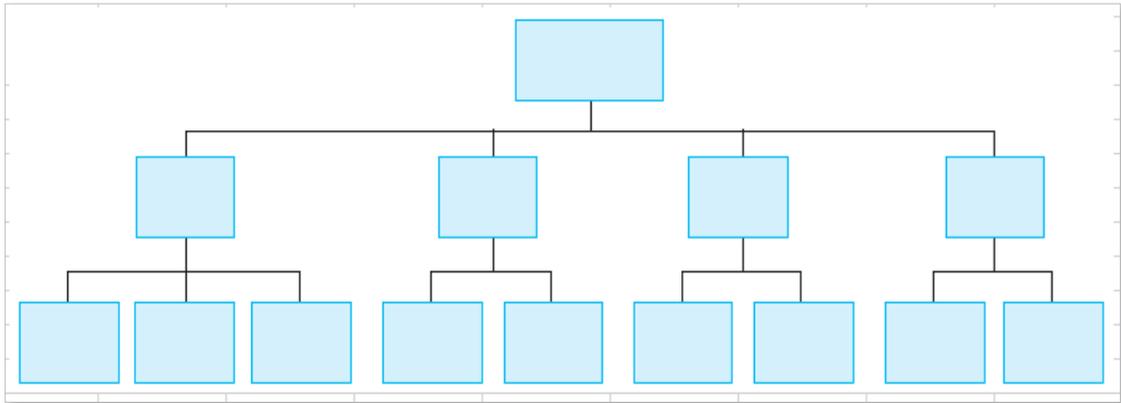
Según su presentación gráfica los organigramas pueden ser verticales, horizontales, mixtos y de bloque. Para efectos de investigación se define únicamente el siguiente:

✓ **Verticales**

“Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.” (2:128)

Muestran una pirámide jerárquica en la que las unidades administrativas se desplazan de arriba hacia abajo.

Gráfica 7
Ejemplo organigrama vertical



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique B. 2009. Organización de Empresas. 3ra. E. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Pág. 128.

Para que los organigramas no se conviertan en una herramienta sin utilidad, es importante establecer revisiones periódicas que permitan realizar actualizaciones, con el fin de que muestren siempre la estructura real de la organización.

- **Descripción técnica de puestos**

“Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa. Este apartado normalmente forma parte del manual de organización de una unidad administrativa en particular.” (2:253)

Detalla las responsabilidades y obligaciones específicas de todos los puestos que forman parte de la estructura formal de una empresa y las funciones de rutina de cada uno de ellos.

Contiene un detalle de forma escrita de lo que hace una persona en un puesto de trabajo, cómo lo hace y las condiciones en las que lo desempeña; indica el nivel jerárquico al que cada puesto pertenece dentro de la estructura organizacional; especifica cuáles son sus características, su nivel de responsabilidad y autoridad, su grado de subordinación ante otros puestos y la relación que tiene con ellos.

Un descriptor de puestos generalmente contiene la siguiente información:

I. Identificación del puesto

- Nombre del puesto
- Código del puesto
- Ubicación administrativa
- Jefe inmediato superior
- Subalternos
- Fecha de elaboración
- Fecha de actualización

II. Objetivo del puesto

Detalla las actividades clave para alcanzar el objetivo deseado

III. Atribuciones del puesto

Incluye las actividades principales y secundarias del puesto de trabajo.

IV. Responsabilidades

- Errores
- Maquinaria / equipo
- Relaciones con otros
- Información confidencial
- Dinero / Valores
- Supervisión

V. Nivel de esfuerzo

Combinación de esfuerzo físico y mental requerido para desempeñar el puesto.

VI. Condiciones ambientales

Describe las condiciones del ambiente en las que se desempeña el puesto, como ventilación, iluminación, entre otros.

VII. Riesgos

Detalla qué riesgos se tienen en el desempeño del puesto, ya sea emocionales, físicos, mentales, entre otros.

VIII. Especificación del puesto

- Educación
- Experiencia

➤ Habilidades / destrezas

- **Descripción de procedimientos**

Consiste en la “presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo.” (2:257)

La descripción de los procedimientos presenta de forma sistemática y cronológica cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea específica. Contribuyen a que las personas que deben ejecutar dichas tareas las aprendan de forma fácil y adecuada.

- **Diagrama de Flujo**

“Representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento.” (2:259)

Es la herramienta que se utiliza de forma más común para describir procedimientos. Consiste en la representación gráfica de un conjunto de actividades que son necesarias para llevar a cabo un proceso en especial, las cuales están representadas por medio de símbolos que tienen significados específicos.

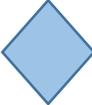
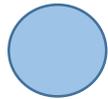
Existen distintos tipos de simbología que son aceptadas internacionalmente, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, AMSE (American Society of Mechanical Engineers)
- Instituto Nacional Americano de Normalización, ANSI (American National Standard Institute)
- Organización Internacional de Estandarización, ISO (International Organization of Standardization)

- Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung, DIN

Para efectos de la presente investigación se utilizará la simbología ANSI.

Esquema 3
Simbología ANSI para Diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Significado
	Inicio/Final	Inicio o final del proceso.
	Actividad/Operación	Actividad u operación.
	Puntos de decisión	Toma de decisiones entre dos o más opciones dentro del proceso.
	Archivo/Almacenamiento	Almacenamiento de un bien o archivo de un documento o expediente.
	Documento	Cualquier documento que entra, se utiliza, se genera o sale del proceso.
	Inspección, revisión o verificación	Revisión o verificación de lo requerido, autoriza el siguiente paso del proceso.
	Conector de página	Representa la conexión con otra página diferente en la que continúa el diagrama del proceso.
	Conector	Enlace entre una parte del diagrama con otra parte del mismo.
	Línea de Flujo	Flujo de material, información, clientes, etc.

Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique B. 2009. Organización de Empresas. 3ra. E. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Pág. 300 y 301.

1.3 Diagnóstico situacional

Es un proceso que sirve para analizar y determinar cuál es la situación actual de

una organización. Su objetivo es identificar áreas débiles en la organización, así como oportunidades de mejoramiento.

Existen distintos tipos de diagnóstico que una empresa puede realizar, entre los más comunes se puede mencionar el Análisis FODA, el Diagnóstico Administrativo, el Diagnóstico POIDC, el Análisis PESTEL, entre otros. Para efectos de la presente investigación se analizará únicamente el Análisis PESTEL.

- **Análisis PESTEL**

“Un análisis PESTEL es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan una organización. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales.” (14:s.p.)

Este análisis describe el entorno actual y futuro de una empresa a través de seis factores esencialmente externos. Permite medir y analizar el mercado y su potencial (incluyendo competidores) para determinar si se encuentra en crecimiento o declive y establecer así la posición y dirección de la empresa.

Consiste en una matriz de seis secciones con una estructura lógica que permite entender, discutir y tomar decisiones importantes. Promueve el pensamiento proactivo y permite que la empresa pueda anticiparse a cambios futuros, lo cual hace que la planeación sea más fácil y reduce el impacto de situaciones adversas.

- **Factores políticos**

“Engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país.” (14:s.p.)

Son aspectos gubernamentales que están relacionados a la clase política y que influyen directamente en la actividad de la empresa en el futuro. Están asociados al sistema de gobierno, su regulación legislativa, la política fiscal, los incentivos empresariales, las regulaciones sobre el empleo, modificaciones en tratados comerciales, los tratados internacionales, la administración local, nacional, regional y hasta mundial, según el mercado de la empresa.

- **Factores económicos**

Analizan “los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en que todo ello afecta la actividad de la empresa.” (14:s.p.)

Son variables macroeconómicas que permiten estudiar, analizar y evaluar la situación actual y futura de la economía y que afectan directamente a la empresa y sus estrategias, tales como la evolución del producto interno bruto, segmentación de clases económicas, desarrollo económico, oferta monetaria, tasa de empleo, inflación, tipo de cambio, inversión, el ingreso, entre otros.

- **Factores sociales**

Analizan aspectos “como la cultura, la religión, las creencias compartidas, las clases sociales y los papeles asignados en función del género.” (14:s.p.)

Estudian los cambios sociales y culturales que pueden afectar a la empresa. Son tendencias de la sociedad actual que complementan a los factores económicos y que representan oportunidades o desafíos relacionados con distinciones sociales como roles y estereotipos de género, tasa de natalidad y mortalidad, nivel de educación, estilo de vida, gustos y modas que influyen en el nivel de consumo, la evolución de emigración e inmigración, entre otros. Cuanto mejor se defina a la sociedad mayor será la probabilidad de éxito de una empresa.

- **Factores tecnológicos**

Analizan “las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios.” (14:s.p.)

Son más complejos de analizar porque cambian continuamente y de forma veloz. Estudian aspectos como el nivel científico e infraestructura tecnológica, el desarrollo tecnológico, el grado de penetración de tecnologías de información, las tendencias en el uso de nuevas tecnologías, el porcentaje del PIB destinado a la

investigación, desarrollo e inversión, el desarrollo de nuevos productos, el grado de obsolescencia tecnológica, la brecha digital, entre otros.

Su estudio es importante debido a que el mercado de cada país o región puede ser completamente distinto en cuanto al uso de la tecnología y porque determinan en gran medida el alcance que tiene un negocio.

- **Factores ecológicos**

“Incluye los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente.” (14:s.p.)

Están relacionados con el medio ambiente y la tendencia a la sostenibilidad que tienen los agentes implicados en el contexto de la empresa. Consisten en el análisis de los beneficios y perjuicios que la operación de la empresa tiene para el entorno ambiental.

Los factores ecológicos estudian cuestiones como la incidencia y concienciación sobre la conservación del medio ambiente, las leyes de protección ambiental, las políticas de consumo de energía y reciclaje, el calentamiento global, los efectos del cambio climático, los niveles de contaminación, los riesgos o probabilidad de sufrir desastres naturales (incendios, terremotos, maremotos), entre otros.

- **Factores legales**

Las empresas están obligadas a apegarse y actuar dentro del marco que establecen las leyes que regulan el entorno en el que se desenvuelven, por lo que “es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto.” (14:s.p)

Los factores legales o jurídicos estudian los cambios en la normativa legal que está relacionada a la operación de la empresa y que la afectan de forma positiva o negativa; tales como las leyes sobre el empleo, salud y seguridad laboral, leyes de protección al consumidor, leyes anti monopolio, leyes anti discriminación, los

derechos de propiedad intelectual, las licencias y permisos, entre otros. Por lo tanto, es necesario que las empresas estén alertas a los cambios en la legislación que rige su operación y que puedan afectarlas de forma positiva o negativa.

Después de que la empresa haya definido sus propósitos generales, haya seleccionado el rumbo que desea seguir a través del establecimiento de estrategias y planes organizacionales y haya asignado responsables que velen por la consecución de dichos propósitos, el siguiente paso es organizar el trabajo y los recursos de los cuales dispone, de forma eficiente y equilibrada.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ASESORÍA Y LOGÍSTICA DE PERSONAL DE SEGURIDAD, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se presentan aspectos básicos que se consideran importantes para la elaboración del diagnóstico, incluye las generalidades de la unidad de análisis, así como la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación. Además, se incluyen los hallazgos más importantes sobre la situación actual en la formulación y aplicación de las funciones de planeación y organización.

2.1 Metodología de la investigación

La investigación se apoyó en la utilización de métodos, técnicas e instrumentos que se consideraron los más adecuados para analizar la información e inferir en los datos obtenidos de forma eficiente.

2.1.1 Métodos

El desarrollo y orientación sistemática de la investigación se basó en la implementación de dos métodos específicos: el método científico y el método deductivo, los cuales se presentan a continuación:

2.1.1.1 Método científico

Para realizar el planteamiento de la problemática de la empresa y comprobar la veracidad de las hipótesis formuladas, el método científico se implementó en sus tres fases.

En la fase indagadora se recopiló información a través de las visitas programadas a la unidad de análisis para determinar la problemática que se presenta actualmente en la empresa. También se recopiló información de fuentes secundarias, tomando conceptos básicos obtenidos a través de consultas en distintas bibliografías y artículos relacionados, lo cual permitió plantear las hipótesis de investigación.

En la fase demostrativa se ordenó y cuantificó matemática y estadísticamente la información obtenida a través del trabajo de campo, para luego realizar un análisis y comparación a través de gráficas que permitiera comprobar la validez de las hipótesis planteadas.

Por último, en la fase expositiva se dan a conocer los resultados conceptualizados a través de la exposición del informe final de tesis.

2.1.1.2 Método deductivo

Se utilizó el método deductivo para la formulación de las hipótesis de investigación y para interpretar, analizar e inferir con los datos obtenidos, partiendo de lo general a lo particular.

2.1.2 Técnicas

A continuación se presentan las técnicas utilizadas para el desarrollo de la presente investigación:

2.1.2.1 Investigación bibliográfica

Las técnicas de investigación se apoyaron en consultas en distintas fuentes bibliográficas relacionadas a la problemática de la empresa, las cuales aportan teorías y fundamentos teóricos que orientaron el análisis y contextualización de su situación actual.

2.1.2.2 Censo

Tomando en cuenta que la empresa actualmente cuenta con 30 colaboradores ocupando puestos administrativos y operativos que tienen o deberían tener injerencia en la toma de decisiones para establecer eficientemente las funciones de planeación y organización, se realizó un censo que permitió trasladar el instrumento al total de la población.

En el área administrativa el instrumento se trasladó al Director y Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Ventas, Jefe Técnico, Encargada de

Recursos Humanos y al Contador. Los puestos operativos que se tomaron en cuenta fueron Supervisores de Guardaespaldas y Supervisores de Gariteros, ocupados por 23 colaboradores.

2.1.2.3 Observación directa

Se aplicó la técnica de la observación directa mediante una guía que permitió determinar la problemática que se presenta en la actualidad en la unidad de análisis, con el propósito de tener mayor objetividad al elaborar los instrumentos necesarios para recopilar la información durante el trabajo de campo.

2.1.3 Instrumentos

Entre los instrumentos utilizados para recopilar la información se encuentran fichas bibliográficas y una guía de observación que permitió realizar anotaciones importantes acerca de las observaciones realizadas.

Además, los datos se recolectaron por medio de un cuestionario estructurado y las boletas fueron dirigidas tanto al Director y Gerente General, así como a los puestos administrativos y operativos que fueron tomados en cuenta para efectuar el censo. El cuestionario consta de 22 preguntas, de las cuales 12 evalúan la función de planeación y el resto la función de organización.

Se realizó una prueba piloto en el mes de marzo 2018 con dos de los supervisores que ocupan puestos operativos para verificar la objetividad del instrumento, así como para determinar si el lenguaje utilizado era apropiado y comprensible. Posteriormente se realizó el trabajo de campo durante los meses de junio y julio del año 2018.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa objeto de análisis es una institución guatemalteca, fundada por una persona de origen israelí, quien en el año 2000 empezó operaciones con una empresa especializada en proporcionar a distintas organizaciones personal para servicio de seguridad ejecutiva junto a un socio de la misma nacionalidad. Durante

los siguientes años fundaron también empresas dedicadas a la prestación de servicios de monitoreo de vehículos (GPS) y bombas de gasolina, entre otros equipos relacionados a la seguridad.

Paralelamente comenzó de forma individual a brindar asesorías privadas a familias importantes en cuanto a la logística de sus guardaespaldas. Los conocimientos, la experiencia y los contactos obtenidos por su relación con personas con el mejor nivel económico en el país le brindan la oportunidad de independizarse y finalmente funda la empresa objeto de análisis en el año 2007.

La unidad de análisis es una organización que se dedica especialmente a la prestación de servicios de asesoría, logística y capacitación de personal de seguridad para empresas privadas y ejecutivos de alto prestigio. Según el Ministerio de Economía de Guatemala, pertenece a la categoría de pequeña empresa debido a su tamaño.

En este sentido, es primordial aclarar que la misma no es una empresa de seguridad, pues presta netamente servicios para el personal de seguridad de ejecutivos de alto prestigio y/o sus empresas, el cual generalmente pertenece a empresas de seguridad contratadas por los clientes.

En comparación, una empresa de seguridad cuenta con un número masivo de personal y su servicio se enfoca primordialmente en proporcionar a sus clientes la cantidad de guardias que necesitan para la protección de mercancías, inmuebles y/o personas, en donde las actividades de administración del personal, así como el pago de salarios, uniformes, gafetes, armas, entre otros, están a cargo de ellos como patronos y las actividades de logística operativa están a cargo del cliente.

El servicio que presta la empresa cumple con las cuatro características que identifican a este sector económico, pues incluye capacitaciones, entrevistas pre empleo y pruebas prácticas para verificar que los solicitantes a puestos vacantes que formarán parte de los equipos de trabajo de sus clientes cumplan con las

condiciones físicas, técnicas y laborales para ocupar dicho puesto. Además, cuando el cliente así lo solicita, la empresa asigna personas en puestos de supervisión, ya sea como guardaespaldas o guardias de seguridad, las cuales sí forman parte de su estructura organizacional y, en casos muy especiales, ubica personal en proyectos que no sobrepasan cuatro personas.

La empresa inició labores únicamente con una asistente administrativa, un mensajero y algunos supervisores de guardaespaldas, pero, debido al crecimiento de la empresa, a mediados del año 2015 decide integrar a un amigo israelí de mucha confianza para ejercer el puesto de Gerente General y contrata a un Gerente de Operaciones para la supervisión de los proyectos, con el propósito de atender algunos negocios fuera del país.

Actualmente la empresa cuenta con 44 colaboradores ocupando 17 puestos de trabajo, entre administrativos y operativos, incluyendo al Director y Gerente General. Sus oficinas están ubicadas en un prestigioso edificio en la zona 10 de la Ciudad Capital, del Departamento de Guatemala, en donde además de prestar servicios de asesoría y logística, venden también todo tipo de tecnología enfocada a seguridad, como sistemas de cámaras de circuito cerrado de televisión -CCTV-, alarmas, chapas eléctricas, cámaras lectoras de documentos, sensores de movimiento, botones de pánico, entre otros y prestan también servicio de arrendamiento de vehículos.

2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización

Se presentan a continuación los hallazgos encontrados acerca de las funciones de planeación y organización.

2.3.1 Función de planeación

Al indagar sobre la forma en que la empresa establece su planeación, se determinó que existen deficiencias en la utilización de una metodología apropiada que les permita establecer rumbos de acción que orienten los esfuerzos de las personas,

en cada una de las unidades administrativas, hacia la consecución de un fin específico.

2.3.1.1 Elementos de planeación

Se presenta a continuación la situación actual de los elementos que integran la función de planeación y para efectos de la presente investigación se analizan los siguientes:

a. Misión

En la actualidad la unidad de análisis no cuenta con una misión formalmente establecida, conocen de forma empírica a qué se dedican, pero no se ha creado una definición formal.

- **Visión**

Al igual que sucede con la misión, no existe una definición formal de la visión de la empresa a largo plazo que oriente el desempeño de la organización hacia un fin específico.

Las 30 personas cuestionadas manifestaron que no existen documentos que plasmen formalmente estos dos elementos de planeación y que contribuyan a realizar un proceso adecuado de divulgación para que todos los integrantes los conozcan.

Al consultar al Director, Gerente General y demás puestos administrativos acerca de la existencia de estos dos elementos, todos manifestaron que actualmente la empresa no cuenta con una definición formal de los mismos y carecen de una metodología apropiada para establecerlos. Expresaron que conocen con certeza a qué se dedican y qué es lo que se desea lograr a largo plazo, porque se conversa de manera informal en reuniones pequeñas, pero no se ha plasmado en documentos que permitan monitorear el desempeño y tampoco se trasladan al personal.

Al cuestionar a los 23 trabajadores que ocupan cargos operativos de supervisión de personal, expresaron que por lógica consideran que no existen, pues durante el tiempo que tienen de trabajar para la empresa nunca los han visto y tampoco se los han dado a conocer. De estos, cinco respondieron que no están seguros de que estos elementos existan y que si los tienen no se los han informado.

El no contar con una misión y visión formalmente establecidas dificulta la comprensión de las necesidades actuales del mercado objetivo en el cual se desenvuelve la empresa y no les permite alinear de forma propicia sus esfuerzos diarios (misión) para alcanzar lo que desean a largo plazo (visión).

La carencia de un propósito principal formalmente definido dificulta la creación y eficiencia de los planes de trabajo, pues no existe un curso de acción claro y, por lo tanto, las personas no producen los resultados que se esperan, afectando de forma directa el desempeño individual y el de toda la empresa. Lo anterior también puede tener efectos negativos en otras funciones que forman parte del proceso administrativo, como lo son la dirección y el control.

Por otra parte, la empresa no cuenta con una guía que les permita tomar decisiones importantes, lo cual crea un ambiente de incertidumbre y dificulta la capacidad de crear un sentido de pertenencia y lealtad en sus colaboradores, pues estos no pueden comprender de forma clara la manera en que sus esfuerzos contribuyen al logro de fines específicos.

- **Valores**

A través de la boleta se pudo determinar que tampoco existen valores que hayan sido seleccionados formalmente y que contribuyan a orientar la acción de las personas hacia un correcto y ético desempeño.

De las 30 personas cuestionadas, 28 manifestaron que consideran que tienen algunos valores como la honestidad y el respeto, pero que no existe algún documento que los plasme formalmente. El Director y Gerente General consideran

que algunos valores que los identifican son la confidencialidad, la disciplina y la honestidad pero que no los han dado a conocer al personal.

Como puede observarse, los valores que el personal cree que se practican en la organización no coinciden con los valores que el Director y Gerente General dicen tener. El no definir valores específicos de manera formal pone en riesgo la ética en el desempeño de funciones y puede afectar gravemente la imagen de la empresa ante clientes y proveedores.

Por medio de la observación se comprobó que la unidad de análisis no cuenta con una definición formal de su misión, visión y valores organizacionales.

b. Objetivos

Existe el mismo problema con los objetivos organizacionales, pues las 30 personas cuestionadas manifestaron que tampoco existe alguna metodología apropiada para establecer objetivos a corto, mediano o largo plazo.

De las siete personas que pertenecen a cargos administrativos, cinco expusieron que los objetivos con los que cuentan son elegidos solamente por el Director y Gerente General y que, al igual que sucede con la misión y visión, estos se discuten de manera informal. El Director y Gerente General confirmaron que los objetivos los eligen ellos dos, según lo que consideran que les “conviene” o que “pueden hacer” pero no están plasmados formalmente en ningún documento y tampoco realizan ningún proceso de divulgación para darlos a conocer a todo el personal.

Al consultar a los 23 puestos operativos de supervisión acerca de la existencia de objetivos organizacionales, 13 personas respondieron que no les dicen si cuentan con objetivos organizacionales y 10 expusieron que no tienen ningún conocimiento al respecto.

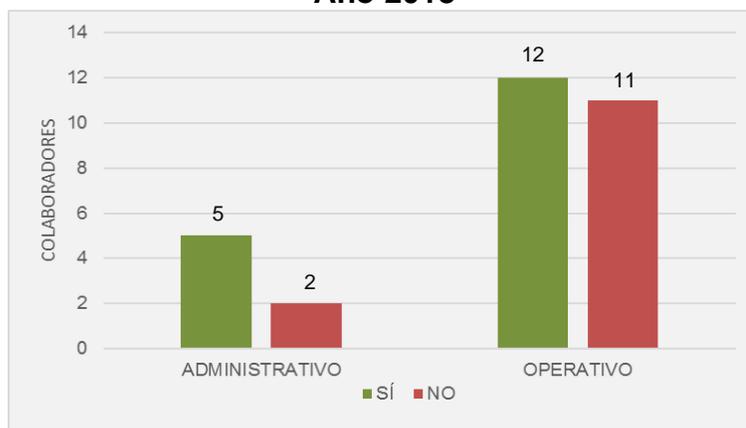
La carencia de una metodología que le permita a la organización definir

formalmente sus objetivos organizacionales aumenta potencialmente las probabilidades de fracaso y provoca desorientación y desorden en la creación, planificación y ejecución de los planes de trabajo, lo cual a su vez puede crear frustración en el personal al no notar avances concretos o evolución en el desempeño de su trabajo, pues no existe una guía clara de qué es lo que se necesita hacer para alcanzar a largo plazo el propósito de la organización.

Claramente, si la empresa no cuenta con una visión que oriente su operación y esfuerzos, tampoco pueden existir objetivos apropiados que apoyen la consecución de este fin primordial y que motiven al personal a contribuir al éxito de la organización. Además, lo anterior repercute de forma directa en la fase de organización, pues al no contar con objetivos definidos, los planes de trabajo no pueden ser adecuados y la utilización y aprovechamiento eficiente de los recursos de la empresa para alcanzar objetivos específicos se ve afectada.

La información anterior se pudo confirmar al consultar al personal si las diferentes unidades administrativas cuentan con sus propios objetivos, como se muestra en la gráfica siguiente:

Gráfica 8
Definición de objetivos por unidades administrativas
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de
seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

A pesar de que se obtuvieron respuestas afirmativas y negativas al respecto, se pudo confirmar que no existen objetivos por departamentos y tampoco una metodología que les permita crearlos objetiva y sistemáticamente.

De las siete personas del área administrativa que fueron cuestionadas, cinco, incluyendo al Gerente General, expusieron que solamente operaciones y ventas cuentan con objetivos empíricos que se tratan de manera verbal y algunas veces vía telefónica o por chat, pero que no se plasman en ningún documento formal y tampoco se les da seguimiento.

A pesar de que dos personas manifestaron que la empresa no posee objetivos por unidades administrativas, el Director General expresó que el Gerente de Ventas y de Operaciones le informan verbalmente lo que desean lograr en pequeñas reuniones y con eso él o el Gerente General dan seguimiento, pero que no se plasman de manera formal en ningún documento, lo cual refleja desorden y desconocimiento para elaborar objetivos eficientes que orienten el desempeño del trabajo.

Respecto al área operativa, 12 colaboradores respondieron que las diferentes áreas no cuentan con objetivos específicos, todos coinciden en que los objetivos se discuten de forma oral, lo cual pone nuevamente en evidencia la carencia de una metodología apropiada para formular objetivos organizacionales.

Las 11 personas restantes manifestaron que los objetivos por unidades administrativas se establecen de manera informal y diaria, con el fin de cumplir con las tareas y responsabilidades que les son asignadas, pero nunca para periodos de tiempo más amplios. Además, que al igual que sucede con los objetivos organizacionales, nunca se definen metodológica y formalmente, más bien se discuten de verbalmente.

A través de la observación se pudo comprobar que efectivamente no existe ningún documento que plasme de manera formal objetivos organizacionales y tampoco

por unidades administrativas, todo se hace de forma empírica e informal.

Al no existir alguna metodología lógica que oriente el establecimiento de objetivos, la empresa no puede establecer prioridades y ejecutar el trabajo según su importancia y urgencia, tampoco pueden fijarse estándares de medida que permitan conocer qué es lo que cada objetivo quiere lograr, en cuánto tiempo debe realizarse y el costo requerido, por lo tanto, es imposible controlar el trabajo y el desempeño general de la organización.

La inexistencia de objetivos formales provoca desorientación al seleccionar rumbos de acción que guíen la ejecución del trabajo, dificulta el control del avance de los planes después de ciertos periodos de tiempo y la evaluación del desempeño organizacional.

La carencia de objetivos y su desconocimiento por parte de los colaboradores afecta directamente la eficiencia de la organización y puede provocar desperdicio de recursos financieros y esfuerzo humano.

c. Metas

En la actualidad la unidad de análisis no cuenta con metas establecidas de manera formal.

De las siete personas que pertenecen al área administrativa, cinco confirmaron que la empresa no tiene metas organizacionales definidas, que el área de ventas y operaciones manejan algunas de carácter netamente operativo y se definen de forma diaria o, a lo sumo, semanalmente, pero siempre se discuten verbalmente. Las dos personas restantes respondieron que no existen metas formalmente establecidas.

En el área operativa, los 23 colaboradores confirmaron la información anterior y manifestaron que las metas que usan son definidas según el trabajo diario que les es asignado y las definen de manera diaria o a lo sumo de forma semanal, pero

sólo se transmiten de forma verbal. Cada supervisor de grupo crea sus propias metas grupales, pero no existen documentos formales que las integren a objetivos organizacionales y que permitan verificarlas y controlarlas.

La inexistencia de metas formalmente definidas se debe a las deficiencias en la creación de objetivos organizacionales y a que en la actualidad la planificación en la empresa es empírica. Sin metas el desempeño de las diferentes unidades administrativas se ve directamente afectado, pues se hace difícil la creación de cursos de acción apropiados y medibles que permitan controlar el desempeño del trabajo hacia la consecución eficiente de los objetivos de la empresa, que contribuyen a alcanzar el fin primordial de la misma.

d. Estrategias

Respecto a la forma en la que actualmente se establecen estrategias que permitan la consecución de los objetivos organizacionales, el total de la población consultada manifestó que no existe ninguna metodología para establecerlas, por consiguiente, no existen estrategias formalmente definidas que orienten el desempeño de funciones.

En el área administrativa, el Director y Gerente General expresaron que saben qué estrategias utilizan para cumplir con los objetivos que se plantean pero que no están definidas formalmente. Las cinco personas restantes comentaron que no conocen ninguna de manera formal y que a veces se discute verbalmente en pequeñas reuniones qué es lo que van a hacer para alcanzar algunos objetivos, pero no existen documentos que contribuyan a darles seguimiento y verificar si el trabajo se está desempeñando de manera adecuada.

En el área operativa, las 23 personas consultadas confirmaron que no existen estrategias formales y que si las tienen no se les dan a conocer.

La inexistencia de estrategias formalmente establecidas perjudica el logro de los objetivos organizacionales, pues puede provocar pérdida de oportunidades,

asignación inadecuada de los recursos de la empresa, dificultad para prever situaciones de riesgo, poca eficiencia en los procesos y sobre todo generar una gran desventaja competitiva, lo cual puede afectar negativamente la rentabilidad y estabilidad de la organización.

- **Tácticas**

Se determinó que en la unidad de análisis tampoco existen tácticas que orienten el desempeño de estrategias que permitan alcanzar objetivos organizacionales. De las 30 personas consultadas, tanto del área administrativa como operativa, todos confirmaron esta información.

A través de la observación se comprobó que la empresa no cuenta con estrategias formales y, por lo tanto, tampoco existen tácticas que orienten la creación y el desempeño de planes de trabajo.

La carencia de tácticas perjudica la creación de planes de acción apropiados para ejecutar estrategias, que a su vez permitan programar el trabajo y organizar los recursos de la empresa de forma eficiente, con el fin de alcanzar los objetivos que se han planteado.

e. Políticas

Con relación a la existencia de una metodología que permita el establecimiento de políticas organizacionales que orienten la toma de decisiones, el total de la población objeto de análisis respondió que la empresa no cuenta con ninguna o simplemente lo desconocen, pues nunca les han informado acerca de su existencia.

En el área administrativa, cinco personas expresaron que no existe ningún documento que plasme formalmente las políticas que maneja la empresa. Manifestaron que al empezar a ejercer su puesto de trabajo les transmiten algunas de manera verbal pero muchas veces no son respetadas por el personal, ni por los clientes.

El Director General comentó que actualmente no cuentan con ninguna metodología que apoye el establecimiento de políticas y, por lo tanto, tampoco están formalmente definidas. Al igual que los objetivos, las conocen “por lógica” y generalmente le trasladan al personal las más básicas al integrarlos a la empresa. Comentó que las políticas que usan están enfocadas al área contable y operativa de la empresa, sin embargo, muchas veces los clientes no las respetan.

Al cuestionar al Gerente General se confirmó la inexistencia de políticas organizacionales. Además, comentó que manejan algunas relacionadas al tipo de vestimenta y al procedimiento que el personal debe realizar para tratar cualquier tema relacionado a permisos de trabajo o a su pago.

Con respecto al personal operativo, los 23 colaboradores respondieron que no existen políticas o no se las han trasladado de manera formal. De ellos, siete personas expresaron que conocen empíricamente algunas enfocadas a permisos, manejo de información, tipo de vestimenta y temas relacionados a su pago. Otros tres comentaron que no se las hacen saber porque todo lo deciden los cargos superiores y no se les da la oportunidad de tomar ninguna decisión.

A pesar de que el personal considera que por lógica cuentan con algunas políticas, se pudo observar que existe confusión entre la definición de una política y un procedimiento, pues algunas personas consideran que algunos procedimientos de su puesto de trabajo son políticas que tiene la empresa, lo cual es producto de su planeación deficiente.

Se comprobó a través de la observación que la empresa no cuenta con ningún método que oriente la creación de políticas organizacionales y tampoco con algún documento que plasme de manera formal las que el personal y los directivos dicen que utilizan.

La carencia de políticas formalmente establecidas, debido a la inexistencia de una metodología que propicie su definición, provoca incertidumbre cuando se presenta

algún conflicto, pues no existen criterios que orienten la toma de decisiones ante situaciones imprevistas y se corre el riesgo de que las personas actúen según su propio criterio o lo que entienden que es lo que deberían hacer.

El desconocimiento por parte del personal acerca de las políticas de la empresa, debido a que estas no se encuentran correctamente establecidas y tampoco se realiza un proceso adecuado de divulgación, puede provocar problemas graves ante clientes, proveedores, unidades administrativas y, además, desperdicio de esfuerzos y recursos.

Si la empresa no cuenta con políticas es imposible o muy poco probable que pueda alcanzar su visión. Su inexistencia dificulta la creación de una imagen ante los clientes y no le permite a la empresa transmitir sus valores y su forma de proceder ante circunstancias específicas. También puede provocar pérdida de credibilidad y desconfianza por parte de los clientes.

f. Reglas

Actualmente la empresa no cuenta con reglas formalmente establecidas y tampoco con una metodología que propicie su creación objetiva y eficiente.

Al consultar a población objetivo, las 30 personas confirmaron que la empresa no posee ningún documento que contenga de manera formal las reglas que rigen el comportamiento del personal dentro y fuera de la organización.

Al momento de que el personal es contratado se le trasmite algunas reglas de manera verbal, además de que se les hace firmar una hoja que contiene algunas reglas básicas acerca del manejo de información, permisos, turnos de trabajo o ausencias, presentación personal, relaciones laborales, entre otras, pero luego de firmarlo no vuelven a verlo, por lo que no existe un proceso adecuado de divulgación a través del cual el personal las conozca con certeza y claridad y que permita que sean cumplidas a cabalidad.

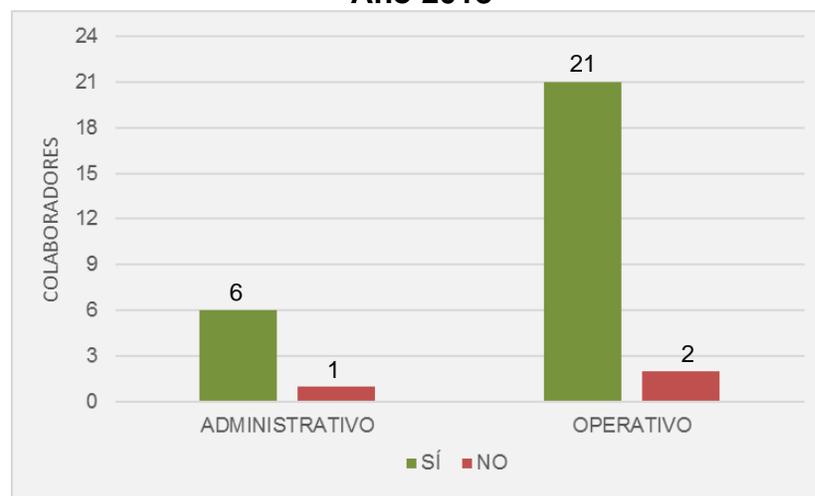
Se confirmó a través de la observación que la empresa no cuenta con un reglamento formal, exceptuando una hoja tamaño carta que contiene las reglas básicas mencionadas, el cual firma únicamente el personal operativo. Para el personal administrativo no existe ningún documento formal.

La ausencia de reglas formales que orienten el comportamiento del personal dentro y fuera de la organización y las deficiencias en el proceso de divulgación, por no contar con una metodología que guíe sistemáticamente su formulación, puede provocar conflictos internos entre el personal y las distintas unidades administrativas que debilitan la cultura organizacional y la imagen de la empresa ante clientes y proveedores.

g. Procedimientos

La unidad de análisis no cuenta en la actualidad con procedimientos formalmente definidos y plasmados en documentos que el personal pueda consultar. Aun así, la mayor parte de las personas consultadas respondió que tienen claros cuales son los procedimientos que conlleva su puesto de trabajo.

Gráfica 9
Existencia de procedimientos claros
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Del área administrativa seis personas, incluyendo al Director y Gerente General, aseguraron que los procedimientos están claros, pues todos saben qué es lo que tienen que hacer en sus puestos de trabajo. A pesar de esto, indicaron que al principio es un poco difícil adaptarse debido a que las instrucciones se dan únicamente de forma verbal cuando se integran a la organización, pero que con el desempeño de las tareas y ayuda de otros compañeros adquieren la experiencia necesaria para realizarlos adecuadamente.

Una persona respondió que los procedimientos no son lo suficientemente claros. Indicó que, debido a que en esta área generalmente existe sólo una persona ocupando cada puesto, cuando alguien decide retirarse de la empresa se ven obligados a encontrar a un sustituto con anticipación para que reciba capacitación, de lo contrario tendría que conocerlos y aprenderlos sin ninguna orientación al ejecutar el trabajo, lo cual provoca problemas en el desempeño por realizar procedimientos inadecuados, evasión de responsabilidades por desconocimiento e incluso sobre carga de trabajo para otros puestos.

En el área operativa 21 personas aseguraron que los procedimientos están claros y que todo el personal sabe con certeza qué debe hacer. Agregaron que aparte de dar instrucciones verbales, muchas veces también se dan por chat en los teléfonos celulares. Indicaron que los colaboradores reciben apoyo en la ejecución de los procedimientos de trabajo hasta que adquieren la experiencia suficiente.

Dos personas manifestaron que los procedimientos no están claros porque no se encuentran plasmados en ningún documento que puedan consultar, por lo que es difícil aprender a desempeñarlos.

Por medio de la observación se confirmó que los procedimientos se conocen únicamente de forma empírica y se transmiten de manera verbal.

La inexistencia de metodologías que le permitan a la empresa definir formalmente los procedimientos que componen un puesto de trabajo provoca desorientación y

desorden en la planificación.

La carencia de procedimientos claros genera deficiencias en la capacitación del personal, desperdicio de recursos y esfuerzos, duplicidad de funciones por no tener claro quién es el responsable de realizar tareas específicas, así como conflictos entre áreas, compañeros e incluso con los clientes. Lo anterior también puede afectar la productividad, pues dificulta la evaluación objetiva del desempeño que permita corregir errores que puedan estar sucediendo.

h. Programas

En la unidad de análisis no se elaboran actualmente programas, debido a que no se realiza una planeación para cada unidad administrativa. Para efectos de investigación tampoco se elaborará como propuesta, debido a que el tema del presente estudio no es planeación estratégica.

i. Presupuestos

La unidad de análisis está operando bajo un alto grado de incertidumbre, debido a que actualmente no se elaboran presupuestos formales que permitan evaluar el desempeño y efectividad de los planes, lo cual puede afectar la asignación y utilización eficiente de los recursos y, por lo tanto, su rentabilidad.

Además, la carencia de una metodología que permita realizar una evaluación financiera a largo plazo y crear documentos que reflejen la planificación de la empresa de forma cuantitativa provoca inseguridad acerca del futuro.

Para efectos de investigación no se analizarán los documentos que la empresa utiliza, por ser información confidencial que la gerencia no compartió.

2.3.1.2 Instrumentos de planeación

Se presenta a continuación la situación actual de los planes de acción, como instrumento de la función de planeación:

a. Plan de acción

Se pudo determinar que la empresa no posee actualmente planes de acción formalmente definidos. Las 30 personas consultadas manifestaron que en la actualidad no se establecen planes formales que orienten el trabajo hacia la consecución de estrategias y objetivos organizacionales.

En el área administrativa, el Gerente y Director General mencionaron que los planes de trabajo están relacionados específicamente con el área operativa de la empresa y estos se basan en el trabajo diario que se realiza, no en estrategias formalmente definidas. Además, expresaron que establecen algún plan de trabajo únicamente cuando un cliente lo solicita, con el fin de evaluar los temas y los horarios en que se realizarán las capacitaciones y entrenos durante un mes en especial, pero no sirven para orientar el trabajo a la consecución de objetivos específicos.

Para el área de ventas, los planes de trabajo se definen de forma diaria o semanal y según la cantidad de citas que se tengan, pero no existe nada definido formalmente que permita alcanzar objetivos que propicien el crecimiento potencial de la empresa a futuro.

Las cinco personas restantes del área administrativa confirmaron la información anterior. Indicaron que los planes se definen de forma diaria, según el trabajo que se debe realizar, pero que no se establecen de manera formal y únicamente se discuten verbalmente.

De las 23 personas que ocupan puestos operativos de supervisión, todos confirmaron que en la empresa no existen planes formales de acción. Los planes que utilizan se realizan de forma diaria o, a lo sumo, semanalmente por los supervisores de grupo, basados el trabajo que tienen que ejecutar. Estos planes incluyen tareas y horarios, según los turnos de trabajo, pero no están integrados a planes organizacionales.

Se pudo comprobar a través de la observación que efectivamente no existen planes formales de acción que orienten el trabajo y permitan controlarlo de manera objetiva, para cumplir con las estrategias de la empresa y alcanzar los objetivos planteados.

La carencia de una metodología que propicie la creación formal y objetiva de planes que permitan poner en marcha las estrategias organizacionales para alcanzar los objetivos de la empresa perjudica el desarrollo correcto y eficiente del trabajo.

La inexistencia de cursos de acción tiene repercusiones en la organización general de la empresa, pues dificulta la selección y asignación eficiente de personal y otros recursos, que permitan efectuar el trabajo sin caer en desperdicios y afectar la rentabilidad de la empresa.

Además, no existe forma de evaluar qué resultados son los que se están obteniendo y si estos son los que la empresa desea alcanzar o es necesario realizar correcciones oportunas, pues no se conoce quién o quiénes son los responsables de velar por que el trabajo planificado se cumpla y se realice se forma correcta.

2.3.2 Función de organización

Al indagar acerca de la forma en la que la empresa se organiza para ejecutar sus planes, se encontraron deficiencias en cuanto a la aplicación de una metodología apropiada que les permita coordinar objetiva y formalmente el trabajo.

Se presenta la situación actual de los elementos e instrumentos de la función de organización, así como de la estructura de la empresa:

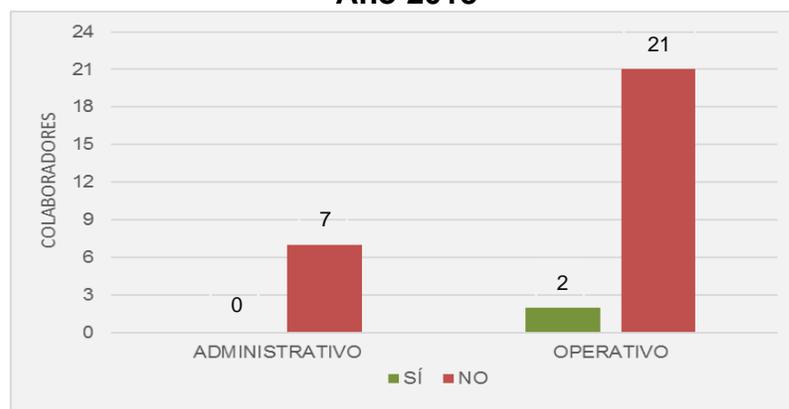
2.3.2.1 Elementos de organización

A continuación se analizan los resultados obtenidos acerca de los tres elementos de la función de organización:

a. Funciones

La unidad de análisis no cuenta con funciones definidas de manera formal para cada unidad administrativa. Se observó que existe desconocimiento respecto a la forma correcta de establecerlas, debido a que tampoco poseen una metodología que guíe objetivamente su definición.

Gráfica 10
Existencia de una metodología para establecer funciones
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de
seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Como muestra la gráfica anterior, del área administrativa, las siete personas confirmaron la carencia de una metodología que oriente la correcta y formal definición de las funciones de cada unidad administrativa.

Según información brindada por el Director y Gerente General, las funciones se han asignado según la necesidad del trabajo y los puestos que van asignando a cada una de ellas, según las necesidades que ha ido teniendo la empresa por su crecimiento. Estas se transmiten a los colaboradores verbalmente cuando se integran a la organización.

Además, una persona comentó que hay algunas funciones de ciertas unidades administrativas que considera que, por su naturaleza, debería realizar otra unidad, comentó que esto se debe a que los directivos no conocen con certeza ciertas

atribuciones de algunos puestos de trabajo.

En el área operativa 21 supervisores respondieron que no saben si la empresa cuenta con alguna metodología que le permita establecer las funciones de cada unidad administrativa y que si la tienen no se los han comunicado. Las dos personas que respondieron afirmativamente consideran que las funciones se definen según el trabajo que cada unidad desempeña, pues se los han dado a conocer verbalmente cuando son contratados. Sin embargo, no existe un documento que las contenga formalmente.

A pesar de que no existen funciones formalmente definidas, al consultar al personal y por medio de la observación realizada se identifican actualmente cinco unidades administrativas dentro de la empresa objeto de análisis, cuyas funciones principales se detallan a continuación:

- **Administración y Recursos Humanos**

- ✓ Organizar asuntos personales y laborales de la Dirección y Gerencia General
- ✓ Gestionar el pago del personal
- ✓ Manejar los documentos legales de la empresa
- ✓ Controlar el archivo de personal histórico y actual
- ✓ Gestionar y emitir el pago a proveedores
- ✓ Emitir y organizar la entrega de facturas y garantizar el pago puntual de todos los clientes
- ✓ Organizar la papelería contable de la empresa
- ✓ Verificar, controlar y cuadrar los movimientos de las cuentas bancarias de la empresa
- ✓ Manejar valores en efectivo

- **Contabilidad**

- ✓ Garantizar el buen manejo de los ingresos y egresos financieros de la empresa
- ✓ Integrar y generar los estados financieros de la empresa

- ✓ Elaborar, interpretar y presentar a los directivos reportes sobre el estado financiero de la empresa
- ✓ Asegurar la liquidez y rentabilidad de la empresa
- ✓ Garantizar el pago de todas las obligaciones fiscales

- **Ventas**
 - ✓ Administrar la cartera de clientes
 - ✓ Captar nuevos clientes
 - ✓ Optimización del proceso de ventas
 - ✓ Fortalecer la presencia de la marca en el mercado

- **Operaciones**
 - ✓ Garantizar la calidad del servicio prestado a los clientes
 - ✓ Optimizar procesos
 - ✓ Capacitar al personal
 - ✓ Garantizar la selección de personal operativo con las aptitudes técnicas mínimas, según los requerimientos de cada puesto

- **Tecnología**
 - ✓ Investigar nuevas tecnologías para introducirlas al mercado
 - ✓ Garantizar la correcta instalación de los productos tecnológicos
 - ✓ Crear alianzas con proveedores que permitan aumentar la utilidad en las ventas de tecnología
 - ✓ Innovar la tecnología del manejo interno de la empresa

Funciones como el pago a proveedores, la emisión de facturas y cobro a clientes, además del manejo de flujos de efectivo y de la papelería contable de la empresa, debido a su naturaleza deberían corresponder al área contable. El contador manifestó que en un principio estas funciones se realizaban en su área de trabajo, pero posteriormente se cambiaron al área administrativa para que dicha unidad se encargara únicamente de garantizar el manejo financiero.

La carencia de una metodología que propicie la definición de las funciones de cada unidad administrativa y, por lo tanto, la inexistencia de funciones formalmente establecidas está provocando sobrecargo de tareas y omisión de responsabilidades por falta de conocimiento, dificultad para evaluar y controlar eficientemente el trabajo y para retroalimentar al personal con el propósito de lograr mejores resultados; también se corre el riesgo de hacer un uso incorrecto de los recursos de la empresa.

Además, las deficiencias en el establecimiento de las funciones de cada unidad administrativa afectan el análisis de los puestos de trabajo necesarios y las jerarquías de la empresa y, por lo tanto, tiene consecuencias negativas en el funcionamiento general de la misma. Si no existen funciones claramente establecidas, no se puede delegar correctamente el trabajo y la empresa está propensa a tener problemas con los clientes por un mal desempeño.

b. Jerarquías

A través del trabajo de campo se determinó que la empresa no cuenta con niveles jerárquicos formalmente definidos, al igual que las funciones, se conocen únicamente de forma empírica. Aunque el personal entiende quienes son las personas que se encuentran en jerarquías superiores y a quién deben reportar, no existe algún documento que permita verificar esta información, pues todo se transmite de forma verbal cuando se integran a la organización.

Lo anterior se da como consecuencia de no contar con una estructura formal que permita visualizar las jerarquías de la organización a través de organigramas que identifiquen claramente líneas de autoridad y responsabilidad.

La falta de niveles jerárquicos formalmente establecidos hace que la comunicación dentro de la empresa sea deficiente e informal, lo cual puede perjudicar la toma de decisiones. También dificulta la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad de los puestos que se encuentran en niveles superiores.

Aunque la empresa no cuenta actualmente con una estructura formalmente definida, según información obtenida a través de la observación se identifican tres niveles organizacionales:

- **Nivel estratégico**

Integrado por el Director General y el Gerente General. Debido a que regularmente uno de los dos se encuentra fuera del país, el que está de turno toma las decisiones importantes para dirigir el negocio, exceptuando casos especiales que ameriten una decisión conjunta.

- **Nivel táctico**

En este nivel se encuentran el Gerente de Operaciones y el Gerente de Ventas. Cabe mencionar que la Gerencia de Ventas únicamente está integrada por el gerente, lo cual administrativamente es incorrecto debido a que no tiene personal a su cargo, sin embargo, los directivos le dan ese nombre al puesto para crear impacto ante sus clientes.

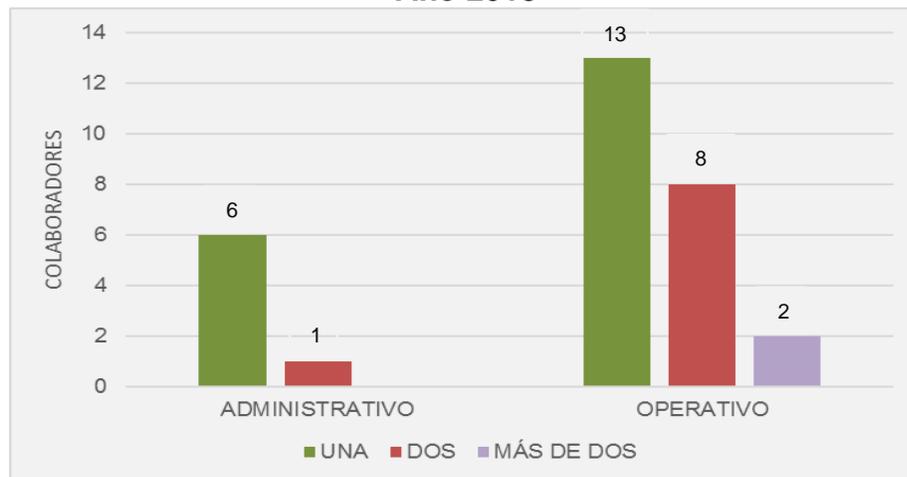
- **Nivel operativo**

Está integrado por el Jefe Técnico, Técnico 1, Contador, Asistente de Gerencia y Encargada de Recursos Humanos, Entrenador, 17 Supervisores de Guardaespaldas, 6 Supervisores de Garitas, Recepcionista, Mensajero, 4 Guardaespaldas, 3 Coleros, 2 Gariteros y una persona de Limpieza (así le llaman internamente).

- **Unidad de mando**

Al indagar al respecto, se encontró que un subordinado puede recibir instrucciones hasta de tres personas al mismo tiempo. La información se presenta a continuación:

Gráfica 11
Número de personas que dan instrucciones a un subordinado
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de
seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Como muestra la gráfica siguiente, en el área administrativa cuatro colaboradores respondieron que las órdenes pueden ser giradas por dos personas a la vez. Expresaron que en esta área las órdenes son giradas por la persona que está a cargo, ya sea el Director o Gerente General, pero que el otro, aun cuando se encuentre fuera del país, puede dar instrucciones por medio de correo electrónico o por chat en los dispositivos móviles. En el área de operaciones son dadas por cualquiera de estos dos puestos, así como por el Gerente de Operaciones.

Por otro lado, tres personas, incluyendo al Director y Gerente General, indicaron que las instrucciones son giradas únicamente por un superior, en dicha área por cualquiera de estos dos puestos y en el área operativa por el Gerente de Operaciones.

Al consultar a los 23 colaboradores que ocupan cargos operativos, 11 manifestaron que las instrucciones pueden ser giradas por dos personas a la vez. De ellos, nueve indicaron que es el Gerente de Operaciones quien da las órdenes y a quien deben reportar el trabajo, sin embargo, si el ejecutivo que tienen asignado

o alguien de su familia les pide algo deben cumplir. Dos personas afirmaron que las instrucciones pueden recibirlas del Gerente de Operaciones o bien, del Director o Gerente General.

Así mismo, 10 personas indicaron que las instrucciones son giradas únicamente por el Gerente de Operaciones y que es a él a quien deben reportar el desempeño del trabajo.

Por último, dos colaboradores respondieron que pueden recibir órdenes tanto del Director o Gerente General (cualquiera de los dos que esté de turno), del Gerente de Operaciones y del ejecutivo que tienen asignado.

Por medio del trabajo de observación se corroboró que en el área administrativa las instrucciones son giradas tanto por el Director como por el Gerente General, aunque uno de los dos no se encuentre de turno. En el área operativa las órdenes deberían ser dadas por el Gerente de Operaciones, sin embargo, el Director o Gerente General también solicita reportes o da asignaciones al personal de vez en cuando y, muchas veces, el ejecutivo también les da al personal tareas que deben cumplir.

La carencia de una metodología que le permita a la organización establecer formalmente quién debe girar instrucciones, cómo y cuándo debe hacerlo provoca confusión en los trabajadores y debilita la autoridad de ciertos cargos. También genera duplicidad de funciones, evasión de responsabilidades por no saber a quién obedecer y conflictos que aumentan el riesgo en el funcionamiento y la estabilidad de la empresa.

c. Puestos

Se pudo comprobar que en la actualidad la organización carece de una metodología que le permita establecer claramente de qué puestos de trabajo está integrada y tampoco existe un documento que los plasme de manera formal. Al consultar a la población objeto de análisis, las 30 personas confirmaron esta

información.

Se determinó a través del trabajo de campo que actualmente la empresa está integrada por 17 puestos de trabajo: Director General, Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Ventas, Contador, Asistente de Gerencia y Encargada de Recursos Humanos, Jefe Técnico, Supervisor de Guardaespaldas, Supervisor de Garitas, Técnico 1, Recepcionista, Entrenador, Guardaespaldas, Colero, Garitero, Mensajero, persona de Limpieza.

También se investigó si en la empresa se realiza algún análisis periódico para evaluar si la distribución de las tareas en los puestos de trabajo se da de forma justa, en donde las 30 personas objeto de análisis respondieron que actualmente no se realiza en ninguno de los niveles jerárquicos.

En el área administrativa, el Director y Gerente General manifestaron que no se hace porque hasta lo momento no lo habían considerado necesario. Las otras cinco personas expresaron que probablemente no se hace por desconocimiento de parte de los directivos. Por su parte, los supervisores de guardaespaldas y garitas consideran que a pesar de que no se evalúa la distribución de tareas, ellos procuran asignar el trabajo de forma justa, pero que al mismo tiempo les permita cumplir con lo que les es requerido.

La carencia de una metodología que propicie el análisis y definición de puestos perjudica la organización general del trabajo, pues entorpece la creación eficiente de jerarquías, líneas de autoridad y responsabilidad. Además, dificulta la creación formal de descriptores que permitan visualizar sus aspectos básicos, las condiciones en las que deben desempeñarse y las atribuciones y responsabilidades intrínsecas en cada uno de ellos.

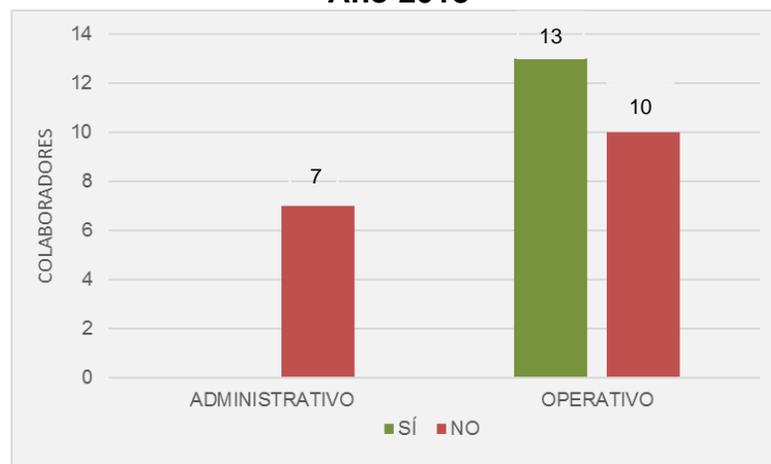
Lo anterior también provoca descontrol y desorientación en el desempeño del trabajo, duplicidad de funciones, sobrecarga laboral y evasión de responsabilidades, pues el personal no entiende con exactitud cuál es su rol dentro

de la organización. La definición incorrecta de puestos origina errores en la ejecución de funciones y desperdicio de recursos, lo cual perjudica el desempeño global y la rentabilidad de la empresa.

2.3.2.2 Estructura organizacional

Se determinó a través del cuestionario y la observación que en la actualidad la unidad de análisis no cuenta con una estructura formalmente definida que permita visualizar jerarquías, líneas de autoridad y los canales formales de comunicación existentes.

Gráfica 12
Existencia de una estructura formalmente definida
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de
seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Como puede apreciarse en la gráfica anterior, las siete personas que ocupan puestos administrativos, incluidos el Director y Gerente General, manifestaron que la empresa no cuenta con una estructura formalmente diseñada y establecida, aun así, aseguraron que conocen la forma en la que se organizan, los niveles jerárquicos y las vías de comunicación existentes. Dos personas consideran que la empresa nunca la ha establecido de manera formal debido a que es una organización pequeña.

En el área operativa 13 personas manifestaron que la empresa sí cuenta con una estructura organizacional definida, pues conocen los niveles jerárquicos que existen, los grados de autoridad que deben respetar y las funciones que se realizan en las distintas unidades administrativas, aun cuando no se las han dado a conocer formalmente.

Los otros 10 colaboradores de dicha área respondieron que la empresa no cuenta con un diseño formal de su estructura porque nunca se las han mostrado. A pesar de esto, al ingresar a la empresa se les dice de forma clara y verbal cómo están establecidas las jerarquías y cuáles son las funciones que tienen en la unidad administrativa a la que pertenecen.

La inexistencia de una metodología que oriente el diseño estructural de la empresa y, por lo tanto, la carencia de una estructura formal provoca deficiencias en la definición de las funciones de cada unidad administrativa, en el análisis de cuántos puestos son necesarios para ejecutarlas eficientemente y en la división del trabajo. También puede ocasionar omisión y duplicidad de funciones y problemas que afecten el servicio que se presta a los clientes por una comunicación deficiente y un mal desempeño del trabajo.

Así mismo, si la empresa no cuenta con una estructura formal no puede visualizarse de cuántos niveles jerárquicos está conformada y se hace difícil ejercer el liderazgo dentro de los equipos de trabajo. Tampoco se pueden delegar instrucciones eficientemente, la comunicación es totalmente informal porque no existen canales correctamente establecidos, no se define el grado de autoridad y responsabilidad que tiene cada puesto y no se puede establecer la relación que existe entre unidades administrativas, lo cual dificulta la utilización eficiente de los recursos por no contar con una distribución adecuada de los mismos.

2.3.2.3 Tramo de control

Cuando se indagó acerca de la existencia de alguna metodología que le permita a

la organización determinar el tramo de control adecuado para garantizar un funcionamiento eficiente, las 30 personas consultadas manifestaron que actualmente no existe ninguna o no lo saben.

Actualmente la cantidad de personas que un supervisor tiene a su cargo se determina de forma conjunta entre el Gerente y Director General, según su criterio y experiencia. En el área operativa, donde se manejan los equipos de trabajo, siempre debe haber un supervisor para cada turno y, cuando el grupo es muy grande, si lo consideran necesario se contrata a otro supervisor. La información de cuántos colaboradores tendrá bajo su responsabilidad una persona se da de forma verbal y no se discute.

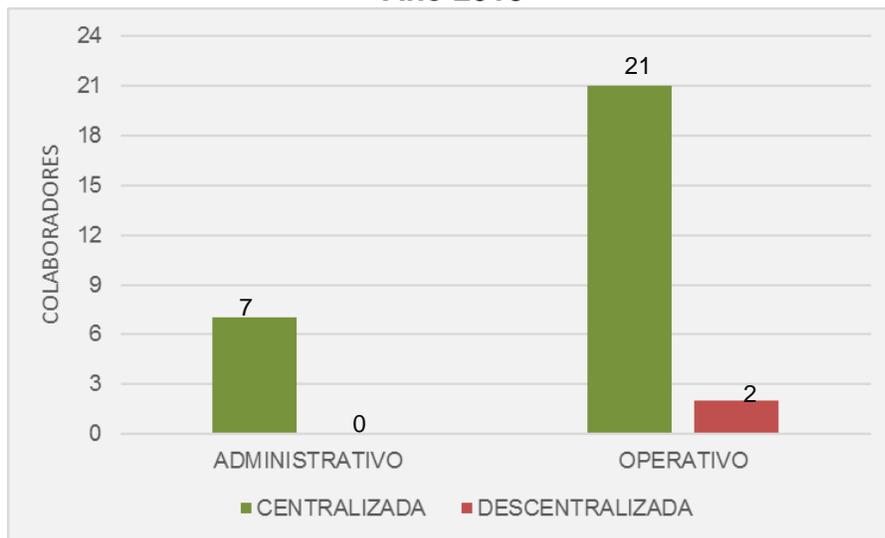
La carencia de una metodología que permita establecer la cantidad óptima de personal que un encargado de grupo puede supervisar provoca sobrecargo de funciones, dificulta la supervisión y retroalimentación del desempeño de los subalternos, pone en riesgo su capacidad para cumplir con todas las asignaciones y, por lo tanto, el desempeño general de los planes. Además, perjudica la forma en la que la comunicación fluye dentro de la empresa.

2.3.2.4 Autoridad

Según información de las 30 personas cuestionadas, se determinó en que en la unidad de análisis la autoridad es de tipo lineal, pues las órdenes se transmiten de forma directa y clara a todo el personal, de arriba hacia abajo.

Respecto a la forma en que se delega la autoridad dentro de la empresa objeto de análisis, se encontró lo siguiente:

Gráfica 13
Delegación de la autoridad
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de
seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Como puede apreciarse en la gráfica anterior, las siete personas que ocupan puestos administrativos, incluyendo al Director y Gerente General, consideran que la delegación de la autoridad actualmente es centralizada pues la toma de decisiones se concentra en el nivel directivo de la organización.

En el área operativa 21 colaboradores confirmaron la información anterior. Manifestaron que todas las decisiones relacionadas a su unidad administrativa son tomadas por el Director General, Gerente General y el Gerente de Operaciones y posteriormente les indican qué es lo que deben hacer. Además, indicaron a veces se les da la oportunidad de tomar decisiones pequeñas, pero de igual manera deben reportarlas para asegurarse de que no existan problemas.

A pesar de que las otras dos personas de esta área consideran que la autoridad es descentralizada, confirmaron que en ocasiones se les permite tomar decisiones pequeñas, pero manifestaron que cuando son decisiones importantes siempre deben pedir autorización de su superior.

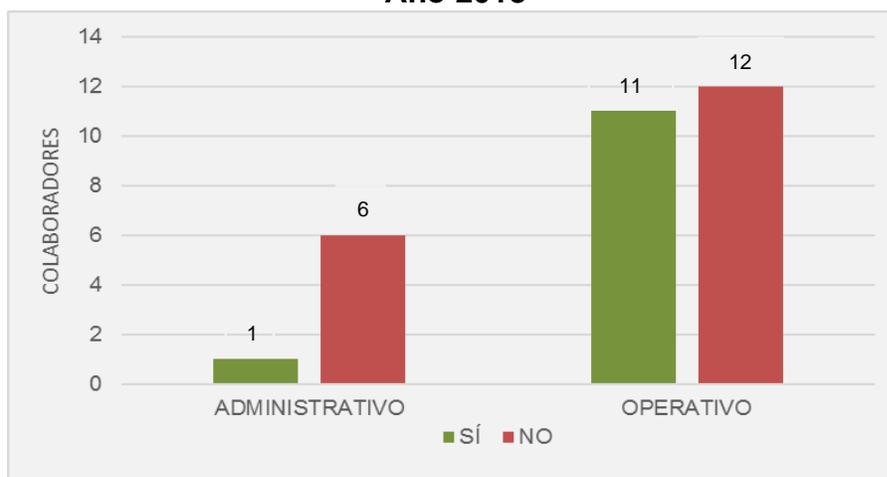
El trabajo de observación permitió comprobar que la delegación de la autoridad dentro de la empresa es centralizada, pues la toma de decisiones importantes se concentra en el nivel superior de la organización y únicamente se delega al personal de niveles inferiores un mínimo de decisiones.

Aunque esto no es malo debido a que la unidad de análisis es relativamente pequeña, en ocasiones es apropiado escuchar la opinión del personal para tomar algunas decisiones, pues son ellos quienes tienen mayor conocimiento de cómo se realiza el trabajo y qué cosas podrían funcionar para mejorar el desempeño general.

2.3.2.5 Departamentalización

Respecto a la manera en la que la empresa establece su departamentalización, se consultó al personal si existe alguna metodología que permita determinar la forma apropiada en que se debe separar cada unidad administrativa de la cual se integra. La información obtenida es la siguiente:

Gráfica 14
Forma de realizar la departamentalización
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Seis personas con puestos administrativos, entre ellas el Gerente General,

manifestaron que actualmente no se utiliza ninguna metodología para departamentalizar. Las unidades administrativas se han creado empíricamente según las necesidades que ha tenido la empresa por su crecimiento y se han definido por lógica, según la función que deben realizar.

De esta área, únicamente el Director General considera que la empresa actualmente sí cuenta con una metodología para realizar su departamentalización. También manifestó que las unidades administrativas se organizan según su función dentro de la empresa, sin embargo, no cuentan con ningún documento formal que contenga esta información.

De las 23 personas que ocupan puestos operativos, 12 respondieron que no saben si la unidad de análisis cuenta en la actualidad con alguna metodología que le permita realizar su departamentalización y, si existe, no se los han hecho saber. Una persona comentó que lo anterior probablemente es consecuencia del tamaño de la unidad de análisis, pues la misma es una empresa pequeña y por eso no se le ha dado importancia.

Las otras 11 personas del área operativa también expresaron que las unidades administrativas están creadas según las funciones que deben desempeñar, por lo que consideran que sí existe una metodología para departamentalizar.

A través de la observación se comprobó que las unidades administrativas se conocen solamente de forma empírica y que no existe un proceso metodológico que oriente la creación formal y adecuada de cada una de ellas. Tampoco existen documentos formales que presenten la estructura de la empresa y permitan analizar qué tipo de departamentalización existe y si la misma es adecuada, según la operación de la empresa.

A pesar de que el personal de la empresa en general conoce empíricamente las unidades administrativas de las cuales se integra, la carencia de una metodología que propicie la definición objetiva de la departamentalización y, por ende, de

documentos que permitan realizar un proceso adecuado de divulgación dificulta la tarea de establecer las funciones que tiene cada una de ellas, afecta su clasificación en niveles jerárquicos y la determinación de los niveles de autoridad y responsabilidad de los puestos que las integran. Además, se hace aún más difícil puntualizar las líneas de comunicación, por lo que esta es pobre, deficiente e informal entre las distintas áreas.

2.3.2.6 Instrumentos de organización

Se presentan a continuación los hallazgos encontrados acerca de los siguientes instrumentos de la función de planeación:

a. Organigrama

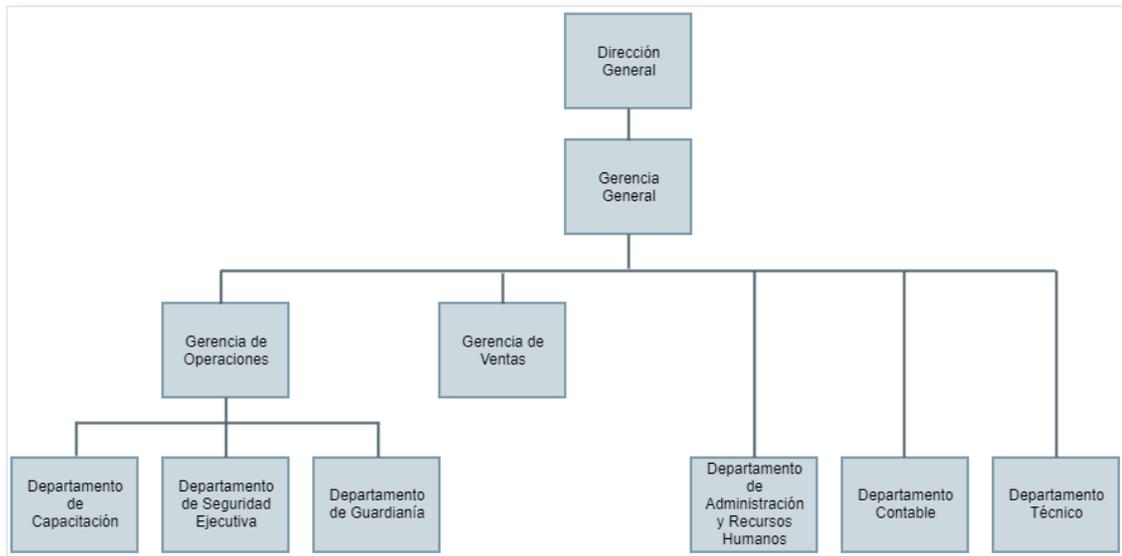
A través de la información brindada por las 30 personas cuestionadas y por la observación realizada, se determinó que la unidad de análisis no cuenta con un organigrama formal que presente gráficamente la estructura de la empresa.

Se evidencia desconocimiento de parte de los directivos sobre la forma correcta de elaborar un organigrama y también respecto a su importancia.

La carencia de un organigrama formal dificulta el proceso de divulgación de la estructura actual de la empresa, pues no se pueden transmitir de forma clara las funciones de cada unidad administrativa, los niveles jerárquicos de la organización y la posición que cada puesto ocupa dentro de dicha estructura. Tampoco están claras las vías de comunicación adecuadas que permitan que la información fluya correctamente y que garantice que se respeten las relaciones de autoridad y responsabilidad entre puestos, lo cual tiene repercusiones en el desempeño general del trabajo y, por lo tanto, en el servicio que se presta a los clientes.

Debido a que la estructura organizacional se conoce únicamente de forma empírica, se presenta a continuación el organigrama actual de la empresa, según la información recopilada por el personal objeto de análisis:

Gráfica 15
Organigrama general actual
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

Como se muestra en la figura anterior, el organigrama actual presenta algunas deficiencias:

- En la Gerencia de Operaciones, el Departamento de Capacitación está integrado únicamente por el entrenador. Lo mismo sucede con la Gerencia de Ventas y el Departamento Contable, los cuales están integrados únicamente por el Gerente de Ventas y el Contador de la empresa respectivamente, lo cual administrativamente no es correcto.
- El departamento de Administración y Recursos Humanos está dirigido por una misma persona, quien además atiende los asuntos personales de la Dirección y la Gerencia General y se encarga de coordinar el trabajo de la recepción, del Mensajero y de la supervisión del Operario de Limpieza.

b. Descripción técnica de puestos

Según información brindada por las 30 personas cuestionadas, se confirmó que la

empresa tampoco cuenta con documentos que contengan la descripción técnica de cada uno de los puestos de trabajo.

A pesar de lo anterior, al consultar al personal si considera que entiende con exactitud cuáles son las atribuciones y responsabilidades que tiene en el desempeño de su puesto, el total de la población respondió de manera afirmativa. Comentaron que, aunque no cuentan con documentos que brinden un detalle completo de las tareas que deben realizar, la información se les da de forma clara (verbalmente) al ser contratados y todos saben con certeza cuáles son sus responsabilidades.

Aun cuando el personal considere que conoce a cabalidad las atribuciones que conlleva su puesto de trabajo, la carencia de documentos que contengan la descripción técnica de estos últimos repercute directamente en el desempeño general de la empresa y dificulta la supervisión del trabajo para evaluar el avance de los planes organizacionales.

Lo anterior también tiene efectos negativos en la función de integración, pues dificulta el proceso de reclutamiento de personal al no contar con una guía que permita determinar si una persona cuenta con los requerimientos mínimos para ocupar un puesto de trabajo. Un proceso deficiente de contratación puede generar descontento en el personal, un choque entre los valores y la cultura de la empresa y desperdicio de recursos.

c. Descripción de procedimientos

Se carece actualmente de un documento que describa de manera formal el conjunto de procedimientos de la empresa. Esta información se pudo comprobar a través de la observación y la información brindada por las 30 personas cuestionadas.

Se evidencia desconocimiento para elaborarlos, debido a que tampoco existe alguna metodología que oriente su creación sistemática. Esto provoca

desorientación y errores en la ejecución del trabajo porque no existe una guía que oriente al personal al desempeñar los procesos.

La carencia de descriptores formales de procedimientos también dificulta la evaluación del desempeño, pues es difícil detectar cuando el personal está cometiendo errores al realizar el trabajo y determinar en qué parte del proceso se están dando, para retroalimentarlos y corregirlos antes de que ocasionen problemas tanto el desarrollo general de los planes como con los clientes.

2.4 Diagnóstico situacional

Al consultar a la población objetivo acerca de la existencia de metodologías que permitan recopilar información del ambiente interno y externo, se comprobó que actualmente la empresa no cuenta con ninguna que propicie condiciones confiables para conocer el mercado y su capacidad de respuesta ante la competencia actual, por lo tanto, tampoco realizan un análisis formal del ámbito en el que se desenvuelve, el cual permita la elaboración de objetivos y estrategias eficientes.

Las siete personas que ocupan cargos administrativos confirmaron la información anterior. Una mencionó, incluso, que lo único que hacen para evaluar la competencia es solicitar cotizaciones de algunos servicios a empresas de la competencia, a pesar de esto no existe un proceso formal de recolección de información actualizada que permita conocer la posición actual de la unidad de análisis en el mercado. Se evidencia desconocimiento del personal respecto a este elemento de planeación.

Las 23 personas que actualmente ocupan cargos operativos respondieron que no saben si la empresa cuenta con alguna metodología para recopilar información del mercado y que, si la tiene, nunca se les ha informado o tomado en cuenta para hacerlo.

La falta de una metodología que oriente la obtención y análisis de información

relacionada al ambiente interno y externo de la empresa dificulta la capacidad que tienen los cargos estratégicos para evaluar el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales; también entorpece la toma de decisiones importantes que permitan realizar una planeación eficiente y propicie una distribución apropiada de los recursos de la empresa, por lo tanto, tampoco se pueden crear controles que permitan la evaluación de dichos planes.

2.4.1 Análisis de la industria

Para que una empresa logre con éxito sus objetivos es indispensable que sus esfuerzos estén certeramente enfocados en un mercado apropiado. Trabajar con incertidumbre, sin tener claro quiénes son sus competidores, las características de sus clientes principales, quiénes deberían ser sus proveedores, cómo se desempeña la economía en el sector al que se dirigen, entre otros factores, puede provocar errores y generar amenazas que pongan en riesgo su rentabilidad.

Debido a que hasta el momento la empresa no ha realizado algún estudio que le permita establecer las características del entorno en el que se desenvuelve y su posición actual en el mercado, se presenta a continuación un Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter y un Análisis PESTEL, con el propósito de establecer las bases que les permitan reformular sus funciones de planeación y organización de forma certera.

Es importante hacer énfasis en que, debido a que el ambiente externo y la industria cambian de forma constante, el diagnóstico situacional debe realizarse de forma periódica y no únicamente previo a realizar la planeación de una empresa, esto propiciará la formulación de objetivos y estrategias que le permitan competir eficientemente en el mercado, prever situaciones negativas que puedan darse y que puedan afectar la rentabilidad de la empresa y tener una planeación flexible que permita realizar modificaciones a tiempo para que su desempeño no se vea afectado.

Esquema 4 Análisis Porter

1. Competencia

Hoy en día en Guatemala, según datos de la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada del Ministerio de Gobernación, existen más de 100 empresas de seguridad privada con licencia de operación en el país. A pesar de que estas no se dedican específicamente al asesoramiento y logística de personal de seguridad y su servicio no es tan sofisticado, los supervisores de grupo que asignan a cada cliente se encargan de realizar toda la logística. Por lo tanto, se considera que estas empresas sí representan una amenaza alta, por ofrecer a los clientes manejar la planilla y logística de su personal por una cantidad considerablemente más baja de dinero.

Con relación a los productos tecnológicos, la empresa ofrece a la mayoría de sus clientes tecnología importada de última generación que ya no necesita ser instalada a través de cableado eléctrico y que funciona en perfectas condiciones a través de internet, sin ocupar mucho espacio físico y brindando respuestas en tiempo real, a un costo muy bajo de operación, pero con un costo alto de adquisición. Por lo cual, a pesar de que la competencia ofrece al mercado tecnología menos sofisticada, que funciona por medio de cableado eléctrico (lo cual hace incómodo el proceso de instalación) y a un costo mensual más elevado, su costo de instalación es considerablemente más bajo, por lo que estas empresas también representan un alto nivel de competencia.

2. Nuevos entrantes

A pesar de que Guatemala posee altos índices de violencia y corrupción y que cada vez existen más empresas dedicadas a temas de seguridad en el mercado, los clientes actuales de la unidad de análisis prefieren contratar los servicios de personas israelíes, que poseen experiencia militar y conocimiento en ciencia, tecnología y equipo relacionado con la seguridad, lo cual les brinda prestigio y confianza.

3. Productos sustitutos

Las empresas que se dedican a investigación, servicios poligráficos, reclutamiento y capacitación de personal para otras empresas podrían ser sustitutos de los servicios que presta la unidad de análisis. Según el Gremial de Empresas de Subcontratación de Talento Humano (GESTH), para el año 2014 operaban en Guatemala alrededor de 111 empresas de tercerización de servicios de reclutamiento de personal y existe un número similar para las empresas de investigación. A pesar de esto, todas ellas no tienen la capacidad de evaluar a los candidatos de forma técnica y determinar si tienen las aptitudes necesarias para responder ante situaciones de peligro que puedan presentarse. Por lo tanto, representan un grado de riesgo bajo para la empresa.

4. Poder de negociación de proveedores

Los servicios que subcontrata la empresa son pruebas poligráficas, consultas en Infornet, rentas de polígonos de tiro, campos de Gotcha, entre otros, los cuales no representan poder de negociación por no ser servicios exclusivos.

Respecto a la tecnología, se tienen alianzas con ciertas empresas en el país, con quienes se acuerda un porcentaje de descuento considerable a cambio de otorgarles los contratos de venta, esto le permite a la empresa obtener ganancias y ser competitiva en el mercado. También se tienen alianzas con proveedores en Israel para obtener descuentos importantes a cambio de introducirlos al mercado guatemalteco, al cual de otro modo aún no llegarían. Por lo anterior, se considera que estos proveedores, por el momento, tienen un bajo poder de negociación, el cual no puede influir en la fijación de precios.

5. Poder de negociación de los clientes

Debido a que el servicio está dirigido a un grupo exclusivo de la población, con un poder adquisitivo muy alto y un estilo de vida prestigioso, además de la creciente competencia en el mercado, los clientes sí tienen un poder de negociación alto, el cual puede influir al momento de acordar un precio.

Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Esquema 5 Análisis PESTEL

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
<p>1. Los altos índices de corrupción en el gobierno y sus gastos excesivos afectan la fiscalización de fondos y el desempeño de la política monetaria, elevando la inflación y perjudicando la economía del país.</p> <p>2. La inestabilidad política que vive Guatemala reduce la inversión extranjera, genera fuga de capital a otros países y altos índices de desempleo. Esto tiene repercusiones en el poder adquisitivo de la clase media, pues disminuye las ventas de los clientes y, por lo tanto, los obliga a reducir gastos, además, pone en riesgo la venta de servicios.</p> <p>3. El cambio de gobierno constituye una ventaja para vender nuevos servicios de asesoría y logística de campañas electorales.</p>	<p>1. Se esperaba un crecimiento en el Producto Interno Bruto para el sector de servicios privados durante el año 2018, según un informe estadístico del Banco de Guatemala basado en el desempeño macroeconómico para el primer semestre del año 2017, lo cual genera oportunidad de ventas de servicios.</p> <p>2. La población a la que la empresa enfoca sus servicios pertenece a la clase alta del país, lo cual representa una mayor ventaja para la estabilidad en las ventas, debido a su poder adquisitivo.</p> <p>3. La disminución en la inversión extranjera y la fuga de capital puede afectar las ventas de la empresa, debido a que sus servicios están enfocados a un sector de la población muy exclusivo.</p>	<p>1. Guatemala vive inmersa en una cultura de violencia y miedo, con una tasa de homicidios para el año 2017, según el Instituto Nacional de Estadística -INE-, del 26% para todo el país y del 52.30% para el departamento de Guatemala, lo que genera una necesidad para los clientes y una oportunidad en las ventas.</p> <p>2. La población objetivo goza de un estilo de vida de exclusividad y prestigio, un alto poder adquisitivo y acceso a un nivel superior de educación. Además, los clientes cuentan con diversas compañías, por lo que el servicio de la empresa se adapta muy bien a sus necesidades.</p> <p>3. La falta de incentivos para invertir en el país reduce la inmigración y puede aumentar la emigración de personas extranjeras, las cuales representan un alto porcentaje de los clientes de la empresa.</p>	<p>1. Guatemala invierte en ciencia y tecnología únicamente el 0.04% del Producto Interno Bruto, según la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (RICYT).</p> <p>2. El avance tecnológico le permite a la empresa importar y ofrecer a sus clientes equipo para seguridad más sofisticado y con un costo muy bajo de mantenimiento, pero con un costo alto de adquisición, lo que representa una desventaja ante la competencia.</p> <p>3. Según cifras del Banco Mundial, Guatemala es uno de los países con mayor acceso a internet a nivel centroamericano, lo cual favorece la venta de tecnología inalámbrica.</p>	<p>1. La utilización de tecnología inalámbrica contribuye a reducir los desechos en el planeta y, por lo tanto, reduce la contaminación.</p> <p>2. El uso de nuevas tecnologías disminuye el consumo de recursos no renovables.</p>	<p>1. Acuerdo Gubernativo 417-2013 del Ministerio de Gobernación, para regular servicios de seguridad privada en Guatemala.</p> <p>2. Decreto 52-2010 del Congreso de la Republica, para regular servicios de seguridad privada.</p> <p>3. Acreditación de agentes en la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada - DIGESSP-</p>

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

2.5 Análisis de resultados

La unidad de análisis carece de instrumentos administrativos y una metodología apropiada que oriente la coordinación y ejecución eficiente de sus actividades de planeación y organización, lo cual perjudica el desempeño general debido a que el personal no comprende con claridad hacia dónde se dirige la empresa.

Por lo anterior, se hizo preciso realizar una investigación documental y de campo que permitiera conocer y evaluar el desempeño actual de ambas funciones, con el propósito de proponer herramientas viables que contribuyan a erradicar los problemas que enfrenta la organización en la actualidad. A continuación se presenta un resumen de los resultados obtenidos:

2.5.1 Función de planeación

La empresa objeto de análisis presenta deficiencias en la creación de todos sus planes, por consiguiente, son imprecisos y empíricos:

- La misión, visión y valores organizacionales no están definidos formalmente en documentos que permitan realizar un proceso adecuado de divulgación. Existe desinterés por parte de los directivos para dar a conocer estos elementos a los colaboradores, lo cual afecta directamente el desempeño de la organización, porque no existe un curso de acción claro.

Además, el personal no comprende la forma en la que sus esfuerzos contribuyen a la consecución del fin primordial de la empresa y es difícil crear un sentido de pertenencia y lealtad en ellos. El no definir valores específicos pone en riesgo la ética organizacional y puede afectar su imagen ante clientes y proveedores.

- Se carece de objetivos formales, el Director y Gerente General discuten algunos, pero no los trasladan al personal. Los colaboradores únicamente conocen metas que se establecen diaria o semanalmente según la carga

laboral, pero únicamente se tratan verbalmente. No existe ningún documento que permita verificar qué es lo que se pretende lograr a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, no pueden verificarse.

Las deficiencias en la creación de objetivos y metas provocan problemas en las demás funciones del proceso administrativo, pues se hace difícil controlar y evaluar el progreso de los planes.

- No se realiza un análisis del ambiente interno y externo que permita obtener información que apoye la evaluación objetiva del mercado y la creación de estrategias formales y eficientes. Esto provoca incertidumbre en la toma de decisiones y en la planificación, dificulta la creación de planes de acción y la distribución de los recursos necesarios para ejecutarlos. Como consecuencia, el mercado en el que opera la empresa se torna incierto.
- La empresa no establece planes formales de acción, estos se definen diaria y verbalmente para cumplir con el trabajo que se ha asignado, pero no se les da un seguimiento adecuado. Por lo tanto, no existen controles que permitan evaluar el desempeño del trabajo y determinar si se está ejecutando correctamente, tampoco es posible retroalimentar al personal y verificar si los objetivos se están cumpliendo eficientemente.
- Existen algunas políticas, pero no están definidas formalmente en algún documento que asegure su cumplimiento y garantice un proceso adecuado de divulgación. Las que se conocen de forma empírica no son respetadas por los clientes y, muchas veces, tampoco por los colaboradores. La falta de políticas formales provoca incertidumbre en la toma de decisiones y se corre el riesgo de que el personal actúe según su criterio, lo cual puede provocar problemas graves ante clientes, proveedores y unidades administrativas.
- La empresa cuenta con algunas reglas, pero tampoco están plasmadas

formalmente en algún documento que garantice su cumplimiento. Sólo el personal operativo recibe un listado que contiene algunas de ellas al ser contratado, pero lo devuelven y se archiva después de firmarlo. Lo anterior puede provocar conflictos internos entre colaboradores y las distintas unidades administrativas que debilitan la cultura organizacional y la imagen de la empresa ante clientes y proveedores.

- A pesar de que el personal considera que conoce muy bien cómo debe desempeñar los procedimientos que forman parte de su puesto de trabajo, los mismos no se han establecido de manera formal. Esto dificulta la evaluación del desempeño para determinar si existen errores que necesiten corregirse, provoca duplicidad de funciones, evasión de responsabilidades por desconocimiento y sobrecargo de trabajo por no tener claro quién es el responsable de realizar tareas específicas, así como conflictos entre áreas, compañeros y con los clientes.

2.5.2 Función de organización

Se evidencian deficiencias en la creación de una estructura que permita ordenar y organizar eficientemente el trabajo y los recursos que posee la empresa:

- La unidad de análisis no cuenta con una estructura formal. Las unidades administrativas se han creado por lógica, según su función y las necesidades de la empresa. El personal asegura que conoce la estructura empírica actual pero no existen organigramas que la muestren formalmente y permitan visualizar jerarquías, líneas de mando y las vías formales de comunicación.

Sin una estructura formal es difícil definir funciones eficientemente y realizar un análisis de puestos que permita determinar cuántos son necesarios y qué atribuciones deben tener para desempeñar adecuadamente el trabajo. Esto afecta también la forma en la que la comunicación fluye dentro de la empresa y la utilización eficiente de los recursos, pues no se realiza una distribución

correcta de los mismos.

- Se conocen algunas funciones de forma empírica, pero no existe algún documento que las defina formalmente. Se evidencia desconocimiento para establecerlas técnicamente debido a que no existe algún método que guíe su creación sistemática. Esto provoca duplicidad de funciones, desorientación en el desempeño del trabajo, sobrecargo de tareas porque ciertas unidades administrativas están realizando funciones que, por su naturaleza, deberían realizar otras y omisión de responsabilidades por desconocimiento.
- Debido a que no se cuenta con una estructura formal, las jerarquías también se conocen de forma empírica. Existen tres niveles jerárquicos, pero al no estar definidos formalmente la comunicación es deficiente e informal porque no se pueden visualizar las líneas de mando y autoridad.

Además, el personal recibe instrucciones de dos y hasta tres personas al mismo tiempo, lo cual debilita la autoridad de ciertos puestos con jerarquías superiores y provoca confusión en el desempeño del trabajo, duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades, pues el personal no tiene claro con quién debe dirigirse para recibir instrucciones y reportar el trabajo.

- Se carece de una definición formal de puestos y no existen descriptores que permitan visualizar las atribuciones de cada uno de ellos y las condiciones en las que deben desempeñarse, debido a que no existe una metodología que propicie su creación técnica.

Lo anterior causa desorden y desorientación en desempeño de funciones y tareas, pues es difícil lograr que el personal entienda claramente su rol dentro de la organización, lo cual puede afectar la imagen y la calidad del servicio que se presta a los clientes. También provoca desperdicio de recursos, tiempo y esfuerzos que comprometen la rentabilidad de la empresa y el logro de los objetivos organizacionales.

- No se realiza ningún proceso para definir objetivamente el tramo de control, esto compromete la capacidad que tiene un superior de cumplir con sus responsabilidades eficientemente y dificulta las tareas de supervisión y retroalimentación.
- La empresa carece de descriptores formales de procedimientos y existe desconocimiento respecto a la forma técnica de crearlos, por lo tanto, no existe una guía que oriente la realización del trabajo y garantice su correcta ejecución. Esto hace que la supervisión y evaluación del desempeño sea difícil y poco objetiva, pues no se pueden detectar y corregir eficientemente errores que puedan estar sucediendo, lo cual perjudica el desarrollo de los planes y compromete el logro de los objetivos organizacionales.

Con base en lo anterior, se puede determinar que la empresa ha estado operando de forma empírica, debido a que existe desconocimiento acerca de la forma técnica de establecer sus funciones de planeación y organización, por no contar con una guía metodológica que permita definir dichas funciones formalmente.

Por lo tanto, en el siguiente capítulo se presenta la metodología necesaria para reformular técnica y sistemáticamente los elementos e instrumentos que forman parte de las funciones de planeación y organización.

CAPÍTULO III
PROPUESTA PARA LA REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA QUE PRESTA
SERVICIOS DE ASESORÍA Y LOGÍSTICA DE PERSONAL DE SEGURIDAD,
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo tiene como finalidad proponer una metodología apropiada que guíe de forma lógica y ordenada la reformulación de las funciones de planeación y organización en la empresa objeto de análisis, tomando en cuenta los aspectos técnicos que señala la teoría administrativa, que le permita alcanzar un desempeño eficiente, orientado al logro de objetivos adecuados y realizables.

3.1 Justificación

Luego de analizar la información recopilada en el capítulo anterior se pudo determinar que la unidad de análisis no planifica y organiza sus recursos de forma objetiva, sino más bien lo hace de manera empírica, debido a que el personal administrativo y operativo involucrado en su desarrollo no tiene el conocimiento apropiado que señala la teoría administrativa acerca de la forma técnica en la que dichas funciones deben definirse.

La empresa carece de planes, instrumentos formales y una estructura ordenada que oriente la ejecución del trabajo y la distribución de sus recursos de forma eficiente y que les permita seguir un rumbo de acción adecuado, en el cual se respeten jerarquías y canales formales de comunicación.

Por lo anterior, se hace necesario el proveer a la organización de una metodología apropiada, que permita conocer la manera correcta de definir las funciones de planeación y organización, a través de la cual pueda reformular y establecer de manera técnica y sistemática los elementos e instrumentos de cada función, con el propósito de alcanzar objetivos a través de planes que permitan la utilización eficiente de los recursos de los que dispone.

3.2 Objetivos de la propuesta

Se presentan a continuación los objetivos de la propuesta de solución:

3.2.1 Objetivo general

Reformular completamente las funciones de planeación y organización de una empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala, a través de la utilización de la metodología propuesta, para septiembre 2020.

3.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la presente propuesta son:

- a. Concluir la reformulación técnica de todos los elementos e instrumentos que integran la función de planeación, para mayo 2020.
- b. Establecer de manera formal la estructura de la empresa, a través de la cual se puedan reformular para agosto 2020 todos los elementos e instrumentos de la función de organización.

3.3 Reformulación de las Funciones de Planeación y Organización propuesta

Se propone la siguiente metodología para la reformulación sistemática y teórica de cada uno de los elementos de las Funciones de Planeación y Organización:

3.3.1. Planeación

Para lograr que la operación de la empresa sea eficiente, que las personas comprendan claramente qué es lo que se espera de ellas y trabajen con sinergia, es indispensable que los planes estén definidos de forma objetiva, clara y precisa.

A continuación se presenta la guía sistemática que orientará la definición y reformulación apropiada de cada elemento de la función de planeación.

3.3.1.1 Elementos de planeación

El éxito de los planes de la empresa dependerá de la certeza con la que defina su misión, visión, valores y objetivos. Estos elementos permitirán la creación de

estrategias competitivas y planes corporativos que permitirán el logro de la visión.

a. Misión

Se presenta la metodología para elaborar la misión de la empresa:

1. Programar una reunión con el personal para analizar y definir la misión de la empresa. La organización de la misma estará a cargo del Gerente General con apoyo de su asistente.

1.1. Definir una fecha y horario con el Director General. Estimar un tiempo mínimo de duración de dos horas.

1.2. Convocar al personal por medio de correo electrónico. En el caso del personal operativo, será por medio de un memorándum, el cual entregará el Gerente de Operaciones. Los puestos a convocar son:

- Director General
- Gerente General
- Gerente de Ventas
- Gerente de Operaciones
- Asistente de Gerencia y Encargada de Recursos Humanos
- Jefe Técnico
- Contador
- 5 Supervisores de Guardaespaldas
- 2 supervisores de Garitas

Se toma en cuenta la participación del 30% de Supervisores de Guardaespaldas y Garitas como representantes del personal, el cual se estableció conjuntamente con los directivos de la empresa. Actualmente hay un total de 17 Supervisores de Guardaespaldas y seis Supervisores de Garitas.

1.3. Preparar una hoja con los antecedentes de la empresa. Esta información será de utilidad para establecer objetivamente las bases sobre las cuales gira su operación, así como para determinar qué es lo

que se espera de ella a largo plazo. Los mismos deben contener:

- Fecha de fundación
- Tamaño
- Operaciones en sus inicios
- Operaciones en la actualidad
- Número de colaboradores

Se sugiere a continuación el siguiente formato para presentar los antecedentes:

Formato 1 Antecedentes de la empresa

NUESTRA HISTORIA

Somos una organización que se dedica especialmente a la prestación de servicios de asesoría, logística y capacitación de personal de seguridad para empresas privadas y ejecutivos de alto prestigio. Según el Ministerio de Economía de Guatemala, pertenecemos a la categoría de pequeña empresa debido a su tamaño.

En nuestros inicios nos dedicábamos exclusivamente a brindar servicios de asesoría para algunas familias con mucho prestigio. El servicio que prestamos incluye capacitaciones, entrevistas pre empleo y pruebas prácticas para verificar que los solicitantes a puestos vacantes que formarán parte de los equipos de trabajo de nuestros clientes cumplan con las condiciones físicas, técnicas y laborales para ocupar dicho puesto. Además, cuando el cliente así lo solicita, asignamos personas en puestos de supervisión, ya sea como guardaespaldas o guardias de seguridad y, en casos muy especiales, ubicamos personal en proyectos que no sobrepasan cuatro personas.

La empresa inició labores únicamente con una asistente administrativa, un mensajero y algunos supervisores de guardaespaldas, pero, debido a su crecimiento, a mediados del año 2015 integramos un Gerente General y un Gerente de Operaciones para la supervisión de los proyectos.

Actualmente la empresa cuenta con 44 colaboradores ocupando 17 puestos de trabajo, entre administrativos y operativos, incluyendo al Director y Gerente General. Nuestras oficinas están ubicadas en un prestigioso edificio en la zona 10 de la Ciudad Capital, del Departamento de Guatemala, en donde además de prestar servicios de asesoría y logística, vendemos todo tipo de tecnología enfocada a seguridad, como sistemas de cámaras de circuito cerrado de televisión - CCTV-, alarmas, chapas eléctricas, cámaras lectoras de documentos, sensores de movimiento, botones de pánico, entre otros y prestamos también servicio de arrendamiento de vehículos.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

2. Llevar a cabo la reunión en el horario y fecha estipulados. La reunión será dirigida y moderada por el Gerente General:
 - 2.1. Entregar una copia impresa de los antecedentes de la empresa a cada uno de los participantes.
 - 2.2. Exposición de los antecedentes por el Gerente General.

- 2.3. Analizar la misión de la empresa. Definir cuál es su función básica y primordial en la actualidad, es decir, a qué se dedica.

Para que la definición de la misión sea más fácil y dinámica se sugiere el siguiente formato, el cual incluye los aspectos básicos a evaluar durante dicho proceso, según la teoría presentada en el primer capítulo:

Formato 2
Elaboración de la misión empresarial

Empresa:	-Nombre-				
Función:	Planeación	Elemento:		Misión	
Actividad:	Elaboración	X	Revisión		Actualización
Fecha:	Octubre 2018				
MISIÓN					
Aspecto a evaluar			Definición		
¿Quiénes somos? (identidad)			Somos una empresa de servicios.		
¿A qué nos dedicamos? (actividad)			Garantizar el desempeño eficiente de personal y sus sistemas de seguridad.		
¿Dónde lo hacemos? (mercado)			Operamos en la Ciudad de Guatemala.		
¿Para quién lo hacemos? (clientes)			Clientes prestigiosos con nivel socioeconómico alto.		
¿Por qué lo hacemos? (finalidad)			Obtener una retribución económica.		
¿Cuál es la principal ventaja competitiva?			Personal capacitado por expertos en seguridad y protección de personas y objetos.		

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2018.

Luego de completar el formato anterior, se debe ordenar e integrar la información. Se propone a continuación la misión para la unidad de análisis, la cual puede someterse a las modificaciones que los directivos consideren apropiadas:

Misión

“Somos una empresa de servicios dedicada a garantizar el desempeño eficiente del personal y los sistemas tecnológicos relacionados con la seguridad de clientes prestigiosos con un nivel socioeconómico alto, a través de un equipo de trabajo capacitado por expertos en el ramo, ubicada en la Ciudad de Guatemala.”

- **Visión**

Se sugiere elaborar la visión de la empresa en la misma reunión en la que se definirá la misión. Por lo tanto, los participantes a tomar en cuenta son los mismos.

- 2.4. Luego de definir la misión, se debe visualizar a futuro y proyectar el lugar en el que los directivos esperan que la empresa se encuentre a largo plazo. La visión se debe establecer a un plazo de cinco años.

Para que la definición de este elemento sea más fácil y dinámica se sugiere el siguiente formato, el cual incluye los aspectos básicos a evaluar durante dicho proceso, según la teoría presentada en el primer capítulo:

Formato 3
Elaboración de la visión empresarial

Empresa:	-Nombre-				
Función:	Planeación	Elemento:		Visión	
Actividad:	Elaboración	x	Revisión	Actualización	
Fecha:	Octubre 2018				
VISIÓN					
Aspecto a evaluar			Definición		
¿Hacia dónde nos dirigimos?			Participación en el Departamento de Guatemala.		
¿Qué queremos lograr?			Tener reconocimiento en todo el Departamento de Guatemala.		

Aspecto a evaluar	Definición
¿Qué queremos proyectar?	Servicio de excelencia y calidad.
¿En qué nos queremos convertir?	En líderes en la prestación de servicios de asesoría que optimicen el desempeño del personal y todo lo relacionado a la seguridad de clientes prestigiosos con nivel socioeconómico alto.
¿Para qué fecha queremos lograrlo?	Para el año 2024.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2018.

Luego de completar el formato anterior, se debe ordenar e integrar la información. Se propone la visión para la unidad de análisis, la cual puede someterse a las modificaciones que los directivos consideren apropiadas:

Visión

“Ser una empresa reconocida en el Departamento de Guatemala por su liderazgo en la prestación de servicios de asesoría relacionados a la seguridad de clientes prestigiosos con nivel socioeconómico alto, caracterizándonos por brindar un servicio de excelencia y calidad.”

3. Luego de establecer la misión y visión organizacional, se deben imprimir y publicar en un lugar visible de la organización al que todas las personas tengan acceso para que puedan observarla frecuentemente, entenderla, aprenderla e identificarse con ella, así como contribuir a alcanzarla de forma activa y eficiente.
4. Por último, establecer revisiones anuales que permitan determinar si ambos elementos se están cumpliendo, según el desempeño de los planes organizacionales o si es necesario realizar alguna modificación que asegure una operación eficiente y el éxito de la empresa.

- **Valores**

Se presentan a continuación los pasos a seguir para la definición de los valores organizacionales:

1. El Gerente General debe solicitar una reunión al Director General para discutir los valores de la organización. Estimar un aproximado de una hora.
 - 1.1. Solicitar a su asistente que pida al Director de la empresa una fecha y un horario para llevarla a cabo.
 - 1.2. Verificar si el horario otorgado no interfiere con algún compromiso en su agenda.
 - 1.3. Confirmar la reunión al Director General. Enviar también confirmación por medio del calendario del correo electrónico, para que reciba recordatorio.
2. Llevar a cabo la reunión en el horario y fecha estipulados. El Gerente General dirigirá la reunión.
 - 2.1. Analizar cuál es la “personalidad” de la empresa, es decir, qué es lo que se quiere proyectar antes colaboradores, clientes y proveedores.
 - 2.2. Elegir un listado preliminar de los 10 principales valores que ambos consideran que actualmente identifica mejor a toda la organización.
3. Una vez elegidos los valores, el Gerente General debe coordinar la realización de un taller para discutir y elegir los valores de la empresa. Estimar un tiempo de duración de una hora. Debido a que los valores están estrechamente relacionados a la cultura organizacional, se debe tomar en cuenta la participación de todos los puestos de trabajo.
 - 3.1. Convocar al personal administrativo por medio de correo electrónico, especificar la fecha y la hora en la que se llevará a cabo. Los puestos a tomar en cuenta son:
 - Gerente General
 - Gerente de Ventas
 - Gerente de Operaciones

- Asistente de Gerencia y Encargada de Recursos Humanos
 - Jefe Técnico
 - Contador
- 3.2. Para el área operativa, la convocatoria será por memorándum, el cual será entregado a cada supervisor de grupo por el Gerente de Operaciones, para que lo hagan llegar al personal a cargo. Los puestos a tomar en cuenta son:
- Supervisores de Guardaespaldas
 - Guardaespaldas
 - Coleros
 - Supervisores de Garitas
 - Gariteros
4. El Gerente General debe trasladar el listado de valores a una tabla de calificación en la que el personal pueda puntuar, en una escala de uno a cinco, en qué grado considera que cada valor seleccionado los identifica con la empresa. Imprimir una copia para cada participante.
5. Llevar a cabo el taller en el horario y fecha estipulados, el cual será dirigido por el Gerente General.
- 5.1. Entregar a cada participante una copia del listado de valores ya seleccionados.
 - 5.2. Pedir al personal que proceda a calificarlos.
 - 5.3. Seleccionar los cuatro valores con mayor calificación y escoger una definición para cada uno. Deben listarse en orden de jerarquía. La cantidad de valores fue determinada por los directivos de la organización.

Se propone a continuación la utilización del siguiente formato, con el propósito de facilitar la selección, análisis y formulación de los valores de la empresa objeto de análisis:

Formato 4
Selección de los valores organizacionales por el personal

Empresa:		-Nombre-				
Función:		Planeación	Elemento:		Valores	
Actividad:		Elaboración	x	Revisión	Actualización	
Departamento:		Fecha:				
No.	Valor	Calificación				
		1	2	3	4	5
1.	Respeto					
2.	Compromiso					
3.	Confidencialidad					
4.	Aprendizaje					
5.	Disciplina					
6.	Puntualidad					
7.	Eficiencia					
8.	Honestidad					
9.	Compañerismo					
10.	Empatía					
2. ELECCIÓN Y DEFINICIÓN						
No.	Valor	Definición				
1.	Honestidad	Ser transparentes, íntegros y justos en el desempeño de nuestro trabajo y el trato con clientes, proveedores, empleados y medio ambiente.				
2.	Empatía	Ser atentos y estar dispuestos en todo momento a cumplir y colaborar con simpatía con nuestros clientes y proveedores; buscar constantemente oportunidades de ayudar a otros.				
3.	Aprendizaje	Capacitarnos de forma constante para garantizar un desempeño de calidad en la prestación de los servicios.				

No.	Valor	Definición
4.	Eficiencia	Lograr nuestros fines con la menor utilización de recursos, sin comprometer la calidad de nuestros servicios.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2018.

6. El Gerente General debe determinar si los valores seleccionados por el personal y sus definiciones son apropiados para la organización, según el giro de su operación y realizar algún cambio si lo considera necesario.

Para facilitar la selección de los valores, se sugiere el siguiente formato:

Formato 5
Selección y definición de los valores empresariales

Empresa:	-Nombre-				
Función:	Planeación	Elemento:		Valores	
Actividad:	Elaboración	x	Revisión		Actualización
Fecha:	Diciembre 2018				
1. EVALUACIÓN					
No.	Valor	¿Es adecuado?		Valor que lo sustituye	
		Sí	No		
1.	Honestidad	x			
2.	Empatía	x			
3.	Eficiencia		X	Disciplina	
4.	Aprendizaje	x			
2. VALORES ORGANIZACIONALES					
No.	Valor	Definición			
1.	Honestidad	Ser íntegros en el desempeño de nuestro trabajo y el trato con clientes, proveedores, empleados y medio ambiente.			
2.	Disciplina	Trabajar de forma ordenada, planificada y puntual para alcanzar eficientemente los planes trazados.			

No.	Valor	Definición
3.	Empatía	Ser atentos y estar dispuestos en todo momento a cumplir y colaborar con simpatía con nuestros clientes y proveedores; buscar constantemente oportunidades de ayudar a otros.
4.	Aprendizaje	Capacitarnos de forma constante para garantizar un desempeño de calidad en la prestación de los servicios.

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2018.

7. Antes de su divulgación, los valores se deben someter a evaluación y aprobación con el Director General.
8. Una vez aprobados, establecerlos formalmente para ser divulgados junto con la misión y visión en una reunión formal con los empleados. También se debe imprimir y colocar el listado en algún lugar visible de la organización, para que todo el personal pueda visualizarlos y recordarlos en todo momento.

Se propone un formato para la impresión de los valores, el cual puede someterse a las modificaciones que los directivos consideren que son apropiadas:

Formato 6

Listado de valores organizacionales para impresión

NUESTROS VALORES	
Honestidad	Ser transparentes, íntegros y justos en el desempeño de nuestro trabajo y el trato con clientes, proveedores, empleados y medio ambiente.
Disciplina	Trabajar en forma ordenada, planificada y puntual para alcanzar eficientemente los planes trazados.
Empatia	Ser atentos y estar dispuestos en todo momento a cumplir y colaborar con simpatía con nuestros clientes y proveedores; buscar constantemente oportunidades de ayudar a otros.
Aprendizaje	Capacitarnos de forma constante para garantizar un desempeño de calidad en la prestación de los servicios.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

9. Definir revisiones anuales que permitan determinar si los valores organizacionales se están cumpliendo o se deben establecer acciones que propicien su cumplimiento.
10. Programar evaluaciones periódicas para determinar si el personal conoce la filosofía de la empresa o es necesario realizar talleres y actividades que permitan que el personal la aprenda y la entienda, con el objetivo de crear un sentido de pertenencia y lograr que contribuyan activamente a su cumplimiento.

Se propone a continuación el listado de valores organizacionales, el cual puede ser sometido a las modificaciones que se consideren apropiadas:

Valores

1. **Honestidad:** Ser transparentes, íntegros y justos en el desempeño de nuestro trabajo y el trato con clientes, proveedores, empleados y medio ambiente.
2. **Disciplina:** Trabajar de forma ordenada, planificada y puntual para alcanzar eficientemente los planes trazados.
3. **Empatía:** Ser atentos y estar dispuestos en todo momento a cumplir y colaborar con simpatía con nuestros clientes y proveedores; buscar constantemente oportunidades de ayudar a otros.
4. **Aprendizaje:** Capacitarnos de forma constante para garantizar un desempeño de calidad en la prestación de los servicios.

b. Objetivos y metas

Se presentan a continuación los pasos a seguir para elaborar los objetivos y metas organizacionales a través de la Metodología SMART descrita en el capítulo I:

1. Los administradores del rango más alto en la estructura de la empresa deben participar en la creación del objetivo general y los específicos, por lo cual el Gerente General debe solicitar una reunión con el Director General para definirlos conjuntamente.

- 1.1. Pedir a su asistente que solicite al Director una fecha y un horario para llevar a cabo la reunión. Estimar un tiempo mínimo de dos horas.
 - 1.2. Verificar si el horario otorgado no interfiere con algún compromiso de su agenda.
 - 1.3. Confirmar la reunión al Director. Enviar también confirmación por medio del calendario del correo electrónico, para que reciba un recordatorio de forma anticipada.
2. El Gerente General debe preparar dos copias impresas de la filosofía empresarial ya definida, una para él y otra para el Director.

Se sugiere a continuación el siguiente formato para la impresión de la filosofía empresarial, como material de apoyo para ser utilizado en distintas reuniones:

Formato 7
Filosofía empresarial como herramienta para reuniones

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

MISIÓN

“Somos una empresa de servicios dedicada a garantizar el desempeño eficiente del personal y los sistemas tecnológicos relacionados con la seguridad de clientes prestigiosos con un nivel socioeconómico alto, a través de un equipo de trabajo capacitado por expertos en el ramo, ubicada en la Ciudad de Guatemala.”

VISIÓN

“Ser una empresa reconocida en el Departamento de Guatemala por su liderazgo en la prestación de servicios de asesoría relacionados a la seguridad de clientes prestigiosos con nivel socioeconómico alto, caracterizándonos por brindar un servicio de excelencia y calidad.”

VALORES

Honestidad: Ser íntegros en el desempeño de nuestro trabajo y el trato con clientes, proveedores, empleados y medio ambiente.

Disciplina: Trabajar de forma ordenada, planificada y puntual para alcanzar eficientemente los planes trazados.

Empatía: Ser atentos y estar dispuestos en todo momento a cumplir y colaborar con simpatía con nuestros clientes y proveedores; buscar constantemente oportunidades de ayudar a otros.

Aprendizaje: Capacitarnos de forma constante para garantizar un desempeño de calidad en la prestación de los servicios.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

3. Llevar a cabo la reunión según lo programado:
 - 3.1. El Gerente General debe entregar al Director una copia de la filosofía empresarial y conservar una para él.
 - 3.2. Revisar la filosofía de la empresa para tener claras las bases sobre las cuales se analizarán y definirán los objetivos organizacionales, tanto el general como los específicos.
 - 3.3. Especificar el objetivo, definir qué es lo que se quiere lograr cuidando que guarde relación y congruencia con la visión de la empresa. En el caso de los objetivos específicos, cuidar que lo que se quiere lograr sea congruente con el objetivo general.
 - 3.4. Medir el objetivo, analizar y establecer cuidadosamente cuánto se desea alcanzar con cada uno.
 - 3.5. Determinar si el objetivo es alcanzable, establecer un parámetro que permita controlar y medir si al final del periodo se ha logrado alcanzar o no.
 - 3.6. Evaluar si el objetivo es congruente con la visión de la organización y especificar qué áreas se ven involucradas en su consecución. En el caso de los objetivos específicos, evaluar si son congruentes con el objetivo general.
 - 3.7. Definir en cuánto tiempo se espera cumplir con cada objetivo, esto permitirá la determinación de metas a corto plazo y la elaboración de planes y controles.
 - 3.8. Determinar cuáles son los beneficios que le brinda cada objetivo a la empresa.
 - 3.9. Integrar y definir formalmente cada objetivo. Se sugiere definir un objetivo general y dos o tres objetivos específicos.

Para facilitar la definición de los objetivos organizacionales (pasos 3.3 al 3.9), se sugiere la utilización del siguiente formato:

Formato 8
Elaboración de objetivos organizacionales

Empresa:	-Nombre-				
Función:	Planeación	Elemento:		Objetivos generales	
Actividad:	Elaboración	x	Revisión		Actualización
Fecha:	Diciembre 2018				
OBJETIVO GENERAL					
Elemento	Concepto		Definición		
S-Específico	¿Qué queremos lograr?		Incrementar las ventas en el Departamento de Guatemala.		
M-Medible	¿Cuánto queremos lograr?		20% anual, respecto al año anterior.		
A-Alcanzable	¿Cómo puedo saber al final del periodo si se alcanzó o no?		Comparación de utilidades y ventas del año anterior y el actual.		
R-Relevante	¿Contribuye a alcanzar la visión empresarial?, ¿Qué área se ve involucrada?		Sí, involucra a toda la organización, especialmente al departamento de ventas.		
T-Tiempo	¿Para cuándo puedo alcanzarlo?		Año 2024.		
Beneficios para la empresa:	Atraer nuevos clientes, aumento de utilidades, mayor reconocimiento y presencia, oportunidades de inversión.				
Integración del objetivo:	Incrementar las ventas anuales en el Departamento de Guatemala en un 20% respecto al año anterior y mantener dicho incremento hasta el año 2024.				
OBJETIVO ESPECÍFICO 1					
Elemento	Concepto		Definición		
S-Específico	¿Qué queremos lograr?		Comunicar al personal los planes y la organización de la empresa.		

Elemento	Concepto	Definición
M-Medible	¿Cuánto queremos lograr?	Comunicarla en un 100%.
A-Alcanzable	¿Cómo puedo saber al final del periodo si se alcanzó o no?	Evaluación anual de conocimiento y comprensión al personal.
R-Relevante	¿Contribuye a alcanzar el objetivo general?, ¿Qué área se ve involucrada?	Sí, toda la empresa.
T-Tiempo	¿Para cuándo puedo alcanzarlo?	Diciembre 2020, con seguimiento anual.
Beneficios para la empresa:	Crear sentido de pertenencia e identidad en el personal, mejoras en el desempeño, desarrollo apropiado de los planes, utilización eficiente de los recursos de la empresa.	
Integración del objetivo:	Para enero 2021 comunicar en un 100% la filosofía y la planificación de la empresa, así como su estructura formal e instrumentos de organización a todo el personal y dar un seguimiento anual de su comprensión y desarrollo.	
OBJETIVO ESPECÍFICO 2		
Elemento	Concepto	Definición
S-Específico	¿Qué queremos lograr?	Aumentar la satisfacción de nuestros clientes actuales.
M-Medible	¿Cuánto queremos lograr?	100% de satisfacción
A-Alcanzable	¿Cómo puedo saber al final del periodo si se alcanzó o no?	Encuesta de satisfacción al cliente.
R-Relevante	¿Contribuye a alcanzar el objetivo general?, ¿Qué área se ve involucrada?	Sí, involucra al Departamento de Operaciones y Recursos Humanos.

Elemento	Concepto	Definición
T-Tiempo	¿Para cuándo puedo alcanzarlo?	Enero 2021 y mantener dicho porcentaje durante los siguientes cuatro años.
Beneficios para la empresa:	Lealtad de los clientes, aumento en las ventas, reducción de los porcentajes de pérdida de clientes, publicidad de boca en boca.	
Integración del objetivo:	Alcanzar la satisfacción de nuestros clientes actuales en un 100% a partir del año 2021 y mantener dicho porcentaje durante los siguientes cuatro años.	

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2018.

Se proponen a continuación los objetivos organizacionales, los cuales pueden someterse a las modificaciones que se consideren apropiadas:

Objetivos organizacionales

<p>Objetivo General:</p> <p>Incrementar las ventas anuales en el Departamento de Guatemala en un 20% respecto al año anterior y mantener dicho incremento hasta el año 2024.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>O1: Para enero 2021 comunicar en un 100% la filosofía y la planificación de la empresa, así como la estructura formal e instrumentos de organización a todo el personal y dar un seguimiento anual de su comprensión y desarrollo.</p> <p>O2: Alcanzar la satisfacción de nuestros clientes actuales en un 100% a partir del año 2021 y mantener dicho porcentaje durante los siguientes cuatro años.</p>

4. Luego de haber establecido el objetivo general y los objetivos específicos de la empresa, se debe coordinar una reunión con todos los mandos medios para definir los objetivos por cada unidad administrativa. La organización estará a cargo del Gerente General, con apoyo de su asistente.

- 4.1. Establecer una fecha y un horario. Estimar un tiempo mínimo de duración de dos horas.
- 4.2. Realizar la convocatoria por medio de correo electrónico. Los puestos a convocar son:
 - Gerente General
 - Gerente de Ventas
 - Gerente de Operaciones
 - Asistente de Gerencia y Encargada de Recursos Humanos
 - Jefe Técnico
 - Contado
5. El Gerente General debe preparar una copia impresa de la filosofía y de los objetivos organizacionales para cada uno de los participantes y preparar una presentación audiovisual para exponerlos.
6. Llevar a cabo la reunión según programación. La misma será dirigida por el Gerente General.
 - 6.1. Exponer la filosofía empresarial y los objetivos organizacionales ya definidos.
 - 6.2. Realizar una lluvia de ideas para determinar qué se desea lograr, que contribuya al éxito de los objetivos organizacionales.
 - 6.3. Depurar el listado. Escoger los objetivos que se considere que son más factibles de realizar.
 - 6.4. Medir el objetivo, se debe establecer cuánto se desea alcanzar con cada uno.
 - 6.5. Determinar si el objetivo es alcanzable. Establecer de qué forma se verificará si el objetivo se cumplió o no al final del periodo.
 - 6.6. Determinar a qué objetivo organizacional apoya cada uno de los objetivo de área.
 - 6.7. Establecer tiempos, es decir, para cuándo se desea lograr cada objetivo.
 - 6.8. Determinar qué beneficios le brinda el objetivo a la unidad administrativa

a la que corresponde.

- 6.9. Integrar y definir los objetivos para cada unidad administrativa de la organización.

Para facilitar la elaboración de los objetivos por unidades administrativas (pasos 6.4 al 6.8) se sugiere también la utilización del formato seis.

7. Para definir las metas de cada unidad administrativa se debe coordinar una reunión con los jefes del nivel inferior. La organización estará a cargo del Gerente General, con el apoyo de su asistente.
 - 7.1. Establecer una fecha y un horario. Estimar un tiempo mínimo de duración de dos horas.
 - 7.2. Realizar la convocatoria por medio de correo electrónico. Para los puestos operativos de supervisión se hará por medio de un memorándum, el cual entregará el Gerente de Operaciones a cada supervisor de grupo para que lo hagan llegar al personal a cargo. Los puestos a convocar son:
 - Gerente General
 - Gerente de área
 - Jefes de unidad
8. El Gerente General debe preparar una copia impresa de la filosofía, los objetivos organizacionales y los objetivos de cada unidad administrativa para cada participante y una presentación audiovisual para exponerlos.
9. Llevar a cabo la reunión en la fecha y horario estipulados. Realizar el mismo proceso a partir del paso seis.
10. Una vez que se han definido los objetivos y metas se deben programar revisiones anuales que permitan analizar y establecer si se están desarrollando de forma adecuada o es necesario realizar alguna modificación.

c. Estrategias, tácticas y plan de acción

Se presentan a continuación los pasos a seguir para elaborar adecuadamente la

estrategia de un negocio, así como las tácticas que permitirán que su desarrollo sea eficiente:

1. Antes de elaborar las estrategias organizacionales es indispensable que el Gerente General analice y actualice, de ser necesario, la información que posee acerca del mercado, con el propósito de establecer claramente la posición que ocupa la empresa y se puedan elaborar estrategias eficientes, que permitan alcanzar los objetivos de manera eficiente.
 - 1.1. Evaluar el Análisis Porter presentado en el segundo capítulo del presente estudio, con el propósito de tener un panorama más certero y objetivo respecto a la competencia, los clientes y proveedores y la manera en que su comportamiento afecta la posición de la empresa dentro del mercado
 - 1.2. Examinar el Análisis PESTEL, también presentado en el capítulo dos, con el fin de conocer si actualmente el mercado crece o decrece y orientar adecuadamente las estrategias.
2. Luego de analizar la industria el Gerente General debe organizar una reunión para definir las estrategias organizacionales y sus tácticas.
 - 2.1. Seleccionar una fecha y uno horario junto al Director General. Planificar una duración mínima de tres horas.
 - 2.2. Realizar la convocatoria por medio de correo electrónico. Los puestos a tomar en cuenta son:
 - Director General
 - Gerente General
 - Gerente de Ventas
 - Gerente de Operaciones
 - Contador
 - Asistente de Gerencia y Encargada de Recursos Humanos
 - Jefe Técnico
3. El Gerente General debe preparar material de apoyo para el día en que se lleve

a cabo la reunión.

- 3.1. Crear una presentación que contenga los Análisis Porter y PESTEL, los cuales se expondrán brevemente antes de definir las estrategias para que todos los participantes tengan un conocimiento objetivo acerca del mercado y su comportamiento.
 - 3.2. Imprimir una copia de la filosofía y los objetivos organizacionales para cada integrante.
4. Llevar a cabo la reunión en la fecha y horario programados, la misma será dirigida por el Gerente General.
- 4.1. Entregar una copia de la filosofía empresarial y los objetivos a cada integrante.
 - 4.2. Introducción por el Gerente General para exponer los Análisis PESTEL y Porter.
 - 4.3. Exposición de la filosofía y los objetivos organizacionales ya establecidos.
 - 4.4. Definir el concepto de la estrategia, es decir, su ventaja competitiva. Para esto se debe elegir una de las tres estrategias genéricas mencionadas en el capítulo uno.
 - 4.5. Identificar de qué objetivo se desprende la estrategia.
 - 4.6. Elaborar la estrategia y plasmarla de forma escrita.
 - 4.7. Determinar la jerarquía de la estrategia (corporativa, de negocio o funcional), según lo descrito en el primer capítulo.
 - 4.8. Elaborar las tácticas de la estrategia.

Se sugiere la utilización del siguiente formato para facilitar el diseño de las estrategias y tácticas:

Formato 9
Elaboración de estrategias organizacionales

Empresa:	-Nombre-				
Función:	Planeación	Elemento:		Estrategias	
Actividad:	Elaboración	x	Revisión		Actualización
Fecha:	Diciembre 2018				
ESTRATEGIA 1					
Concepto	Definición				
Objetivo que apoya:	Incrementar las ventas anuales en el Departamento de Guatemala en un 20% respecto al año anterior y mantener dicho incremento hasta el año 2024.				
Tipo de estrategia:	Liderazgo de costos		Diferenciación		Enfoque
	<input checked="" type="checkbox"/> ¿Por qué? La empresa ofrece sus servicios a un sector muy específico, con clientes que poseen un alto nivel socioeconómico y un estilo de vida al que no toda la población tiene acceso.				
Estrategia:	Fortalecer los medios de difusión a través de la creación de un catálogo de servicios digital, utilizando como medio de difusión el correo electrónico y venta personal, por medio de una tableta digital.				
Planteamiento de la estrategia:	Crear un catálogo digital que contenga el listado y descripción de todos los servicios, el cual tendrá un costo de diseño y difusión bajo en comparación con el alcance que puede tener. Se hará llegar a los clientes potenciales por medio de correo electrónico, con el fin de concertar una cita formal en la cual se presentará a través de una tableta digital, lo cual permitirá transmitir una imagen tecnológica y moderna.				
Jerarquía:	Corporativa		De negocio	x	Funcional

Concepto	Definición						
Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el listado de los servicios que ofrece la empresa. - Evaluar el listado y verificar si es necesario agregar o modificar algún servicio. - Realizar las modificaciones y actualizaciones correspondientes. - Análisis final del listado de servicios. - Identificar proveedores para el diseño del catálogo y solicitar portafolio de trabajo. - Solicitar cotizaciones. - Confirmar el proveedor y enviar el listado de servicios y fotografías. - Revisar el diseño del catálogo para determinar si requiere modificaciones. - Autorizar impresión. - Confirmación y pago al proveedor. 						
ESTRATEGIA 2							
Concepto	Definición						
Objetivo que apoya:	O1: Para enero 2021 comunicar en un 100% la filosofía y la planificación de la empresa, así como la estructura formal e instrumentos de organización a todo el personal y dar un seguimiento anual de su comprensión y desarrollo.						
Tipo de estrategia:	<table border="1" data-bbox="542 1577 1446 1654"> <tr> <td data-bbox="542 1577 919 1654">Liderazgo de costos</td> <td data-bbox="919 1577 961 1654"></td> <td data-bbox="961 1577 1203 1654">Diferenciación</td> <td data-bbox="1203 1577 1245 1654"></td> <td data-bbox="1245 1577 1398 1654">Enfoque</td> <td data-bbox="1398 1577 1446 1654">x</td> </tr> </table> <p data-bbox="542 1654 1446 1856">¿Por qué? La empresa ofrece sus servicios a un sector muy específico, con clientes que poseen un alto nivel económico y un estilo de vida al que no toda la población tiene acceso.</p>	Liderazgo de costos		Diferenciación		Enfoque	x
Liderazgo de costos		Diferenciación		Enfoque	x		

Concepto	Definición						
Estrategia:	Incrementar el sentido de pertenencia en el personal a través de imprimir, publicar y divulgar la filosofía de la empresa, para lograr mayor competitividad y compromiso.						
Planteamiento de la estrategia:	Reforzar el sentido de pertenencia del personal hacia la empresa a través de publicar su filosofía y realizar un proceso adecuado de divulgación, lo cual permitirá que trabajen con mayor motivación y compromiso para alcanzar la visión y a mejorar la competitividad de la empresa.						
Jerarquía:	<table border="1"> <tr> <td>Corporativa</td> <td>x</td> <td>De negocio</td> <td></td> <td>Funcional</td> <td></td> </tr> </table>	Corporativa	x	De negocio		Funcional	
Corporativa	x	De negocio		Funcional			
Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la misión, visión y valores de la empresa. - Identificar proveedores y solicitar cotizaciones. - Aprobar el proveedor y enviar la filosofía de la empresa. - Autorizar impresión. - Confirmar la impresión al proveedor. - Seleccionar un espacio apropiado en las instalaciones para la filosofía de la empresa. - Planificar una reunión con todo el personal para dar a conocer la filosofía de la empresa. 						

Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

Se proponen a continuación dos estrategias, las cuales pueden modificarse si se considera apropiado con el fin de lograr un desempeño eficiente del trabajo:

Estrategias

E1: Fortalecer los medios de difusión a través de la creación de un catálogo de servicios digital, utilizando como medio de difusión el correo electrónico y venta personal, por medio de una tableta digital.

E2: Incrementar el sentido de pertenencia en el personal a través de imprimir, publicar y divulgar la filosofía de la empresa, para lograr mayor competitividad y

compromiso.

- 4.9. Elaborar el plan de acción:
 - 4.9.1. Identificar el nombre del plan (la estrategia).
 - 4.9.2. Especificar qué unidades administrativas son responsables de la ejecución del proyecto.
 - 4.9.3. Definir el objetivo de la estrategia.
 - 4.9.4. Asignar a un responsable de ejecutar y velar por el cumplimiento óptimo del proyecto o estrategia.
 - 4.9.5. Detallar las tácticas ya establecidas.
 - 4.9.6. Seleccionar una meta para cada táctica.
 - 4.9.7. Asignar un responsable para cada actividad.
 - 4.9.8. Estimar los recursos necesarios para cada táctica (tiempo, materiales y dinero).
 - 4.9.9. Totalizar el presupuesto.

Se presenta a continuación el formato del plan de acción para la primera estrategia, la cual consiste en el fortalecimiento de los medios de difusión a través de la creación de un catálogo digital que contenga el listado de servicios que ofrece la empresa, con el objetivo de tener un mayor alcance de clientes y lograr así aumentar el porcentaje de ventas.

La estrategia está diseñada para aprovechar las oportunidades que el cambio de gobierno tiene para la empresa para conseguir nuevos clientes (factores políticos), el crecimiento proyectado para el sector de los servicios (factores económicos), la cultura de violencia que vive el país que genera una necesidad en los clientes potenciales (factores sociales) y el fácil acceso a internet que hay en Guatemala (factores tecnológicos), según el Análisis PESTEL presentado.

Debido a que dicho plan de acción es solamente una propuesta, los directivos pueden someterlo a las modificaciones que consideren apropiadas.

Formato 10
Plan de Acción 1
Creación de un catálogo de servicios digital

EMPRESA: - Nombre -					FECHA: Del 02/11/2020 al 04/12/2020			
NOMBRE DEL PLAN: Fortalecer los medios de difusión a través de la creación de un catálogo de servicios digital, utilizando como medio de difusión el correo electrónico y venta personal, por medio de una tableta digital.								
AREA: Administración		UNIDAD ADMINISTRATIVA: Ventas			RESPONSABLE: Gerente General			
OBJETIVO DEL PLAN: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO		PRESUPUESTO
				INICIA	FINALIZA			
1	Presentación de la propuesta al Director General.	Informar en una reunión el 100% de la estrategia.	Gerente General	2/11/2020	2/11/2020	Refacción	Q45.00	Q45.00
						Material audiovisual	Q0.00	
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobar en dos días el 100% de la propuesta.	Director General	3/11/2020	4/11/2020		Q0.00	Q0.00
3	Elaborar el listado de todos los servicios que ofrece la empresa.	Detallar el 100% de los servicios de la empresa en una semana.	Gerente de Ventas	5/11/2020	11/11/2020	Computadora	Q0.00	Q0.00
4	Evaluar el listado y verificar si es necesario agregar o modificar algún servicio.	Determinar en tres días si los servicios están detallados correctamente.	Gerente General	12/11/2020	16/11/2020	Correo electrónico	Q0.00	Q0.00
5	Realizar las modificaciones y actualizaciones correspondientes.	Contar con el listado terminado en dos días.	Gerente de Ventas	17/11/2020	18/11/2020	Computadora	Q0.00	Q0.00
6	Análisis final del listado de servicios.	Revisar y autorizar el listado de servicios en dos días.	Gerente General	19/11/2020	20/11/2020	Correo electrónico	Q0.00	Q0.00
7	Identificar proveedores para el diseño del catálogo y solicitar portafolio de trabajo.	Seleccionar en tres días los cinco proveedores con el mejor trabajo.	Asistente de Gerencia	5/11/2020	9/11/2020	Llamadas telefónicas (Costo por llamada Q0.70)	Q50.00	Q50.00
8	Solicitar cotizaciones.	Obtener en tres días el 100% de las cotizaciones para seleccionar proveedor.	Asistente de Gerencia	10/11/2020	12/11/2020	Correo electrónico	Q0.00	Q0.00
9	Aprobar cotización.	Revisar y seleccionar en un día la mejor propuesta en cuanto a precio y calidad.	Gerente General	13/11/2020	13/11/2020	Correo electrónico	Q0.00	Q0.00
10	Confirmar el proveedor y enviar el listado de servicios y fotografías.	Recibir el diseño completo del catálogo en 5 días máximo.	Asistente de Gerencia	23/11/2020	27/11/2020	Correo electrónico	Q0.00	Q0.00
11	Evaluar el diseño del catálogo para determinar si requiere modificaciones.	Revisar al 100% el diseño del catálogo para determinar si cubre las necesidades publicitarias de la empresa en dos días.	Gerente General	30/11/2020	1/12/2020	Correo electrónico	Q0.00	Q0.00
12	Autorizar Impresión.	Aprobar en un día el 100% del diseño.	Director General	2/12/2020	2/12/2020	Correo electrónico	Q0.00	Q0.00
13	Confirmación y pago al proveedor.	Realizar el 100% del pago al proveedor y obtener el formato final en dos días hábiles.	Asistente de Gerencia	3/12/2020	4/12/2020	Correo electrónico	Q2,000.00	Q2,000.00
14	Evaluación de la estrategia.	Verificar semanalmente el 100% del avance de las actividades de la estrategia.	Gerente General	11/11/2020	4/12/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
PRESUPUESTO TOTAL								Q2,095.00

Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

Se presenta también el formato de plan de acción para la segunda estrategia, la cual consiste fortalecer el sentido de pertenencia del personal hacia la empresa y aumentar la motivación y el compromiso en la consecución de la visión organizacional, a través de publicar la filosofía en un lugar estratégico de las instalaciones y realizar un proceso adecuado de divulgación.

Al ser más competitiva y lograr un mejor desempeño en el trabajo la empresa logrará mantener el prestigio y la confianza en los servicios que ofrece y reducirá el impacto que tienen los precios de la competencia en su capacidad para captar nuevos clientes. Además, le permitirá brindar un servicio de mejor calidad y aumentar su poder de negociación ante ellos, según el Análisis Porter presentado.

Al igual que el plan de acción anterior, el siguiente formato puede someterse a las modificaciones que los directivos de la empresa consideran apropiadas:

Formato 11
Plan de Acción 2
Impresión, publicación y divulgación de la filosofía empresarial

EMPRESA: - Nombre -				FECHA: Del 03/11/2020 al 25/11/2020				
NOMBRE DEL PLAN: Incrementar el sentido de pertenencia en el personal a través de imprimir, publicar y divulgar la filosofía de la empresa, para lograr mayor competitividad y compromiso.								
AREA: Administración		UNIDAD ADMINISTRATIVA: Todas			RESPONSABLE: Gerente General			
OBJETIVO DEL PLAN: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO		PRESUPUESTO
				INICIA	FINALIZA			
1	Presentación de la propuesta al Director General.	Informar en una reunión el 100% de la estrategia.	Gerente General	3/11/2020	3/11/2020	Refacción	Q50.00	Q50.00
						Material audiovisual	Q0.00	
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobar en un día el 100% de la propuesta.	Director General	4/11/2020	4/11/2020		Q0.00	Q0.00
3	Definir la misión, visión y valores organizacionales.	Aprobar la filosofía empresarial en dos días.	Director General	5/11/2020	6/11/2020	Computadora	Q0.00	Q0.00
4	Identificar proveedores y solicitar cotizaciones.	Seleccionar tres proveedores en tres días máximo.	Asistente de Gerencia	9/11/2020	11/11/2020	Llamadas telefónicas (Costo por llamada Q0.70)	Q20.00	Q20.00
5	Aprobar proveedor.	Recibir el 100% del arte para impresión en dos días.	Gerente General	12/11/2020	13/11/2020	Correo electrónico	Q0.00	Q0.00
6	Autorizar Impresión.	Aprobar en un día el 100% del arte.	Director General	16/11/2020	16/11/2020	Correo electrónico	Q0.00	Q0.00
7	Confirmar la impresión al proveedor.	Realizar el 100% del pago al proveedor y obtener el formato final en dos días hábiles.	Asistente de Gerencia	17/11/2020	18/11/2020	Viniles enmarcados	Q650.00	Q650.00
8	Seleccionar un espacio apropiado en las instalaciones para la filosofía de la empresa.	Publicar la filosofía empresarial completa en un día.	Gerente General	19/11/2020	19/11/2020	Material de ferretería	Q30.00	Q30.00
9	Planificar una reunión con todo el personal para dar a conocer la filosofía de la empresa.	Alcanzar un 100% de nivel de comprensión de parte del personal.	Gerente General	25/11/2020	25/11/2020	Refacción	Q300.00	Q300.00
10	Evaluación de la estrategia.	Verificar semanalmente el 100% del avance de las actividades de la estrategia.	Gerente General	11/11/2020	25/11/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
PRESUPUESTO TOTAL								Q1,050.00

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

5. Luego de diseñar las estrategias organizacionales y el plan de acción de cada una de ellas, se deben definir revisiones anuales que permitan verificar su desempeño y determinar si es necesario realizar modificaciones que mejoren la eficiencia del trabajo.

d. Políticas y reglas

Se presenta a continuación la metodología a seguir para la creación e implementación de las políticas y reglas organizacionales:

1. Coordinar una reunión con el personal para tratar el tema de las políticas y reglas organizacionales. La organización de la misma estará a cargo del Gerente General, con el apoyo de su asistente.
 - 1.1. Definir una fecha y horario con el Director General. Planificar una duración mínima de dos horas.
 - 1.2. Convocar al personal por medio de correo electrónico. En el caso del personal con puestos operativos, será por medio de memorándum, el cual entregará el Gerente de Operaciones. Los puestos a tomar en cuenta son:
 - Director General
 - Gerente General
 - Gerente de Ventas
 - Asistente de Gerencia y Encargada de Recursos Humanos
 - Contador
 - Jefe Técnico
 - Asistente de Técnico
 - Gerente de Operaciones
 - 5 Supervisores de Guardaespaldas
 - 2 Supervisores de Garitas

Se toma en cuenta la participación del 30% de Supervisores de

Guardaespaldas y Garitas como representantes del personal, el cual se estableció conjuntamente con los directivos de la empresa. Actualmente hay un total de 17 Supervisores de Guardaespaldas y seis Supervisores de Garitas.

2. El Gerente General debe preparar una copia impresa de la filosofía empresarial y de los objetivos organizacionales para cada participante.
3. Llevar a cabo la reunión según lo programado. El encargado de dirigirla será el Gerente General.
 - 3.1. Entregar una copia de la filosofía empresarial y los objetivos organizacionales a cada participante.
 - 3.2. Revisar rápidamente estos elementos con el fin de que las políticas y reglas que se vayan a crear tengan congruencia y apoyen de forma eficiente el desempeño de los planes.
 - 3.3. Discutir y seleccionar las políticas organizacionales:
 - 3.3.1. Determinar las necesidades de la empresa. Identificar las áreas susceptibles a conflictos inesperados por errores en la toma de decisiones.
 - 3.3.2. Analizar y desarrollar las políticas. Establecer claramente cuál es su utilidad.
 - 3.3.3. Identificar a qué área o departamento afecta dicha política.
 - 3.3.4. Realizar el listado formal de las políticas, separándolas según el área de la empresa a la que pertenecen.

Para facilitar la elección y redacción de las políticas organizacionales (paso 3.3), se sugiere la utilización del siguiente formato:

Formato 12
Elaboración de políticas organizacionales

Empresa:	-Nombre-				
Función:	Planeación	Elemento:		Políticas	
Actividad:	Elaboración	x	Revisión	Actualización	
Fecha:	Diciembre 2018				
1. ÁREAS SUSCEPTIBLES A CONFLICTOS POR UNA INNADECUADA TOMA DE DECISIONES:					
1.	<u>Contratación de personal:</u> Problemas de seguridad o desempeño del trabajo por un mal procedimiento al reclutar y verificar al personal.				
2.	<u>Desempeño del personal:</u> Mal desempeño y poca eficiencia en el puesto de trabajo.				
3.	<u>Promoción de personal:</u> Poca eficiencia por tener personas que no tienen las aptitudes, la preparación y la capacitación apropiada para dirigir al personal que está a su cargo.				
4.	<u>Facturación y cuentas por cobrar:</u> Atraso en la recuperación del dinero luego de emisión de facturas.				
5.	<u>Atención al cliente:</u> Tiempo de respuesta y/o atención a quejas con los clientes.				
6.	<u>Venta y reparación de equipo tecnológico:</u> Garantía del equipo tecnológico que se vende a los clientes.				
2. DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS					
No.	Política				Área
1.	Para emitir carta de alta para contratación de una persona, esta deberá entregar toda la papelería solicitada y sus antecedentes penales y policíacos con máximo tres meses de antigüedad. Además, debe pasar evaluación de InforNet, prueba de polígrafo con resultado confiable y evaluaciones técnicas con el entrenador.				Recursos Humanos

No.	Política	Área
2.	El personal debe asistir a todas las capacitaciones y, dos veces al mes, a entreno en polígono de tiro o campo de Gotcha, según programación.	Operaciones
3.	Para contratar a una persona como supervisor de grupo, debe haber trabajado como mínimo dos años en el proyecto, tener un excelente desempeño y cumplir con todos los requisitos de contratación.	Recursos Humanos y Operaciones
4.	La empresa maneja una política máxima de crédito de 30 días a partir de la entrega de la factura.	Contabilidad
5.	Se deben atender las solicitudes o quejas de los clientes de forma inmediata, ya sea por vía telefónica o personalmente, dependiendo de la magnitud del evento.	Administración y Operaciones
6.	El equipo que se instala está 100% garantizado, siempre que la instalación se realice por nuestros técnicos y que no haya sido modificado, manipulado o tenga rasgos de agua o humedad. Si el equipo no se hubiese instalado por nuestros técnicos, la garantía no cubre daños ocasionados por un mal procedimiento.	Departamento técnico y ventas

Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

Se proponen a continuación algunas políticas, las cuales pueden someterse a las modificaciones que se consideren apropiadas:

Políticas organizacionales

<p>1. Para emitir carta de alta para contratación de una persona, esta deberá entregar la papelería solicitada de forma completa, los antecedentes penales y policíacos deben tener máximo tres meses de antigüedad; además deben pasar evaluación de Infonet, prueba de polígrafo con resultado confiable y evaluaciones técnicas con el entrenador.</p>

2. El personal debe asistir a todas las capacitaciones y dos veces al mes a entreno en polígono de tiro y/o campo de Gotcha, según programación.
3. Para contratar a una persona como supervisor de grupo, esta debe contar como mínimo con dos años de trabajo en el proyecto, tener un excelente desempeño y cumplir con todos los requisitos de contratación.
4. La empresa maneja una política máxima de crédito de 30 días a partir de la entrega de la factura.
5. Se debe atender las solicitudes o quejas de los clientes de forma inmediata, ya sea por vía telefónica o personalmente, dependiendo de la magnitud del evento.
6. El equipo que se instala está 100% garantizado, siempre y cuando la instalación se realice por nuestros técnicos y que no haya sido modificado, manipulado o tenga rasgos de agua o humedad. Si el equipo no se hubiese instalado por nuestros técnicos no se cubre garantía por haber realizado un mal procedimiento, además de los casos anteriormente mencionados.

3.4. Discutir y seleccionar las reglas organizacionales:

- 3.4.1. Identificar y analizar cuáles son los desafíos con los que actualmente se enfrenta la empresa con mayor frecuencia y que necesiten ser regulados para evitar problemas en el comportamiento del personal.
- 3.4.2. Analizar y definir las reglas de la empresa.
- 3.4.3. Establecer la sanción que implica el incumplimiento de cada regla.
- 3.4.4. Realizar el listado formal de reglas.

Para facilitar la elección y redacción de las reglas organizacionales (paso 3.4), se sugiere la utilización del siguiente formato:

Formato 13
Elaboración de reglas organizacionales

Empresa:	-Nombre-				
Función:	Planeación	Elemento:		Reglas	
Actividad:	Elaboración	x	Revisión	Actualización	
Fecha:	Diciembre 2018				
1. PROBLEMAS ACTUALES QUE ENFRENTA LA EMPRESA:					
1.	Se han recibido quejas de parte de distintos ejecutivos debido a distracciones de algunos empleados por usar dispositivos celulares dentro de su turno de trabajo para asuntos ajenos al mismo.				
2.	Existe descontento en algunos colaboradores debido a que otros no son puntuales en su turno y perjudican su horario de salida.				
3.	Algunos empleados no se ven lo suficientemente presentables para cumplir con su jornada de trabajo.				
4.	Manejo de información confidencial.				
5.	Durante los últimos meses el servicio de algunos vehículos se está realizando de manera muy frecuente y están consumiendo más combustible en comparación con otros vehículos.				
2. DEFINICIÓN DE LAS REGLAS ORGANIZACIONALES					
No.	Regla			Sanción	
1.	Está prohibido el uso de dispositivos electrónicos (celulares, radios, tabletas, etc.) para asuntos personas dentro de la jornada laboral.			Se hará una llamada de atención por escrito, al acumular tres se suspenderá al colaborador un día de trabajo.	
2.	Todo colaborador debe cumplir con su jornada laboral completa según el plan de trabajo para el que fue contratado, exceptuando causas justificables.			Se levantará llamada de atención por escrito, al acumular tres de estas se suspenderá al colaborador un día de trabajo.	

No.	Regla	Sanción
3.	La vestimenta de trabajo de lunes a viernes es traje y zapatos formales. Los fines de semana y días festivos se deben utilizar pantalón de mezclilla, playera blanca y chaleco tipo safari.	No se permitirá el ingreso de personal que no porte la vestimenta apropiada y se descontará el día de trabajo.
4.	La información que se maneja dentro de la empresa es estrictamente confidencial. Está prohibido divulgar cualquier tipo de información con personas externas a la empresa.	Terminación del contrato.
5.	Los vehículos de la empresa son exclusivamente para uso laboral, está prohibido su uso para asuntos personales o familiares.	Se descontará un día sin goce de salario, de ser reincidente puede ser motivo de desvinculación laboral. En caso de sufrir accidentes, el trabajador deberá asumir el pago del deducible del seguro del vehículo y todos los gastos que del siniestro se generen. El uso del vehículo se verificará por medio del Sistema de Localización por Satélite (GPS).

Fuente: elaboración propia. Enero 2019.

Se proponen también algunas reglas organizacionales, las cuales pueden someterse a análisis y a las modificaciones que los directivos consideren pertinentes:

Reglas organizacionales

1. Está prohibido el uso de dispositivos electrónicos (celulares, radios, tabletas, etc.) para asuntos personales dentro de la jornada laboral.
2. Todo colaborador debe cumplir con su jornada laboral completa, según el plan de trabajo para el que fue contratado, exceptuando causas justificables.
3. La vestimenta de trabajo de lunes a viernes es traje y zapatos formales. Los fines de semana y días festivos se deben utilizar pantalón de mezclilla, playera blanca y chaleco tipo safari.
4. La información que se maneja dentro de la empresa es estrictamente confidencial. Está prohibido divulgar cualquier tipo de información con personas externas a la empresa.
5. Los vehículos de la empresa son exclusivamente para uso laboral, está prohibido utilizarlos para asuntos personales o familiares.

4. Someter las políticas y reglas a aprobación del Director General.
5. Después de ser aprobadas, definir evaluaciones semestrales para verificar si las políticas y reglas planteadas se cumplen o para determinar si es necesario realizar actualizaciones o modificación según las necesidades de la empresa.
6. Por último, las políticas y reglas se deben publicar en un lugar visible de la organización. Además, la empresa debe darlas a conocer a todo el personal a través de una reunión formal, para que su cumplimiento sea efectivo.

e. Procedimientos

La metodología para la creación de los procedimientos de la empresa se detalla en la función de organización, en la descripción técnica de procedimientos.

3.3.2 Organización

A continuación se presenta la metodología que guiará el análisis y creación de la estructura formal de la empresa, a través de distribución técnica y sistemática del trabajo.

3.3.2.1 Estructura organizacional

Para efectos de orden en la creación de la estructura formal de la empresa, los pasos para su diseño incluyen la selección del tipo de departamentalización y la definición de las funciones de cada unidad administrativa.

El diseño de la estructura organizacional estará a cargo del Gerente General:

1. Tipo de estructura: Analizar qué tipo de estructura se adapta mejor a la empresa, según su tamaño y la actividad que desempeña. Para la unidad de análisis se considera que departamentalización más apropiada es la funcional.
2. Asignar las funciones de cada unidad administrativa:
 - 2.1. Identificar cuáles son las principales funciones que desempeña la empresa.
 - 2.2. Realizar la división del trabajo en unidades administrativas.
 - 2.3. Describir una por una cada función.
3. Definir formalmente la estructura de la empresa y las funciones de cada unidad administrativa.
4. Luego de definir la estructura organizacional y las funciones, el Gerente General debe someterlos a evaluación y aprobación por el Director General.
5. Establecer evaluaciones anuales para verificar si la estructura organizacional debería seguir siendo la misma o es necesario efectuar un rediseño, según las necesidades de la empresa.

Se propone la utilización del siguiente formato para facilitar la distribución del trabajo en unidades administrativas y la definición de las funciones de cada una de ellas (pasos 1 y 2):

Formato 14
Clasificación y definición de funciones administrativas

Empresa:	-Nombre-				
Función:	Organización	Elemento:		Estructura organizacional	
Actividad:	Elaboración	x	Revisión		Actualización
Fecha:	Noviembre 2019				
Tipo de estructura:	Funcional				
FUNCIONES					
1. Dirección					
Descripción:	Aprobar la planeación y organización de la empresa, controlar su adecuado funcionamiento, tomar decisiones importantes para toda la empresa, supervisar el desempeño general de la organización, establecer la filosofía empresarial y garantizar su cumplimiento.				
2. Gerencia General					
Descripción:	Planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño eficiente de la empresa, supervisar el trabajo de la Gerencia de Operaciones y de Ventas, innovar la tecnología de manejo interno, investigar nuevas tecnologías para introducirlas en el mercado, crear alianzas con proveedores, controlar el archivo de personal histórico y actual, gestionar el pago del personal, emitir y cobrar facturas, garantizar el pago de todas las obligaciones fiscales, elaborar, interpretar y presentar reportes acerca del estado financiero de la empresa, autorizar todas las erogaciones de dinero, asegurar la liquidez y rentabilidad, mantener las instalaciones limpias y ordenadas.				

3. Operaciones	
Descripción:	Garantizar la calidad de los servicios prestados, optimizar procesos, verificar las capacidades técnicas del personal operativo de nuevo ingreso, capacitar teórica y técnicamente al personal operativo, asegurar el manejo confidencial de todo tipo de información.
4. Ventas	
Descripción:	Administrar la cartera de clientes, captar nuevos clientes, optimizar los procesos de ventas, fortalecer la presencia de marca en el mercado, innovar las técnicas de ventas.

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Se propone a continuación la reformulación de las funciones de cada unidad administrativa, las cuales pueden ser sometidas a las modificaciones que se consideren apropiadas para garantizar un desempeño eficiente:

Funciones administrativas

- 1. Dirección:** Aprobar la planeación y organización de la empresa, controlar su adecuado funcionamiento, tomar decisiones importantes para toda la empresa, supervisar el desempeño general de la organización, establecer la filosofía empresarial y garantizar su cumplimiento.
- 2. Gerencia General:** Planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño eficiente de la empresa, supervisar el trabajo de la Gerencia de Operaciones y de Ventas, innovar la tecnología de manejo interno, investigar nuevas tecnologías para introducirlas en el mercado, crear alianzas con proveedores, controlar el archivo de personal histórico y actual, gestionar el pago del personal, emitir y cobrar facturas, garantizar el pago de todas las obligaciones fiscales, elaborar, interpretar y presentar reportes acerca del estado financiero de la empresa, autorizar todas las erogaciones de dinero, asegurar la liquidez y rentabilidad, mantener las instalaciones limpias y ordenadas.

3. Operaciones: Garantizar la calidad de los servicios prestados, optimizar procesos, verificar las capacidades técnicas del personal operativo de nuevo ingreso, capacitar teórica y técnicamente al personal operativo, asegurar el manejo confidencial de todo tipo de información.

4. Ventas: Administrar la cartera de clientes, captar nuevos clientes, optimizar los procesos de ventas, fortalecer la presencia de marca en el mercado, innovar las técnicas de ventas.

Además, se reorganizan las unidades administrativas, por lo que se propone la siguiente estructura organizacional, la cual también puede ser sometida a las modificaciones que se consideren pertinentes:

Departamentalización

La departamentalización sigue siendo por funciones, como se muestra a continuación:

1. Dirección General
2. Gerencia General
3. Gerencia de Operaciones
4. Gerencia de Ventas

Debido a que la estructura que ha manejado la empresa contaba con varias unidades administrativas con un solo puesto de trabajo, se propone una reorganización en la cual la departamentalización se reduce únicamente a cuatro unidades administrativas, con el objetivo de facilitar su análisis y cumplir con los lineamientos técnicos que señala la teoría.

Se elimina el Departamento de Contabilidad (conformado únicamente por una persona), el Departamento Técnico (integrado por dos personas) y el Departamento de Administrativo (que cuenta con 4 personas) y se integran dichos puestos de trabajo a la Gerencia General.

En el caso de la Gerencia de Operaciones se integran todos los puestos organizados en los departamentos de Capacitación, Seguridad Ejecutiva y Guardianía, por lo que se eliminan dichos departamentos.

La Gerencia de Ventas no cumple con los lineamientos técnicos para formar una unidad administrativa, sin embargo, no se modifica dentro de la estructura debido a que, por temas de condiciones laborales, no se puede bajar de jerarquía para reestructurar el puesto en otra unidad administrativa. Por lo tanto, para que dicha gerencia se mantenga se sugiere reevaluar la creación de, por lo menos, dos puestos más.

3.3.2.2 Jerarquías y puestos

Se presentan a continuación los pasos para definir de forma técnica y sistemática jerarquías y puestos. Este proceso también deberá estar a cargo del Gerente General:

1. Organizar los puestos de trabajo:
 - 1.1. Determinar qué puestos de trabajo deberían existir en la empresa para garantizar un desempeño general eficiente.
 - 1.2. Establecer el número de plazas requerido para cada puesto de trabajo.
 - 1.3. Identificar el número de plazas existente para cada puesto de trabajo.
 - 1.4. Clasificar los puestos según la unidad administrativa a la que deben pertenecer.

Se presenta el siguiente formato con el propósito de que la definición de los puestos de trabajo sea más fácil y dinámica (pasos 2.1 al 2.4):

Formato 15
Definición de puestos de trabajo

Empresa:	-Nombre-	Fecha:	Enero 2019	
Función:	Organización	Elemento:	Puestos de trabajo	
Actividad:	Elaboración	x	Revisión	Actualización
1. LISTADO GENERAL DE PUESTOS				
No.	Puesto de trabajo	No. de plazas		
		Requerido	Existente	
1.	Director General	1	1	
2.	Gerente General	1	1	
3.	Asistente de Gerencia	1	1	
4.	Gerente de Operaciones	1	1	
5.	Supervisor de Guardaespaldas	17	17	
6.	Guardaespaldas	4	4	
7.	Colero (Chofer Guardaespaldas)	3	3	
8.	Supervisor de Gariteros	6	6	
9.	Gariteros	2	2	
10.	Jefe de Tecnología	1	1	
11.	Asistente de Técnico	1	1	
12.	Gerente de Ventas	1	1	
13.	Encargada de Recursos Humanos	1	1	
14.	Capacitador de personal	1	1	
15.	Contador	1	1	
16.	Mensajero	1	1	
17.	Operario de Limpieza	1	1	
2. DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO				
No.	Unidad administrativa	Puesto de trabajo		
1.	Dirección	Director General		

No.	Unidad administrativa	Puesto de trabajo
2.	Gerencia General	Gerente General
		Contador
		Encargada de Recursos Humanos
		Jefe de Tecnología
		Asistente de Gerencia
		Mensajero
		Operario de Limpieza
3.	Gerencia de Operaciones	Auxiliar de Técnico
		Gerente de Operaciones
		Supervisor de Guardaespaldas
		Guardaespaldas
		Colero (Chofer Guardaespaldas)
		Supervisor de Gariteros
4.	Gerencia de Ventas	Garitero
		Gerente de Ventas

Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Se hizo necesario estandarizar el nombre de algunos puestos de trabajo y modificar otros, para garantizar que el trabajo se realice con orden y evitar sobrecargo de tareas:

Formato 16 Estandarización de puestos

1. ESTANDARIZACIÓN DE PUESTOS	
Nombre actual	Nombre propuesto
Limpieza	Operario de Limpieza
Entrenador	Capacitador de Personal
Jefe Técnico	Jefe de Tecnología
Técnico 1	Asistente de Técnico
Supervisor de Garitas	Supervisor de Gariteros

2. PUESTOS MODIFICADOS	
Puesto actual	Nuevo puesto
Asistente de Gerencia y Encargada de Recursos Humanos	Encargada de Recursos Humanos
Recepcionista	Asistente de Gerencia

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Se propone separar el puesto de “Asistente de Gerencia y Encargada de Recursos Humanos”, el cual queda únicamente como “Encargada de Recursos Humanos”. Además, se elimina el puesto de Recepcionista, el cual pasa a ser “Asistente de Gerencia”.

Las atribuciones del puesto de Recepcionista serán desempeñadas por la Asistente de Gerencia, pues son tareas básicas como recibir y entregar documentos, atender y transferir las llamadas de los puestos administrativos, entre otras, por lo cual no es necesario contratar a otra persona para desempeñar dicho puesto.

2. Establecer jerarquías:

2.1. Determinar con cuántos niveles jerárquicos debe contar la empresa, para que cada colaborador reciba órdenes y reporte su trabajo a una sola persona.

2.2. Detallar los puestos que forman parte de cada nivel jerárquico.

3. Señalar cómo es la autoridad dentro de la organización, el tipo y la forma en la que se delega.

4. Definir el tramo de control.

5. Establecer formalmente los niveles jerárquicos.

Se presenta a continuación el siguiente formato con el propósito de facilitar el establecimiento de jerarquías, tipo de autoridad y el tramo de control dentro de la estructura formal de la empresa (pasos 2, 3, 4 y 5):

Formato 17
Establecimiento de jerarquías

Empresa:	-Nombre-	Fecha:	Enero 2019		
Función:	Organización	Elemento:	Jerarquías		
Actividad:	Elaboración	x	Revisión		Actualización
1. NIVELES JERÁRQUICOS					
1.1 ESTRATÉGICO:			Sí	x	No
No.	Puesto de trabajo				
1.	Director General				
2.	Gerente General				
1.2 TÁCTICO:			Sí	x	No
No.	Puesto de trabajo				
1.	Gerente de Operaciones				
2.	Gerente de Ventas				
1.3 OPERATIVO:			Sí	x	No
No.	Puesto de trabajo				
1.	Jefe de Tecnología				
2.	Asistente de Técnico				
3.	Supervisor de Guardaespaldas				
4.	Guardaespaldas				
5.	Colero (Chofer Guardaespaldas)				
6.	Supervisor de Gariteros				
7.	Garitero				
8.	Capacitador de Personal				
9.	Contador				
10.	Encargada de Recursos Humanos				
11.	Asistente de Gerencia				
12.	Operario de Limpieza				
13.	Mensajero				

2. AUTORIDAD							
Tipo:	Lineal	x	Staff		Funcional		
Delegación:	Centralizada				Descentralizada		x
3. TRAMO DE CONTROL	Amplio				Estrecho		x

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Se presentan a continuación las jerarquías formales que existen dentro de la estructura propuesta para la unidad de análisis:

Jerarquías

<p>1. Nivel estratégico: Integrado por el Director y Gerente General.</p> <p>2. Nivel táctico: Conformado por el Gerente de Operaciones y el Gerente de ventas.</p> <p>3. Nivel operativo: Constituido por el Jefe de Tecnología, Encargada de Recursos Humanos, Contador, Asistente de Gerencia, Supervisores de Guardaespaldas y Gariteros, Guardaespaldas, Coleros, Gariteros, Capacitador de Personal, Asistente de Técnico, Mensajero y Operario de Limpieza.</p>

- Luego de haber definido formalmente los niveles jerárquicos y la distribución de los puestos de trabajo que forman parte de la estructura de la empresa, el Gerente General debe solicitar la aprobación del Director General.
- Una vez aprobada la estructura y los niveles jerárquicos se deben programar revisiones anuales que permitan determinar si es necesario realizar modificaciones en las jerarquías y los puestos de la empresa para lograr un desarrollo eficiente del trabajo.

3.3.2.3 Tramo de control

Se propone un tramo de control estrecho con crecimiento en orden vertical, en el cual se agrupan los puestos de trabajo en tres niveles. Se establece en la metodología para la definición de jerarquías, en el formato 16.

3.3.2.4 Autoridad

La autoridad sigue siendo de tipo lineal. El tramo de control promueve una delegación descentralizada, en la que los colaboradores reporten solamente a un superior, lo cual garantiza que exista unidad de mando y se respeten los niveles jerárquicos y las líneas formales de comunicación.

3.3.2.5 Instrumentos de organización

Se presenta a continuación la metodología para la creación técnica del organigrama de la empresa, así como los descriptores de puestos y procedimientos.

a. Organigrama

Se presentan a continuación los pasos para la elaboración formal del organigrama de la empresa, la cual debe estar a cargo del Gerente General:

1. Para empezar, el Gerente General debe revisar los elementos ya definidos de la función de organización, para asegurarse de que el organigrama representa eficientemente la estructura real de la empresa:
 - 1.1. Revisar el tipo de estructura que tiene la empresa, en este caso, funcional.
 - 1.2. Examinar las funciones que desempeña cada una de las unidades administrativas.
 - 1.3. Verificar las jerarquías que se deben tomar en cuenta para que los niveles de autoridad y responsabilidad sean representados correctamente.
2. Diseñar el organigrama de la empresa:
 - 2.1. Graficar las unidades administrativas según el nivel jerárquico al que pertenecen.
 - Cada unidad administrativa se representa a través figuras geométricas, en este caso, se representan a través de rectángulos.
 - El tamaño de todas las unidades administrativas debe ser

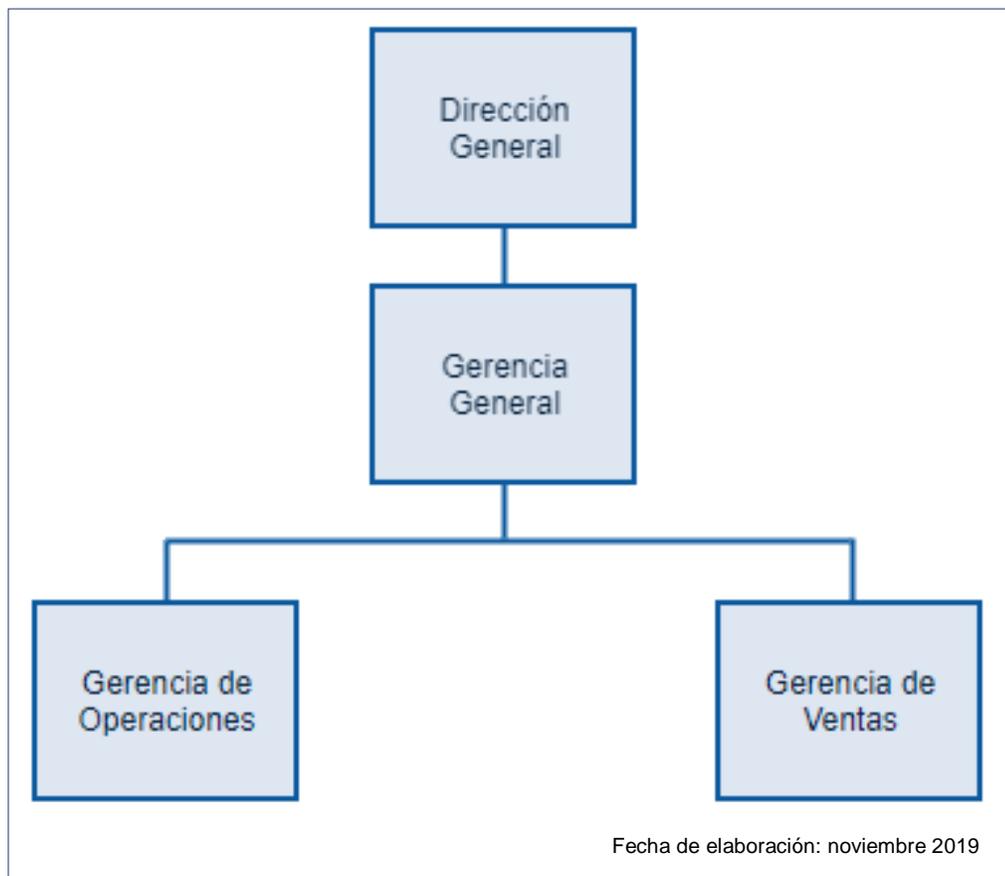
homogéneo, sin importar la jerarquía que posea.

- 2.2. Colocar el nombre de cada unidad administrativa.
- 2.3. Mostrar las relaciones de autoridad y responsabilidad que existen entre unidades administrativas:
 - 2.3.1. Verificar el tipo de autoridad, la cual en la unidad de análisis es lineal. Esto permitirá representar correctamente las relaciones de subordinación.
 - 2.3.2. Dibujar las líneas de conexión entre unidades administrativas, cuidando los siguientes criterios:
 - Las líneas no deben terminar con flechas con orientación hacia abajo, pues eso significaría que la estructura tiene únicamente un flujo de trabajo vertical.
 - Todas las líneas de relación deben ser del mismo grosor, sin importar la jerarquía.
 - Todas las unidades administrativas que dependen de otra deben estar vinculadas por una sola línea.
3. Luego de terminar el diseño del organigrama, el Gerente General debe someterlo a revisión y autorización por el Director General.
4. Una vez aprobado, plasmar el organigrama general de la empresa en un documento formal. Colocar en el margen inferior derecho la fecha de elaboración o actualización, mes y año.
5. Establecer evaluaciones anuales que permitan determinar si se requiere realizar alguna actualización o modificación en el organigrama, que permita que la organización continúe operando adecuadamente.
6. Organizar una reunión con todo el personal para dar a conocer la estructura completa de la organización a través del uso del organigrama.

Se propone a continuación el organigrama general para la empresa, el cual puede someterse evaluación y modificación, según se considere necesario:

Organigrama general propuesto

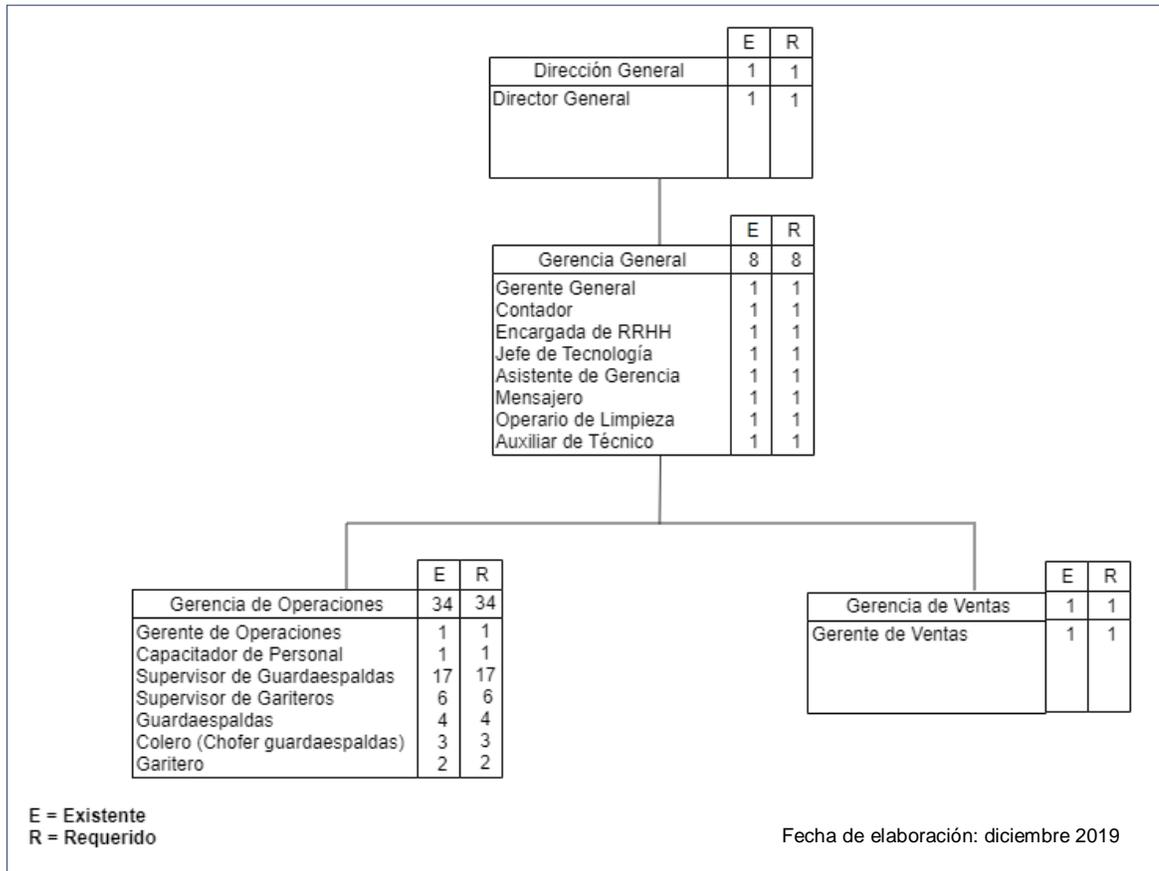
Gráfica 16
Organigrama general propuesto
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de
seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

Además, el formato siguiente presenta también el organigrama nominal de la empresa, el cual permite visualizar todos los puestos de trabajo que conforman cada unidad administrativa, con el propósito de orientar y facilitar la creación de todos los descriptores de puestos.

Gráfica 17
Organigrama nominal propuesto
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de
seguridad
Ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

b. Descripción técnica de puestos

Se presenta a continuación la metodología para la creación de los descriptores de puestos:

1. Debido a que actualmente la empresa no cuenta con ningún descriptor formal de puestos, el Gerente General debe solicitar a cada trabajador del área administrativa que presente un listado de todas las atribuciones que tiene en su puesto de trabajo. En el caso del personal del área operativa, se sugiere que

sea el Gerente de Operaciones quien solicite a cada supervisor dicho listado, con el fin de seguir las líneas formales de comunicación. Se debe otorgar un tiempo de una o dos semanas para que el personal pueda entregar el listado sin descuidar las obligaciones de su puesto de trabajo.

2. Al contar con toda la información, el Gerente General debe analizar el listado de cada puesto de trabajo y determinar si las atribuciones son acordes a su naturaleza o es necesario realizar alguna modificación. Para el caso de los puestos que son ocupados por varias personas, se debe analizar cada listado y unificarlo, para esto se deben eliminar y/o agregar tareas que no deben ser parte del puesto o que pudieran faltar.
3. Elaborar el descriptor de cada puesto de trabajo, según el contenido mínimo presentado en el capítulo uno. Los descriptors deben presentarse en orden de jerarquías, de manera descendente.

Se propone a continuación el formato para la descripción técnica del puesto de Contador, el cual puede someterse a las modificaciones que se consideren apropiadas y que permitan un desempeño eficiente del trabajo:

Formato 18
Descriptor de puestos

- Nombre de la Empresa -	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
1.1. Nombre del puesto:	Contador
1.2. Código del puesto:	0032
1.3. Unidad administrativa:	Departamento Contable
1.4. Jefe inmediato superior:	Gerente General
1.5. Subalternos:	Ninguno
1.6. Fecha de elaboración:	Noviembre 2019
1.7. Fecha de actualización:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Garantizar la rentabilidad de la empresa a través de una planeación financiera que permita analizar, registrar y controlar eficientemente los recursos monetarios.
III. ATRIBUCIONES DEL PUESTO
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Elaborar estados financieros. b. Interpretar los estados financieros. c. Presentar reportes del estado financiero de la empresa al Gerente General. d. Asesorar al Director y Gerente General en la toma de decisiones que afectan la situación financiera de la empresa. f. Cuadrar las cuentas bancarias y garantizar que la empresa cuenta con los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones financieras. g. Garantizar el pago de las obligaciones fiscales. <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Ingresar las facturas y los cheques emitidos durante el mes al programa de contabilidad para generar los estados financieros. j. Asesorar a los directivos en temas de importación y aduanas.
IV. RESPONSABILIDAD
Errores
<ul style="list-style-type: none"> a. En el control y registro de los ingresos y egresos de la empresa. b. En el pago de las obligaciones fiscales. c. En la interpretación de documentos financieros.
Maquinaria / Equipo
Administrar cuidadosamente el equipo (teléfono, equipo computo, entre otros) y los útiles de oficina que le sean asignados.
Relaciones con otros
Director General, Gerente General y proveedores.

Información confidencial	
Resguardo de la información financiera de la empresa.	
Dinero / Valores	
Responsable valores en efectivo y cuentas bancarias.	
Supervisión	
Supervisión de parte del Gerente General	
V. NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	Físico
90%	10%
VI. CONDICIONES AMBIENTALES	
Condiciones ambientales normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.	
VII. RIESGO	
Propenso a padecer estrés.	
VIII. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
Educación	
<ul style="list-style-type: none"> a. Título de Perito Contador b. Mínimo 3 años de estudios en Auditoría c. Idioma inglés, nivel intermedio 	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> a. Experiencia mínima de 3 años en administración de valores b. Manejo de Office y Outlook. 	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad de análisis financiero b. Honestidad e integridad c. Manejo de equipo de cómputo d. Capacidad de negociación e. Capacidad de organización y planificación 	

Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

4. Integrar todos los descriptores en un documento y solicitar aprobación del Director General.
5. Imprimir suficientes ejemplares en formato de hojas sueltas e independientes, de manera que cuando se necesite realizar alguna modificación se haga únicamente en la página que corresponda.
6. Definir evaluaciones anuales que permitan determinar si los descriptores aún son apropiados o si es necesario realizar modificaciones que permitan un desempeño eficiente en todas las unidades administrativas.
7. Entregar a cada empleado una copia del descriptor de su puesto de trabajo.

c. Descripción de procedimientos

La metodología que se considera necesaria para definir correctamente los procedimientos que debe ejecutar cada puesto de trabajo dentro de la empresa, según su necesidad actual, es la siguiente:

1. Debido a que actualmente la empresa no cuenta con ningún proceso definido, el Gerente General debe solicitar a cada trabajador del área administrativa que le presente un listado con todos los procesos que realiza en su puesto de trabajo, en orden de prioridad, que incluya todas las tareas que cada uno implica.
 - En el caso del personal del área operativa, se recomienda que sea el Gerente de Operaciones quien solicite a cada supervisor dicho listado, con el fin de seguir las líneas formales de comunicación. Se debe otorgar un tiempo mínimo de dos semanas y máximo de un mes, para que puedan completar el listado sin descuidar sus obligaciones de su puesto de trabajo.
2. Al contar con toda la información, el Gerente General debe analizar cada proceso, de cada puesto de trabajo y determinar si se está realizando de forma adecuada o necesita alguna modificación que lo haga más eficiente. Para el caso de los puestos que son ocupados por varias personas, se debe analizar cada listado y unificarlo, para esto se debe eliminar y/o agregar procesos o

tareas que puedan sobrar o faltar.

3. Elaborar los procedimientos:

- 3.1. Identificar y describir brevemente el procedimiento
- 3.2. Definir cuáles son sus objetivos
- 3.3. Elaborar las normas específicas
- 3.4. Realizar la descripción del procedimiento, incluir todas las tareas que contiene.
- 3.5. Por último, realizar el diagrama de flujo

Se sugiere el siguiente formato para la elaboración de los objetivos y normas de cada procedimiento (pasos 3.1 a 3.3):

Formato 19
Elaboración de objetivos y normas de un procedimiento

Nombre del Proceso:					
Pago a proveedores					
Actividad:	Elaboración	x	Revisión		Actualización
Fecha:	Febrero 2019				
PAGO A PROVEEDORES					
<p>Es una de las actividades frecuentes que realiza la empresa y consiste en erogaciones monetarias para reducir los saldos en las cuentas por pagar, a través de la emisión de documentos que permitan el pago de facturas a los distintos proveedores de la empresa, tanto fijos como variables.</p> <p>1. Objetivos específicos</p> <p>Los objetivos que se pretenden alcanzar con la descripción e implementación del procedimiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Asegurar la liquidez de la empresa a través de un manejo eficiente de las cuentas por pagar. ○ Reducir al máximo los costos por emisión de documentos sin fondos. ○ Reducir tiempos en actividades innecesarias. 					

2. Normas

Se presentan las siguientes normas con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estipulados y el desempeño eficiente del proceso:

- Todo colaborador debe tener acceso a la información que este documento detalla.
- La elaboración del listado de cheques para pago a proveedores, así como su aprobación y elaboración se debe realizar el miércoles de cada semana.
- El puesto encargado de elaborar el listado y los cheques de pago a proveedores es el Auxiliar Contable.
- Antes de elaborar los cheques, la persona responsable debe asegurarse de que la empresa cuenta con los fondos suficientes para pagar las facturas de proveedores.
- Para la emisión de cheques se debe contar, como mínimo, con tres chequeras disponibles, de manera que se pueda cumplir siempre con los compromisos pactados.

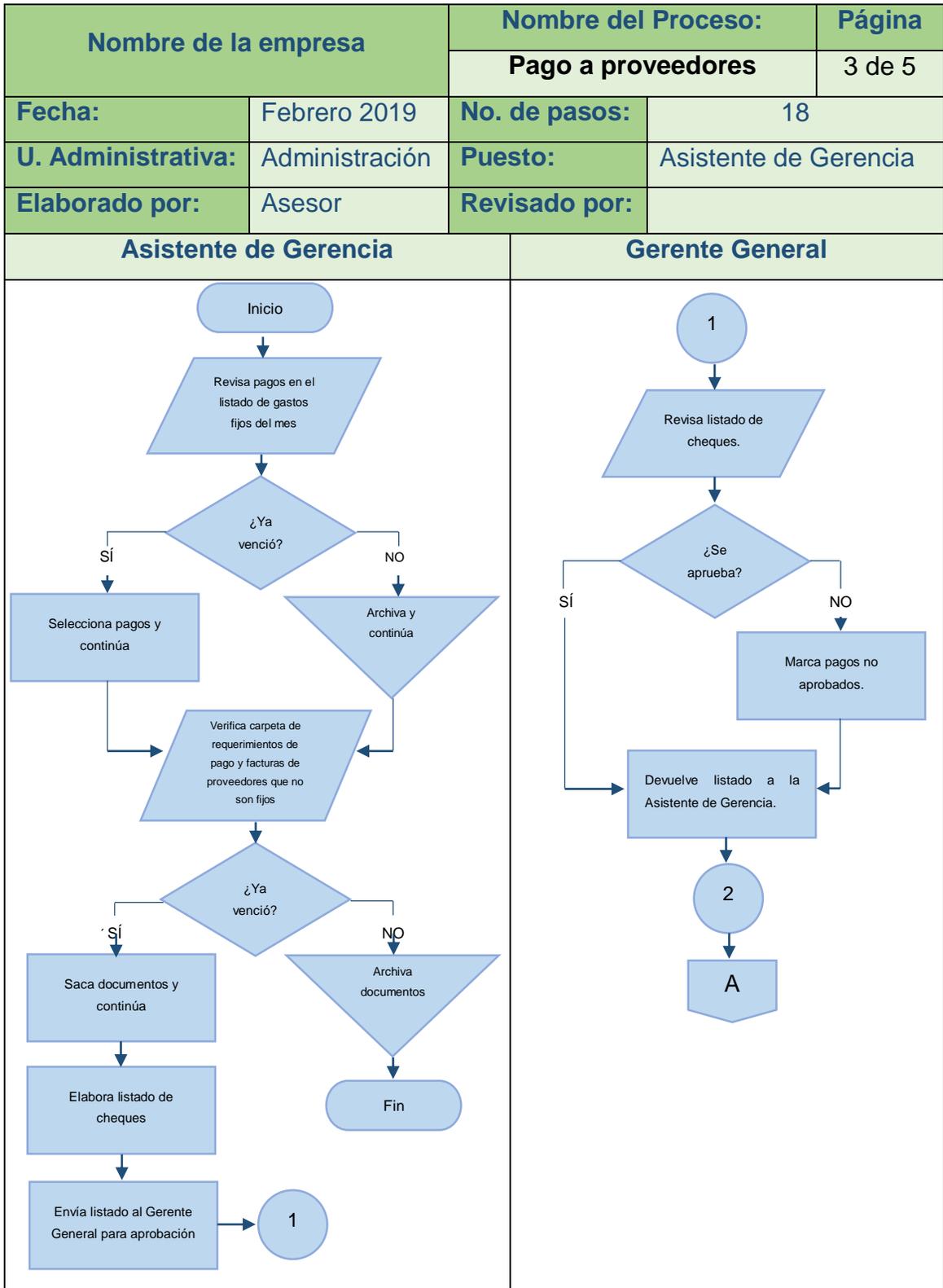
Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Además, se sugiere la utilización del formato que se presenta a continuación para de descripción de cada uno de los procedimientos (pasos 3.4 y 4.5):

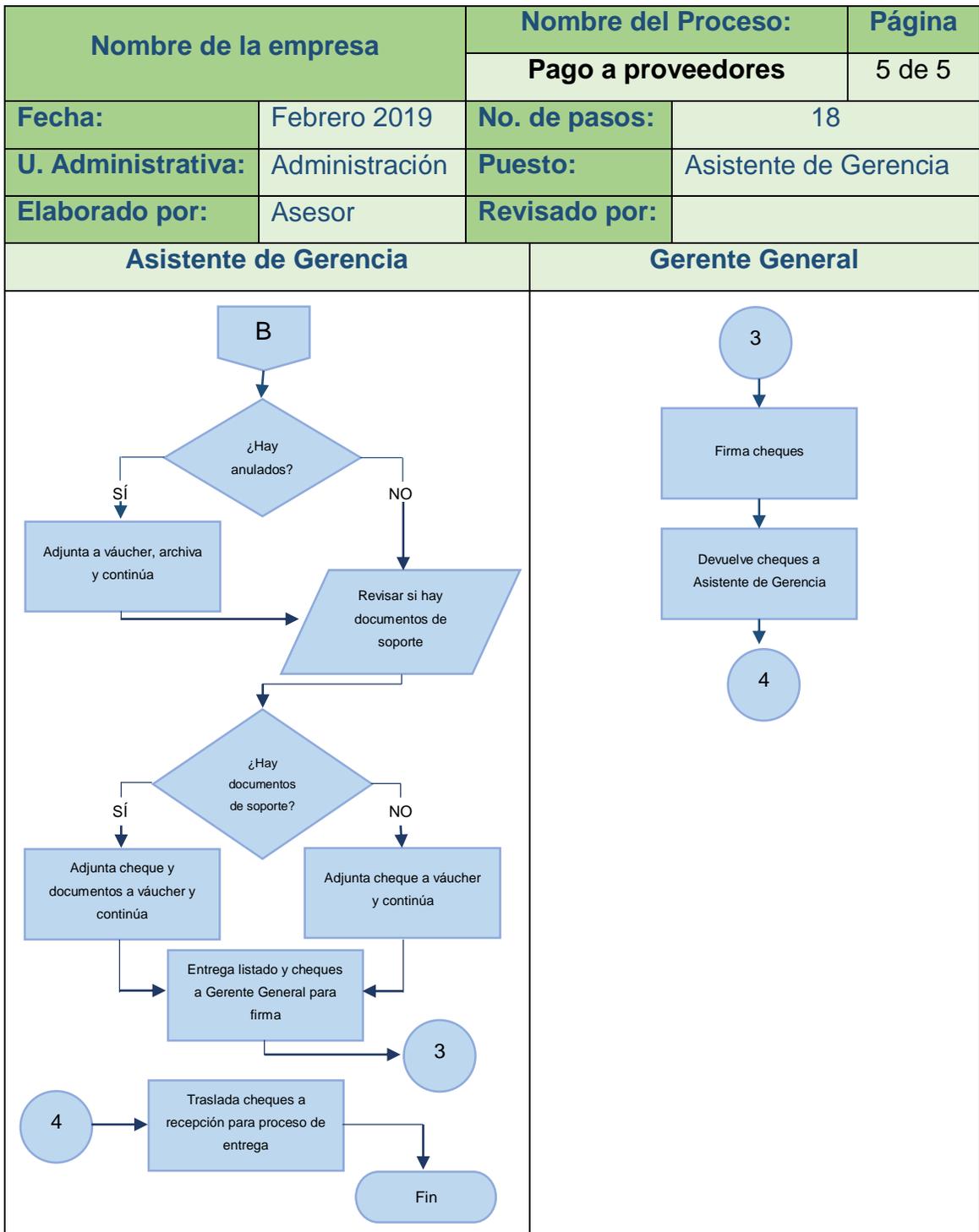
Formato 20
Descripción de procedimientos

Nombre de la empresa		Nombre del Proceso:		Página
		Pago a proveedores		1 de 5
Fecha:	Febrero 2019	No. de pasos:	18	
U. Administrativa:	Administración	Puesto:	Asistente de Gerencia	
Elaborado por:	Asesor	Revisado por:		
Responsable	No.	Actividad		
Asistente de Gerencia	1.	Revisa si hay pagos que ya vencieron en el listado de gastos fijos del mes.		
Asistente de Gerencia	1.1.	Sí: selecciona pagos y continúa.		
Asistente de Gerencia	1.2.	No: archiva y continúa.		
Asistente de Gerencia	2.	Verifica si hay pagos que ya vencieron en la carpeta de requerimientos de pago y facturas de proveedores que no son fijos.		
Asistente de Gerencia	2.1.	Sí: saca documentos y continúa.		
Asistente de Gerencia	2.2.	No: archiva documentos.		
Asistente de Gerencia	3.	Elabora listado de cheques con la descripción de cada gasto.		
Asistente de Gerencia	4.	Envía el listado al Gerente General para aprobación.		
Gerente General	5.	Revisa el listado de cheques.		
Gerente General	5.1.	Sí: aprueba y continúa.		
Gerente General	5.2.	No: marca los pagos que no se aprueban y continúa.		
Gerente General	6.	Devuelve el listado a la Asistente de Gerencia.		
Asistente de Gerencia	7.	Elimina los pagos que no fueron aprobados.		
Asistente de Gerencia	8.	Elabora cheques.		
Asistente de Gerencia	9.	Coloca el número de correlativo en el listado.		

Nombre de la empresa		Nombre del Proceso:		Página
		Pago a proveedores		2 de 5
Fecha:	Febrero 2019	No. de pasos:	18	
U. Administrativa:	Administración	Puesto:	Asistente de Gerencia	
Elaborado por:	Asesor	Revisado por:		
Responsable	No.	Actividad		
Asistente de Gerencia	10.	Registra cheques por número de correlativo en el documento de ingresos y egresos del mes, en la pestaña de gastos (incluyendo anulados).		
Asistente de Gerencia	11.	Registra los cheques en el Flujo de Efectivo, restando el saldo de la cuenta de bancos.		
Asistente de Gerencia	12.	Realiza e imprime los vouchers de cheques, incluyendo los cheques anulados.		
Asistente de Gerencia	13.	Revisa si hay cheques anulados.		
Asistente de Gerencia	13.1.	Sí: adjunta a voucher, archiva y continúa.		
Asistente de Gerencia	13.2.	No: continúa.		
Asistente de Gerencia	14.	Revisa si hay documentos de soporte (factura o requerimiento de pago)		
Asistente de Gerencia	14.1.	Sí: adjunta documentos y cheque a voucher y continúa.		
Asistente de Gerencia	14.2.	No: adjunta cheque a voucher y continúa.		
Asistente de Gerencia	15.	Entrega listado y cheques a Gerente General para firma.		
Gerente General	16.	Firma cheques.		
Gerente General	17.	Devuelve cheques a la asistente para ser entregados a los proveedores.		
Asistente de Gerencia	18.	Traslada cheques a recepción para proceso de entrega.		



Nombre de la empresa		Nombre del Proceso:		Página
		Pago a proveedores		4 de 5
Fecha:	Febrero 2019	No. de pasos:	18	
U. Administrativa:	Administración	Puesto:	Asistente de Gerencia	
Elaborado por:	Asesor	Revisado por:		
Asistente de Gerencia			Gerente General	
<pre> graph TD A{{A}} --> 2((2)) 2 --> E1[Elimina pagos que no fueron aprobados] E1 --> E2[Elabora cheques] E2 --> E3[Coloca el número de correlativo en el listado] E3 --> E4[Registra cheques por no. de correlativo en docto. de ingresos y egresos del mes] E4 --> E5[Registra cheques en documento de Flujo de Efectivo] E5 --> E6[Realiza e imprime vócher de cheques] E6 --> E7[/Revisar si hay cheques anulados/] E7 --> B{{B}} </pre>				



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

4. Integrar en un documento y solicitar aprobación del Director General.

5. Imprimir suficientes ejemplares en formato de hojas sueltas e independientes, de manera que cuando se necesite realizar alguna modificación se haga únicamente en la página que corresponda.
6. Definir evaluaciones anuales que permitan determinar si los descriptores aún son apropiados o si es necesario realizar modificaciones que permitan un desempeño eficiente del trabajo.
7. Entregar a cada empleado una copia del descriptor de todos los procedimientos que debe realizar.
8. Establecer evaluaciones anuales para determinar si el personal está realizando el trabajo correctamente o si es necesario establecer acciones que propicien un desempeño correcto.

3.4 Presupuesto para implementar las estrategias

Se detallan a continuación los recursos financieros necesarios para la implementación de las estrategias propuestas:

Cuadro 1
Presupuesto para implementar las estrategias
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de
seguridad, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019

Concepto	Presupuesto
Estrategia 1: Fortalecer los medios de difusión a través de la creación de un catálogo de servicios digital, utilizando como medio de difusión el correo	Q2,095.00
Estrategia 2: Incrementar el sentido de pertenencia en el personal a través de imprimir, publicar y divulgar la filosofía de la empresa, para lograr mayor competitividad y compromiso.	Q1,050.00
TOTAL	Q3,145.00

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

3.5 Plan de acción para la implementación de la propuesta

Para que la empresa pueda reformular técnicamente los elementos de las funciones de Planeación y Organización, se presenta a continuación el plan de acción de la propuesta:

Formato 21
Plan de acción para la implementación de la propuesta
Empresa que presta servicios de asesoría y logística de personal de seguridad, ubicada en la zona 10 de la
Ciudad de Guatemala
Año 2019

EMPRESA: - Nombre -				FECHA: Del 29/01/2021 al 01/10/2021				
NOMBRE DEL PLAN: Reformulación de las funciones de planeación y organización								
AREA: Administración		DEPTO: Administración		RESPONSABLE: Gerente General				
OBJETIVO DEL PLAN: Establecer las actividades necesarias para la implementación de la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.								
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN		COSTO		PRESUPUESTO
				INICIA	FINALIZA			
1	Presentación de la propuesta al Director General y Gerente General.	Informar en una reunión el 100% de la propuesta.	Asesor	29/01/2021	29/01/2021	Refacción	Q50.00	Q365.00
						Alquiler de cañonera	Q300.00	
						Otros materiales	Q15.00	
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobar en una semana el 100% de la propuesta.	Director y Gerente General	1/02/2021	5/02/2021	Computadora	Q0.00	Q0.00
3	Implementación de la filosofía empresarial.	Trasladar a un documento formal el 100% de la filosofía de la empresa en un día, para que sirva de base para la creación de la planificación y organización de la empresa.	Gerente General	8/02/2021	8/02/2021	Impresión en papel	Q2.00	Q2.00
4	Elaboración de objetivos y metas por unidades administrativas.	Establecer el 100% de objetivos en dos días.	Gerente General	15/02/2021	16/02/2021	Refacción	Q300.00	Q370.00
						Papelería e impresiones	Q70.00	
5	Elaboración de todas estrategias las y planes de acción	Elaborar el 100% de estrategias y planes en una semana.	Gerente General	22/02/2021	26/02/2021	Refacción	Q200.00	Q260.00
6	Elaboración de políticas y reglas organizacionales.	Definir el 100% de políticas y reglas en una semana.	Gerente General	8/03/2021	12/03/2021	Papelería e impresiones	Q60.00	
7	Elaboración de descriptores de puestos.	Contar con el descriptor de todos los puestos de trabajo en un mes.	Gerente General	1/04/2021	30/04/2021	Refacción	Q300.00	Q370.00
						Papelería e impresiones	Q70.00	
8	Evaluación de los descriptores de puestos.	Aprobar el 100% de descriptores en dos semanas	Director General	5/05/2021	20/05/2021	Papelería	Q200.00	Q280.00
						Impresiones	Q80.00	
9	Elaboración de descriptores de procedimientos	Terminar el 100% de descriptores de procedimientos en dos meses	Director General	24/05/2021	23/07/2021	Papelería	Q700.00	Q900.00
10	Evaluación de los descriptores de procedimientos.	Aprobar el 100% de descriptores en 20 días.	Director General	26/07/2021	20/08/2021	Impresiones	Q200.00	
11	Implementación de los descriptores de puestos y procedimientos.	Trasladar al 100% del personal los descriptores que debe usar en su puesto de trabajo en una semana.	Gerente General	30/08/2021	3/09/2021		Q0.00	Q0.00
12	Impresión de la planeación y organización de la empresa.	Integrar un documento que contenga el 100% de la planeación y organización de la empresa.	Gerente General	13/09/2021	22/09/2021	Papelería e impresiones	Q300.00	Q300.00
13	Implementación de las estrategias	Implementar las estrategias en un 100% en dos meses	Gerente General	1/03/2021	30/04/2021	Estrategias 1 y 2	Q3,145.00	Q3,145.00
14	Socialización de la planeación y organización de la empresa.	Presentar en una reunión la planeación y organización de la empresa al 100% de los colaboradores.	Gerente General	1/10/2021	1/10/2021	Refacción	Q450.00	Q900.00
						Alquiler de cañonera	Q300.00	
						Otros materiales	Q150.00	
15	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente el 100% del avance de las actividades de la propuesta.	Gerente General	8/03/2021	1/10/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
PRESUPUESTO TOTAL								Q6,892.00

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

3.6 Seguimiento y evaluación

Se propone a continuación un formato para el control general de revisiones y modificaciones que se realicen en los elementos de las funciones de Planeación y Organización. Los datos que se presentan son ficticios, con fines explicativos, para dejar plasmado un ejemplo de su utilización:

Formato 22
Seguimiento y evaluación
Funciones de Planeación y Organización

Fecha	Elemento revisado	Función	Detalle de cambios realizados	Responsable
11/10/2019	Valores organizacionales	Planeación	Se sustituye la eficiencia por la disciplina.	Gerente General
15/11/2019	Organigrama general	Organización	Se crea el organigrama formal de la empresa.	Gerente General
03/12/2019	Organigrama nominal de puestos	Organización	Se crea el organigrama nominal de puestos.	Gerente General

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

3.7 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Se presentan a continuación los beneficios de carácter cualitativo que la implementación de la presente propuesta le brinda a la unidad de análisis:

Cuadro 2
Beneficios cualitativos de implementar la propuesta

Propuesta	Beneficios
Formulación técnica de la misión, visión y valores:	Crear sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores hacia la consecución del fin primordial de la organización.
	Fortalecer la cultura organizacional.
	Orientar los esfuerzos de la empresa hacia un fin común.

Creación de objetivos medibles y cuantificables:	Ser el medio que permita evaluar el desempeño de los planes de la empresa.
	Propiciar el logro de la visión.
	Servir como unidad de medida para determinar si se al final de un periodo de tiempo se han alcanzado los resultados esperados.
Diseño de estrategias basadas en información real del ambiente a través de los análisis PESTEL y Porter:	Aprovechar las ventajas actuales sobre la competencia y los proveedores para establecer acciones que permitan generar posicionamiento.
	Minimizar el impacto que tiene el poder de negociación de los proveedores y los problemas económicos que afronta el país para establecer acciones que permitan crear una ventaja competitiva.
	Aprovechar la cultura de violencia y la posición social del mercado objetivo para generar necesidades e incrementar la venta de servicios.
Planes de acción eficiente:	Propiciar una eficiente ejecución y control de las estrategias.
Diseño formal de la estructura de la empresa:	Garantizar la utilización óptima de los recursos de la empresa.
	Propiciar un desempeño eficiente de los planes.
Establecimiento de las funciones de todas las unidades administrativas:	División del trabajo adecuada.
	Evitar duplicidad.
	Fomentar la especialización.
Análisis, reorganización y estandarización de puestos de trabajo:	Optimizar los esfuerzos del personal.
	Promover el orden y la especialización.
Establecimiento formal de los niveles jerárquicos:	Definir claramente las relaciones de autoridad.
	Formalizar las vías de comunicación.
	Garantizar que se respeten las jerarquías.

Selección del tramo de control y la autoridad:	Propiciar una adecuada delegación de la toma de decisiones.
Creación del organigrama general y nominal de la empresa:	Mostrar formalmente la departamentalización de la empresa, los niveles jerárquicos y las líneas de relación y comunicación.
	Garantizar un desarrollo eficiente y ordenado del trabajo.
	Que todo el personal comprenda certeramente qué posición ocupa dentro de la estructura de la empresa y el desarrollo de los planes.
Establecer técnicamente los descriptores de puestos y procedimientos:	Ordenar el desempeño de tareas en los puestos de trabajo.
	Garantizar un adecuado proceso de reclutamiento de personal.
	Aumentar la eficiencia en el desarrollo de los procesos de trabajo.

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados de la investigación, se establecen las siguientes conclusiones:

1. A través del trabajo de campo se pudo determinar que efectivamente la empresa no cuenta en la actualidad con un modelo sistemático que le permita definir teórica y objetivamente los elementos que integran las funciones de Planeación y Organización, lo cual provoca deficiencias en el desempeño del trabajo que pueden poner en riesgo su operación y rentabilidad al no brindar a los clientes un servicio de la calidad ofrecida, por no tener un orden establecido para crear y poner en marcha planes que orienten el trabajo de forma adecuada; por lo cual se comprueba la hipótesis número uno.

2. Sin el uso de una metodología que oriente de forma técnica la definición formal de la filosofía y los objetivos organizacionales, así como un correcto proceso de divulgación, la empresa seguirá operando sin dirección, con trabajadores que no se sienten identificados y comprometidos con su consecución y sin una guía que oriente su comportamiento interna y externamente,

3. Si la empresa no establece acciones que le permitan implementar una metodología que propicie la creación de estrategias formales, basadas en información certera del mercado, corre el riesgo de seguir operando bajo incertidumbre, sin un conocimiento certero que posibilite la creación de planes que permitan evaluar y controlar adecuadamente el desempeño del trabajo y una utilización eficiente de los recursos.

4. La estructura organizacional no cumple con los lineamientos que señala la teoría para garantizar una distribución adecuada del trabajo y los recursos. El personal la conoce de forma empírica lo cual provoca desorden, duplicidad de funciones, evasión de responsabilidades y omisión de tareas por desconocimiento. Además,

los niveles jerárquicos no se respetan y no se cumple con la unidad de mando.

5. No existen descriptores formales de puestos y procedimientos, debido a la carencia de una metodología que permita realizar un análisis de puestos y definir formalmente las atribuciones de cada uno. Las instrucciones se giran de forma verbal, por lo que existe desorden en el desempeño del trabajo.

RECOMENDACIONES

Se exponen a continuación las siguientes recomendaciones, con base en las conclusiones anteriormente presentadas:

1. La aprobación del Director General para implementar la metodología propuesta, con el fin de que la elaboración formal de la planeación y organización de la empresa sea más fácil, rápida y dinámica. Además, innovar constantemente dicha metodología, lo cual permita que sus planes y procedimientos sean más eficientes y se adapten fácilmente a sus necesidades cambiantes, ya sea que decidan incursionar en nuevos mercados o que surjan nuevas necesidades, tanto en sus clientes como en la competencia, que necesiten cubrir para poder seguir siendo competitivos en el mercado.
2. Realizar un proceso formal de divulgación de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, para crear sentido de pertenencia e identidad en los trabajadores, promoviendo una cultura basada en sus valores e incentivando la participación activa del personal en la consecución de la visión y los objetivos.
3. Estudiar el mercado y analizar la posición que la empresa ocupa dentro de él de manera constante, para crear y ejecutar, a través de la metodología propuesta, estrategias que aprovechen al máximo los recursos y las oportunidades que se presenten y permitan controlar el desempeño del trabajo a través de planes formales y eficientes.
4. Analizar, aprobar e implementar la estructura propuesta, para ordenar la división del trabajo a través del establecimiento formal y técnico de funciones y puestos, además de una departamentalización que muestra de forma clara los tres niveles jerárquicos, las líneas de relaciones y un tramo de control que permite delegar correctamente la autoridad dentro de la empresa.

5. Implementar la metodología propuesta para la creación técnica de descriptores de puestos y procedimientos, para proveer a todos los colaboradores de material apropiado que permita un desempeño eficiente y ordenado del trabajo, así como minimizar errores y maximizar el uso de los recursos de la empresa a través de la especialización. Además, la creación de estos instrumentos facilitará las evaluaciones de desempeño a través de las cuales se pueda retroalimentar el trabajo del personal de forma objetiva.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. 2000. Administración de Recursos Humanos. 5ta. E. Santafé de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. 671 p.
2. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2009. Organización de Empresas. 3ra. E. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. 501 p.
3. Fred R., David. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9na. E. México, Pearson Educación. 336 p.
4. Gálvez Romero, Julio Fernando. 2014. Administración un enfoque analítico del proceso administrativo. 1 Ed. Guatemala. USAC, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de publicaciones. 256 p.
5. Grande Esteban, Idelfonso. 2005. Marketing de los servicios. 4ta. E. Madrid, España, Esic Editorial. 399 p. 4
6. Hernández, Sergio y Pulido, Alejandro. 2011. Fundamentos de gestión empresarial. 1a E. México, D.F. McGraw-Hill. 264 p.
7. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 2004. Administración una perspectiva global. 12va. E. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. 804 p.
8. Kotler, Philip. y Armstrong, Gary. 2001. Marketing. 8va. E. México, Pearson Educación. 768 p.
9. Pazos, Luis. 1993. Ciencia y Teoría Económica. 20a. reimpresión. Distrito Federal, México, Editorial Diana, S.A. 373 p.
10. Ramazzini de Orozco, Giorgis Nidia Irasema. 2011. Automatización de procesos administrativos 1. 3a. E. Guatemala, ITALPROSA. 246 p.

11. Reyes Pérez, Ernesto. 2011. Contabilidad de costos 1. 4a. E. México, Editorial Limusa, S.A. 229 p.
12. Robbins, Stephen. P. y Coulter, Mary. 2005. Administración. 8va. E. México, Pearson Education Inc. 640 p.

E-GRAFÍA

13. Análisis PESTEL: en qué consiste. (En línea). Consultado el 12 de noviembre 2019. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>.
14. Método SMART. (En línea). Consultado el 15 de noviembre 2018. Disponible en: <https://www.paulacaneque-psicologa.com/metodo-smart/>