

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“METODOLOGÍA DE LAS FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
PARA EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA PLANTA
EXTRACTORA DE ACEITE UBICADA EN LA COSTA SUR”

RUDY JOSÉ DE LEÓN RODAS

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE 2021

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

“METODOLOGÍA DE LAS FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
PARA EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA PLANTA
EXTRACTORA DE ACEITE UBICADA EN LA COSTA SUR”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR

RUDY JOSÉ DE LEÓN RODAS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 2021

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

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

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática - Estadística:	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración-Finanzas:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Mercadotecnia-Operaciones:	Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
SECRETARIA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala 24 de febrero de 2021

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldan

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

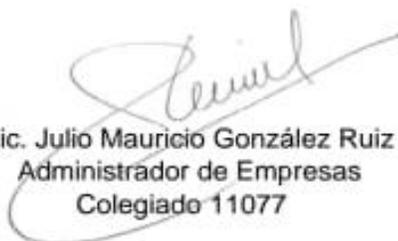
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticuatro de abril de dos mil diecinueve, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "**METODOLOGÍA DE LAS FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA PLANTA EXTRACTORA DE ACEITE UBICADA EN LA COSTA SUR**", elaborado por la estudiante Rudy José De León Rodas.

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

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

Atentamente,


Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado 11077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "3-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0590-2021
Guatemala, 12 de julio del 2021

Estudiante
RUDY JOSÉ DE LEÓN RODAS
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 14-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 05 de julio de 2021, 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 Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
RUDY JOSÉ DE LEÓN RODAS	200920698-3	"METODOLOGÍA DE LAS FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA PLANTA EXTRACTORA DE ACEITE UBICADA EN LA COSTA SUR"

3°. Manifiestar 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

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.1.2. Sectores económicos	1
1.1.2.1 Sector primario o agropecuario	1
1.1.2.2 Sector secundario o industrial	1
1.1.2.3 Agroindustria	1
1.2. Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	4
a. Tipos de planes	4
b. Pasos de la planeación	5
c. Administración por objetivos	8
d. Administración por objetivos (APO)	9
e. La matriz FODA	10
f. Plan de acción	12
1.2.1.2 Organización	12
a. Organización formal	12
b. División organizacional	13
c. Niveles organizacionales y gestión administrativa	13
d. Problemas con los niveles organizacionales	16
e. Factores que determinan un ámbito efectivo	17
f. Clasificación de estructuras organizacionales	18
g. Criterios para la diagramación de organigramas	25
1.2.1.3 Técnicas y herramientas de la función de planeación	28
a. Misiones o propósitos	28

Contenido	Página
b. Objetivos o metas	30
c. Estrategias	31
d. Políticas	33
e. Procedimientos	33
f. Reglas	35
g. Programas	35
h. Presupuesto	42
1.2.1.4 Técnicas y herramientas de la función de organización	45
a. Descriptores de puesto	45
b. Perfil de puesto o perfil de candidato	46

CAPITULO II
DIAGNOSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN
EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA PLANTA EXTRACTORA DE
ACEITE UBICADA EN LA COSTA SUR

2.1. Metodología de la investigación	48
2.2. Antecedentes de la empresa	49
2.3. Situación actual de las funciones de Planeación y Organización en el departamento de mantenimiento	53
2.4. Informe gerencial	94

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
PARA EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA PLANTA
EXTRACTORA UBICADA EN LA COSTAS SUR

3.1 Justificación de la propuesta	99
3.2 Objetivo de la propuesta	99
3.3 Esquema de la metodología propuesta para las funciones de planeación y organización	100
3.3.1 Planeación	100

Contenido	Página
3.3.2 Organización	101
3.3.3 Marco metodológico para la función de Planeación	102
3.3.3.1 Metodología para la definición de la filosofía empresarial	102
3.3.4 Metodología para la definición de los objetivos o metas	108
3.3.5 Metodología para el análisis de la situación actual	115
3.3.6 Metodología para la elaboración y evaluación de procedimientos	125
3.3.7 Metodología para la ejecución de programas	135
3.3.8 Metodología para la creación de presupuestos	144
3.3.9 Metodología para la definición de estructura organizacional	152
3.3.10 Metodología para la definición de perfil y descriptor de puestos	161
3.3.11 Metodología para la Implementación y Seguimiento	169
3.3.11.1 Fase de Implementación	169
3.3.12 Fase de Seguimiento	171
3.3.13 Presupuesto	171
Conclusiones	172
Recomendaciones	173
Bibliografía	175

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Organización con ámbitos amplios	17
2	Niveles Jerárquicos	26

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Pasos de la planeación	7
2	Jerarquía de objetivos	8
3	Matriz FODA para la formulación de estrategias	11
4	Organización formal e informal	13
5	Organización con ámbitos estrechos	14
6	Organización con ámbitos amplios	15
7	Organigrama general	19
8	Organigrama específico	20
9	Organigrama integral	20
10	Organigrama funcional	21
11	Organigrama de puestos, plazas y unidades	22
12	Organigrama vertical	23
13	Organigrama horizontal	23
14	Organigrama mixto vertical / horizontal	24
15	Organigrama de bloque	25
16	Criterios para una correcta diagramación	27
17	Organigrama mixto vertical / horizontal	51
18	Organigrama específico de puestos, plazas y unidades	52

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Evaluación del conocimiento de la filosofía empresarial	53
2	Participación de los colaboradores en la definición de filosofía empresarial	54
3	Evaluación de la situación actual de la empresa	55
4	Evaluación del ambiente externo de la empresa	57
5	Evaluación del ambiente interno de la empresa	58
6	Uso del análisis FODA para la evaluación de la situación actual	59
7	Creación y seguimiento de los planes de acción	60
8	Elaboración de planificación dentro de las áreas de trabajo	62
9	Realización de planificación a corto, mediano y largo plazo en las áreas de trabajo	63
10	Evaluación de cumplimiento de la planeación por las áreas de trabajo	64
11	Utilización de herramientas para la toma de decisiones	65
12	Evaluación de alternativas en la toma de decisiones	66
13	Utilización de presupuestos en la evaluación de alternativas para la toma de decisiones	67
14	Utilización de metodología para la definición de objetivos	69
15	Definición de procedimientos en las áreas de trabajo	70
16	Definición de procesos críticos en las áreas de trabajo	71
17	Evaluación y definición de reglas y políticas en las áreas de trabajo	72
18	Definición de estructura organizacional en las áreas de trabajo	73
19	Evaluación de organización informal dentro de las áreas de trabajo	74
20	Evaluación de organigramas en las áreas de trabajo	75
21	Evaluación de los tipos de departamentalización que existen dentro de la empresa	77
22	Evaluación de los niveles organizacionales (ámbitos estrechos o amplios)	78
23	Evaluación de la metodología para la definición de organigramas	79

No.	Título	Página
24	Evaluación de los niveles jerárquicos en las áreas de trabajo	81
25	Alineación de las actividades laborales con el cumplimiento de los objetivos de la empresa	82
26	Evaluación del tramo de control en relación al personal a supervisar	83
27	Evaluación de la distribución de la carga laboral	84
28	Evaluación de la utilización de perfiles de puesto	85
29	Evaluación del uso de descriptores de puesto	86
30	Evaluación de la cantidad de personas facultadas para tomar decisiones	87
31	Evaluación de la capacidad de la toma de decisiones según el puesto de trabajo	88
32	Evaluación de la delegación de la toma de decisiones en los subordinados	89
33	Evaluación de la metodología utilizada para delegar la toma de decisiones	90
34	Evaluación del conocimiento de la autoridad de línea	91
35	Evaluación de la existencia del personal Staff	92

INTRODUCCIÓN

Las funciones de Planeación y Organización son actualmente bases fundamentales que permiten una adecuada administración en cualquier empresa, por lo que es necesario establecer metodologías y herramientas de trabajo estándar que permita a las Jefaturas y Gerencias definir planes de trabajo enfocados al alcance de objetivos así como herramientas que ayuden a dar seguimiento durante la ejecución. Adicionalmente es necesario tener una estructura organizacional bien definida la cual permitirá que todos los colaboradores tengan clara la línea de autoridad así como sus atribuciones lo cual permitirá que puedan desarrollar sus actividades diarias de forma adecuada.

Actualmente los clientes solicitan que las empresas productoras de aceite cuenten con diferentes certificaciones para poder iniciar o continuar con la relación de compra-venta. Estas certificaciones avalan los estándares de producción, la protección al medio ambiente y al trabajador. Para poder optar a una certificación es requisito que las empresa cuenten con metodologías y herramientas estandarizadas de las funciones de planeación y organización.

El primer capítulo recopila los fundamentos teóricos correspondientes a la función de Planeación y Organización así como también la información teórica de las herramientas y metodologías propuestas en el capítulo tres. Como contenido relevante en este capítulo se presenta la teoría del proceso administrativo, los pasos para realizar la planeación, la administración por objetivos, la teoría de los organigramas y estructura organizacional. Al final de este capítulo se presentan la base teórica de metodologías y herramientas como lo son la Metodología SMART, metodología determinación de procesos críticos, presupuestos, perfiles y descriptores de puestos.

El segundo capítulo contiene información de la empresa, misión, visión, valores, organigrama general de la empresa y organigrama específico correspondiente a la unidad de análisis. En este capítulo se detalla cómo fue elaborado el instrumento utilizado para analizar la situación actual de la empresa con la cual se identificaron problemáticas y/o debilidades existentes, estas se analizaron y los resultados obtenidos se presentan en un informe gerencial.

Con base a los resultados obtenidos en el capítulo dos se desarrolla el capítulo tres en el cual se identifican y desarrollan herramientas y metodologías capaces de subsanar la problemática actual y fortalecer la planeación y organización existente. Se establecen los pasos para la fase de seguimiento e implementación así como un presupuesto aproximado para esta fase.

En la parte final del documento se presentan las conclusiones y recomendaciones la cuales están formuladas según los hallazgos encontrados en el capítulo dos, la empresa al seguir las recomendaciones e implementar la metodología descrita en el capítulo tres podrá evidenciar mejoras con respecto a las funciones de planeación y organización a corto o mediano plazo siendo de gran beneficio para la misma. El documento concluye con la información bibliográfica y referencias en internet utilizadas como base teórica para la elaboración de este documento.

CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1. Empresa:

Una empresa es una organización que agrupa a un conjunto de personas, bienes materiales y financieros, con la finalidad de producir o brindar un servicio, satisfaciendo las necesidades de sus clientes. “Negoció, dependencia gubernamental, hospital, universidad o cualquier otro tipo de organización.” (Harold Koontz H. , 2017, p. 3)

1.1.1. Empresa privada:

“Es una empresa comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios.” (Empresa Privada, sf.)

1.1.2. Sectores económicos:

“Los sectores económicos dividen la actividad económica de un país unos se desarrollan más que otros en función de su nivel de desarrollo, de sus recursos naturales, económicos y de sus políticas de gestión.” (EAE Business School 2014).

1.1.2.1. Sector primario o agropecuario:

“Es el que, a partir de sus actividades, obtiene el producto directamente de la naturaleza, sin ningún proceso. Este sector incluye la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca.” (EAE Business School 2014).

1.1.2.2. Sector secundario o industrial:

“Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de alimentos y otro tipo de bienes naturales o mercancías, que se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.” (EAE Business School 2014).

1.1.2.3. Agroindustria:

Es el sector económico que se encarga de elaborar, transformar y comercializar productos de tipo agrícola.

1.2. Administración:

La administración es el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso de los recursos que posee una empresa, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos de forma eficiente. “Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 4)

1.2.1. Proceso Administrativo:

Es un conjunto de actividades que permiten a los administradores y gerentes aprovechar los recursos con los que cuenta la organización con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. El proceso administrativo se puede dividir en dos fases: fase mecánica, que se conforma por Planificación ¿Qué se debe hacer? y Control ¿cómo se debe hacer?; y una fase dinámica que se conforma por Dirección ¿Cómo se está haciendo? y Control ¿Cómo se realizó?

“Planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y emplea los demás recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas para la organización.” (Pañeda, 2017 p. 21). “Las cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.” (Ortiz, 2017, p. 5)

➤ **Planeación:** Es la parte del proceso administrativo que se encarga de crear estrategias que permitan alcanzar la visión de la empresa, aprovechando los recursos que posee.

“Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos.” (Harold Koonts, 2012, p. 30)

➤ **Organización:** Se encarga de analizar y diseñar una estructura de personas en la que se establecen las interrelaciones entre los distintos puestos de trabajo. “Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.” (Harold Koonts, 2012, p. 30)

- **Integrar:** La integración como parte del proceso administrativo se encarga de buscar, capacitar, desarrollar y mantener motivado al recurso humano con que cuenta la empresa. “Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.” (Harold Koonts, 2012, p. 30)
- **Dirigir:** Es la parte del proceso administrativo que se encarga de coordinar y mantener enfocadas las acciones de los colaboradores con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización. “Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.” (Harold Koonts, 2012, p. 30)
- **Controlar:** Esta se encarga de analizar el desempeño de las personas y procesos buscando puntos de control, estableciendo parámetros de medición con el objetivo de asegurar que estos se ejecuten de una forma eficiente. “Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes.” (Harold Koonts, 2012, p. 30)

1.2.1.1. Planeación

Parte del proceso administrativo que se encarga de analizar diferentes estrategias, oportunidades y cursos de acción mediante una evaluación de los factores internos y externos que afectan de forma directa o indirecta a la organización. “Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos, lo cual requiere tomar decisiones, es decir elegir una acción entre diversas alternativas.” (Harold Koontz H, 2017, p. 85)

a. Tipos de planes:

- **Misión:** La misión hace referencia a los objetivos de la empresa, sus actividades productivas y las personas que se benefician de estas actividades la misión responde a las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? ¿Para quién lo hacemos? “Finalidad, función o tareas básicas de una empresa, dependencia o cualquier parte de ella.” (Harold Koontz H, 2017, p. 86)
- **Estrategias:** Son una serie de acciones planificadas y decisiones enfocadas al alcance de un objetivo. “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para el logro de esas metas.” (Harold Koontz, 2017, p. 87)
- **Políticas:** Son lineamientos que establecen parámetros o límites sobre el actuar de las personas y permite discernir entre lo que es correcto e incorrecto. “Declaraciones o interpretaciones que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.” (Weihrich, 2017, pág. 87)
- **Procedimientos:** Son planes que están conformados por una serie de pasos secuenciales que guían las acciones exactas que los colaboradores debe seguir con el fin de alcanzar un objetivo. Los procedimientos establecen reglas, normas, métricas y responsables con el objetivo de estandarizar las actividades del personal. “Planes que establecen un método de actuación para el manejo de las actividades futuras.” (Harold Koontz H, 2017, p. 87)

- **Reglas:** Son normativas que guían el actuar de las personas, estas son de cumplimiento obligatorio. “Establecen las acciones o su ausencia específicas necesarias en las que no se permite discreción.” (Ortiz, 2017, p.123)
- **Programas:** “Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos reasignación de tareas, pasos a seguir y otros elementos para llevar a cabo una línea de acción determinada.” (Harold Koonts, 2012, p. 88)
- **Presupuesto:** Es la negociación anticipada de los ingresos y gastos que son necesarios realizar para alcanzar un objetivo. “Informe de los resultados esperados que se expresan en términos numéricos.” (Harold Koonts, 2012, p. 89)

b. Pasos de la planeación

Los pasos para realizar el proceso de planeación son los siguientes:

- **Estar atento ante las oportunidades:** Al realizar la planeación se debe estar atento a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la organización en esta etapa se puede utilizar el análisis FODA. “Estar atentos a los entornos internos y externos de la organización.” (Michael A. Hitt, 2006, pag. 114)
- **Establecer objetivos:** Se deben establecer objetivos que permitan a la empresa y a los colaboradores estar enfocados en el alcance de los mismos, los departamentos deben establecer sus propios objetivos buscando cumplir con las metas de la empresa. “Establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada.” (Michael A. Hitt, 2006, pag. 114)

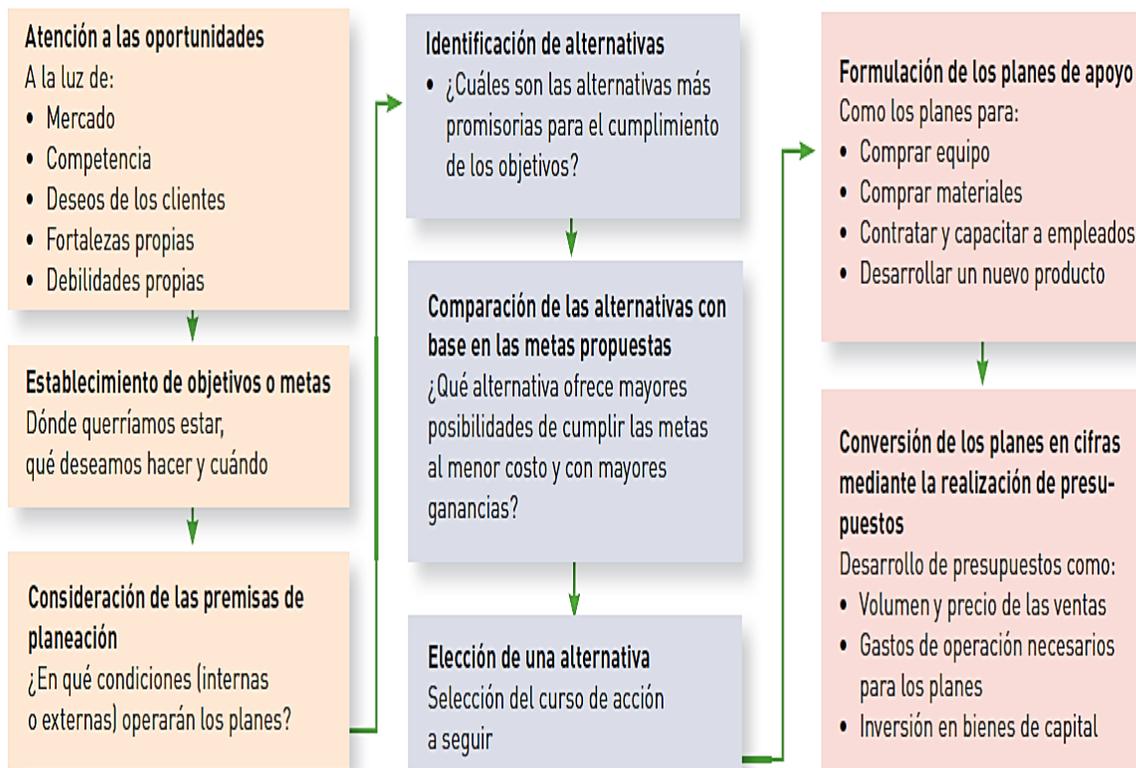
- **Desarrollar premisas:** Es necesario desarrollar premisas, supuestos o pronósticos en los que se desarrolla la empresa, bajo los cuales se establecen los planes para mitigar debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades.
 “Establecer supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan.”
 (Michael A. Hitt, 2006, pag. 114)
- **Determinar cursos alternativos:** Establecer diferentes alternativas o cursos de acción que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
 “Se debe evaluar diferentes cursos de acción para alcanzar los objetivos
 Buscar y examinar cursos de acción alternativos.” (Michael A. Hitt, 2006, pág. 115)
- **Evaluar cursos alternativos:** Después de haber definido los distintos cursos de acción se deben analizar detenidamente y evaluar cada uno, se deben buscar el que traiga mayor beneficio.
 “Evaluar los cursos alternativos sopesándolos a la luz de las premisas y metas.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 116)
- **Seleccionar una línea de acción:** El gerente o jefe debe analizar y elegir el curso de acción que considere más conveniente.
 “En este paso se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión.” (Harold Koonts, 2012, p. 116)
- **Formular planes derivados:** Se deben crear planes alternos que ayuden a la ejecución del plan principal estos planes deben de estar enfocados a alcanzar los objetivos establecidos.
 “Se deben crear planes derivados que sirvan
 Desarrollar planes derivados que apoyen al plan básico.” (Harold Koonts, 2012, p. 116)

- **Cuantificar los planes en términos de presupuestos:** Se debe evaluar los planes definidos monetizándolos y estableciendo el costo de cada una de las actividades para realizarlos, con esta información se debe elaborar un presupuesto, esta información servirá a los Jefes y Gerentes a tomar una decisión según los costos.

“Cuantificar los planes y convertirlos en presupuestos.” (Harold Koonts, 2012, p. 117)

Figura 1

Pasos de la planeación.



Fuente: Koontz H, Wehrich H y Canicce M, 2012, *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*, 12va. Edición, McGraw-Hill, pág. 114

c. Administración por objetivos

➤ **Objetivos:**

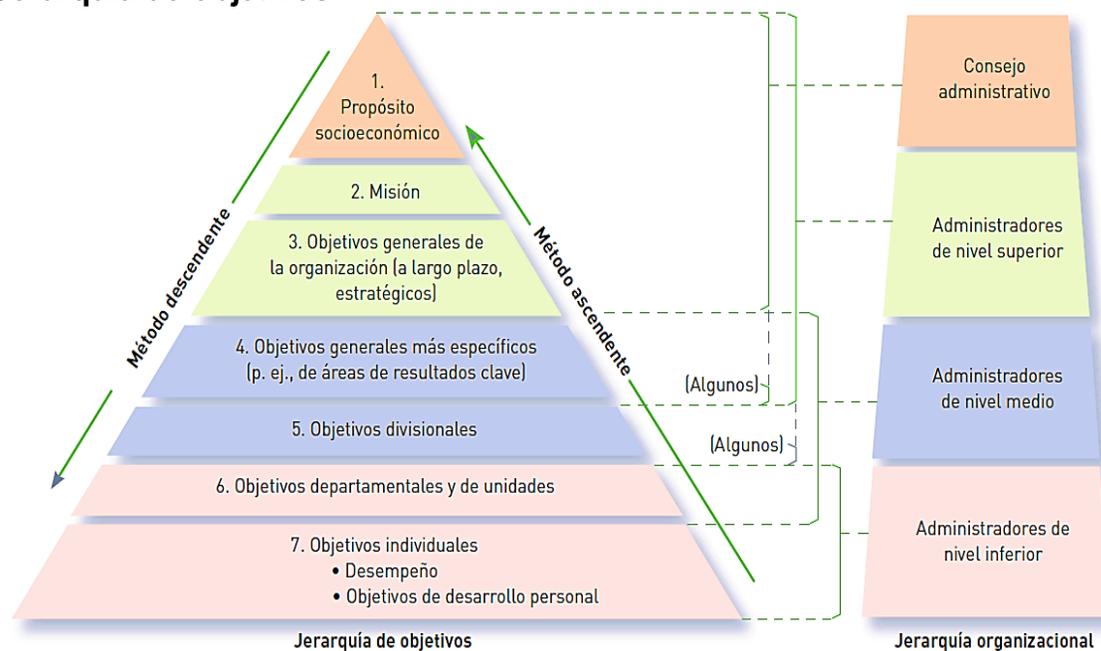
“Son los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales estos deben de ser verificables lo que significa que al final del periodo debe ser posible verificar si se ha logrado o no.” (Ortiz, 2017, p. 128)

➤ **Jerarquía de los objetivos.**

“Los objetivos pueden ser ordenados de lo general a lo particular:

- Propósito socioeconómico.
- Misión
- Objetivos generales de la organización
- Objetivos generales más específicos
- Objetivos divisionales
- Objetivos departamentales y de unidades
- Objetivos Individuales.” (Ortiz, 2017, p. 130)

Figura 2
Jerarquía de objetivos



Fuente: Koontz H, Weihrich H y Canicce M, 2012, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 12va. Edición, McGraw-Hill, pág. 118

d. Administración por objetivos (APO):

Es el proceso administrativo que se basa en el alcance de los objetivos, los esfuerzos de los colaboradores están dirigidos al alcance de los mismos. En la administración por objetivos se establecen objetivos en los diferentes niveles jerárquicos y están enfocados al logro de los objetivos organizacionales. “Proceso administrativo en el los gerentes y la alta dirección establecen metas claras, se plantean cursos de acción. Los esfuerzos de los colaboradores se enfocan en el alcance de estas metas y se evalúa al personal en base al alcance de los mismos.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 124). “Amplio sistema administrativo que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática y está dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y eficaz de objetivos organizacionales e individuales.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 124)

➤ Ventajas de la administración por objetivos:

- “Perfeccionamiento de la administración mediante la planeación orientada a resultados
- Precisión en las funciones y estructuras, así como en la delegación de autoridad según los resultados esperados de las personas que desempeñan las funciones.
- Fomento al compromiso con las metas personales y las de la organización.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 124)

➤ Debilidades de la administración por objetivos:

- “Errores de aplicación
- No orientar a quienes establecen las metas
- Dificultad en establecer metas verificables con el grado correctivo de flexibilidad. (Michael A. Hitt, 2006, p. 125)

e. La matriz FODA.

El objetivo principal de la matriz FODA es analizar cómo la empresa será capaz de afrontar los cambios y adversidades que se puedan presentar, esta es una herramienta que permite realizar un análisis de la situación actual, como primer paso se deben evaluar los factores internos: F- Fortalezas y D-Debilidades, así como los factores externos: O-Oportunidades y A- Amenazas, estos cuatro factores se colocan en una matriz, como segundo paso se deben establecer estrategias combinando dichos factores FO (maxi-maxi), DO (mini-maxi), FA (maxi, mini), DA (mini-mini).

“Sirve para analizar la situación competitiva de una compañía, analizando las amenazas externas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la organización.” (Harold Koontz H. , 2017, p. 109)

➤ **La estrategia (DA):**

“Busca minimizar debilidades y amenazas y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establecer una coinversión, se reduzca o hasta liquide.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 139)

➤ **La estrategia (DO):**

“Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias), en el ambiente externo debe aprovechar las oportunidades que se presenten” (Michael A. Hitt, 2006, p. 139)

➤ **La estrategia (FA):**

“Utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 139)

➤ **La estrategia (FO):**

“Estas capitalizan las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 139).

Figura 3
Matriz FODA para la formulación de estrategias.

	Factores internos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Factores externos			
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías		Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades		Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: Koontz H, Weihrich H y Canicce M, 2012, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 12va. Edición, McGraw-Hill, pág. 138

f. Plan de acción:

Este tipo de plan se establece las acciones, responsables, tiempos de cumplimiento y presupuesto necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Este debe establecer un mecanismo para dar seguimiento al cumplimiento del plan de acción.

Para realizar un plan de acción se debe establecer los siguientes puntos:

- Objetivo del plan de acción
- Actividad
- Meta de actividad
- Responsable
- Tiempo (fecha de inicio - fecha final)
- Costo y presupuesto

“Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo.” (Kroeger Alex 1989)

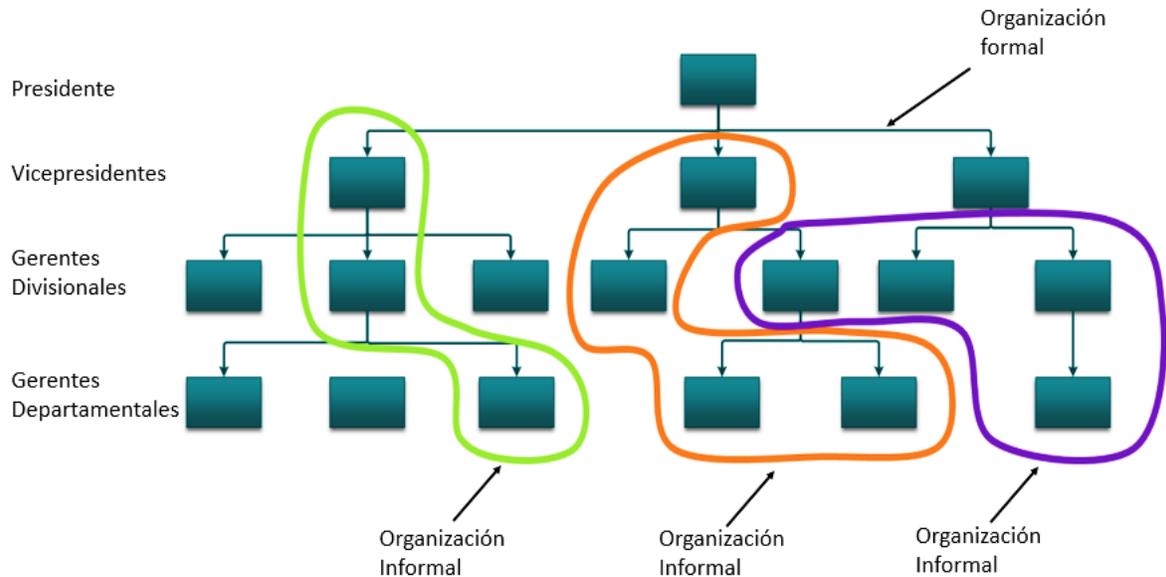
1.2.1.2. Organización:

Es el proceso de diseñar una estructura de personas agrupadas de forma intencional, conformada por subgrupos llamados departamentos, los cuales están compuestos por puestos de trabajo, estos se definen con funciones y responsabilidades relacionadas entre sí, buscando cumplir con los objetivos de la empresa. “En las ciencias administrativas, es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de forma efectiva los recursos de que se disponen.” (Harold Koonts, 2012, p. 115)

a. Organización formal:

La organización formal es la que define el organigrama esta asocia los puestos de trabajo en pequeños grupos denominados departamentos o áreas. “Estructura intencional de las funciones de una empresa formalmente organizada.” (Harold Koontz H, 2017, p. 148)

Figura 4
Organización formal e informal.



Fuente: Koontz H, Weihrich H y Canicce M, 2012, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 12va. Edición, McGraw-Hill, pág. 201

b. División organizacional:

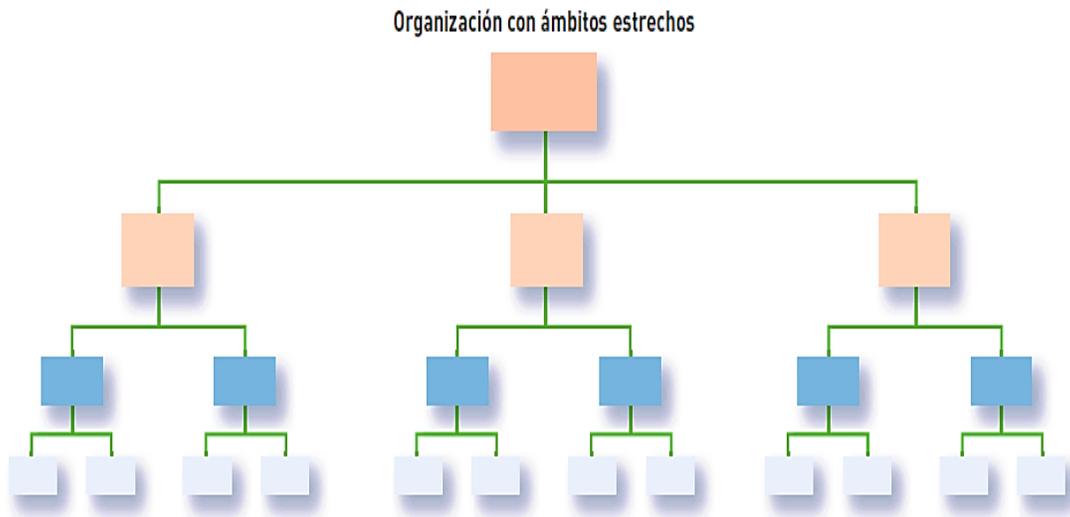
La estructura organizacional se subdivide en grupos denominados departamentos, los cuales están a cargo de un Gerente. “Área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 202)

c. Niveles organizacionales y la gestión administrativa:

Los niveles organizacionales surgen debido a que un Gerente solamente puede supervisar adecuadamente a una cierta cantidad de personas, en caso sea necesario agregar más personas a la estructura será necesario crear otro departamento o área especializada bajo una jefatura que permita una mejor supervisión. “La razón de los niveles organizacionales es limitar el ámbito de la gestión; los niveles organizacionales existen para que la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad tiene un límite.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 203)

Figura 5

Organización con ámbitos estrechos



Fuente: Koontz H, Weihrich H y Canicce M, 2012, *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*, 12va. Edición, McGraw-Hill, pág. 203

➤ **Ventajas de una organización con ámbitos estrechos**

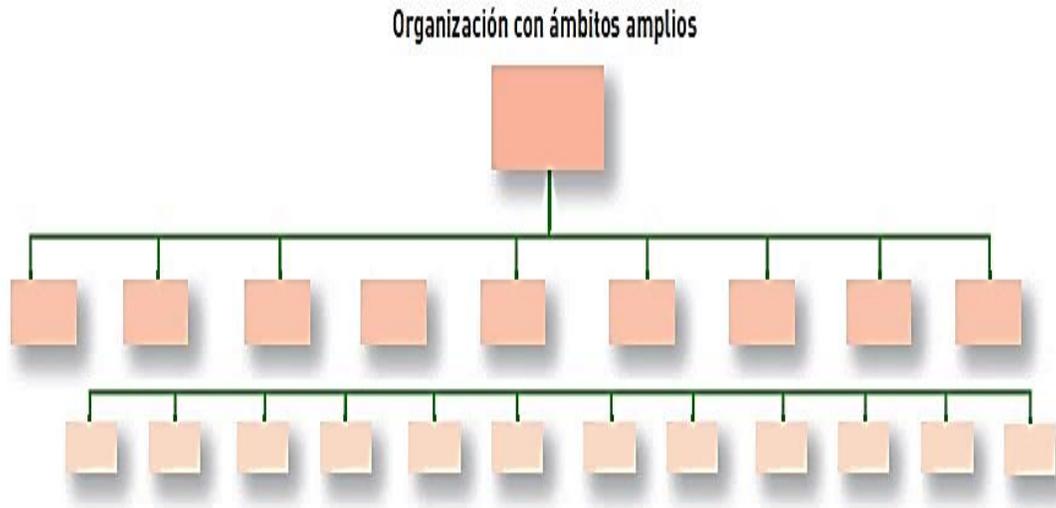
- “Supervisión estrecha
- Control estricto
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores” (Michael A. Hitt, 2006, p. 203)

➤ **Desventajas de una organización con ámbitos estrechos.**

- “Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos
- Altos costos por los numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 203)

Figura 6

Organización con ámbitos amplios



Fuente: Koontz H, Weihrich H y Canicce M, 2012, *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*, 12va. Edición, McGraw-Hill, pág. 203

➤ **Ventajas de una organización con ámbitos amplios**

- “Los supervisores están obligados a delegar.
- Deben establecer políticas claras.
- Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado.”
(Michael A. Hitt, 2006, p. 203)

➤ **Desventajas de una organización con ámbitos amplios.**

- “Tendencia de los supervisores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones.
- Riesgo de que el superior pierda el control
- Se requiere de administradores de calidad excepcional” (Michael A. Hitt, 2006, p. 203)

d. Problemas con los niveles organizacionales:

➤ **Los niveles son costos:**

“Conforme aumentan los niveles deben asignarse más esfuerzos y dinero para administrarlos, se deriva de los gerentes adicionales. Y la necesidad de coordinar actividades departamentales.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 204)

➤ **Los niveles complican la comunicación:**

“Por su estructura organizacional, una empresa con muchos niveles tiene más dificultad para comunicarse sus objetivos, planes y políticas hacia abajo que en una horizontal.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 204)

➤ **Muchos departamentos y niveles complican la planeación y control:**

“Un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores.” (Michael A. Hitt, 2006, p. 204)

e. Factores que determinan un ámbito efectivo.

Cuadro 1

Organización con ámbitos amplios

Ámbitos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados)	Ámbitos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados)
Poca o ninguna capacitación de los subordinados	Plena capacitación de los subordinados
Delegación de autoridad inadecuada o poco clara	Delegación clara y tareas bien definidas
Planes poco claros para operaciones no repetitivas	Planes bien definidos para operaciones repetitivas
Objetivos y estándares no verificables	Objetivos verificables que se emplean como estándares
Cambios rápidos en ambientes internos y externos	Cambios lentos en ambientes externos e internos.
Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas , que incluyen instrucciones vagas	Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación oral y escrita formal
Interacción ineficaz entre el superior y el subordinado	Interacción efectiva entre el superior y el subordinado
Reuniones ineficaces	Reuniones efectivas
Mayor cantidad de especialización en los niveles medios e inferiores	Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores
Gerente incompetente y no capacitado	Gerente competente y capacitado
Tarea compleja	Tarea sencilla
Falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades o riesgos	Disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables
Subordinados inmaduros	Subordinados maduros.

Fuente: Koontz H, Wehrich H y Canicce M, 2012, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 12va. Edición, McGraw-Hill, pág. 205

f. Clasificación de estructuras organizacionales

Las estructuras organizacionales pueden clasificarse según distintos criterios podemos mencionar: según la información que se presenta, por la cantidad de organizaciones representadas, por la orientación del organigrama.

“Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

- Por su naturaleza.
- Por su ámbito.
- Por su contenido.
- Por su presentación” (Benjamín Franklin, 2009, p.125)

➤ **Por su naturaleza:**

Esta clasificación analiza las estructuras organizacionales según la cantidad de organizaciones representadas en el organigrama, la clasificación es la siguiente:

- “Micro administrativos: “Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.” (Benjamín Franklin, 2009, p.125)
- “Macro administrativos: Contienen información de más de una organización.” (Benjamín Franklin, 2009, p.125)
- “Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.” (Benjamín Franklin, 2009, p.125)

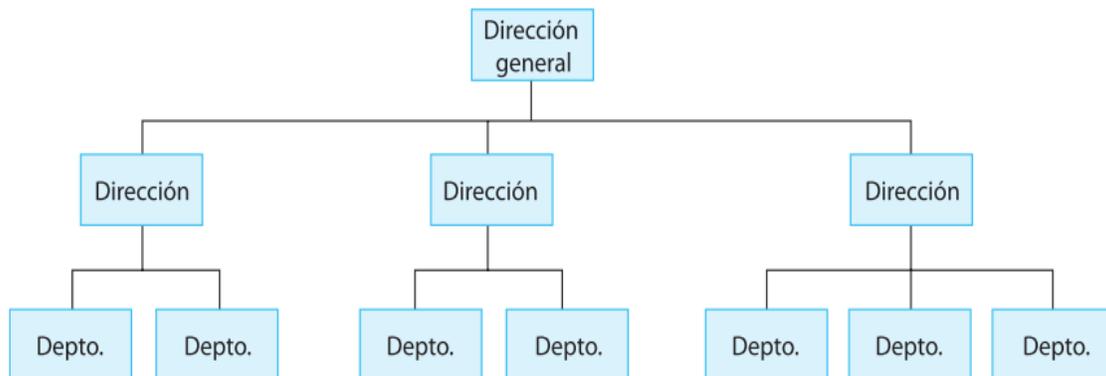
➤ **Por su ámbito:**

Esta categoría clasifica los organigramas según el nivel de especificidad el primero detalla de forma general como esta estructura la empresa detallando los departamentos que existen en la organización en el caso del específico detalla la información al detalle de cómo está estructurado cada departamento.

- “Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características, En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.” (Benjamín Franklin, 2009, p.125)

Figura 7

Organigrama general

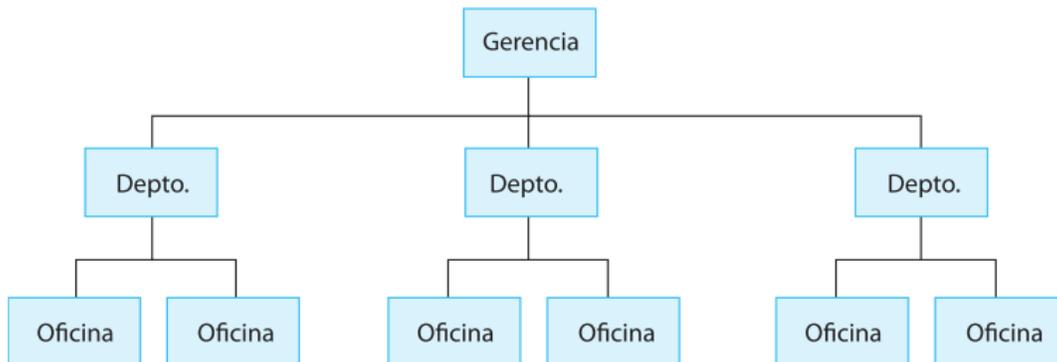


Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 126

- “Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.” (Benjamín Franklin, 2009, p.126)

Figura 8

Organigrama específico



Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 126

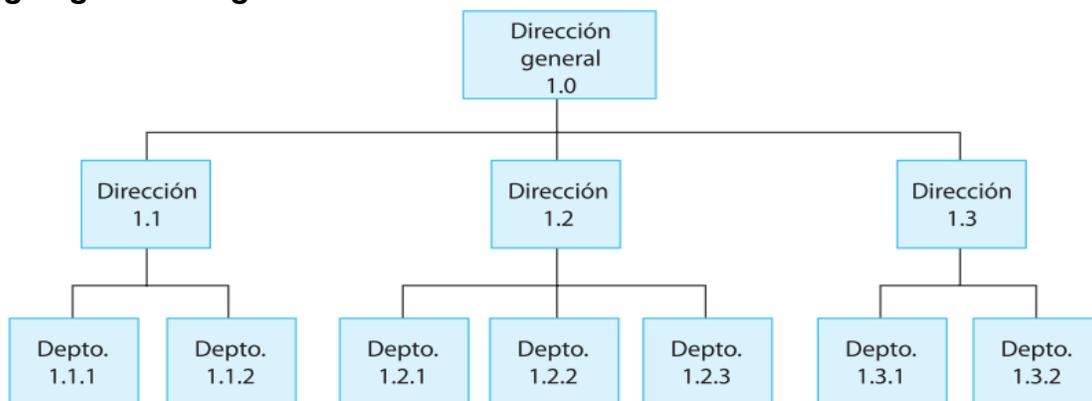
➤ **Por su contenido:**

Esta clasifica los organigramas según el tipo de información que se presenta en el organigrama como lo son: las relaciones jerárquicas, las funciones de los puestos, la cantidad de plazas existentes.

- “Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia, Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.” (Benjamín Franklin, 2009, p.126)

Figura 9

Organigrama integral

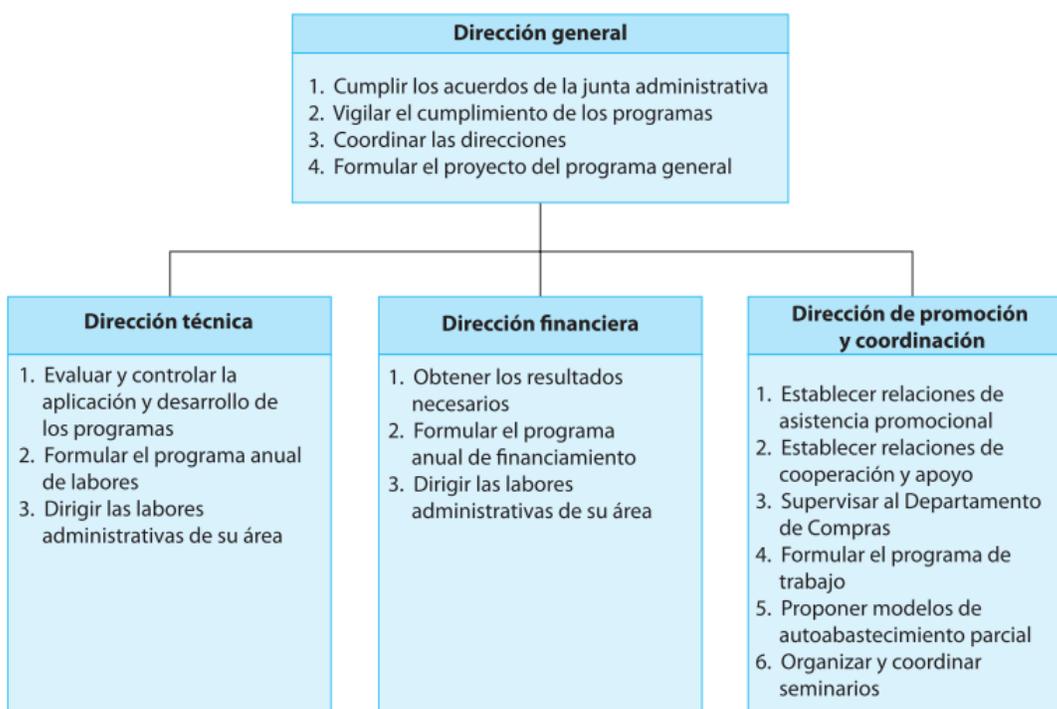


Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 127

- “Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.” (Benjamín Franklin, 2009, p.126)

Figura 10

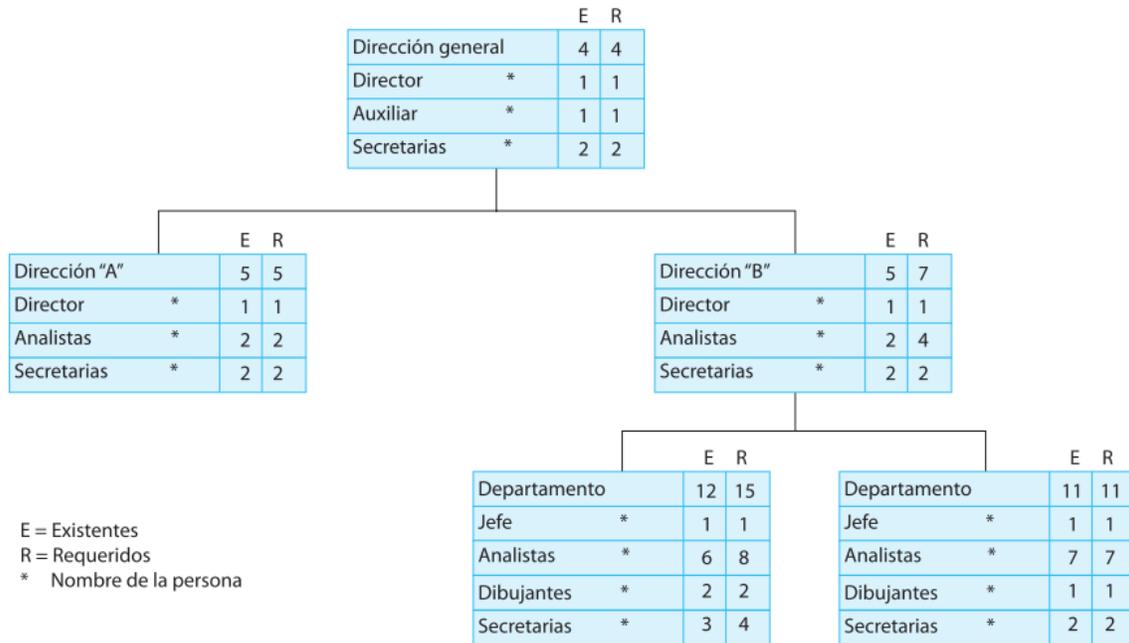
Organigrama funcional



Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 127

- “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.” (Benjamín Franklin, 2009, p.126)

Figura 11
Organigrama de puestos, plazas y unidades



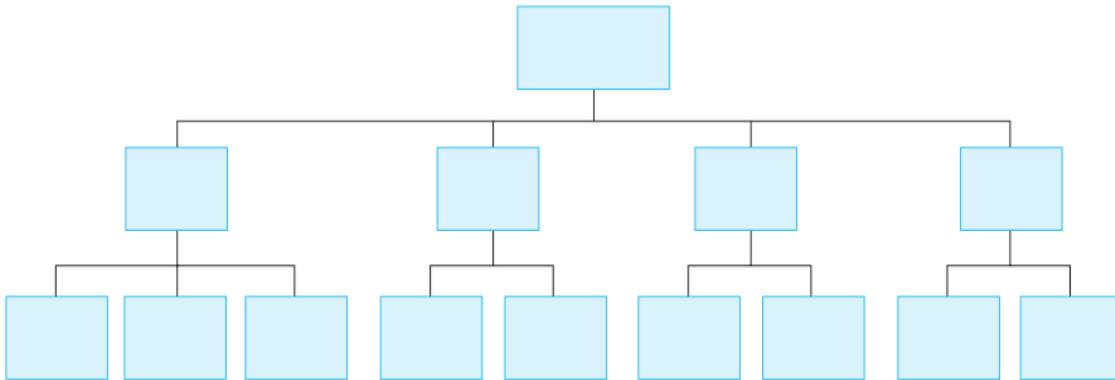
Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 128

➤ **Por su presentación :**

Esta clasifica los organigramas según como la disposición y el diseño de los organigramas, según la autoridad de línea es de arriba hacia debajo de izquierda a derecha o mixtos. Los organigramas pueden ser:

- “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. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.” (Benjamín Franklin, 2009, p.128)

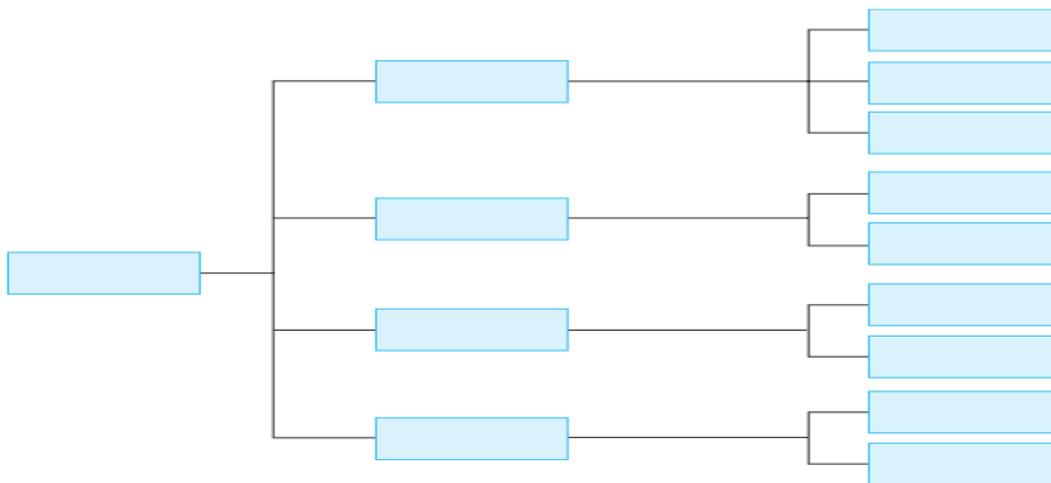
Figura 12
Organigrama vertical



Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 128

- “Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.” (Benjamín Franklin, 2009, p.129)

Figura 13
Organigrama horizontal

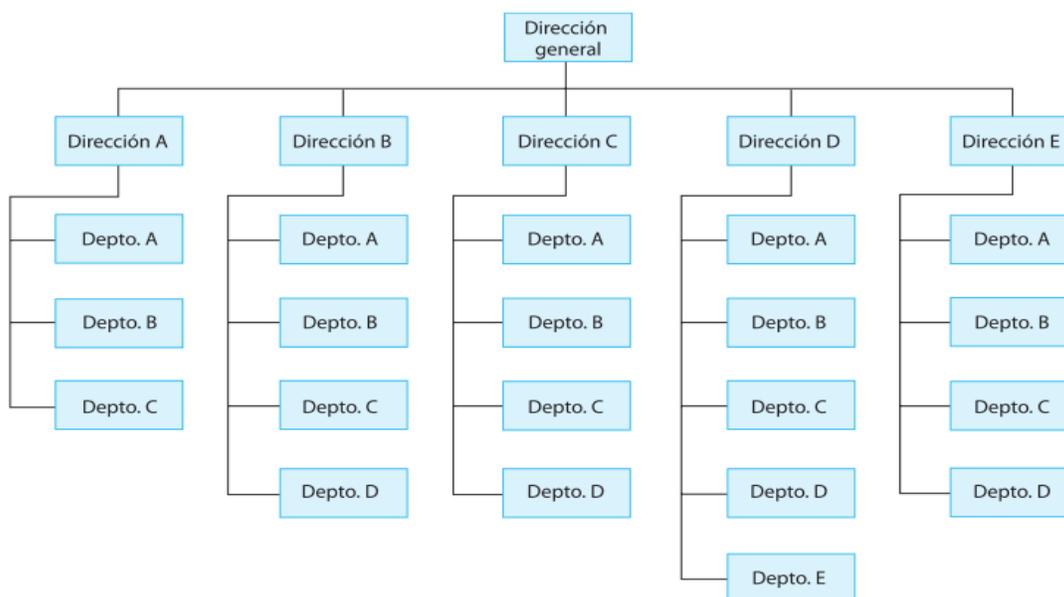


Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 129

- “Mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.” (Benjamín Franklin, 2009, p.129)

Figura 14

Organigrama mixto vertical / horizontal

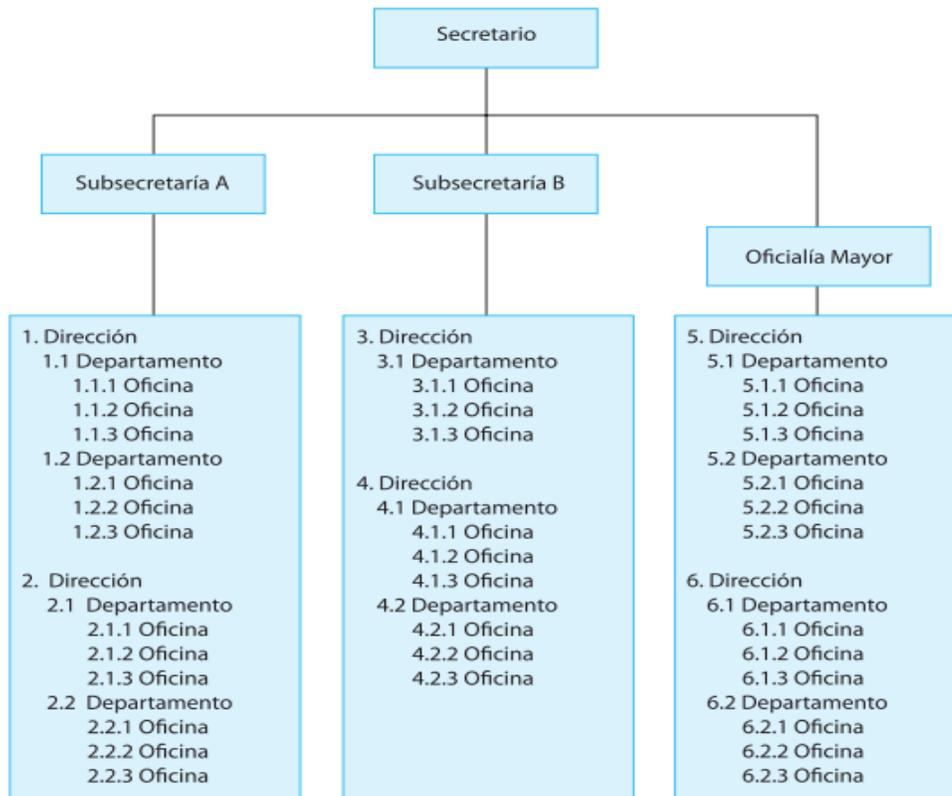


Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 129

- “De bloque: Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.” (Benjamín Franklin, 2009, p.129)

Figura 15

Organigrama de bloque



Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 131

g. Criterios para la diagramación de organigramas.

Para la correcta diagramación de los organigramas se deben establecer los criterios básicos que permitirán la estandarización.

- Forma: Como regla general debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente y representar con rectángulos las unidades (Benjamín Franklin, 2009, p.129)
- Dimensiones: Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben tener dimensiones semejantes. (Benjamín Franklin, 2009, p.132)

- Niveles jerárquicos: “Las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, enfoque, sector, giro industrial y ámbito de actuación”. (Benjamín Franklin, 2009, p.132). Como base para la creación se presenta la siguiente tabla la cual puede variar dependiente del giro de negocio.

Cuadro 2

Niveles Jerárquicos

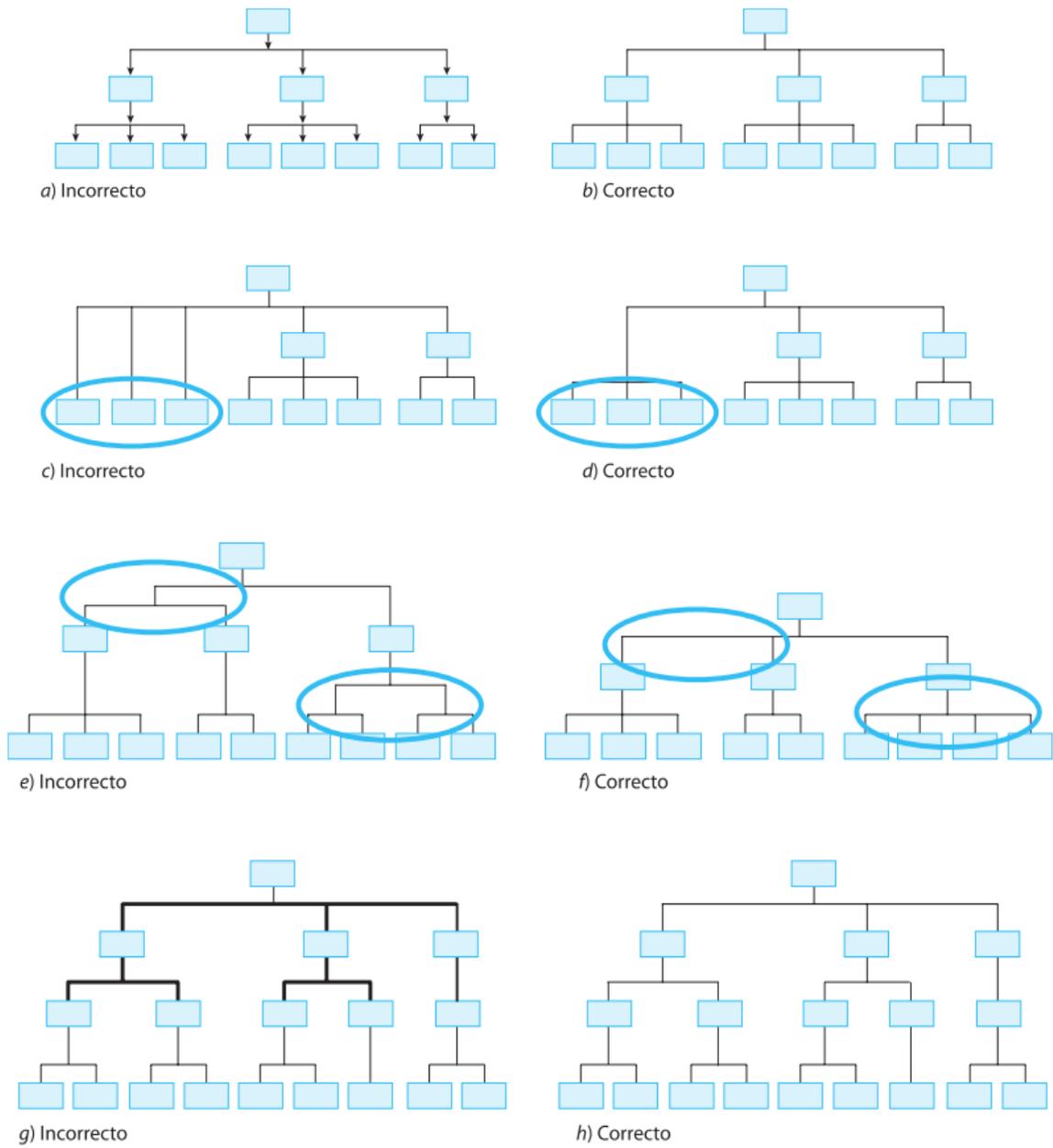
Nivel jerárquico	Órganos desconcentrados
Órgano de Gobierno	Asamblea de accionistas, Consejo de administración
Primer Nivel	Dirección General
Segundo Nivel	Subdirección General, dirección divisional, gerencia general
Tercer Nivel	Dirección o gerencia divisional o dirección de área
Cuarto Nivel	Departamento
Quinto Nivel	Oficina

Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 134

- Líneas de conexión: Se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura organizacional. (Benjamín Franklin, 2009, p.135)
- Relación lineal: En ella, la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación. (Benjamín Franklin, 2009, p.135)
 - El trazo de las líneas de conexión debe ser más grueso que el que se emplea para las figuras y las líneas deben tener el mismo grosor.
 - Las líneas de conexión no deben terminar en punta.
 - Todas las unidades que dependen de un superior deben de quedar conectadas a él por una sola línea. (Benjamín Franklin, 2009, p.136)

Figura 16

Criterios para una correcta diagramación



Fuente: Franklin E. 2009. Organización de Empresas. McGraw-Hill educación. Pág. 137

1.2.1.3. Técnicas y herramientas de la función de planeación:

Según la teoría podemos definir la Planeación como: “Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Weihrich, 2017, pág. 108). Existen ocho tipos de planes los cuales son:

- Misiones o propósitos
- Objetivos o Metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos (Weihrich, 2017, pág. 108)

Para cada uno de los tipos de planes se han identificado técnicas y/o herramientas que permitirán la definición de los mismos.

a. Misiones o propósitos

La filosofía empresarial se compone de tres partes, misión visión y valores. La misión responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Para quién lo hacemos? La visión responde la pregunta ¿A dónde queremos llegar? Y los valores son una serie de principios y creencias con los que se identifica una organización. “La filosofía empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.” (Mónica Morales Rodríguez, 2014)

➤ **Lluvia de Ideas:**

Para la definición de la filosofía empresarial se puede utilizar la técnica grupal de lluvia de ideas o “brainstorming” la cual busca fomentar la discusión y la participación de los integrantes del equipo con el objetivo de buscar una solución mediante la síntesis y combinación de las ideas propuestas.

“Se suele utilizar como disparador de la discusión y para tomar un primer contacto con el tema al que, posteriormente, se profundizará La lluvia de ideas fomenta la creatividad y crea un clima propicio para el aprendizaje. A su vez, genera un alto nivel de participación entre los estudiantes y permite evaluar las ideas previas que éstos poseen sobre un determinado tema.” (Jabif Liliana, 2007)

➤ **Forma de uso:**

- i. “El moderador formula el problema, en forma de pregunta.
- ii. Se exponen las ideas sobre el tema. La cantidad de ideas que cada participante propone puede ser determinado, de antemano, por el grupo o por el moderador, pero se recomienda que todos digan, por lo menos, una idea.
- iii. Mientras se plantean las ideas, el moderador las anota. A su vez, hace preguntas para estimular la producción de nuevas ideas.
- iv. Las ideas se agrupan por similitud.
- v. Pueden clasificarse en: ideas de utilidad inmediata, ideas que deben desecharse, ideas que requieren de un estudio más profundo –pero que pueden ser aprovechadas, luego de ciertos ajustes–.
- vi. Se seleccionan de acuerdo a criterios previamente establecidos. Por ejemplo: recursos disponibles, tiempo necesario, complejidad para su implementación, entre otros.” (Jabif Liliana, 2007)

b. Objetivos o Metas

Estas son declaraciones de lo que se desea lograr, previo se deben establecer las actividades que permitirán alcanzar el objetivo. “Los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración del personal, la dirección y el control.” (Wehrich, 2017, pág. 110)

➤ Metodología SMART

“La clave para alcanzar los objetivos está en que estos estén bien definidos. No es suficiente con que un objetivo sea claro, pues esto no garantiza que se vaya a alcanzar. Para definir los objetivos se debe utilizar una metodología que sirva de patrón para la formulación, garantizando el máximo de probabilidad de éxito”. (Ana Trenza, 2019)

La metodología SMART es ampliamente reconocida y está permite la formulación adecuada de objetivos sin importar su clasificación (estratégicos, tácticos y operacionales). El método SMART es una herramienta para definir de forma inteligente los objetivos. La definición del método SMART es el acrónimo en inglés de las palabras:

- **S Specific – Específico:** Cuanto más específico sea un objetivo, más fácil será conseguirlo, se debe tener claro que se desea conseguir. ¿Qué se quiere conseguir?
- **M Measurable –Medible:** El objetivo debe ser medible para que sea posible monitorizar y analizar su evolución, tomando medidas al respecto según su evolución. ¿Cómo se puede medir la eficiencia?
- **A Attainable – Alcanzable:** Un objetivo debe ser ambicioso, pero sin dejar de ser realista, es decir se debe enumerar una serie de acciones que permitan conseguirlo. ¿Es realista y posible? (Ana Trenza, 2019)

- **R Relevant – Relevante:** El alcanzar un objetivo debe ser importante pues debe acercarnos a conseguir la misión y visión de la empresa. El empleo de recursos y esfuerzos debe estar dirigido hacia el objetivo final de la empresa. ¿Por qué es importante para la empresa conseguirlo?
- **T Timely – Temporal:** Un objetivo debe tener un periodo concreto de ejecución. Cerrar una fecha de vencimiento es fundamental para conseguir el objetivo. ¿En cuánto tiempo se debe conseguir? (Ana Trenza, 2019)

c. Estrategias

“Se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentalización de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.” (Wehrich, 2017, pág. 111). “Para la definición de estrategias se pueden utilizar dos herramientas que son la Matriz FODA y esta a su vez se refleja en planes de acción que permitirán planificar la ejecución de las mismas. Para la definición de las estrategias se recomienda que se utilicen la metodología de trabajo de Sesiones Facilitadas.” (Roberto Espinoza, s.f.)

➤ Planes de acción

El plan de acción es una herramienta que permite llevar el control del desarrollo de estrategias u objetivos en esta se definen las acciones que se deben realizar, las fechas de inicio y de fin de las actividades, el presupuesto y responsables. “El plan de acción es una herramienta de administración, al implementarla ayudara a agilizar los procesos, establecer metas clara y establecer la mejor forma para desarrollarlas. Un plan de acción describe de forma detallada la organización de las habilidades y las actividades a realizar, identifica los objetivos concretos, los recursos que se destinarán y el porqué.” (Sofía Reyna, 2020)

➤ **Partes que componen un plan de acción.**

- **“Primer paso:** Determinar todas aquellas acciones que son necesarias e imprescindibles para ejecutar el proyecto.
- **Segundo paso:** La ejecución, para esto se debe determinar en qué momento se llevan a cabo, por quien se llevará a cabo y cuáles son los requerimientos para cada acción a ejecutar.
- **Tercer paso:** Análisis de resultados de productividad, tiempo y recursos permitirá identificar las áreas de oportunidad el plan que se diseñó.” (Sofía Reyna, 2020)

“El plan de acción debe ser flexible para comprender donde suceden los errores y reevaluar el camino tomado. Con estos resultados debe ser capaz de trazar una nueva ruta en el plan de acción.” (Sofía Reyna, 2020)

➤ **Sesiones Facilitadas**

Las sesiones facilitadas es una herramienta utilizada con grupos de trabajo que permite agilizar la toma de decisiones, resolución de conflictos. En estas sesiones se debe nombrar a un facilitador/moderador el cual estará encargado de dar la palabra y encausar las discusiones y un documentador el cual tendrá la responsabilidad de realizar anotaciones y documentar los acuerdos que fueron pactados. “Sesiones Facilitadas o Talleres Facilitados son sesiones en donde se reúnen a los interesados clave. Estos talleres se consideran una técnica primordial para definir rápidamente requisitos y conciliar diferencias entre los interesados, debido a su naturaleza interactiva, los talleres facilitados, bien dirigidos pueden desarrollar confianza, fomentar relaciones y mejorar la comunicación entre los participantes”. (Mónica Talledo, 2008, pág. 98)

d. Políticas

“Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que esta sea consiente con un objetivo o que contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes.” (Weihrich, 2017, pág. 111)

e. Procedimientos

Son documentos que establecen las actividades a seguir para obtener un fin estos tienen como objetivo estandarizar las actividades y detallar las cualidades del producto final. “Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar, que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.” (Weihrich, 2017, pág. 112).

➤ Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo es una forma esquemática de representar ideas y conceptos en relación. A menudo se utiliza para especificar algoritmos de manera gráfica.

“Con el propósito de desarrollar un diagrama de estas características, se recomienda definir el propósito y destinatario del gráfico, identificar las ideas principales, determinar los límites y alcance del proceso a detallar, establecer el nivel de detalle requerido, identificar acciones, procesos y subprocesos, construir el diagrama y finalmente titularlo con exactitud. Conviene revisar el diagrama para comprobar que cumple su objetivo con claridad y precisión.” (Victoria Bembibre, 2009)

“Los símbolos más utilizados en los diagramas de flujo son la flecha (que indica sentido y trayectoria), el rectángulo (representa un evento o proceso), el rombo (una condición), el círculo (un punto de conexión) y otros.” (Victoria Bembibre, 2009)

“Además, existen diversos tipos de diagramas. El vertical, en el que la secuencia o flujo es de arriba hacia abajo; el horizontal, de izquierda a derecha; el panorámico, puede apreciarse de una vez y de forma tanto vertical como horizontal; el arquitectónico, describe una ruta sobre un plano arquitectónico de trabajo.” (Victoria Bembibre, 2009)

➤ **Procedimientos Críticos**

“Los procesos que podemos calificar como críticos son aquellos que de alguna forma hacen que nuestro negocio siga funcionando. Distingamos aquí entre procesos estratégicos y críticos. Los estratégicos son los que hacen que nuestro modelo de negocios exista. Un ejemplo de proceso estratégico es el de investigación y desarrollo para una empresa tecnológica.” (Christian Joanidis, s.f.) “Sin embargo, ese proceso no es crítico, porque el negocio puede seguir funcionando a pesar de que la gente de investigación y desarrollo desaparezca por un día o incluso una semana. El concepto de criticidad está vinculado a la operación y no necesariamente al largo plazo.” (Christian Joanidis, s.f.)

“Los procesos críticos son aquellos que “no pueden caer”. Y su caída no tiene que ver con la importancia de su contribución en la mayoría de los casos, sino con la capacidad de volver a ponerlos en línea o incluso con el costo de esa caída. En el caso de una planta envasadora de gaseosas, no puede faltar el dióxido de carbono y su suministro es un proceso crítico: el dióxido de carbono es sólo una ínfima fracción del costo, pero su ausencia paraliza toda la planta. Sin embargo si se termina un jarabe o un ingrediente, se sigue con otro producto. Otro ejemplo de un proceso crítico

puede ser la entrega al cliente. Existen algunos rubros en los que si falla la entrega se pierde la venta, por lo que la entrega es un proceso crítico.” (Christian Joanidis, s.f.)

“Los procesos críticos demandan no sólo mayor atención, sino además requieren un mayor nivel de inversión para asegurarse de que no fallen o incluso para evitar que su criticidad golpee a la operación. Es posible que, si se invierte lo suficiente, un determinado proceso deje de ser crítico. Pero nuevamente nos encontramos ante una decisión: cuánto riesgo estamos dispuestos a tolerar y cuánto queremos invertir para reducir ese riesgo.” (Christian Joanidis, s.f.)

f. Reglas

“Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o ausencia, para evitar desviaciones. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. La regla se diferencia de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación.” (Wehrich, 2017, pág. 112)

g. Programas

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. (Wehrich, 2017, pág. 113).

➤ **Gráfica de Gantt:**

La Gráfica de Gantt es una herramienta que permite llevar un control sobre las actividades realizadas esta se compone por barras horizontales que representan las actividades y su duración. “Un diagrama de Gantt es una herramienta útil para planificar proyectos. Al proporcionar una vista general de las tareas programadas, todas las partes implicadas sabrán qué tareas tienen que completarse y en qué fecha.” (Carmen Villanueva, 2018)

I. Componentes de la gráfica de Gantt:

- **“Fechas:** las fechas de inicio y finalización permiten que los gestores de proyecto tengan una visión de cuándo empezará y terminará la totalidad del proyecto. (Carmen Villanueva, 2018)
- **Tareas:** los proyectos consisten en una serie de sub tareas. Con un diagrama de Gantt, podrás hacer un seguimiento de estas sub tareas para que ninguna sufra retrasos o se quede olvidada. (Carmen Villanueva, 2018)
- **Plazos de tiempo previstos:** el diagrama muestra cuándo debe llevarse a cabo cada tarea. Te ayudará a garantizar que cada sub tarea se completará según el programa y que todo el proyecto se terminará a tiempo. (Carmen Villanueva, 2018)
- **Tareas interdependientes:** algunas tareas se pueden llevar a cabo en cualquier momento, mientras que otras se deben completar antes o después de que empiece o termine otra tarea. Estas tareas que dependen de otras se pueden indicar en un diagrama de Gantt. (Carmen Villanueva, 2018)
- **Progreso:** el diagrama te muestra exactamente cómo se está desarrollando tu proyecto ya que te ofrece una representación de las tareas que ya se han completado. Al indicar la fecha actual, obtendrás una vista general de cuánto queda por hacer y verás si todo procede como estaba planeado para completar el proyecto a tiempo.” (Carmen Villanueva, 2018)

II. Ventajas de la gráfica de Gantt:

- **“Claridad:** Un diagrama de Gantt desglosa múltiples tareas y líneas temporales en una vista general única. De esta manera, sabes dónde se encuentra tu equipo en cada fase del proyecto. Usa el diagrama para mostrarles a las partes interesadas cómo están organizadas las tareas y qué recursos se destinan a cada una de ellas. (Carmen Villanueva, 2018)
- **Comunicación:** Los equipos utilizan diagramas de Gantt para reemplazar las reuniones y las actualizaciones de estado. De esta manera, los miembros del equipo tendrán una vista general clara del progreso de cada tarea.” (Carmen Villanueva, 2018)
- **“Motivación:** Al crear una vista general clara, los miembros del equipo son más conscientes de su rendimiento general y podrán adaptar su rutina de trabajo según las necesidades del programa del proyecto. Además, serán más conscientes de las tareas interdependientes, y, por lo tanto, comprenderán mejor el impacto de los retrasos dentro del proyecto. (Carmen Villanueva, 2018)
- **Gestión del tiempo:** Los diagramas de Gantt te ayudan a establecer unos plazos de tiempo realistas. Las barras del diagrama indican en qué periodo tiene que completarse una tarea determinada.” (Carmen Villanueva, 2018)
- **Flexibilidad:** Los proyectos suelen sufrir modificaciones. Al tener una vista general de los cambios inesperados dentro de los objetivos o los plazos de tiempo de un proyecto, puedes ajustar las tareas y recursos como corresponde. (Carmen Villanueva, 2018)

➤ **Metodología Kanban**

La metodología Kanban es una metodología para el seguimiento a la ejecución de las actividades esta metodología consiste en una matriz o tablero el cual se dibuja en una pizarra o cartulinas, posteriormente se deben detallar los responsables y las actividades asignadas se escriben en papeles (post it) los cuales se van desplazando por la matriz conforme se van desarrollando.

“Durante las pasadas tres décadas, Kanban, que se define como «un sistema de producción altamente efectivo y eficiente, ha contribuido a generar un panorama manufacturero óptimo y competitivo. El origen de la metodología Kanban debemos buscarlo en los procesos de producción “just-in-time” (JIT) ideados por Toyota, en los que se utilizaban tarjetas para identificar necesidades de material en la cadena de producción.” (Laia Gilibets, 2020)

“Actualmente, el término Kanban ha pasado a formar parte de las llamadas metodologías ágiles, cuyo objetivo es gestionar de manera general cómo se van completando las tareas. Kanban es una palabra japonesa que significa “tarjetas visuales”, donde Kan es “visual”, y Ban corresponde a “tarjeta”. (Laia Gilibets, 2020)

“Las principales ventajas de esta metodología es que es muy fácil de utilizar, actualizar y asumir por parte del equipo. Además, destaca por ser una técnica de gestión de las tareas muy visual, que permite ver a golpe de vista el estado de los proyectos, así como también pautar el desarrollo del trabajo de manera efectiva.” (Laia Gilibets, 2020)

I. Principios de la metodología

La metodología Kanban se basa en una serie de principios que la diferencian del resto de metodologías conocidas como ágiles:

- **“Calidad garantizada.** Todo lo que se hace debe salir bien a la primera, no hay margen de error. De aquí a que en Kanban no se premie la rapidez, sino la calidad final de las tareas realizadas. Esto se basa en el hecho que muchas veces cuesta más arreglarlo después que hacerlo bien a la primera.” (Laia Gilibets, 2020)
- **“Reducción del desperdicio.** Kanban se basa en hacer solamente lo justo y necesario, pero hacerlo bien. Esto supone la reducción de todo aquello que es superficial o secundario (principio YAGNI).” (Laia Gilibets, 2020)
- **“Mejora continua.** Kanban no es simplemente un método de gestión, sino también un sistema de mejora en el desarrollo de proyectos, según los objetivos a alcanzar.” (Laia Gilibets, 2020)
- **“Flexibilidad.** Lo siguiente a realizar se decide del backlog (o tareas pendientes acumuladas), pudiéndose priorizar aquellas tareas entrantes según las necesidades del momento (capacidad de dar respuesta a tareas imprevistas).” (Laia Gilibets, 2020)

II. Pasos para configurar la estrategia Kanban:

- **Primer paso: Definir el flujo de trabajo:** “Para ello, simplemente deberemos crear nuestro propio tablero, que deberá ser visible y accesible por parte de todos los miembros del equipo. Cada una de las columnas corresponderá a un estado concreto del flujo de tareas, que nos servirá para saber en qué situación se encuentra cada proyecto. El tablero debe tener tantas columnas como estados por los que pasa una tarea, desde que se inicia hasta que finaliza (diagnóstico, definición, programación, ejecución, testing, etc.).

Una de las peculiaridades del tablero es que este es continuo. Esto significa que se compone de tarjetas que se van desplazando hasta que la actividad queda realizada por completo. Dicho tablero puede ser específico para un proyecto en concreto o bien genérico.” (Laia Gilibets, 2020)

- **Segundo paso: Visualizar las fases del ciclo de producción.**

“Kanban se basa en el principio de desarrollo incremental, dividiendo el trabajo en distintas partes. Esto significa que no hablamos de la tarea en sí, sino que lo dividimos en distintos pasos para agilizar el proceso de producción.

Normalmente cada una de esas partes se escribe en un post-it y se pega en el tablero, en la fase que corresponda. Dichos post-its contienen la información básica para que el equipo sepa rápidamente la carga total de trabajo que supone: normalmente descripción de la tarea con la estimación de horas.

Además, se pueden emplear fotos para asignar responsables así como también usar tarjetas con distintas formas para poner observaciones o indicar bloqueos (cuando una tarea no puede hacerse porque depende de otra).” (Laia Gilibets, 2020)

“Al final, el objetivo de la visualización es clarificar al máximo el trabajo a realizar, las tareas asignadas a cada equipo de trabajo (o departamento), así como también las prioridades y la meta asignada.” (Laia Gilibets, 2020)

- **Paso 3: Stop starting, Start finishing**

Este es el lema principal de la metodología Kanban. De esta manera, se prioriza el trabajo que está en curso en vez de empezar nuevas tareas. Precisamente, una de las principales aportaciones del Kanban

es que el trabajo en curso debe estar limitado y, por tanto, existe un número máximo de tareas a realizar en cada fase.

En realidad, se trata de definir el máximo número de tareas que se puede tener en cada una de las fases (3 tareas en la fase de planificación; 2, en la fase de desarrollo; una, en la fase de pruebas, etc.) y, por tanto, restringir el trabajo en curso. A esto, se le añade otra idea que, por muy obvia que pueda parecer, la práctica nos demuestra que no es así: no se puede abrir una nueva tarea sin finalizar otra.

De esta manera, se pretende dar respuesta al problema habitual de muchas empresas de tener muchas tareas abiertas pero con un ratio de finalización muy bajo. Aquí lo importante es que las tareas que se abran se cierren antes de empezar con la siguiente. (Laia Gilibets, 2020)

- **Paso 4: Control de flujo**

La metodología Kanban no se aplica a un único proyecto, sino que mezcla tareas y proyectos. Se trata de mantener a los trabajadores con un flujo de trabajo constante, las tareas más importantes en cola para ser desarrolladas y un seguimiento pasivo para no tener que interrumpir al trabajador en cada momento.

Asimismo, dicha metodología de trabajo nos permite hacer un seguimiento del trabajo realizado, almacenando la información que nos proporcionan las tarjetas.

La posibilidad de poder realizar entregas en cualquier momento, cambiar prioridades y la visualización perfecta del flujo, son algunos de los puntos que remarcan como elementos diferenciales y de valor. (Laia Gilibets, 2020)

h. Presupuesto

Los presupuestos de gastos son cálculos matemáticos anticipados de efectivo el cual proyecta los gastos en los que incurre la empresa con el objetivo de anticiparse a los gastos que la empresa incurrirá en los próximos periodos. El presupuesto de efectivo son los cálculos efectuados que permiten a la empresa llevar un control sobre los ingresos percibidos y los costos en los que incurrirá la empresa permitiendo calcular la cantidad de efectivo disponible para el siguiente periodo.

“Informe de resultados esperados que se expresan en términos numéricos. Un presupuesto es evidentemente planear, es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de mano de obra u horas máquina esperada.” (Weihrich, 2017, pág. 113)

➤ **Presupuesto de gastos**

“El presupuesto de gastos es el cálculo que ayuda a las empresas a realizar un seguimiento de las compras y a delimitar los costos operativos a la cantidad más baja posible. El presupuesto es una actividad esencial del negocio, que implica estimar los ingresos y los gastos en un período de tiempo determinado”. (Helmut Coro, s.f.)

“Un presupuesto de gastos es la parte del presupuesto general de la empresa que se ocupa de los costos necesarios para operar el negocio. Muestra los ingresos y los desembolsos de dinero de los diferentes departamentos, presentando así las estimaciones con respecto a cada uno. Ofrece un análisis detallado de los diferentes tipos de gastos y las razones generales por la existencia de variaciones en las estimaciones. La demanda de subvenciones del gobierno también forma parte del presupuesto de gastos.” (Helmut Coro, s.f.)

“El propósito principal del presupuesto de gastos es definir una política económica, con respecto a los gastos financieros realizados. De hecho, todos los gastos posibles se enumeran y se registran en el presupuesto de gastos.” (Helmut Coro, s.f.)

- **Para qué sirve el presupuesto de gastos**

“Una vez que se establece un presupuesto de gastos, la compañía tiene una idea de los ingresos totales que se necesitan para mantener o hacer crecer el negocio. Esta información es esencial para formular objetivos de negocios y planes operativos efectivos.” (Helmut Coro, s.f.)

“A través de una planificación y análisis cuidadosos, los gerentes pueden coordinar los gastos con las estrategias tributarias y los flujos de efectivo. Sin presupuestos de gastos, se corre el riesgo de gastar en exceso, reduciendo o eliminando los márgenes de ganancia.” (Helmut Coro, s.f.)

“El presupuesto debe evaluarse periódicamente en relación con las finanzas reales de la actividad comercial, para garantizar que exista una alineación y ayudar a identificar posibles problemas de gastos, brechas en el flujo de efectivo, oportunidades de ahorro, o escenarios de ganancias futuras.” (Helmut Coro, s.f.)

- **Presupuesto de efectivo**

“El presupuesto de efectivo, conocido también como presupuesto de caja o flujo de caja, es uno de los principales presupuestos que se manejan y elaboran en una empresa. El fin principal de este documento es mostrar el pronóstico o previsiones de las futuras salidas y entradas de efectivo de una empresa. Dentro de los diferentes presupuestos que se utilizan en una empresa, ya que su importancia reside en que nos permite saber con antelación la futura disposición de efectivo para poder tomar decisiones que afectan a la empresa en un periodo de tiempo relativamente corto.” (Viky Becerra, 2014)

“El presupuesto de efectivo debe elaborarse tomando en consideración o como rango un periodo de tiempo determinado, es decir, podemos hablar de presupuestos de efectivo mensuales, trimestrales o incluso anuales.

Podríamos decir que el presupuesto de caja o de efectivo tiene las siguientes características y cumple con los siguientes objetivos:

- Determinar la posición de la caja de una empresa al final de cada periodo
- Identificar si va a haber excedentes o déficits de efectivo en algún momento y tomar medidas correctoras.
- Establecer si existen necesidades de efectivo, y por lo tanto de financiación en algún momento del periodo que abarque el presupuesto.
- Coordinar el efectivo que maneja una empresa con otros aspectos financieros de la misma, como por ejemplo, los gastos o las inversiones que se quieran realizar.
- Finalmente, el presupuesto de flujo de efectivo tiene como objetivo establecer una base.” (Viky Becerra, 2014)

“Este presupuesto está directamente relacionado con el presupuesto de ventas y los presupuestos de cobros, por ello, no es extraño en muchas ocasiones sean documentos que se elaboran a la vez o bien, elaborar este el último una vez se tienen claras las previsiones totales de ingresos y gastos. Por ello, muchas veces es imposible hacer un presupuesto de efectivo si no se tienen estos otros documentos actualizados.” (Viky Becerra, 2014)

1.2.1.4. Técnicas y herramientas de la función de organización

“Se define como Organización como el proceso de diseñar una estructura de personas agrupadas de forma intencional, conformada por subgrupos llamados departamentos, los cuales están compuestos por puestos de trabajo, estos se definen con funciones y responsabilidades relacionadas entre sí, buscando cumplir con los objetivos de la empresa. “En las ciencias administrativas, es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de forma efectiva los recursos de que se disponen.” (Harold Koonts, 2012, p. 115). Las herramientas que se utilizan en la función de organización son las siguientes:

- Organigramas
- Descriptores de puestos
- Perfiles de puestos.

a. Descriptores de puesto:

Documento en el que se detallan las características del puesto de trabajo como datos generales del puesto, objetivos e indicadores de desempeño, funciones y relaciones laborales. “Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la organización. Es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

La descripción del puesto consta de las siguientes partes:

- Título del Puesto
- Código
- Consideraciones sobre materiales, equipos requeridos
- Tiempo necesario para el aprendizaje del puesto
- Remuneración a recibir
- Horario de trabajo” (Martin Taype Molina, 2017)

b. Perfil de puestos o perfil del candidato:

“El objetivo será el de identificar las funciones y/o actividades que debe poseer la persona que ocupe el cargo con los conocimientos, la experiencia y las condiciones físicas necesarias. “Siempre habrá una exigencia de conocimientos mínimos, ya sean estos generales o puntuales. Todo cargo requiere el que se cumplan con algunas condiciones corporales y que estarían relacionadas con el esfuerzo físico, agudeza visual, etc., o sencillamente ninguna exigencia en particular. De igual forma se presenta el tema de la experiencia, que para algunos casos jugará un papel muy importante en el desempeño del titular o la consideración de que la “experiencia en cargos anteriores” no es un hecho trascendente.” (William Jiménez Lemus, 2012)

- **“Requisitos intelectuales:** Tiene que ver con los requisitos que el aspirante debe poseer para desempeñar el puesto de manera adecuada. (Instrucción básica, experiencia básica anterior, adaptabilidad al cargo, iniciativa etc.)” (Martin Taype Molina, 2017)
- **“Requisitos físicos:** Tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos (Capacidad visual, destreza o habilidad, compleción física necesaria).” (Martin Taype Molina, 2017)
- **“Responsabilidades implícitas:** Responsabilidad que el ocupante del puesto tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones (Supervisión de personal, material, herramientas o equipo, información confidencial).” (Martin Taype Molina, 2017)
- **“Condiciones de trabajo:** condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores (Ambiente de trabajo, Riesgos)” (Martin Taype Molina, 2017)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA PLANTA EXTRACTORA DE ACEITE UBICADA EN LA COSTA SUR

La empresa en la cual se realizó el diagnóstico inicia sus operaciones en 1952 con el cultivo del algodón. En 1987 incursiona en el país como pionero en el cultivo de palma africana y en 1975 dio inicio a la refinación de aceites y grasas vegetales, para el consumo alimenticio.

La empresa en la actualidad es reconocida a nivel nacional e internacional y cuenta con diferentes ubicaciones en el país; La Gomera, Tiquisate, Coatepeque, Tecun Umán, Petén y a nivel internacional en México y Costa Rica.

A partir del año 2018 se han presentado variaciones en el mercado internacional, el precio de la tonelada de aceite ha mostrado una baja considerable, esto está afectando a todas las empresas que se dedican la comercialización del producto. Actualmente los clientes han indicado que para poder continuar con las relaciones de compra – venta la empresa tiene que contar con distintas certificaciones, estas solicitan que la empresa muestre evidencia que se han implementado buenas prácticas de manufactura, así como una metodología documentada para realizar la planeación y evidenciar que existe una organización bien definida.

Resultado de la situación actual se realizó la presente investigación con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora, este estudio sirvió como base para definir una metodología que permitirá establecer las funciones de Planificación y Organización según las necesidades de la empresa.

Esta metodología tiene como objetivo ayudar a las Jefatura y Gerencias a establecer una adecuada planificación de sus actividades, realizar la toma de decisiones según la realidad de la empresa, estructurar adecuadamente los departamentos y cumplir con los requisitos de las certificaciones.

2.1. Metodología de la Investigación.

Con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, se realizó una investigación, en la cual se utilizó como métodos de investigación, el método científico, y el método deductivo - inductivo debido a su reconocimiento por la comunidad científica.

Para este informe se realizó una investigación de campo, debido a que es de suma importancia conocer la situación actual de la empresa así como tener un diagnóstico que identifique las necesidades y problemas que existen en la empresa, por el nivel de conocimiento es de carácter cuantitativo pues la información que se recolectó durante la investigación fue analizada y convertida en datos estadísticos.

Las técnicas que se utilizaron son: investigación bibliográfica, censo, y entrevista. Se utilizó la investigación bibliográfica para recolectar información que sirvió como base para la formulación de propuestas que permitan solucionar la problemática existente en la organización.

Se empleó el censo debido a que la población es pequeña y consta únicamente de cinco Jefaturas y cinco Gerencias, las cuales están conformadas de las siguiente forma: Gerencias de Talleres, Gerencias Administrativa Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia del Área Agrícola, Gerencia de Extractora y las Jefaturas respectivas. Por lo que se realizaron un total de diez entrevistas, y los resultados obtenidos se presentan a continuación de forma gráfica.

Como instrumentos se utilizaron el cuestionario, guía de entrevistas y fichas bibliográficas. En el cuestionario se formulan treinta y cinco preguntas diseñadas con base en el marco teórico y tienen el objetivo de conocer como los Gerentes y Jefaturas realizan su planificación, evidenciando la metodología que se emplea y como está conformada la organización en las áreas.

Las preguntas que se formularon son cerradas con opción a que los colaboradores puedan detallar sus respuestas y conocer la forma de trabajo que se utiliza actualmente.

Como parte de la metodología de investigación se realizó una prueba piloto para evaluar la comprensión del cuestionario, esta se realizó con diez voluntarios de distintas empresas que llenaron el cuestionario, los sujetos de prueba brindaron sus comentarios para mejorar la redacción y comprensión de la misma y posteriormente se realizaron las modificaciones en el cuestionario según los cambios sugeridos. Luego de esta prueba piloto se procedió a solicitar la autorización a la empresa para poder realizar el cuestionario. Se realizó la visita de campo durante la cual se entrevistó a las Gerencias y Jefaturas de las áreas y se obteniendo la siguiente información.

2.2. Antecedentes de la Empresa.

Como parte de la filosofía empresarial la organización ha definido su misión, visión y valores de la siguiente manera:

- **Visión:** Para el año 2020, seremos una empresa líder que sirva de referente a la industria en cuanto a su competitividad, la producción responsable de aceite de palma, la relación con los colaboradores, la convivencia con los vecinos, áreas de influencia y los cuidados del medioambiente.
- **Misión:** Ser una empresa responsable en lo social y lo ambiental a través del cultivo eficiente de la palma de aceite y así obtener un producto de alta calidad, en beneficio de nuestros clientes, proveedores, colaboradores, vecinos, accionistas y todas las personas que de una u otra manera interactúen con nuestra empresa

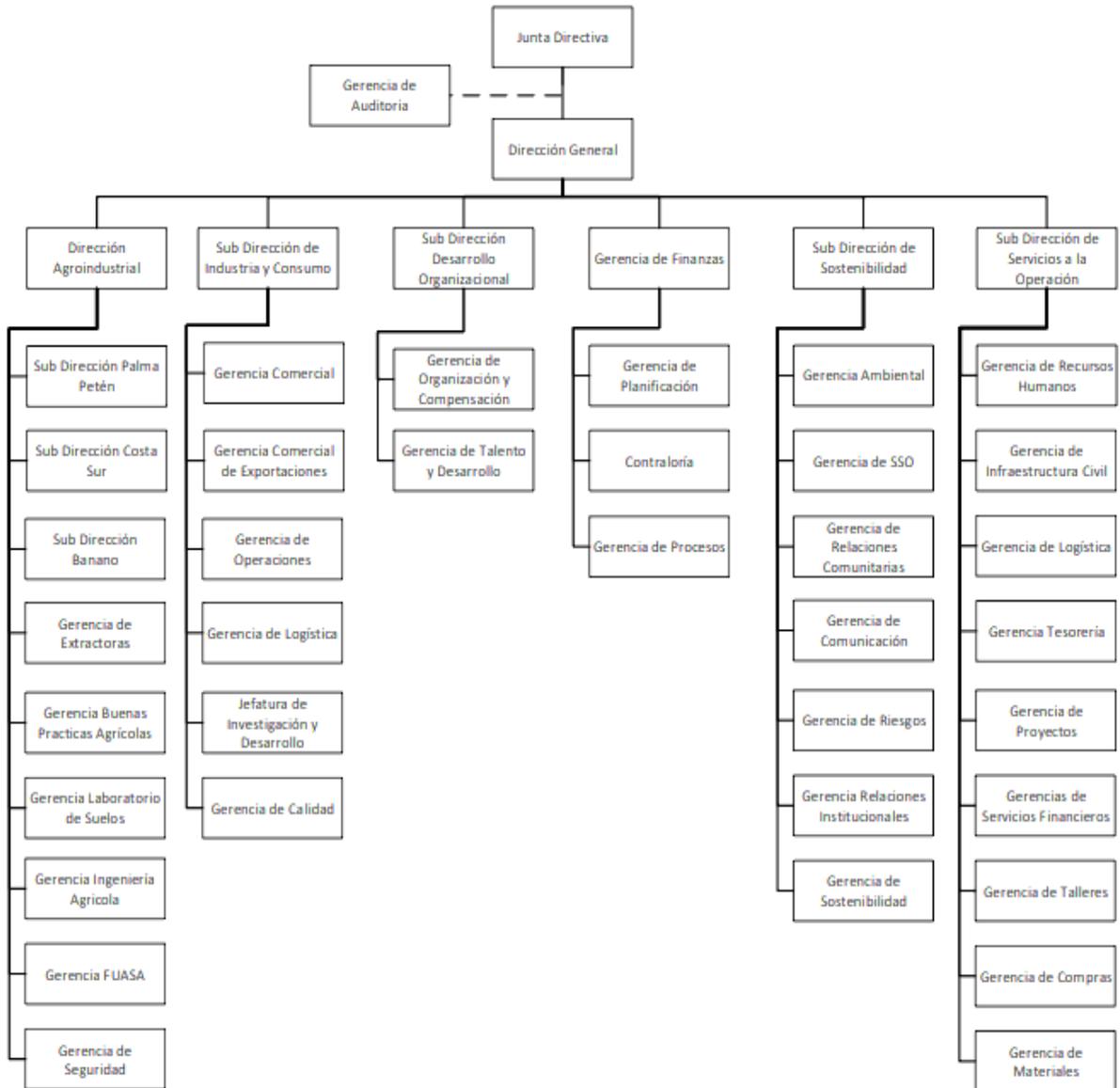
➤ **Valores:**

- **Lealtad:** Colaboramos y cooperamos con los demás, formamos siempre parte de un equipo y buscamos trabajar juntos, para cumplir con objetivos comunes. Expresamos satisfacción personal por los éxitos de trabajo de otros departamentos o áreas de la organización.
- **Integridad:** Actuamos con rectitud, bondad, honradez en relación con lo que cada uno dice o considera importante, estamos dispuestos a actuar con honestidad.
- **Respeto al medio ambiente:** Conducimos nuestros negocios de una forma responsable respecto a las leyes y reglamentos ambientales aplicables.
- **Responsabilidad:** Estamos comprometidos a realizar las tareas encomendadas, con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Respondemos siempre por nuestras acciones.
- **Trabajo en Equipo:** Colaboramos y cooperamos con las demás, formamos siempre parte de un equipo y buscamos trabajar juntos para cumplir con objetivos comunes. Expresamos satisfacción personal por los éxitos de trabajo o de otros departamentos o áreas de la organización.

La empresa cuenta con una estructura organizacional por funciones, está es conformada por Junta Directiva, Director General, Sub Directores, Gerencias, Jefaturas y Personal operativo. A continuación se presenta el organigrama general en el que se puede observar cada una de las gerencias existentes en la empresa, así como también el organigrama nominal específico de la unidad de análisis la cual se encuentra ubicada en la costa sur.

Figura 17:

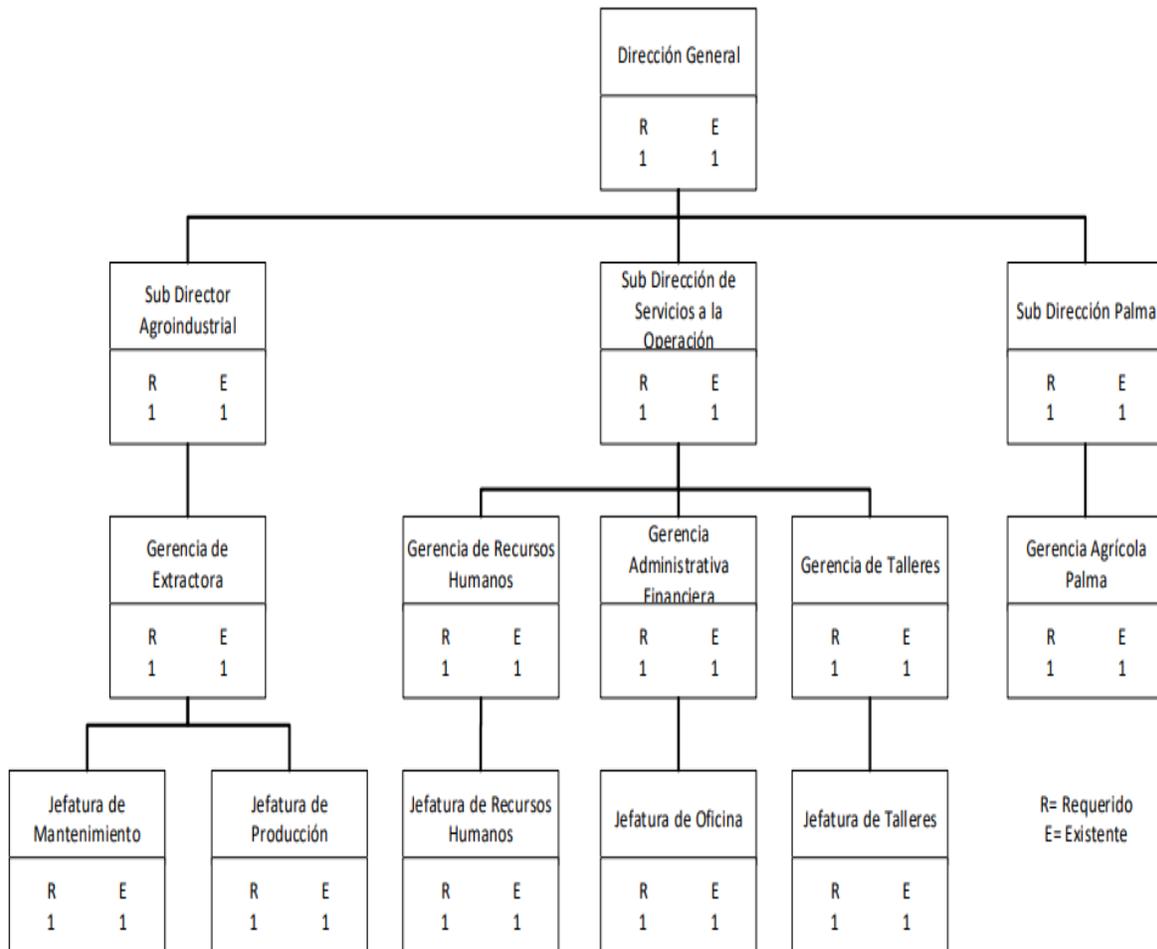
Organigrama mixto vertical / horizontal



Fuente: Elaborado por Gerencia de Recursos Humanos

Figura 18:

Organigrama específico de puestos, plazas y unidades.



Fuente: Elaborado por Gerencia de Recursos Humanos.

2.3. Situación actual de las funciones de planeación y organización en el departamento de mantenimiento.

Una vez recolectada la información se creó una base de datos para analizar las respuestas de los participantes y se diseñaron gráficas para una mejor comprensión de la situación actual de la empresa, evidenciando los siguientes resultados:

Para evaluar los elementos de la función de Administración, se les consulto a los colaboradores si conocen la filosofía empresarial y se solicitó que escriban la misión visión y valores de la empresa.

Gráfica 1



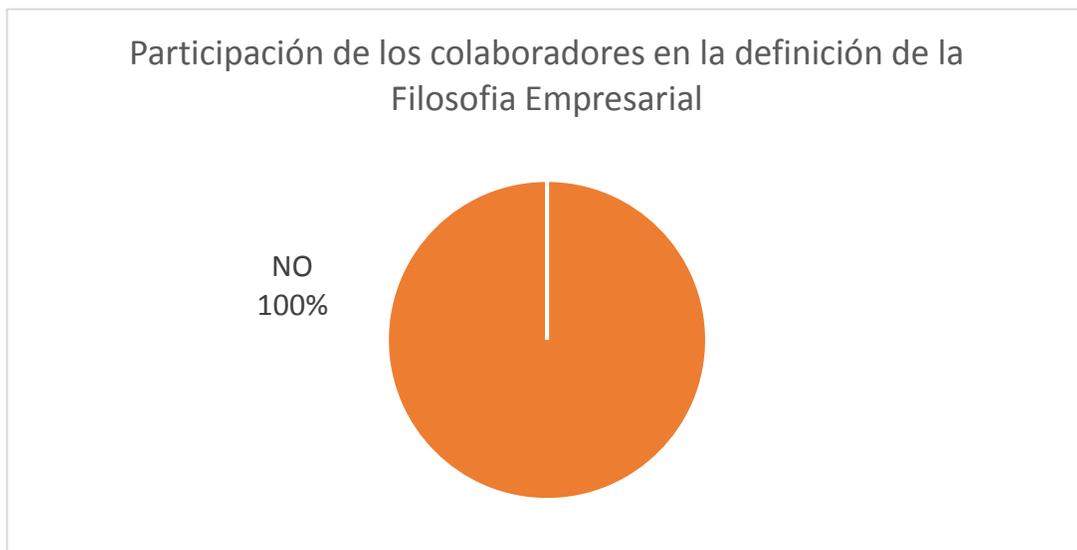
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según los resultados, se puede apreciar que la empresa cuenta con una filosofía empresarial establecida y que el 100% de los colaboradores tienen conocimiento de la misión y los valores. La visión de la empresa no es clara debido a que el 100% de los colaboradores no logró definirla.

Se puede observar que en las respuestas existen pequeñas diferencias de redacción. Se cotejo la información con el portal de internet y se comprobó que en la misión y la visión existe una discrepancia sobre lo descrito por las Jefaturas y Gerencias con la información que se tiene al público.

Se les consultó a los colaboradores si han participado en el proceso de definición de la filosofía empresarial, se solicitó que se mencionara la periodicidad con la que se evalúa y los métodos utilizados para la definición de la misma.

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

De las respuestas obtenidas se tiene que el 100% de la población no ha participado en la elaboración de la filosofía empresarial, ninguna persona pudo definir con que periodicidad se evalúa y de igual forma no se mencionó si se utiliza alguna metodología para establecerla.

Según los resultados obtenidos la filosofía empresarial son de conocimiento y dominio público, la definición y evaluación de la misma es únicamente responsabilidad de la Alta Dirección.

Los comentarios que se recibieron de las Gerencias y Jefaturas es que para la definición de la filosofía empresarial solamente participa la Alta Dirección, la cual está conformada por los propietarios de la empresa, al no involucrar a las gerencias durante la elaboración de la filosofía empresarial puede ocasionar una baja identificación con la filosofía empresarial, desconocimiento, de los objetivos departamentales ya que pueden no estar alineados a la filosofía empresarial.

Se les solicitó a los colaboradores que mencionarán si actualmente se realiza una evaluación de la situación actual en la empresa y que describan la metodología utilizada para la evaluación, por lo que se obtuvieron las siguientes respuestas.

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

En esta pregunta un 50% de las personas a las que se les realizó el cuestionario contestaron que si se realiza una evaluación de la situación actual y el otro 50% contestó que no se realiza.

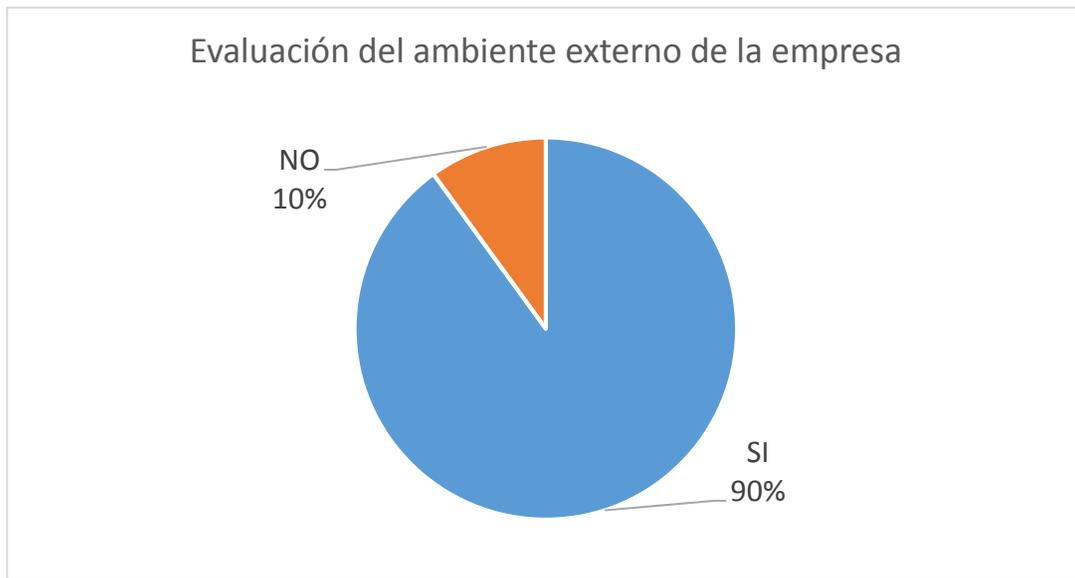
Las personas que contestaron de forma afirmativa mencionaron las siguientes evaluaciones:

- Área Agrícola: Se realizan evaluaciones semanales, rendimientos, costos y productividad.
- Área Administrativa: Se realiza anualmente una evaluación de clima organizacional a través del portal de internet de la empresa.
- Área Industrial: Se realizan constantemente evaluaciones por parte del Departamento de Auditoria, con estas evaluaciones la empresa puede evidenciar debilidades y fortalezas que existen en la misma.

Se evidencia que no todos los departamentos realizan esta evaluación, esto puede ocasionar que se desconozcan las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas. Sin estos análisis la empresa puede ser vulnerable ante los factores externos sin identificar y se ve afectada de manera interna al no tener procesos de mejora continua para reducir las debilidades, siendo este un criterio fundamental para cualquier certificación.

Se les consulto a los colaboradores si tienen conocimiento si se realiza algún tipo evaluación del ambiente externo para buscar posibles de amenazas y oportunidades y se les pidió que se hiciera mención sobre la forma en cómo se realizan estas evaluaciones obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

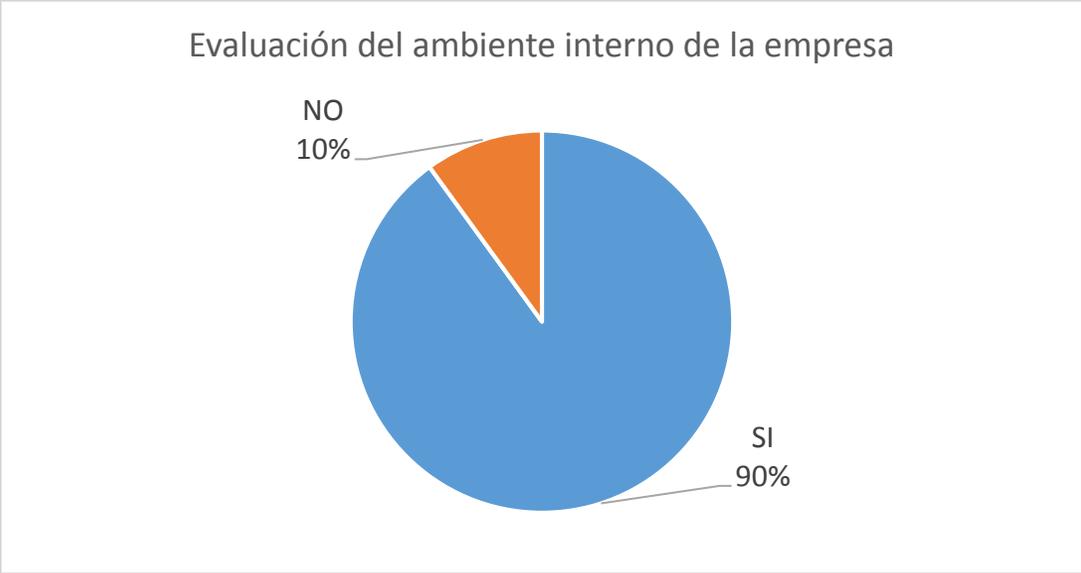
Según los resultados obtenidos en el cuestionario el 90 % del personal indica que si se realiza una evaluación del ambiente externo y el 10% contestó que no se realiza ningún tipo de evaluación.

Dentro de las respuestas afirmativas se menciona que se tienen departamentos específicos que ayudan a evaluar el ambiente externo de la empresa como Relaciones Comunitarias, Relaciones Publicas y Relaciones Institucionales, estos departamentos se encargan de evaluar el ambiente externo. El área industrial evalúa el precio internacional de venta del aceite de crudo de palma, los posibles impactos negativos que pueda ocasionar la operación y la metodología es el análisis FODA.

Se puede evidenciar que la mayoría de las gerencias y jefaturas trasladan esta responsabilidad en otros departamentos, esto puede traer inconvenientes a la empresa ante cambios y/o amenazas sin identificar, así como desaprovechar oportunidades que pudieran beneficiar a la empresa.

Como parte del análisis de la situación actual; es necesario conocer como la empresa analiza el ambiente interno de la empresa y se les consultó a los colaboradores cómo se realiza este análisis y si este evalúa las fortalezas y debilidades y asimismo que se haga mención de la metodología utilizada para esta evaluación.

Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Después de haber realizado la tabulación de las respuestas se obtuvieron los siguientes resultados: se obtuvo un 90% de respuestas afirmativas que indican que se realizan evaluaciones del ambiente interno de la empresa y el 10% de las respuestas indicaron que no se realiza ningún tipo de evaluación.

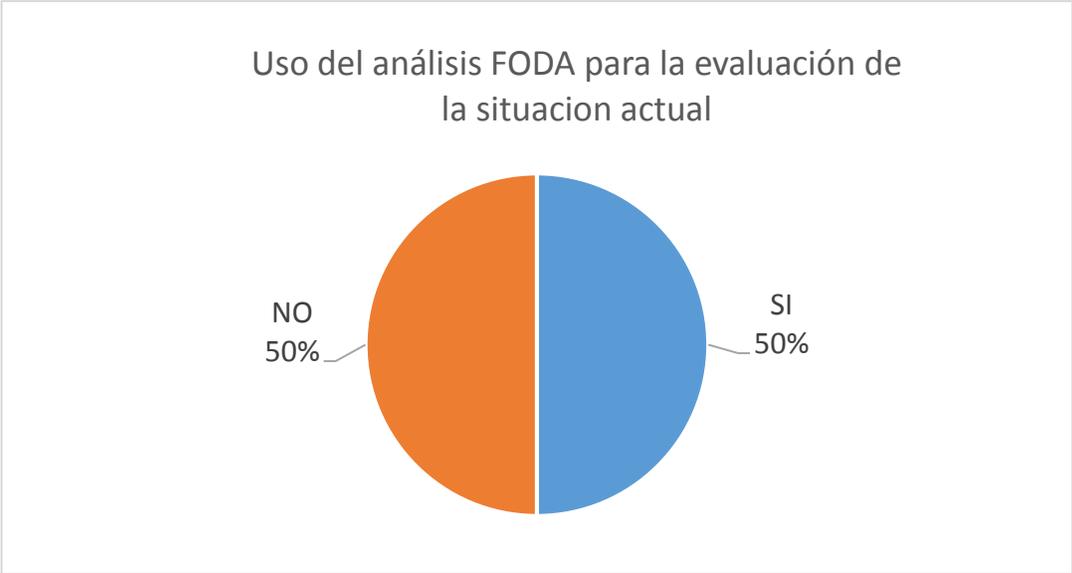
Dentro de las respuestas afirmativas se mencionan la siguiente metodología:

- Evaluaciones post capacitación para evaluar la comprensión de los colaboradores.
- Análisis FODA a nivel gerencial la cual se evalúa durante reuniones semanales para verificar avances de costos y producción.

Se puede observar que el análisis interno de la empresa es muy débil, únicamente se pudo identificar la evaluación post capacitación de recursos humanos, esto evidencia que no se tiene una metodología para evaluar el desempeño de los procesos así como la ausencia de procesos de mejora continua los cuales son criterios fundamentales para cualquier certificación.

Se les consulto a los colaboradores si se utiliza el Análisis FODA para evaluar la situación actual y en el caso de que la respuesta sea afirmativa que se mencione si existe una metodología para su uso, de esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

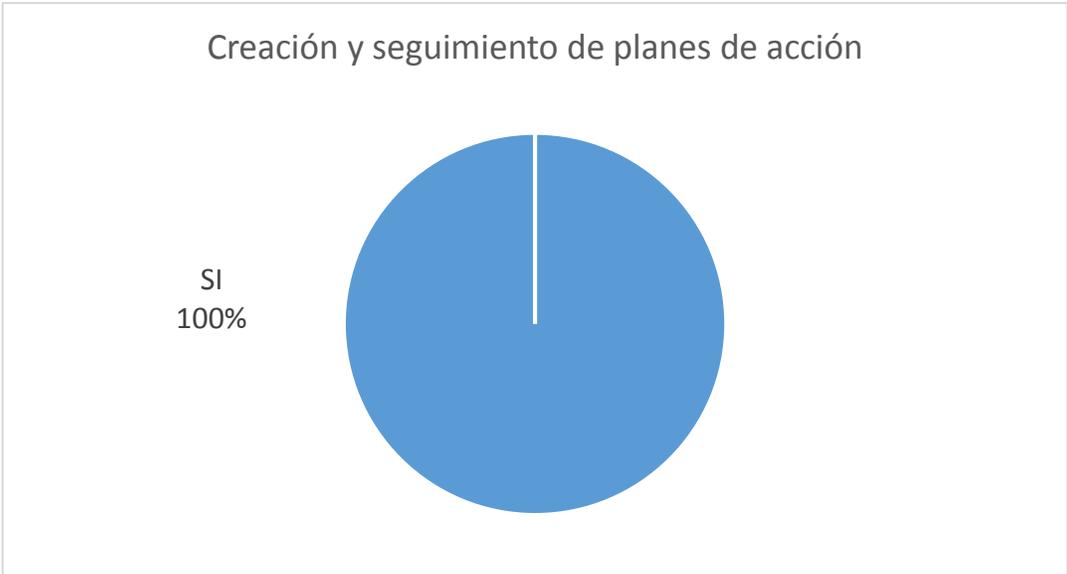
Según los resultados obtenidos en el cuestionario se observa que un 50% de los entrevistados respondió que si se utiliza el Análisis FODA en la empresa y el 50% contestó que no se utiliza lo cual indica que este no es empleado en toda la organización y que los colaboradores desconocen el uso del mismo.

Dentro de las respuestas obtenidas se menciona que Recursos Humanos realiza este análisis por cada área y de los resultados se crean planes de acción, cada gerencia realiza sus propios planes y debe analizar sus fortalezas oportunidades amenazas y debilidades. Otros colaboradores mencionan que se desconoce si se utiliza este método dentro de la empresa y otras personas no pudieron responder la pregunta por falta de conocimiento.

Se evidencia que el análisis FODA es una herramienta que no es empleada por toda la organización y que no se ha definido una metodología estandarizada para el uso de la misma. Queda claro que al momento de realizar el Análisis FODA no se realiza de forma integral afectando negativamente a la empresa pues no se conoce todos los factores que puedan estar afectando a la organización y afecta directamente al momento de formular las estrategias.

Para evaluar la planificación que realizan las Gerencias y Jefaturas se les consulto a los colaboradores si la empresa realiza planes de acción y que mencionaran la metodología utilizada para la creación de los mismos.

Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

En esta pregunta el 100% de los colaboradores contestaron que si se realizan planes de acción en su área de trabajo. Se indicó que cada área realiza planes de acción y se les da un continuo seguimiento y se plantean indicadores de cumplimiento.

Uno de los colaboradores hizo mención que dentro del sistema de gestión se contemplan las medidas de acción ante las distintas problemáticas que puedan existir, adicionalmente a esto se realizan reuniones de comité en las cuales se establecen las acciones y fechas de cumplimiento para resolver problemas.

En el Área de Recursos Humanos se menciona que se utiliza la metodología 5w2h para la creación de planes de acción. En el área industrial se menciona que si existe algún problema que ponga en riesgo la operación esté se corrige de inmediato con o sin planificación. El área industrial a nivel operativo demuestra que por la importancia de la operación en algunas ocasiones se trabaja de manera reactiva sin planificación.

Para evidenciar los diferentes tipos de planeación que tiene la organización se les consulto a los colaboradores que mencionen si en su área de trabajo se realiza algún tipo de planeación y cuál es la metodología a utilizar.

Gráfica 8



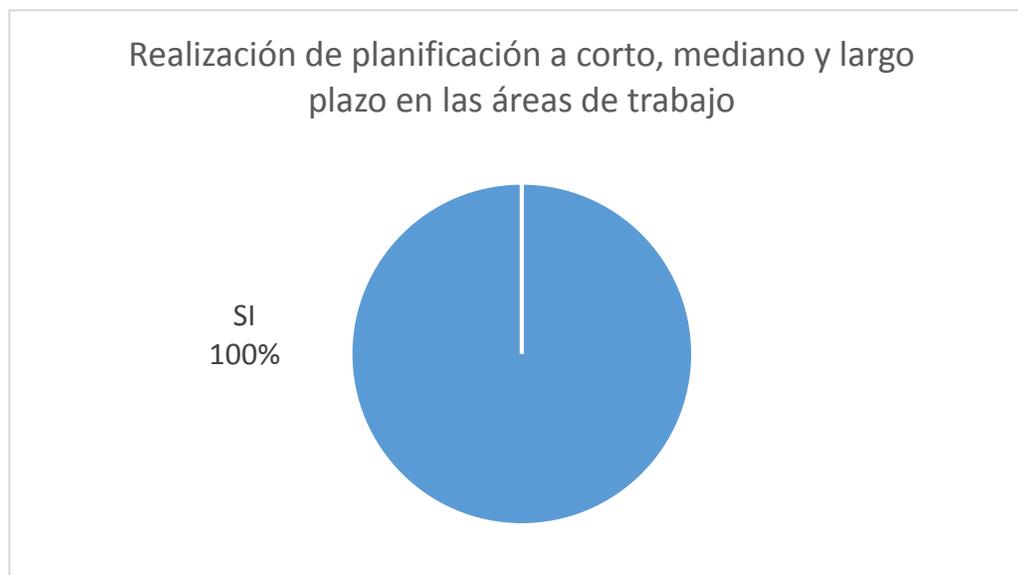
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según los resultados obtenidos el 100% de los colaboradores indicó que en sus áreas de trabajo si se realiza planificación. Dentro de las respuestas obtenidas se tiene que la metodología que se utiliza es realizar planes anuales, mensuales y reuniones semanales con equipos de trabajo, se revisan avances y se da seguimiento a las mismas.

Con respecto al área agrícola se menciona que se realizan presupuestos, planeación sobre la producción, estimaciones sobre la cosecha, planificación sobre mantenimientos. El área Industrial indica que se realizan estimaciones de producción con respecto a los años anteriores. Y el área administrativa utiliza la metodología 5w2h.

Para comprobar con que periodicidad se realiza la planeación se le consultó al personal si ha realizado planeación a corto, mediano o largo plazo en su área de trabajo y que se mencione como establecen las mismas y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según las respuestas obtenidas, se evidencia que el 100% ha realizado planeación a corto, mediano o largo plazo en su área de trabajo.

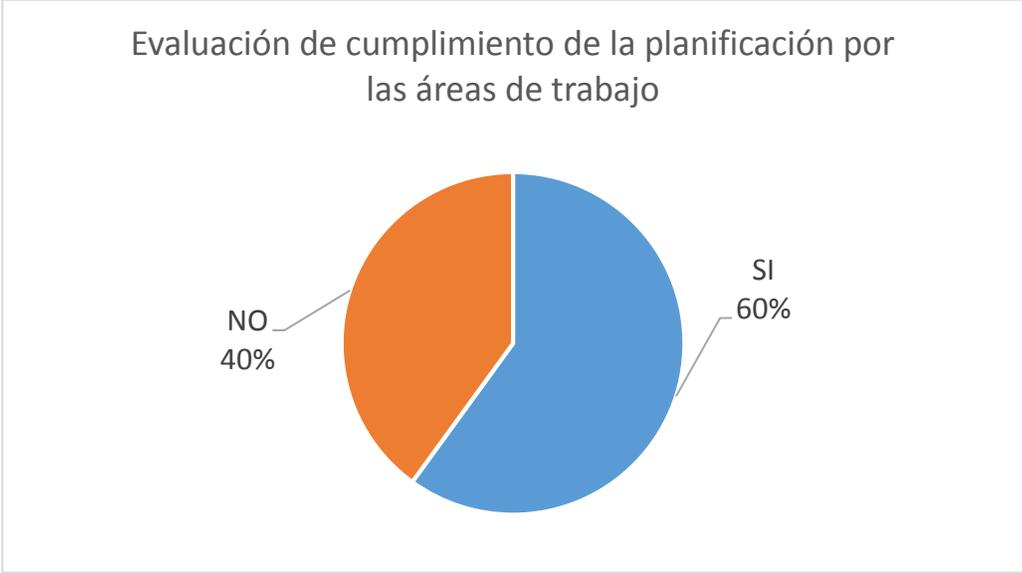
Según los comentarios indican que la planificación se realiza con el objetivo de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, utilizando como base los datos históricos y patrones antiguos de costos según los precios del producto.

El Área Administrativa menciona que se planifican actividades semanalmente y se valida el avance.

El área Industrial menciona que se realiza una planificación a mediano plazo en el área de mantenimiento y por medio de tiempos y análisis de impactos en la operación y equipos críticos. El área agrícola indica que la planificación se realiza dependiendo de las necesidades del área.

Para conocer si la empresa da seguimiento a la planificación, se les consultó a los colaboradores que mencionen si se utiliza algún tipo de evaluación que permita analizar si se ha cumplido con lo planificado.

Gráfica 10



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

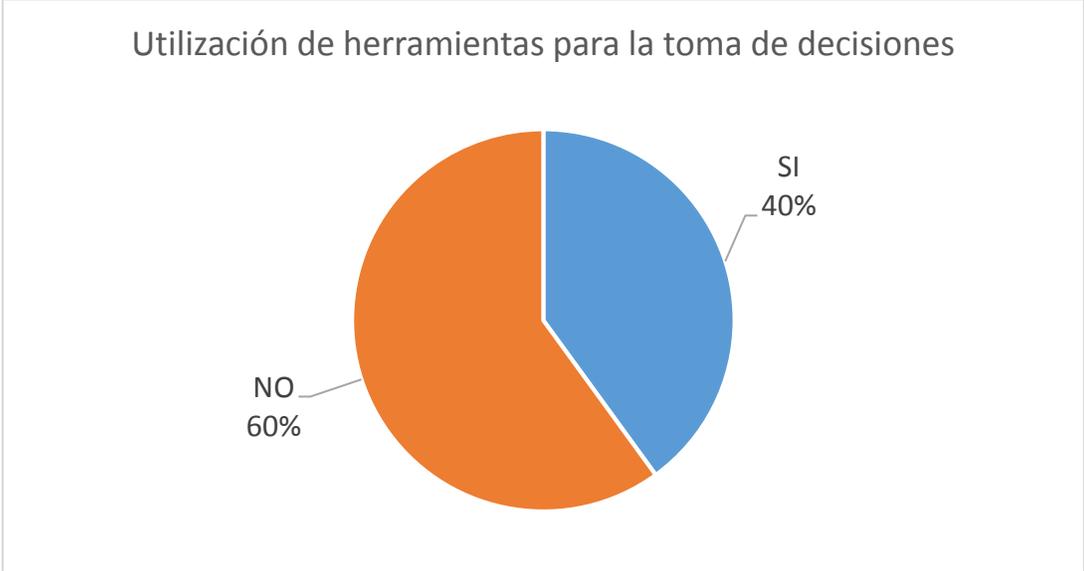
De los resultados que se obtuvieron se tiene que un 40% de las respuestas indican que no se realiza ningún tipo de evaluación, y un 60% indicó que si se realizan evaluaciones a la planificación lo cual indica que el seguimiento y evaluación no se realiza en todas las áreas.

Según las respuestas obtenidas se realizan auditorías internas, revisiones en campo, reuniones de costos y verificaciones de entes certificadores. Se realiza una verificación en la que se comparan los valores reales y planificados, se verifica el tiempo planificado contra el de ejecución y se verifica la eficiencia del mismo en el caso de que se deban ampliar el tiempo de ejecución se verifican las ampliaciones con cronogramas.

Se observa que no todos los departamentos evalúan el cumplimiento de lo planificado, esto afecta de forma negativa a la empresa pues se desconoce si fueron desarrolladas todas las actividades, si los resultados obtenidos fueron los esperados y al no dar seguimiento oportuno no se pueden prevenir atrasos y/o riesgos que pudieran surgir.

Para evidenciar si existe metodología que facilite la toma de decisiones se les consultó a los colaboradores si utilizan alguna herramienta o método para la misma, de esta pregunta se obtuvieron los resultados presentados a continuación:

Gráfica 11



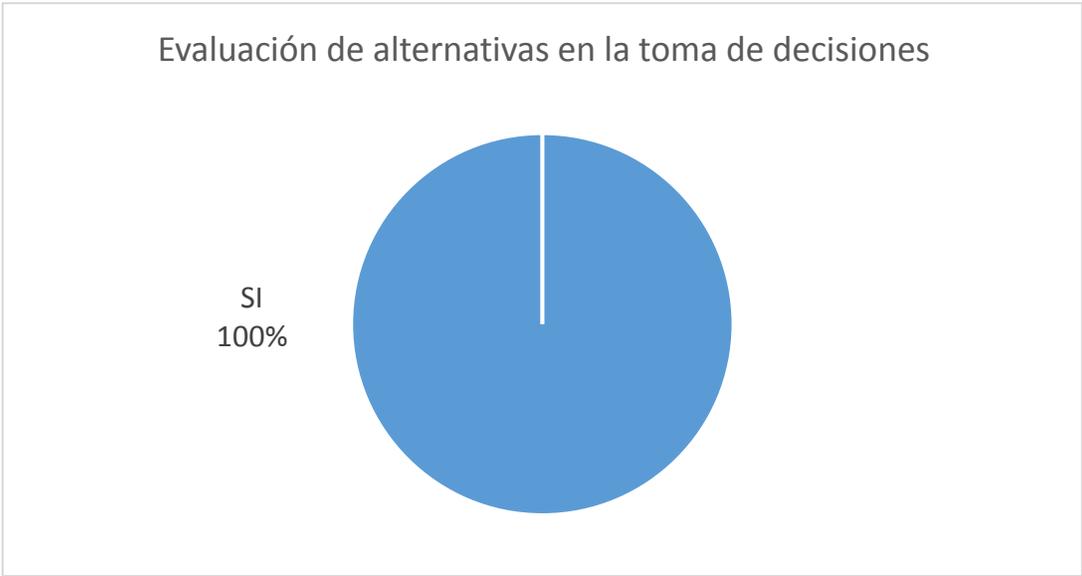
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según la información brindada por los colaboradores se tiene que el 60% contestó que no se utiliza ningún tipo herramienta o metodología y el 40% indicó que sí utilizan en su área de trabajo. Los colaboradores mencionan que las herramientas para realizar la toma de decisiones son utilizadas únicamente en el área administrativa y se menciona que se utilizan estados financieros, costos y productividad con esta información se llegan a conclusiones y se formulan las decisiones que se aplicaran de forma diaria, semanal o mensual.

De los resultados obtenidos se evidencia que en la mayoría de áreas no se utiliza ningún tipo de metodología o herramienta para realizar la toma de decisiones, lo cual provoca que las decisiones sean tomadas con pocos criterios o sin fundamentos lo cual pudiera tener repercusiones monetarias para la empresa.

Para analizar cómo es que se realiza la toma de decisiones se les consultó a los colaboradores si se realiza una evaluación de alternativas en la toma de decisiones y los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 12



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

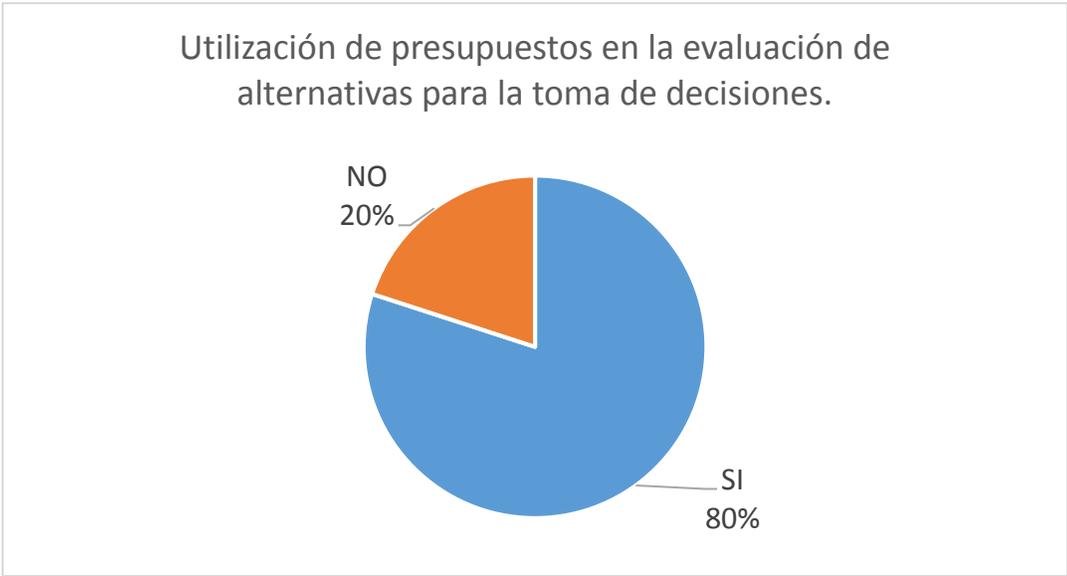
Se evidenció que el 100% de los entrevistados contestaron de forma afirmativa lo cual indica que en todas las áreas se realiza una evaluación de alternativas en la toma de decisiones.

Según los colaboradores como metodología utilizada se realiza una evaluación con las partes interesadas para discutir alternativas, y se debe elegir la que sea congruente con los objetivos de la empresa.

Para realizar la evaluación de alternativas se realiza una estimación de los distintos escenarios y se procede por la más adecuada. En los casos de contratación de servicios se realiza una evaluación de alternativas a través de una comparación de precios.

Con el motivo de evaluar cómo se realiza la toma de decisiones se les consultó a los colaboradores si se utilizan presupuestos para realizar la evaluación de las distintas alternativas y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 13



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

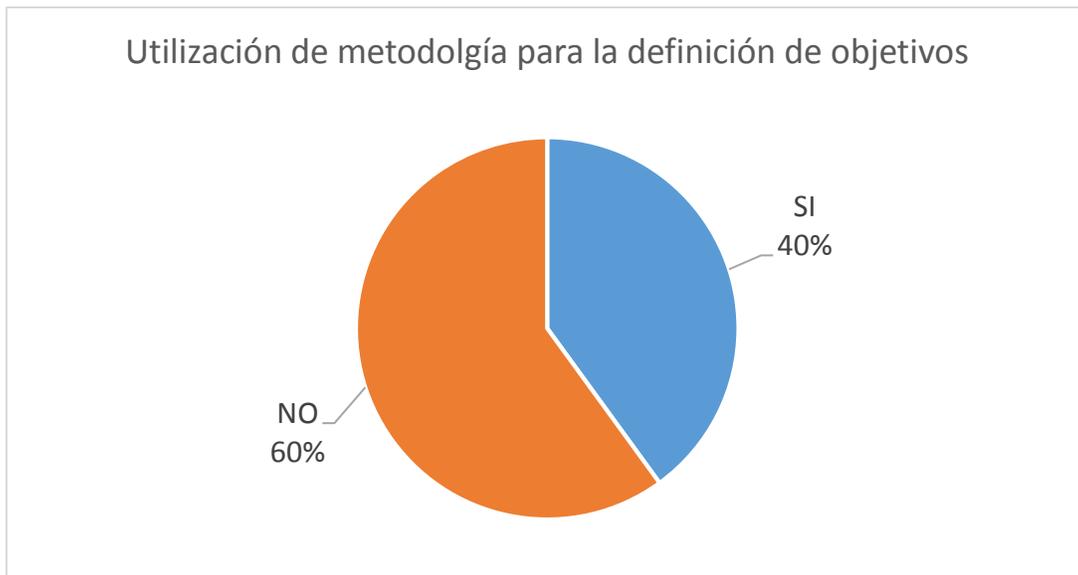
De las respuestas obtenidas se evidencia que el 80% de los entrevistados contestaron que sí se utilizan los presupuestos como referencia para realizar la toma de decisiones y el 20% contestó que no los utilizan.

Los entrevistados respondieron que anualmente se realiza presupuestos y los costos que se incurran en el departamento se deben de respetar los presupuestos definidos para el año. En el caso de las compras de bienes o servicios si se utiliza una evaluación de alternativas utilizando los presupuestos definidos en el caso de que sea una opción externa se solicitan cotizaciones y se verifica precio y calidad, en el caso de ser servicios internos se elige la forma más económica.

Se puede observar que una parte de los entrevistados menciona que no utilizan los presupuestos como parte de la evaluación de alternativas. Esto puede ocasionar sobregiros en los montos autorizados del presupuesto afectando negativamente a la empresa aumentando los costos. Estas consecuencias son derivadas de no analizar alternativas y presupuestos.

Se le consultó a los colaboradores si existe una metodología para definir los objetivos en su área de trabajo y que describan la metodología utilizada para la formulación, de esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 14



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según los resultados se tiene que el 40% de los entrevistados indicaron que sí se utiliza una metodolgia para la definicion de objetivos, y el 60% contesto que no se utiliza ninguna, los comentarios que se recibieron es que la formulación de objetivos se realiza mediante una planificación anual y mensual que sirven como meta a alcanzar y el área de auditoria señalan diferentes mejoras a las áreas a las que se les da seguimiento.

Pero es importante resaltar que el 60% desconoce estas metodolguas de trabajo por lo que se no todas las áreas utilizan una metodolgia y tampoco se evidencia que exista un estándar en la organización. Lo cual puede afectar negativamente al momento de realizar una auditoría y presentar objetivos mal formulados.

Al establecer objetivos correctamente permite evaluar si estos fueron alcanzados según lo planificado, se sabe si se cumplen los tiempos establecidos y aumenta la motivación de los colaboradores.

Para conocer los tipos de planes que posee la empresa se les consultó a los colaboradores si en su área de trabajo existen procedimientos que definan las acciones de su personal y que se mencione la metodología utilizada para la formulación de los mismos.

Gráfica 15



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

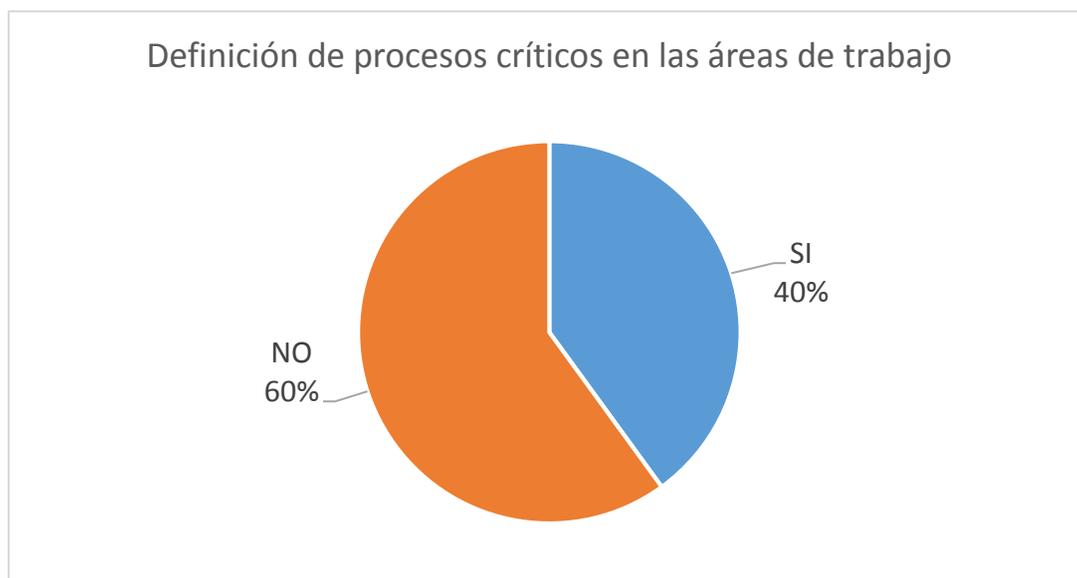
Según los resultados obtenidos se evidencia que el 100% de los colaboradores contestaron que si existen procedimientos en su área de trabajo lo cual indica que estos existen en toda la corporación y que son empleados por los colaboradores.

Los colaboradores indicaron que se realiza una evaluación constante de los procedimientos para que estén actualizados y ante las necesidades de que se realice una actualización es solicitan al área correspondiente para la modificación de los mismos estos ayudan a los colaboradores a realizar sus actividades diarias y de forma estandarizada.

Adicionalmente mencionan que Recursos Humanos realiza descriptores de puestos para que los colaboradores conozcan a detalle sus actividades y responsabilidades.

Para evaluar la forma en cómo se realizan los procesos se consultó si existe algún tipo de metodología que permita definir cuáles son los procedimientos críticos y los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 16



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

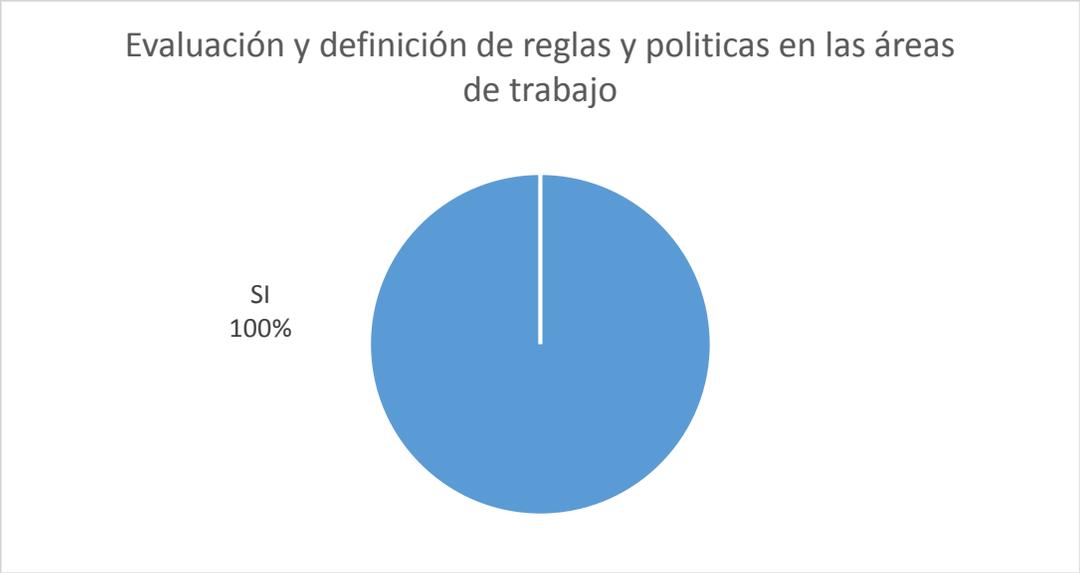
De las respuestas obtenidas en el cuestionario se evidencia que el 60 % de los colaboradores contestaron que no se tiene ningún tipo de metodología para la definición de procedimientos críticos y el 40 % indicó que si se utiliza una metodología.

De estos resultados se puede evidenciar que no todas las Jefaturas o Gerencias conocen como es la manera en la que se realiza esta evaluación, de las respuestas obtenidas se tiene que actualmente cada área conoce cuales son los procedimientos que los afectan y dan directrices.

En la empresa se tiene un área destinada para la creación de los procesos así como también el cumplimiento de los mismos. Se puede observar que la responsabilidad de los procesos se traslada a otra área, la importancia de conocer y definir los procesos críticos es identificar cuales ayudan al alcance de los objetivos estratégicos y conocer cuales procesos afectan directamente a las operaciones de la empresa, siendo sumamente importante que las jefaturas y gerencias se involucren, conozcan sus procesos y que verifiquen que son aplicados.

Para comprobar los tipos de planes que tiene la empresa se les consultó a los colaboradores si en su área de trabajo existen reglas o políticas que guíen el actuar de sus colaboradores obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 17



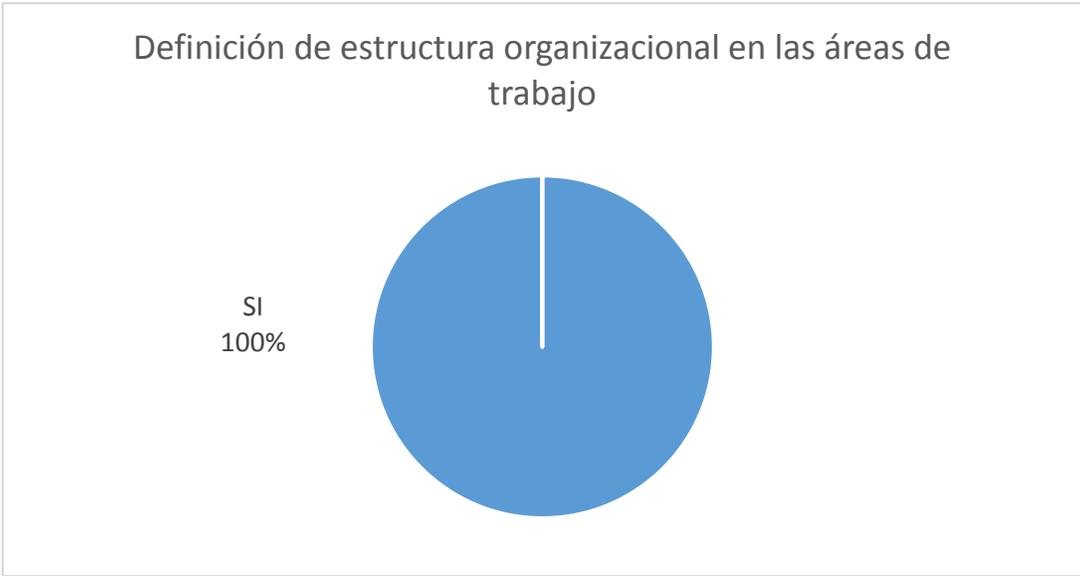
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según la información recolectada se evidencia que el 100% de las personas entrevistadas contestaron que forma afirmativa e indicaron que si existen reglas y políticas que guían el actuar de los colaboradores en el área de trabajo. De las respuestas obtenidas se tiene que la alta dirección define las mismas con fundamentos legales nacionales e internacionales y estas están reflejadas en el código de conducta y reglamento interno.

Estas políticas y reglas ordenan las actividades de los colaboradores y las operaciones dentro de la empresa. Según los resultados se puede observar que los colaboradores de la empresa están conscientes del código de conducta y las reglas y normas establecidas en el mismo.

Con el motivo de verificar la función de organización se les consultó a los colaboradores si la empresa cuenta con una estructura formal definida y se les solicitó que indicaran de qué forma se establece la estructura en su área de trabajo de esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gráfica 18



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

El 100 % de los colaboradores respondieron que en las áreas de trabajo existe una estructura formal lo cual refleja es de conocimiento general la estructura organizacional. Según las respuestas brindadas por los colaboradores se obtuvo que la estructura organizacional responde a las necesidades de la operación.

Dentro de las respuestas obtenidas se menciona que las Jefaturas no participan en el proceso de definición de la estructura es importante involucrar a las mismas debido a que son ellos los que mantienen una relación directa con el personal operativo y tienen conocimiento de los puestos y sus atribuciones, lo cual puede ocasionar ambigüedad en los organigramas así como la omisión de puestos. En este caso la responsabilidad de los organigramas también se traslada a otro departamento en este caso Recursos Humanos.

Con el fin de conocer las relaciones dentro de la empresa se les consultó a los colaboradores si en su empresa existe una organización informal y se les solicitó que se mencionara algunos grupos por afinidad que se formen en la empresa.

Gráfica 19



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

De los resultados obtenidos se evidenció que el 100% de los colaboradores respondió que en la empresa no existe organización informal, se puede observar que los colaboradores no realizan grupos por afinidad entre departamentos y los colaboradores se relacionan únicamente con sus compañeros de trabajo. Se debe mencionar que en esta pregunta no se obtuvieron comentarios por parte de ninguno de los colaboradores. Este es un factor que puede afectar directamente al clima laboral pues las relaciones por afinidad únicamente se dan dentro de las áreas de trabajo en algunos casos puede dificultar las relaciones entre departamentos.

Para verificar si existe una estructura formal definida, se les consultó a los colaboradores si su empresa cuenta con organigramas y se les pidió que indicaran si existe alguna metodología para definir los organigramas en la empresa.

Gráfica 20



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según los resultados obtenidos se evidencia que el 100% de los colaboradores contestaron que si existen organigramas dentro de la empresa. Los colaboradores comentaron que los organigramas se definen según jerarquía y en base a funciones de cada uno de los colaboradores y atribuciones que se asignen o cambien en un periodo de tiempo.

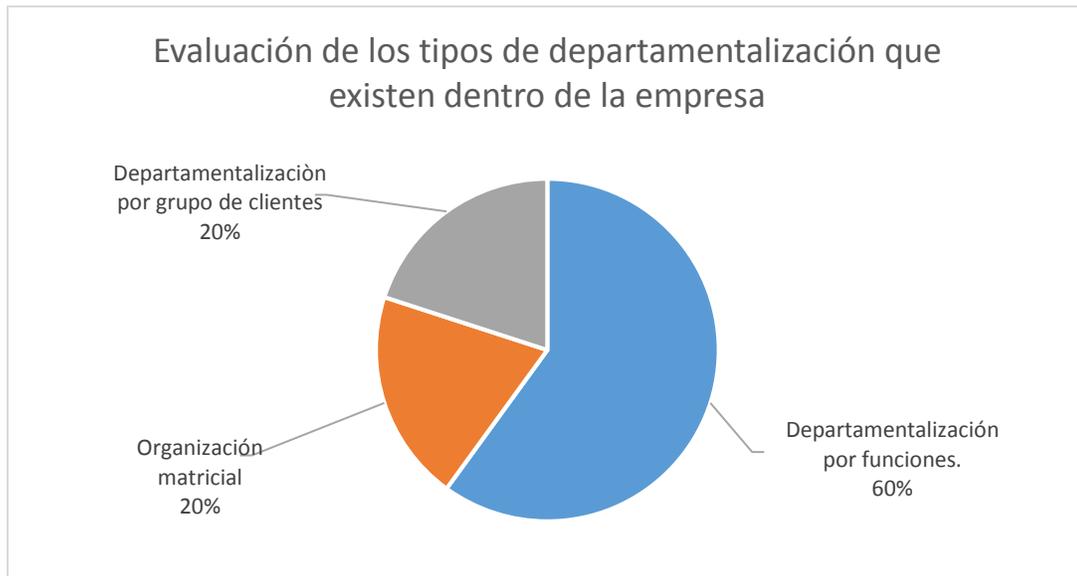
Según lo observado en la empresa se utilizan los organigramas y estos son de conocimiento general para todos los colaboradores, cabe mencionar que existen colaboradores que indican que no se tiene una metodología establecida para la creación y/o actualización de organigramas.

Al evaluar las respuestas del personal se evidencia que si existen los organigramas para cada uno de los departamentos y que son de conocimiento general para todos los colaboradores, se demuestra que existen jefaturas y gerencia que desconocen la metodología utilizada para la creación y actualización de los organigramas desconociendo la periodicidad con que estos son evaluados.

Es importante para la empresa definir los criterios generales para la evaluación y actualización de los organigramas, estableciendo la periodicidad con la que se evalúan, los responsables de realizar dicho análisis, las herramientas que deben utilizar y con esto crear una metodología para la uniformidad de los organigramas esto permitirá evidenciar como están conformadas las estructuras ante cualquier auditoria de certificación.

Con el objetivo de evaluar cómo se organiza la empresa se les consultó a los colaboradores según sus conocimientos indicaran que tipo de departamentalización es la que aplica a en su empresa de esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 21



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

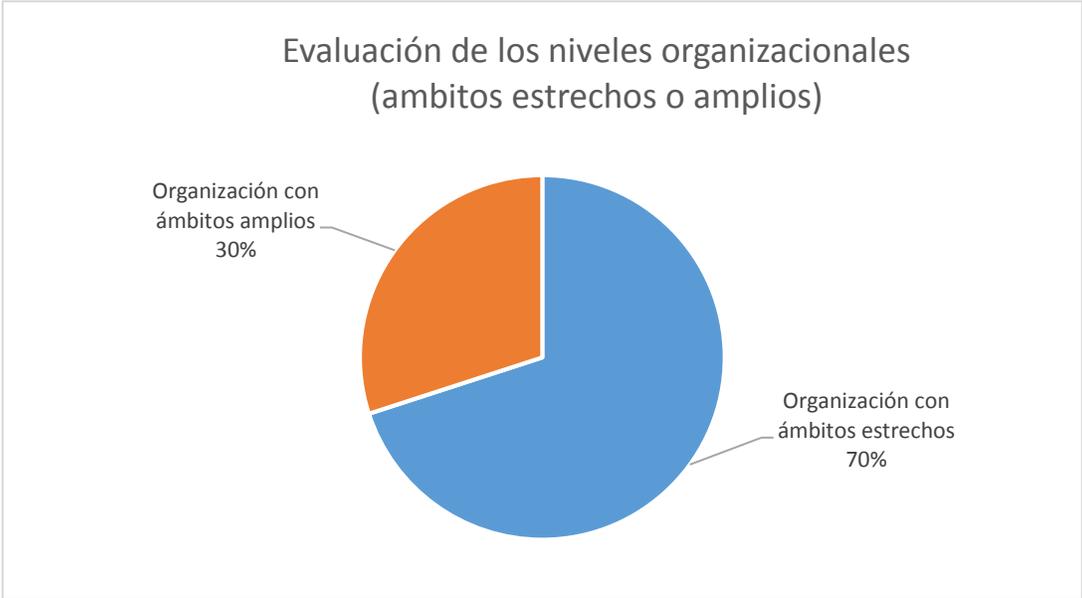
Un 60% de los colaboradores contestó que en su empresa se utiliza una departamentalización por funciones, el 20% indicó que se tiene una departamentalización por clientes y el 20% indicó que se tiene una organización matricial de estos resultados que dependiendo del área o departamento de la empresa la departamentalización puede variar.

Esto indica que la empresa responde ante distintas necesidades, según el departamento en el que se labore la mayoría indicó que se utiliza una departamentalización por funciones lo que indica que en se tiene una estructura vertical.

En algunos casos se tiene una estructura matricial debido a que algunos Jefes responden a un Gerente Administrativo y aun Gerente de Área / Departamento y en otras áreas se tiene una organización por Grupo de clientes este tipo de departamentalización es utilizada en el área de producción según las necesidades o grupo de clientes.

Se les colocó a los colaboradores dos imágenes, una de una estructura con ámbitos estrechos y una con ámbitos amplios y se les pidió que marcaran con una “X” a la imagen que mejor se adecuará a su área de trabajo.

Gráfica 22



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según los comentarios obtenidos se evidencia que el 70% de las áreas se tienen ámbitos estrechos y el 30% contestó que se tienen ámbitos amplios.

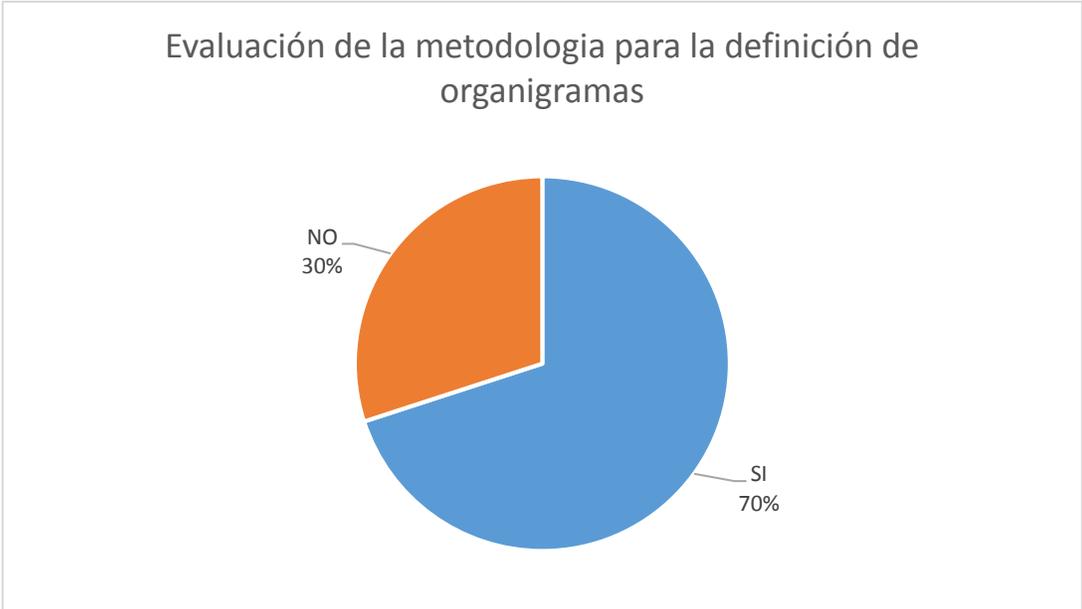
En el caso de las áreas administrativas se tienen ámbitos estrechos debido a que las Jefaturas o Gerencias tienen menos personal a cargo. En el caso del área industrial se tienen ámbitos amplios en los que las Jefaturas o Gerencias coordinan a una cantidad mayor de personal.

Estos resultados evidencian que dependiendo del área de la empresa la estructura organizacional puede tener distintas variaciones tanto en la departamentalización y si se tienen ámbitos amplios o estrechos. Esto sucede debido a las necesidades del negocio y los clientes.

En el caso del área industrial que cuenta con ámbitos amplios pueden existir algunos riesgos implícitos de este tipo de estructuras que pueden llegar a afectar a la empresa de forma negativa. Podemos mencionar que las Jefaturas se pueden encontrar con una sobrecarga de trabajo por la cantidad de personas a su cargo y esto puede crear cuellos de botella que impidan la toma de decisiones, existe el riesgo de que el superior pierda el control de las actividades realizadas por el equipo de trabajo dejando abierta la posibilidad de que exista tiempo ocioso.

Con el fin de conocer cómo se realizan los organigramas se les consultó a los colaboradores si en su empresa existe una metodología para la creación o actualización de los organigramas y se les pido que describan la metodología.

Gráfica 23



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según los resultados se obtuvo que el 70% de los colaboradores contestaron que si existe una metodología y el 30 % contestó que no existe lo cual indica que no todos los colaboradores han participado en el proceso de actualización y algunas personas desconocen sobre la forma en cómo se realizan los mismos.

Según los comentarios obtenidos la metodología para la creación y actualización de los organigramas son utilizadas únicamente por Recursos Humanos y no se ha definido una periodicidad específica para la modificación de los mismos, estos se actualizan según las necesidades del departamento.

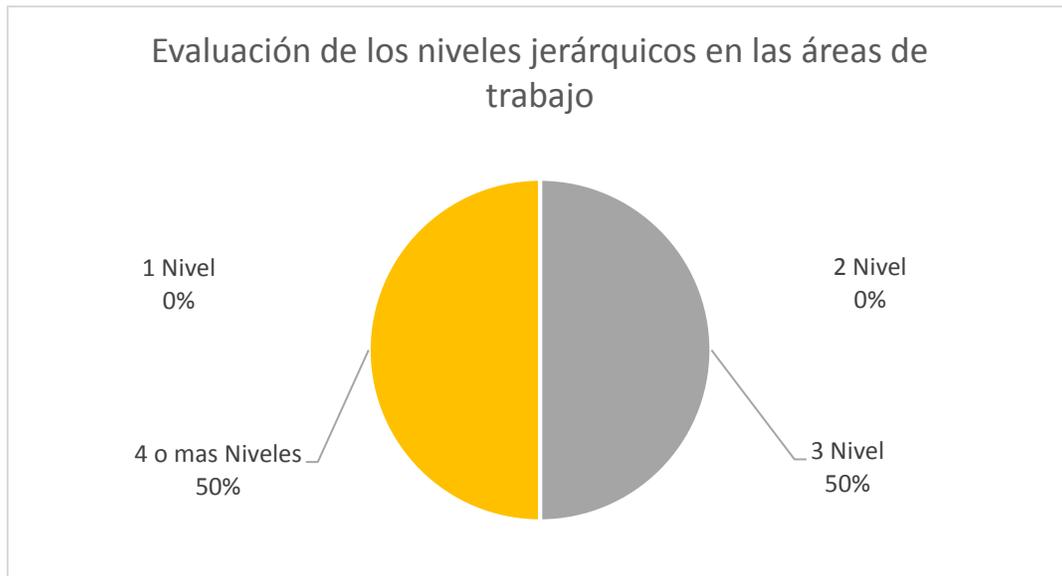
En este caso se transfiere la responsabilidad a Recursos Humanos y los colaboradores no pudieron establecer cómo se realiza este proceso. Es menester de las jefaturas y gerencias conocer cómo se establecen y actualizan los organigramas de su departamento así como la periodicidad y los criterios para realizar una actualización.

Al no contar con una metodología estandarizada que detalle la forma en cómo se deben elaborar los organigramas es posible que una auditoría documental pueda evidenciar discrepancias entre los diferentes organigramas presentados.

Por lo que es necesario contar con una metodología para asegurar que los organigramas se grafiquen de forma adecuada cumpliendo con el esquema autorizado, esta metodología debe ser comunicada a todas las áreas.

Con el objetivo de conocer más a profundidad la estructura organizacional de la empresa se les pregunto a los colaboradores cuantos niveles jerárquicos existen en su área de trabajo y que describan que puestos conforman los niveles jerárquicos.

Gráfica 24



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según los datos obtenidos en el cuestionario se obtuvo que el 50 % tiene 3 niveles jerárquicos y el otro 50% contestó que tiene 4 niveles jerárquicos o más en su área de trabajo, los niveles jerárquicos de 1 y 2 niveles no obtuvieron respuesta.

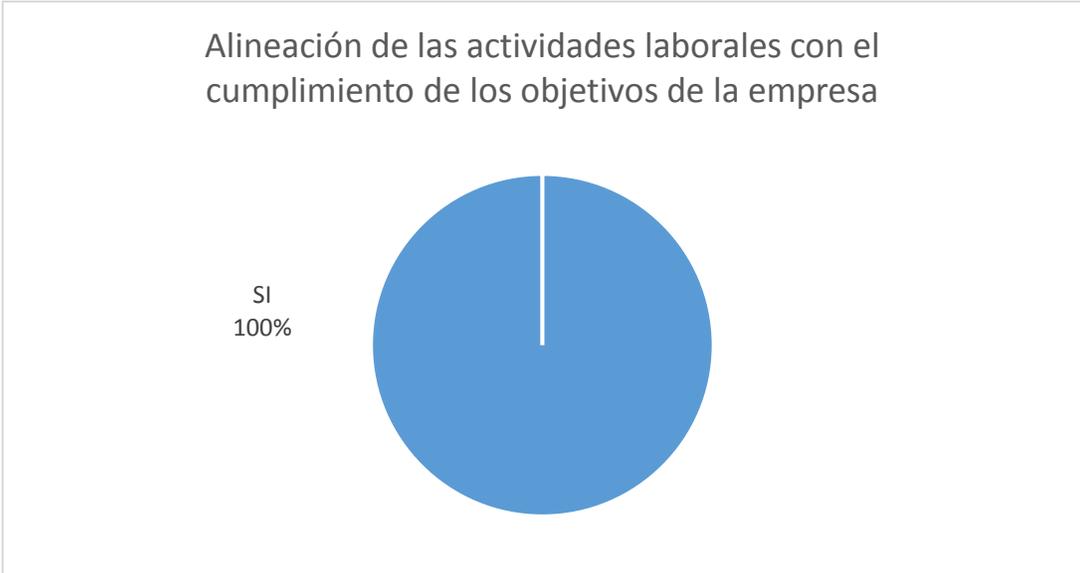
Para efectos de análisis y comprensión del lector a continuación se citarán las respuestas obtenidas de los colaboradores, respetando el anonimato de los mismos. “En el área administrativa se tienen 3 niveles jerárquicos que son Gerencia, Jefaturas, y Auxiliares.”. “En el área agrícola cuenta con 5 niveles jerárquicos conformados por Gerente agrícola, Sub Gerencia Agrícola, Supervisores Agrícolas, Administradores, Asistentes y Caporales.”. “En el área industrial se tienen 3 niveles jerárquicos formados por Superintendente, Gerente de Planta y Jefaturas.”

De los resultados se puede observar que todos los departamentos de la empresa están conformados por 3 niveles o más lo cual indica una descentralización de funciones y una supervisión adecuada. Se puede evidenciar que a menudo existe una confusión entre puestos de trabajo con niveles jerárquicos esto evidencia debilidades en cuanto a los organigramas.

Adicionalmente se puede observar que entre las diferentes áreas se presentan diferencias en la forma en como están estructurados los departamentos evidenciando debilidades en la estandarización esto afecta de forma negativa a la empresa y a los colaboradores al no tener claridad en los organigramas.

Con el objetivo de analizar si las actividades de los colaboradores están alineadas a la planeación y filosofía empresarial, se les consultó a los colaboradores si los objetivos de la empresa están ligados a las tareas que ellos y sus colaboradores realizan.

Gráfica 25



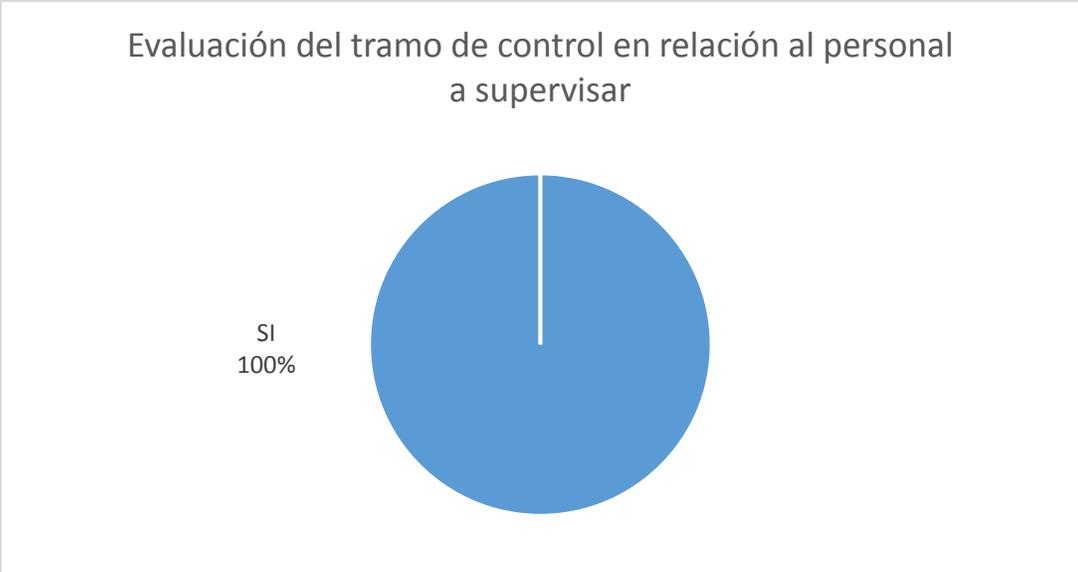
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

En esta pregunta el 100% de los colaboradores contestaron afirmativamente, las tareas que los colaboradores realizan están ligados al alcance de los objetivos que tiene la empresa. Dentro de los comentarios se tiene que los colaboradores deben cumplir con los objetivos propuestos al inicio de año y se realizan revisiones periódicas.

Para esto se debe cumplir con la programación de producción y respetar los presupuestos proyectados y cada colaborador debe tener claridad en sus funciones a desempeñar para cumplir con los objetivos propuestos. De los comentarios recibidos por los colaboradores se puede concluir que el esfuerzo y las actividades diarias que realiza el personal están alineadas a cumplir con los objetivos de la empresa.

Para evaluar el tramo de control se les consultó a los colaboradores, si la cantidad de personas a su cargo es el adecuado para poder supervisar de forma efectiva, se les indico que en el caso de que la respuesta fuera negativa se solicitó se hiciera mención de cuáles son los inconvenientes que se han presentado.

Gráfica 26



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

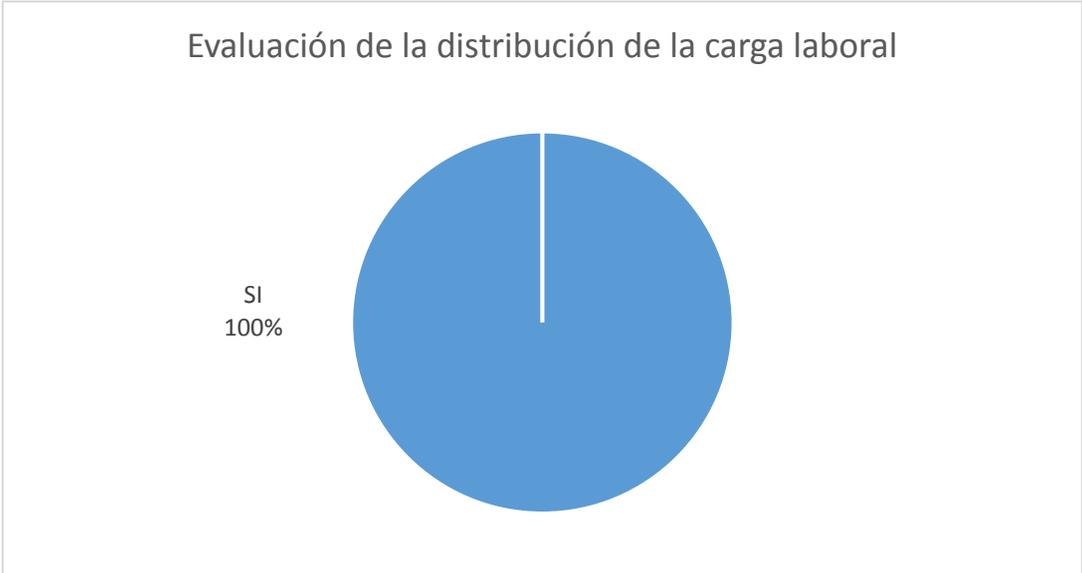
Según los resultados obtenidos se evidencia que el 100% de los colaboradores indica que el tramo de control es el adecuado y que puede supervisar al personal de forma efectiva.

Esto indica que las Jefaturas y Gerencias están de acuerdo con la cantidad de personal a su cargo y pueden supervisar sus actividades de forma efectiva dando seguimiento al desempeño de los colaboradores.

Los comentarios que se obtuvieron reflejan que los tramos de control son de ámbitos estrechos confirmando las respuestas brindadas por los colaboradores anteriormente.

Con el objetivo de evaluar cómo se realiza la distribución de las la carga laboral se le consultó a los colaboradores como se divide el trabajo de forma equitativa entre sus colaboradores de esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 27



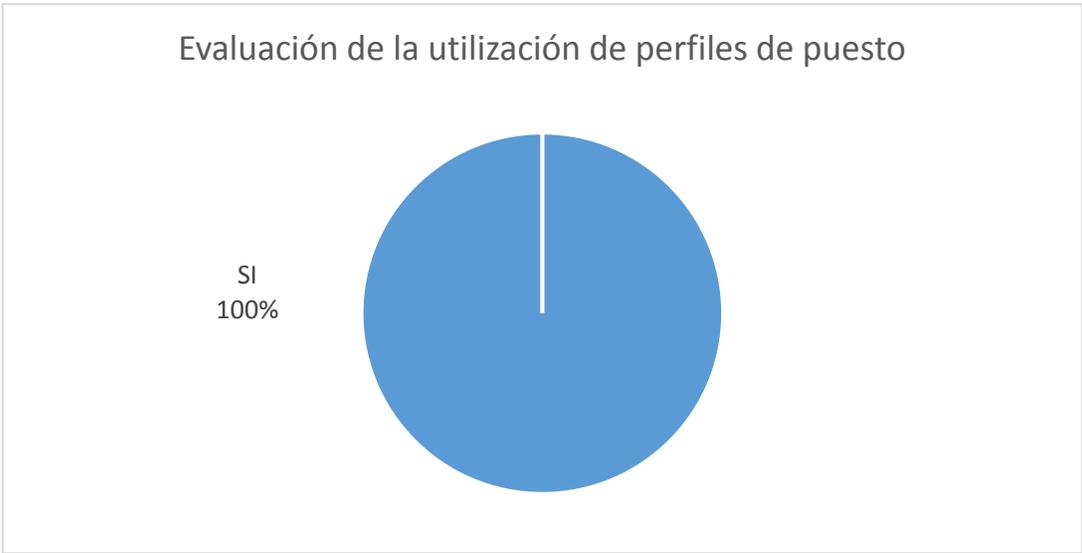
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según las respuestas brindadas por los colaboradores el 100 % contestaron que si se realiza una distribución de la carga laboral y el trabajo es equitativo entre los colaboradores. De esta pregunta se puede decir que las cargas de trabajo se reparten por igual entre todos los sub alternos de acuerdo a sus capacidades y de forma planificada.

Existen temporadas en las que aumenta la carga laboral debido al incremento en la producción por lo que algunas veces se les pide a los colaboradores del área agrícola y del área industrial que realicen horas extras. En el área administrativa la carga laboral varía en temporadas donde se incrementa el número de contrataciones o fechas de pago como el aguinaldo o bono 14.

Para evaluar las herramientas que utiliza la empresa en la función de organización se les consultó a los colaboradores si en su empresa existen perfiles de puesto así como también hacer mención si se había participado en la creación o actualización de los mismos, obteniendo los siguientes resultados.

Gráfica 28



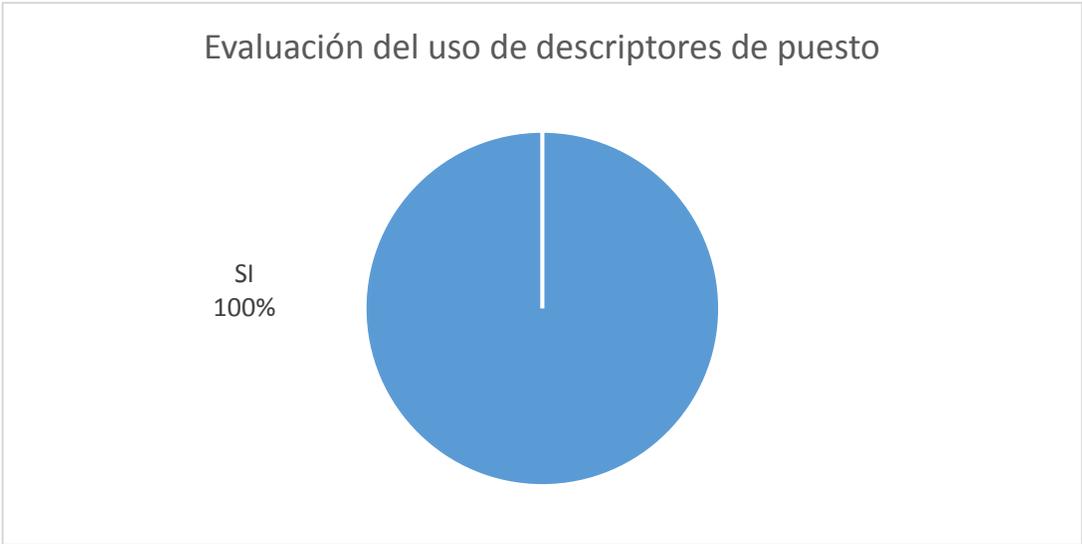
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Se obtuvo un 100 % de respuestas afirmativas en esta pregunta los colaboradores afirmaron que si existen perfiles de puesto en la empresa. Dentro de los comentarios realizados por los colaboradores se evidencia que el proceso de actualización de los mismos se realiza en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos durante reuniones uno a uno, estos son validados por el Jefe o Gerente.

En estas reuniones se verifica que los datos estén actualizados y en caso de ser necesario modificar la descripción de las actividades que realizan los colaboradores. De esta respuesta se puede concluir que los descriptores de puestos son actualizados con regularidad.

Se les consulto a los colaboradores si en su empresa existen descriptores de puestos y se les pidió que describieran si existe una metodología para la formulación y actualización de los mismos.

Gráfica 29



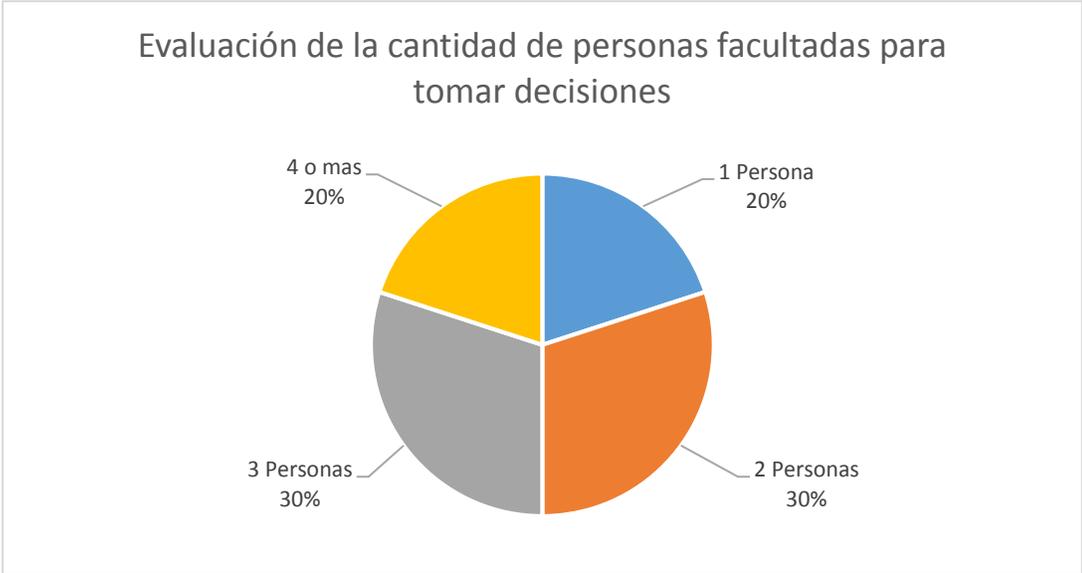
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Los resultados obtenidos en esta pregunta demuestran que el 100% contestó de forma afirmativa lo cual indica que si existen descriptores de puestos en la empresa. Según los comentarios dados por los colaboradores, se tiene que la empresa cuenta con un instructivo de llenado de descriptores de puesto el cual indica la forma detallada en la que se debe llenar los mismos, las Jefaturas y Gerencias tienen reuniones con el personal de Recursos Humanos para la creación y actualización de los mismos.

Estos se actualizan según las necesidades de la empresa, como creación de nuevos puestos de trabajo, áreas o departamentos, en algunos casos es necesario actualizarlos según se realicen mejoras en los diferentes procesos que existen dentro de la empresa.

Con el objetivo de evaluar el empoderamiento se les consultó a los colaboradores en su área de trabajo cuantas personas tienen la capacidad de tomar decisiones, y se les pidió que mencionen los puestos que toman decisiones en el departamento.

Gráfica 30



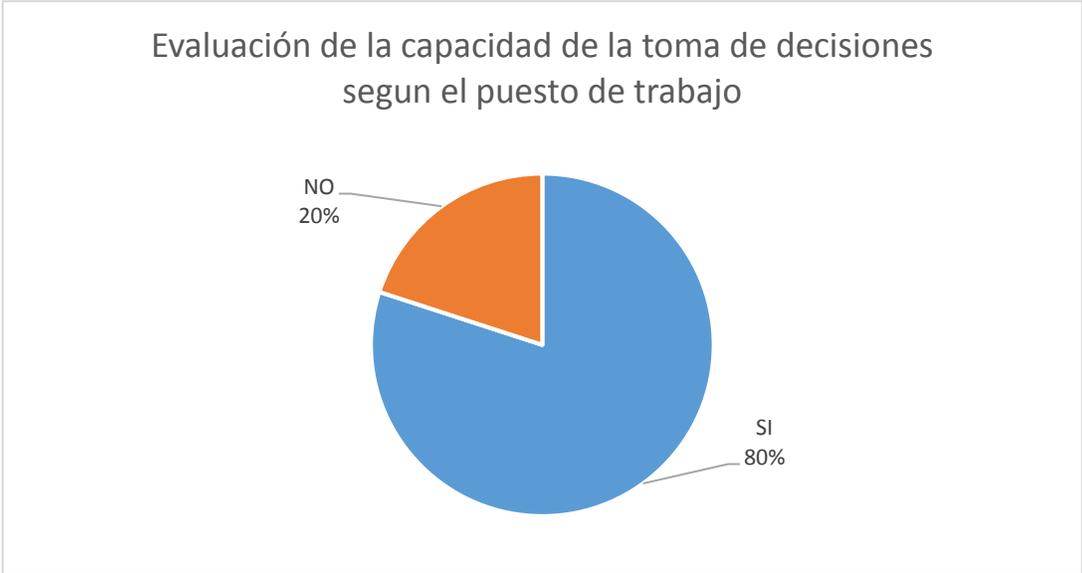
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

El 20 % contestó que una persona posee la capacidad de tomar decisiones, el 30 % indicó que dos personas, el 30 % contestó que tres personas y el 20 % respondió que cuatro personas o más son las que tienen la capacidad de tomar decisiones.

Los comentarios fueron que en el caso de las áreas administrativas el Jefe o Gerente realiza la toma de decisiones, en el caso del área agrícola el personal que toma decisiones son los Gerentes, Administradores de Finca y Encargados de Labores, en el área Industrial se tienen al Gerente de Planta, Jefe de Producción, Jefe de Mantenimiento y Planificador de mantenimiento. De estos resultados se observa que la responsabilidad de la toma de decisiones es únicamente una atribución de Jefaturas o Gerencias lo cual indica que las mismas están centralizadas.

Asimismo se les consultó a los colaboradores si tienen la capacidad de tomar decisiones sin la autorización de su jefe inmediato, en el caso de que la respuesta sea afirmativa se le pidió que detallara el tipo de decisiones que toma.

Gráfica 31



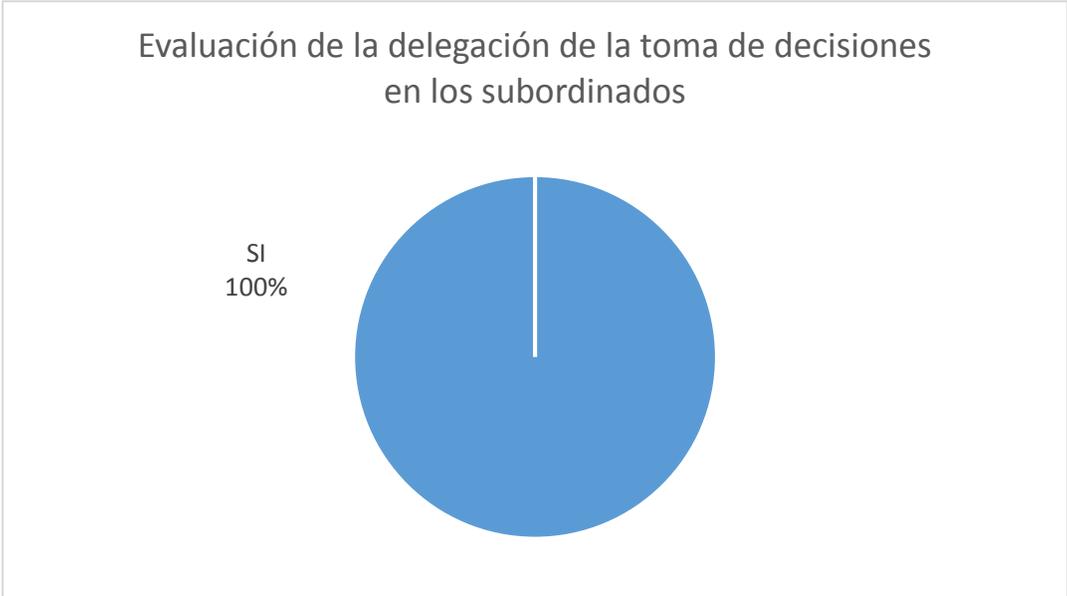
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

En esta pregunta el 80 % de los colaboradores comentaron que si pueden tomar decisiones sin la previa autorización de su jefe inmediato y el 20 % indicó que es necesario consultar antes sobre las acciones que se tomar.

Según los comentarios se tiene que en el caso de las Jefaturas se pueden tomar decisiones únicamente que estén bajo responsabilidad directa de las mismas, se pueden tomar decisiones con respecto actividades de ejecución diaria en algunos casos especiales se les debe comunicar a las Gerencias la situación actual y las propuestas de solución para que en conjunto se llegue a una ruta de acción. En el caso de las Gerencias se pueden tomar decisiones de contratación de personal, despido, capacitaciones y ejecución de presupuesto en este caso las Jefaturas a su cargo le realizan consultas sobre temas específicos.

Para evaluar si existe la delegación de autoridad, se les consultó a los colaboradores si delega o ha delegado la capacidad de toma de decisiones a alguno subordinado.

Gráfica 32



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

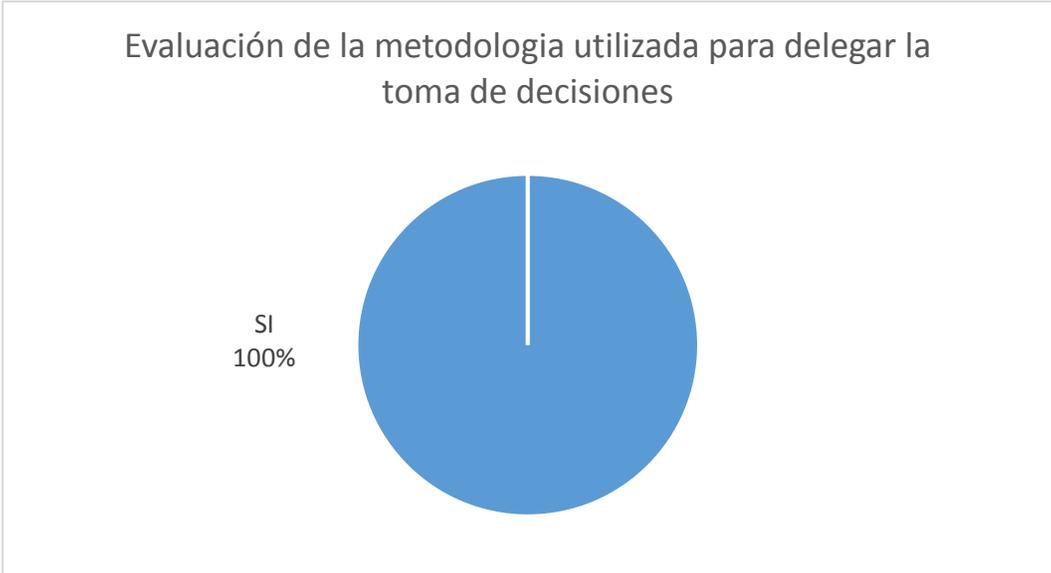
En esta pregunta el 100 % de los colaboradores contestó que si ha delegado la capacidad de toma de decisiones en alguno de sus subordinados.

De los comentarios obtenidos se tiene conocimiento que la delegación de la autoridad se realiza en algunos casos como ausencia del Jefe o Gerente, el objetivo de la delegación sirve para agilizar los tiempos de respuesta en la toma de decisiones de carácter urgente.

De esta pregunta se puede analizar que los Jefes y Gerentes conocen y tienen identificada a una persona que pueda tomar decisiones de forma efectiva en su ausencia y se le delega a esta persona esa atribución.

Se les consultó a los colaboradores si al momento de delegar la toma de decisiones se utiliza algún método de análisis y en el caso de que la respuesta sea afirmativa se les pidió que mencionen el método que se utiliza.

Gráfica 33



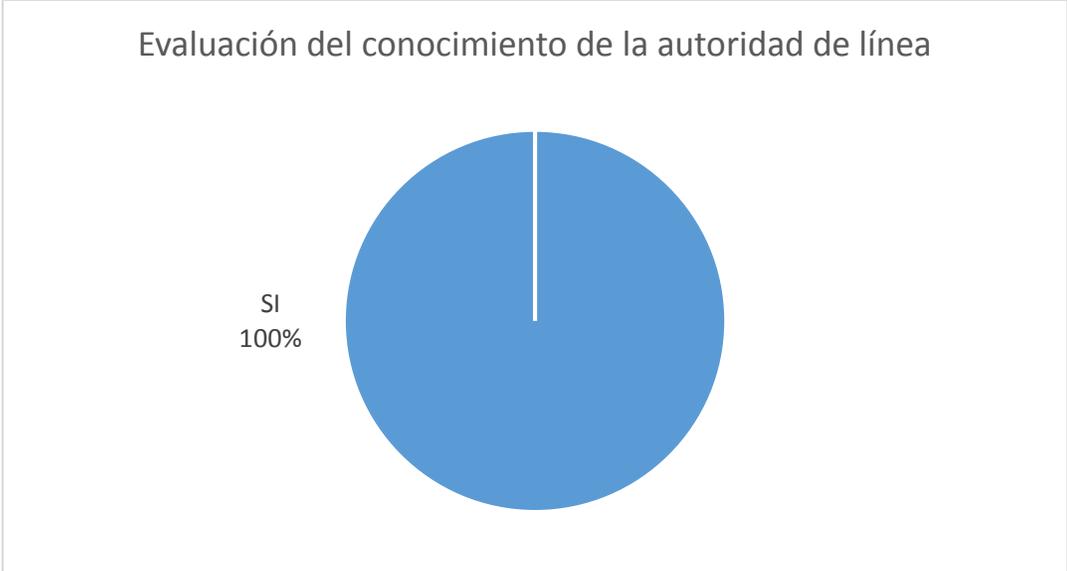
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

Según los resultados obtenidos se tiene que el 100 % de los colaboradores contestaron que si existe una metodología para la delegación de la toma de decisiones.

De los comentarios que se recibieron se tiene que se realiza la delegación según el área de trabajo de cada colaborador, esta se delega según criterios de cada Jefatura o Gerencia los cuales pueden ser con base a la experiencia, según el nivel de desempeño y por lo general se tiene identificados a los colaboradores que pueden desempeñar esta función. De acuerdo a los comentarios de los colaboradores se puede decir que la toma de decisiones se realiza por experiencias en casos similares y con base a los conocimientos que tienen los Jefes o Gerentes sobre las capacidades de sus colaboradores.

Se le consultó a los entrevistados si en su departamento los colaboradores tienen clara la autoridad de línea en el caso la respuesta sea si se le pidió que mencionen a que persona acuden sus subalternos al momento en que se presenta algún problema.

Gráfica 34



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

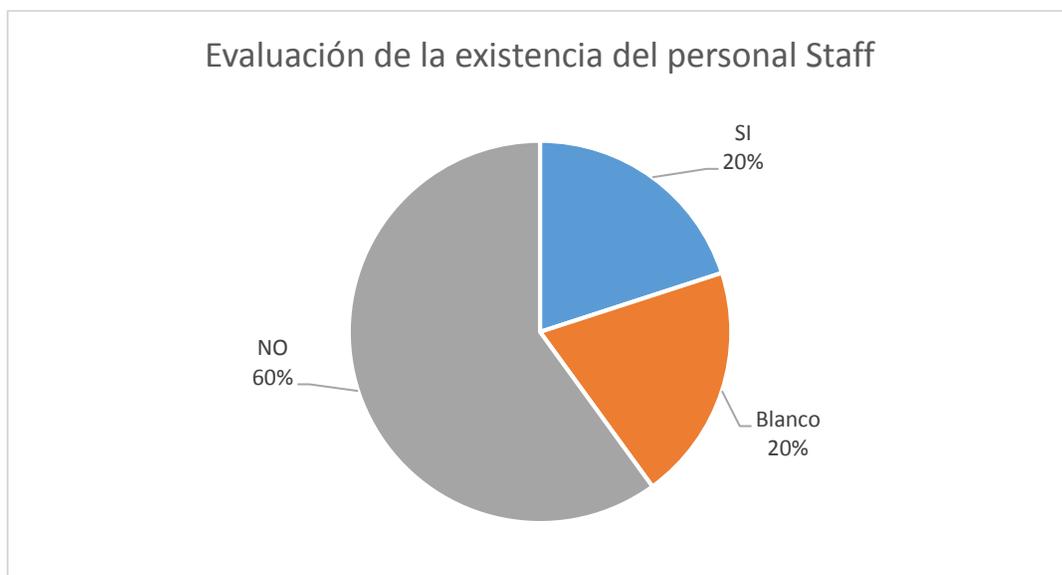
Según las respuestas de los colaboradores se obtuvo que el 100 % contestó que en su área de trabajo los colaboradores tienen en claro la autoridad de línea y que los colaboradores identifican a que persona deben acudir al momento en que surge un problema.

Los comentarios de los colaboradores indican que en caso de que surge algún problema los colaboradores se abocan con su Jefe inmediato en caso de ausencia les consultan a los Gerentes de Área.

De estos comentarios se puede observar que la línea de mando en las áreas es clara, los colaboradores están conscientes de la misma y conocen que persona tiene la facultad para tomar decisiones en momentos críticos.

Con el motivo de conocer cómo se compone la estructura organizacional en la empresa se le consultó a los colaboradores si en la empresa existe personal Staff y en el caso de que la respuesta se si se les pidió que mencionen que actividades realizan estos.

Gráfica 35



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2019

De las respuestas obtenidas se tiene que el 60 % de los colaboradores contestó que no se tiene personal Staff, el 20 % se abstuvo de responder y el 20% de los colaboradores contestó que si se existe personal Staff en la empresa.

De acuerdo con la información brindada por uno de los colaboradores el personal Staff son un grupo de personas que vela por las actividades vitales de la empresa y asesoran a la Junta Directiva con respecto a temas específicos, la figura de personal Staff aparecerá dentro de los organigramas de las oficinas centrales. En la unidad objeto de estudio (planta extractora) no se cuentan con personal Staff.

El resto de colaboradores contesto que no existe esta figura o dejo en blanco la respuesta. Se observa que existen carencias de información por parte de los colaboradores.

2.4. Informe Gerencial

Este proyecto de investigación tiene como objetivo identificar las debilidades que posee la empresa en cuanto a las Funciones de Planificación y Organización, con base a los resultados obtenidos de los cuestionarios se realizará un análisis y se evaluarán diferentes propuestas que permita solucionar la problemática existente la cual se presenta en el capítulo tres de este documento. Para la evaluación de la situación actual de la empresa se utilizó el método científico y se emplearon entrevistas para obtener la información requerida. La entrevista se realizó a diez colaboradores entre estos Gerencias y Jefaturas de la zona.

Como puntos favorables para la empresa se puede mencionar que ya se tienen formulados algunos elementos de la función de planeación como lo es la filosofía empresarial, planes de acción a corto, mediano y largo plazo. En la función de organización se encontraron algunos elementos ya establecidos como organigramas de cada una de las áreas y descriptor de puestos para cada puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos en las entrevistas evidencian algunas debilidades que pueden estar afectando negativamente a la organización las cuales se presentan a continuación.

En lo que respecta la filosofía empresarial se puede observar que ya fue definida, se evidencia que existen debilidades como lo es el conocimiento de la filosofía empresarial en 100% de los colaboradores tuvo problemas para definirla y la participación en el proceso de definición es baja evidenciando que el 100% no ha participado en la formulación de la filosofía empresarial. Esto puede ocasionar, una baja identificación con la filosofía empresarial, desconocimiento, los objetivos departamentales pueden no estar alineados a la filosofía empresarial.

Los resultados obtenidos del análisis de la situación actual y análisis FODA se puede observar que el 50% evidencia que no se realiza un análisis de la situación actual de la empresa y el mismo porcentaje indicó que desconoce sobre el uso del análisis FODA como herramienta. Se puede evidenciar que el análisis de la situación actual es muy débil, poniendo en evidencia que el único análisis de los factores internos es la evaluación post capacitación.

No se cuenta con una metodología para elaborar los análisis externos e internos y en la mayoría de los casos esta responsabilidad es trasladada a otros departamentos cuando es menester de las Gerencias y Jefaturas identificar estos factores, crear estrategias para disminuir las amenazas y utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Sin estos análisis la empresa puede ser vulnerable ante los factores externos sin identificar, se pueden desaprovechar oportunidades que pudieran beneficiar a la empresa y se ve afectada de manera interna al no tener procesos de mejora continua para reducir las debilidades, siendo este un criterio fundamental para cualquier certificación.

En la elaboración y seguimiento a los planes de acción se pudo evidenciar la debilidad de que no se verifica el cumplimiento de lo planificado, el 40% de los colaboradores indicó que no se evalúa si lo planificado fue alcanzado a cabalidad, se observa que en algunas áreas se de manera reactiva sin una planificación ante alguna emergencia.

La única herramienta identificada es el 5w2h la cual es utilizada como análisis posterior de la ejecución de los planes y sirve para identificar oportunidades de mejora, esta herramienta es poco efectiva pues el seguimiento debe realizarse durante la ejecución de los planes para detectar de manera oportuna atrasos y/o riesgos.

Al no contar con herramientas de evaluación de lo planificado la empresa puede verse afectada de forma negativa pues se desconoce si fueron desarrolladas todas las actividades a cabalidad, si los resultados obtenidos fueron los esperados y al no dar seguimiento oportuno no se pueden prevenir atrasos y/o riesgos que pudieran surgir.

En la evaluación de las alternativas para la toma de decisiones se evidencia que el 60% de los colaboradores no cuentan con ninguna herramienta o metodología que les permita evaluar alternativas y definir cuál es la mejor opción esto puede afectar a la empresa pues se evidencia que las decisiones sean tomadas con pocos criterios o sin fundamentos lo cual pudiera tener repercusiones monetarias para la empresa.

El 20% evidenció que no utiliza presupuestos para la evaluación de alternativas. Al no utilizar los presupuestos como herramienta para evaluar los presupuestos pueden presentarse sobregiros en los montos autorizados del presupuesto afectando negativamente a la empresa aumentando los costos.

Según los resultados obtenidos el 60 % indican que no existe una metodología para la formulación de objetivos esto puede afectar negativamente al momento de realizar una auditoría y presentar objetivos mal formulados o delimitados, y que no se pueda determinar si fueron alcanzados a cabalidad. Al establecer objetivos correctamente, estos permitirán evaluar si estos fueron alcanzados según lo planificado, se puede determinar si se cumplieron los tiempos establecidos y aumenta la motivación de los colaboradores.

El 60% de los colaboradores indicó que no se utiliza ningún tipo de metodología para la definición de procesos críticos, adicionalmente en definición de procedimientos las Jefaturas y Gerencias trasladan esta responsabilidad a otros departamentos.

Es de vital importancia que las Gerencias y Jefaturas se involucren y se responsabilicen de sus procesos. Estos deben conocer y tener identificados cuales son los procesos que afectan directamente al proceso productivo, llegando a detener o atrasándolo representando costos a la operación. Adicionalmente los dueños del proceso deben conocer como sus procesos ayudan al alcance de la misión y visión de la empresa.

En lo que respecta a la metodología para la definición de organigramas se observa que el 30 % indica que actualmente no se cuenta con ninguna metodología. Dentro de los comentarios se puede observar las jefaturas no participan en la actualización de los organigramas, la responsabilidad de la actualización y elaboración de los mismos es trasladada al departamento de Recursos Humanos. Al no contar con una metodología estandarizada que detalle la forma en cómo se deben elaborar los organigramas es posible que una auditoría documental pueda evidenciar discrepancias entre los diferentes organigramas presentados.

De forma general se puede observar que cada una de las áreas realiza su planificación y organiza a su personal con bajos estándares. Existen otros casos en los que se demuestra que no se utiliza ningún tipo de metodología para establecer estas funciones.

Derivado de que no se han creado metodologías estandarizadas para poder definir las funciones de planificación y organización, la empresa no cuenta con los requisitos necesarios para poder optar a una certificación impidiendo que se pueda continuar con las relaciones de compra – venta con los clientes. Por lo surge la necesidad de establecer una metodología de trabajo para estas funciones por lo que en el siguiente capítulo se presenta la propuesta de metodológica que brindaran las bases para poder estandarizar los procesos y así optar a la certificación.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA PLANTA EXTRACTORA UBICADA EN LA COSTA SUR.

Derivado de los hallazgos identificados en el capítulo dos se realizó una investigación en la cual se precisaron algunas herramientas de utilidad con respecto a las funciones de Planeación y Organización que permita a solucionar las deficiencias encontradas en la metodología de trabajo de la empresa.

En el capítulo que se presenta a continuación se establece la metodología propuesta para definir las funciones de Planeación y Organización. Esta metodología establece los participantes, herramientas y materiales que permitirán a las Jefaturas y Gerencias constituir de manera efectiva y desarrollar estas funciones en la empresa y los departamentos.

Para la metodología de planeación se investigaron distintas técnicas y herramientas que permitirán poder definir objetivos claros, establecer planes de acción los cuales servirán de guía durante la ejecución de los mismos y herramientas de seguimiento para asegurar una correcta ejecución de lo planificado. Con respecto a la función de organización se establecieron herramientas que ayudaran a la construcción de organigramas, perfiles y descriptores de puesto.

Las metodologías y herramientas que se desarrollarán en este capítulo como propuesta son las siguientes: Lluvia de Ideas, Metodología SMART para definición de Objetivos, Análisis FODA, sesiones facilitadas, elaboración de procedimientos, metodología Kanban y herramientas cómo: planes de acción, determinación de procesos críticos, elaboración de diagramas de flujo, gráfica de Gantt. Para la metodología de Organización se establecen las herramientas necesarias para definir los Organigramas, perfiles y descriptores de puesto que son los elementos esenciales de esta función.

3.1. Justificación de la propuesta

En el capítulo anterior se evidenció que existen deficiencias en las funciones de planeación y organización asimismo se identificó que algunas gerencias no cuentan con una metodología estandarizada que les ayude a desarrollar las mismas, esto provoca que se realice de forma empírica, por lo que surge la necesidad de establecer estas metodologías y brindarle a los colaboradores herramientas que sean de utilidad para que puedan desempeñar su gestión de una forma ordenada y estandarizada. Esto ayudará a la empresa a disminuir los riesgos por malas prácticas ocasionadas por conocimientos empíricos e incertidumbre.

Como factores externos se han identificado algunas necesidades del negocio con respecto al mercado internacional, los principales clientes están solicitando a la empresa diferentes certificaciones que aseguren que la empresa cuenta con buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, así como evidenciar que existe una correcta planificación y que se cuenta con una estructura organizacional bien definida, estas certificaciones permitirán a la empresa tener una diferenciación en su producto y poder vender el mismo en el mercado a un mejor precio, aumentando sus ventas a largo plazo, derivado de esto surge la necesidad de realizar esta investigación y creación de una propuesta que permita reforzar las funciones de planificación y organización.

3.2. Objetivo de la propuesta

Establecer la metodología de trabajo que permita a las Jefaturas y Gerencias definir la Planificación y Organización, que estas sean aplicadas en el último trimestre del 2021 a los diferentes departamentos de la empresa y que puedan servir como soporte ante las distintas auditorias que tiene la empresa.

3.3. Esquema de la metodología propuesta para las funciones de planeación y organización.

Las herramientas que son utilizadas en la función de Planeación son: misión o propósito, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos. Las herramientas utilizadas para la función de Organización son organigramas, perfiles de puesto y descriptores de puesto. A continuación se presenta un esquema de la metodología propuesta:

3.3.1. Planeación

3.3.1.1. Definición de filosofía empresarial

- Técnica de lluvia de ideas
- Formato de definición de la filosofía empresarial

3.3.1.2. Definición de objetivos o metas

- Metodología SMART
- Formato de definición de objetivos.

3.3.1.3. Análisis de la situación actual (Estrategias)

- Metodología de sesiones facilitadas (metodología de trabajo de grupos)
- Formato matriz FODA
- Formato planes de acción

3.3.1.4. Elaboración de procedimientos.

- Metodología y formato para la determinación de procesos críticos.
- Metodología y formato para la elaboración de diagramas de flujo
- Estructura para la redacción de procesos.

3.3.1.5. Ejecución de Programas

- Formato gráfica de Gantt
- Metodología KANBAN

3.3.1.6. Elaboración de Presupuestos

- Formato de presupuesto de costos y gastos
- Formato presupuesto de efectivo.

3.3.2. Organización

3.3.2.1. Definición de Estructura Organizacional

- Formato Definición de Estructura Organizacional.

3.3.2.2. Definición de Perfil y Descriptor de puestos.

- Formato Perfil de Puestos
- Formato Descriptor de Puestos.

3.3.3. Marco Metodológico para la función de Planeación.

3.3.3.1. Metodología para la definición de la filosofía empresarial

La filosofía empresarial consta de tres ejes importantes que son la visión, misión y valores, las actividades de los colaboradores deben de estar enfocadas al alcance de la misión y visión de la empresa. Los valores guiarán la conducta del personal en el desarrollo de sus actividades.

Con esta metodología la Alta Dirección en conjunto con las Gerencias podrán formular adecuadamente la filosofía empresarial, para esto se establece un formato en el cual se deben de identificar cada uno de los factores que conforman la filosofía. Una vez establecida la filosofía empresarial se debe definir una estrategia de comunicación que permita dar a conocer la misma a todo el personal con el objetivo de que se sientan identificados con la misma.

a. Temporalidad.

La filosofía empresarial se debe evaluar a mediano plazo. Se recomienda que se realice cada 3 o 5 años, según las necesidades de la empresa, se sugiere esta periodicidad debido a que es necesario evaluar que siga siendo funcional y que evidencie los cambios por los que ha pasado la empresa durante este periodo y debe ser realista con respecto a los cambios del mercado.

b. Seguimiento

Se deben realizar reuniones de seguimiento en las cuales cada Gerencia evidencie como las actividades de los colaboradores están enfocadas al alcance de los mismos. Se recomiendan que se realicen de forma semestral asegurando que los colaboradores se mantengan enfocados.

c. Definición y/o actualización de filosofía empresarial.

Para la definición y/o actualización de la filosofía empresarial esta se realizarán mediante dos reuniones en las cuales se convocaran a los Gerentes en conjunto con la Alta Dirección. En estas reuniones se utilizará la Lluvia de Ideas (Breainstorming), la cual es una herramienta de trabajo grupal que permite que se desarrollen nuevas ideas en un ambiente relajado.

d. Lluvia de ideas:

Pasos para utilizar la herramienta lluvia de ideas:

- **Paso 1:** Se debe seleccionar a un colaborador que pueda desempeñar el rol de moderador esta persona será la encargada de guiar la reunión, resolver dudas con respecto a la metodología y moderar la participación de los asistentes.
- **Paso 2:** Previo a iniciar la reunión se debe preparar el lugar donde se realizará la reunión para esto se debe contar con una pizarra o 3 cartulinas, las cuales deben acomodarse frente a los participantes.
- **Paso 3:** Cada uno de los participantes de exponer sus ideas y estas se deben escribir en los carteles y/o pizarra.
- **Paso 4:** En conjunto se debe analizar cada aporte haciendo una depuración y unificación de ideas, buscando la opción que permita establecer la filosofía empresarial.
- **Paso 5:** Se debe establecer una estrategia de comunicación que permita informar a todos los colaboradores la filosofía establecida.
- **Paso 6:** Se procede a llenar el formato Definición de Filosofía Empresarial, el cual se detalla en este documento.

e. Participantes:

A estas reuniones se recomienda que pueda asistir la Alta Dirección y Gerentes, el motivo para que los Gerentes se involucren en estas reuniones es para escuchar sus puntos de vista y que se sientan identificados e involucrados con el alcance de las mismas.

f. Agenda de actividades

➤ Primera reunión

No.	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Alta Dirección	3 min.
2	Introducción lluvia de ideas	Moderador	5 min.
3	Lluvia de ideas	Moderador y Participantes	60 min.
4	Palabras de agradecimiento	Alta Dirección	2 min.
Total			70 min.

➤ Segunda reunión

No	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Alta Dirección	2 min.
2	Depuración de ideas	Moderador y Participantes	30 min.
3	Definición de visión, misión y valores	Moderador y Participantes	20 min.
4	Documentación de visión, misión y valores	Moderador	10 min.
5	Palabras de agradecimiento	Alta Dirección	3 min.
Total			65 min.

g. Materiales

- 1 pizarra o 3 cartulinas
- 3 marcadores de colores
- 20 lapiceros
- 20 hojas en blanco tamaño carta
- 1 Formato

h. Instrucciones para el llenado de formatos.

- **Fecha de elaboración:** Escriba la fecha en la que se está realizando el llenado del formato.
- **Participantes:** Coloque los participantes de la reunión.
- **Misión:** Escriba la misión, esta responde a las preguntas ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Para quién lo hacemos?
- **Visión:** Coloque la visión, esta responde a la pregunta ¿Cómo se percibe la empresa en el futuro?, ¿A dónde queremos llegar?
- **Valores:** Escriba los valores que considere que importantes y que representen las creencias y convicciones de los presentes.
- **Definiciones:** Escriba las definiciones de los valores.
- **Estrategia de comunicación:** Detalle cual será la estrategia de comunicación, la cual debe detallar la forma en cómo se comunicará a todos los colaboradores.
- **Responsable:** Escriba el nombre del responsable de implementar la estrategia de comunicación.

i. Formato definición de la filosofía empresarial

Logo de la Empresa	Formato Definición de Filosofía Empresarial		No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020	
Fecha de elaboración:			
Participantes:			
1		6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	
<i>Misión:</i>			
<i>Visión:</i>			
<i>Valores</i>			
1		2	
4		5	
<i>Definiciones:</i>			
1			
2			
3			
4			
5			
<i>Estrategia de comunicación</i>		<i>Responsable:</i>	

j. Ejemplo del formato definición de la filosofía empresarial

Logo de la Empresa	Formato Definición de Filosofía Empresarial		No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020	
Fecha de elaboración:		05 DE OCTUBRE 2020	
Participantes:			
1	Edwin Molina - Director General	6	Mónica Solórzano - Gerente de Talento
2	José Milán - Sub Director de Desarrollo Organizacional	7	Leonel Ruiz - Gerente de Proyectos
3	Ernesto Ibarguen - Sub director CSO	8	José Bueso - Gerente de Recursos Humanos
4	Luis Mazek - Sub Director de Industria y Consumo	9	María Luisa Godoy - Gerente de Comunicación Corporativa
5	Philip Crocker . Sub Director Agrícola	10	Iván Espósito - Gerente Administrativo
Misión:			
<i>Somos Agricultores y Productores por excelencia del productos con Altos estándares de calidad, responsables y comprometidos con el medio ambiente, generando empleos para el pueblo guatemalteco</i>			
Visión:			
<i>Ser la empresa referente en el mercado nacional e internacional en productos alimenticios de alta calidad</i>			
Valores			
1	Responsabilidad	2	Integridad
4	Lealtad	5	Respeto al Medio Ambiente
		3	Trabajo en Equipo
Definiciones:			
1	Responsabilidad: respondemos siempre por nuestras acciones		
2	Integridad: Actuamos siempre con transparencia		
3	Trabajo en equipo: creemos en que las ideas y el esfuerzo constante es capaz de lograr nuestros objetivos y alcanzar grandes retos		
4	Lealtad: Somos responsables de la información que manejamos y de nuestro actuar tanto dentro como fuera de la empresa		
5	Respeto al medio ambiente: Comprometidos con la flora, fauna y las comunidades que rodean nuestras operaciones agrícolas		
Estrategia de comunicación		Responsable:	
Estrategia de comunicación Basada en mensaje		Gerente de Comunicación Corporativa	
Generación de videos corporativos para dar a conocer la filosofía empresarial			
Diseño de promocionales decorativos para todo el personal de la empresa con la finalidad de promover la información			

3.3.4. Metodología para la definición de objetivos o metas

Para la definición de objetivos se propone la metodología SMART, la importancia de redactar correctamente los objetivos es que entre más claros y precisos sean los objetivos más probabilidades se tendrán de alcanzar el éxito.

Los objetivos bien definidos se pueden medir y se puede saber si fueron alcanzados a cabalidad.

La metodología SMART permite formular cualquier tipo de objetivos sin importar la temporalidad (corto, mediano o largo plazo), naturaleza (generales o específicos) o jerarquía (estratégicos, tácticos u operativos).

3.3.4.1. Temporalidad:

Para la definición de objetivos no se tiene establecida una temporalidad específica estos se pueden formular según las necesidades del usuario.

3.3.4.2. Seguimiento:

Se debe dar un seguimiento adecuado durante la ejecución de las acciones que permitan alcanzar el objetivo. Debido a que los objetivos pueden variar en su temporalidad, las actividades de seguimiento quedarán a discreción de la persona que los formule. Estas actividades pueden ser diarias, semanales y en algunos casos mensuales, no se recomienda que las actividades de seguimiento sean mayores un mes pues no se detectan los riesgos de forma oportuna y/o actividades con demora.

3.3.4.3. Metodología SMART

Para la formulación de los objetivos se debe contar con una hoja de papel y un lapicero. Por cada objetivo se deberán realizar los pasos siguientes:

- **Paso 1:** Mentalmente debe identificar el objetivo que desea plasmar.
Ejemplo: “Quiero vender más y ganar más dinero”
- **Paso 2:** Responder la pregunta ¿Qué se quiere lograr? Ejemplo:
“Incrementar las ventas”
- **Paso 3:** Definir indicadores de éxito, estos deben de ser medibles pueden ser porcentajes y/o cantidades. ¿Cómo se si alcance mi meta? Ejemplo:
“Incrementar las ventas un 20% con respecto al 2020”
- **Paso 4:** Analizar si es posible alcanzar el objetivo propuesto. Responde a la pregunta: ¿Tengo las herramientas y/o habilidades para alcanzarlo?
Ejemplo: “Si cuento con la capacidades para poder vender más, puedo producir más y distribuir más ”
- **Paso 5:** Se debe evaluar el impacto positivo y responde a la pregunta ¿Es realmente importante? Ejemplo: “Es muy importante poder incrementar las ventas, tendré más dinero”
- **Paso 6:** Definir cuanto tiempo tomará realizar el objetivo responde a la pregunta ¿Cuándo planeo comenzar? y ¿Cuándo planeo terminar?
Ejemplo: Inicio en marzo y terminaré en diciembre.
- **Paso 7:** Unificar los enunciados creados en los pasos 2,3 y 6 y formular el objetivo. Ejemplo: Incrementar las ventas comprendidas en los meses de marzo y diciembre en un 20 % con respecto al año 2020.
- **Paso 8:** Llenar el formato “Definición de objetivos” el cual se presenta en este documento.

Para la definición de objetivos se recomienda identificar cada uno de los factores mencionados anteriormente por separado y luego unificarlos en un solo enunciado, esto facilitará la redacción del mismo.

3.3.4.4. Participantes:

La definición de objetivos se puede realizar de forma individual. Por lo que no es necesario establecer una agenda de actividades para este numeral.

3.3.4.5. Materiales:

- Formato
- 2 hojas
- 2 Lapiceros

3.3.4.6. Instrucciones para el llenado del formato definición de objetivos.

Es importante resaltar que no es necesario llenar el formato por completo, puede utilizar los espacios necesarios o utilizar dos formatos en caso de ser necesario plantear varios objetivos.

- **Fecha:** Escriba la fecha en la que se está realizando el llenado del formato.
- **Elaborador:** Nombre de la persona que está realizando el documento.
- **Objetivo:** Escriba el objetivo según los criterios establecidos en el inciso 3.3.3.2 c.
- **Jerarquía y Temporalidad:** Marque con una “X” si el objetivo es estratégico, táctico u operativo y si es a corto, mediano, o largo plazo.

3.3.4.7. Instrucciones para el llenado del formato lista de verificación de objetivos.

- Si los objetivos cumplen el criterio, anote “+” en el recuadro a la derecha de la declaración. Si no es así, marque “-” en el recuadro.
- Posterior a llenar la lista analice si es necesario modificar los objetivos planteados.

3.3.4.8. Formato definición de objetivos:

Logo de la Empresa	Formato Definición de Objetivos				No. De Edición 01						
Fecha de emisión: 26/07/2020			Fecha de edición: 26/07/2020								
METODOLOGÍA SMART											
Específicos (S): Es una declaración de lo que se desea lograr y se debe responder las siguientes pregunta: ¿Que quiero lograr?	Medibles (M): Este inciso hace referencia a los indicadores que permitirán evaluar si se tienen progresos y si he alcanzado mi meta. ¿ Como se si alcance mi meta?	Alcanzables (A): Los objetivos deben de ser realizables, deben de ser realistas con nuestra realidad y se deben de poder cumplir. ¿ Tengo las herramientas o habilidades necesarias para poder alcanzarlo?	Relevantes (R): Los objetivos deben de ser relevantes, tienen que ser realmente importantes, se debe evaluar el impacto positivo de alcanzar este objetivo. ¿ Es realmente importante?	Temporal (T): Debe ser medido de forma temporal. ¿ Cuando planeo comenzar? ¿ Cuando planeo terminar?							
Fecha: <input type="text"/>											
Elaborador: <input type="text"/>											
Objetivo 1: <input type="text"/>											
Jerarquía Temporalidad											
Estratégico	<input type="checkbox"/>	Táctico	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	Corto	<input type="checkbox"/>	Mediano	<input type="checkbox"/>	Largo	<input type="checkbox"/>
Objetivo 2: <input type="text"/>											
Jerarquía Temporalidad											
Estratégico	<input type="checkbox"/>	Táctico	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	Corto	<input type="checkbox"/>	Mediano	<input type="checkbox"/>	Largo	<input type="checkbox"/>
Objetivo 3: <input type="text"/>											
Jerarquía Temporalidad											
Estratégico	<input type="checkbox"/>	Táctico	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	Corto	<input type="checkbox"/>	Mediano	<input type="checkbox"/>	Largo	<input type="checkbox"/>
Objetivo 4: <input type="text"/>											
Jerarquía Temporalidad											
Estratégico	<input type="checkbox"/>	Táctico	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	Corto	<input type="checkbox"/>	Mediano	<input type="checkbox"/>	Largo	<input type="checkbox"/>
Objetivo 5: <input type="text"/>											
Jerarquía Temporalidad											
Estratégico	<input type="checkbox"/>	Táctico	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	Corto	<input type="checkbox"/>	Mediano	<input type="checkbox"/>	Largo	<input type="checkbox"/>
Elaborado por:		Revisado por:			Autorizado por:						

3.3.4.9. Ejemplo del formato definición de objetivos:

Logo de la Empresa	Formato Definición de Objetivos				No. De Edición 01						
Fecha de emisión: 26/07/2020			Fecha de edición: 26/07/2020								
METODOLOGÍA SMART											
Específicos (S): Es una declaración de lo que se desea lograr y se debe responder las siguientes pregunta: <i>¿Que quiero lograr?</i>	Medibles (M): Este inciso hace referencia a los indicadores que permitirán evaluar si se tienen progresos y si he alcanzado mi meta. <i>¿Como se si alcance mi meta?</i>	Alcanzables (A): Los objetivos deben de ser realizables, deben de ser realistas con nuestra realidad y se deben de poder cumplir. <i>¿Tengo las herramientas o habilidades necesarias para poder alcanzarlo?</i>	Relevantes (R): Los objetivos deben de ser relevantes, tienen que ser realmente importantes se debe evaluar el impacto positivo de alcanzar este objetivo. <i>¿Es realmente importante?</i>	Temporal (T): Debe ser medido de forma temporal. <i>¿Cuando planeo comenzar? ¿Cuando planeo terminar?</i>							
Fecha:		05 de octubre 2020									
Elaborador:		Rudy José De León Rodas									
Instrucciones: Elabore los objetivos según los criterios indicados en la matriz anterior y clasifique los objetivos según su jerarquía y temporalidad.											
Objetivo 1:											
Aumentar la producción de artículos manufacturados un 5% en relación a los resultados del año 2019, durante el segundo trimestre del 2020											
Jerarquía			Temporalidad								
Estratégico	<input type="checkbox"/>	Táctico	<input checked="" type="checkbox"/>	Operativo	<input checked="" type="checkbox"/>	Corto	<input type="checkbox"/>	Mediano	<input type="checkbox"/>	Largo	<input type="checkbox"/>
Objetivo 2:											
Reducir la cantidad de los accidentes laborales en un 75% en relación a los resultados del 2019, mediante la implementación de la norma OHSAS 18001											
Jerarquía			Temporalidad								
Estratégico	<input type="checkbox"/>	Táctico	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input checked="" type="checkbox"/>	Corto	<input type="checkbox"/>	Mediano	<input checked="" type="checkbox"/>	Largo	<input type="checkbox"/>
Objetivo 3:											
Innovar la imagen corporativa mediante la implementación de nuevas estrategias de reconocimiento de marca tanto interno como externo de la empresa											
Jerarquía			Temporalidad								
Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/>	Táctico	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	Corto	<input checked="" type="checkbox"/>	Mediano	<input type="checkbox"/>	Largo	<input type="checkbox"/>
Objetivo 4:											
Realizar la evaluación de los activos actuales propiedad de la empresa con la finalidad de actualizar los equipos de computo y asimismo realizar la migración a nuevas tecnologías											
Jerarquía			Temporalidad								
Estratégico	<input type="checkbox"/>	Táctico	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input checked="" type="checkbox"/>	Corto	<input checked="" type="checkbox"/>	Mediano	<input type="checkbox"/>	Largo	<input type="checkbox"/>
Objetivo 5:											
Disminuir en un 5% los niveles de rotación de personal, reforzando los niveles de seguridad en la contratación, asimismo, la implementación de un programa de fidelización a los colaboradores actuales											
Jerarquía			Temporalidad								
Estratégico	<input type="checkbox"/>	Táctico	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input checked="" type="checkbox"/>	Corto	<input type="checkbox"/>	Mediano	<input checked="" type="checkbox"/>	Largo	<input type="checkbox"/>
Elaborado por:		Revisado por:			Autorizado por:						

3.3.4.10. Formato cuadro de verificación de objetivos:

Logo de la Empresa	Formato Lista de Verificación de Objetivos	No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020
Instrucciones		
<p>El siguiente formato tiene como finalidad verificar los objetivos planteados. Si los objetivos cumplen el criterio, anote "+" en el recuadro a la derecha de la declaración. Si no es así, marque "-" en el recuadro. Posterior a llenar la lista analice si es necesario modificar los objetivos planteados.</p>		
No.	Criterios	+ / -
1	Las principales características de mi puesto, ¿cubren los objetivos?	<input type="checkbox"/>
2	¿Es demasiado larga la lista de objetivos?, de ser así, ¿puedo combinar algunos?	<input type="checkbox"/>
3	¿Son verificables los objetivos?, es decir, ¿sabré al final del periodo si se han alcanzado?	<input type="checkbox"/>
4	Los objetivos indican:	
	4.1 ¿Cantidad (cuánto)?	<input type="checkbox"/>
	¿Calidad (qué tan bien, o características específicas)?	<input type="checkbox"/>
	¿Tiempo (cuándo)?	<input type="checkbox"/>
	¿Costo (a qué costo)?	<input type="checkbox"/>
5	¿Los objetivos son desafiantes, pero razonables?	<input type="checkbox"/>
6	¿Se asignan prioridades a los objetivos (clasificación, peso, etcétera)?	<input type="checkbox"/>
7	La serie de objetivos incluye también	
	7.1 ¿Cantidad (cuánto)?	<input type="checkbox"/>
	7.2 ¿Objetivos de desarrollo personal?	<input type="checkbox"/>
8	¿Están coordinados los objetivos con los de otros gerentes o unidades organizacionales?, ¿son consistentes con los objetivos de mi superior, mi departamento y la compañía?	<input type="checkbox"/>
9	¿He comunicado los objetivos a todos los que necesitan estar informados?	<input type="checkbox"/>
10	¿Son consistentes los objetivos a corto plazo con las metas de largo plazo?	<input type="checkbox"/>
11	¿Están claramente identificados los supuestos que subyacen a los objetivos?	<input type="checkbox"/>
12	¿Están los objetivos expresados con claridad y de manera escrita?	<input type="checkbox"/>
13	¿Proporcionan los objetivos realimentación oportuna para que puedan tomarse las acciones correctivas necesarias?	<input type="checkbox"/>
14	¿Son suficientes mis recursos y autoridad para lograr los objetivos?	<input type="checkbox"/>
15	¿He dado a los individuos que deben lograr los objetivos la oportunidad de expresar los suyos?	<input type="checkbox"/>
16	¿Tienen mis subordinados control sobre los aspectos en que se les ha asignado responsabilidad?	<input type="checkbox"/>
Elaborado por: <input type="text"/>		

3.3.4.11. Ejemplo del formato cuadro de verificación de objetivos:

Logo de la Empresa	Formato Lista de Verificación de Objetivos	No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020
Instrucciones		
<p>El siguiente formato tiene como finalidad verificar los objetivos planteados. Si los objetivos cumplen el criterio, anote “+” en el recuadro a la derecha de la declaración. Si no es así, marque “-” en el recuadro. Posterior a llenar la lista analice si es necesario modificar los objetivos planteados.</p>		
No.	Criterios	+ / -
1	Las principales características de mi puesto, ¿cubren los objetivos?	<input type="checkbox"/> +
2	¿Es demasiado larga la lista de objetivos?, de ser así, ¿puedo combinar algunos?	<input type="checkbox"/> -
3	¿Son verificables los objetivos?, es decir, ¿sabré al final del periodo si se han alcanzado?	<input type="checkbox"/> +
4	Los objetivos indican:	
	4.1 ¿Cantidad (cuánto)?	<input type="checkbox"/> -
	¿Calidad (qué tan bien, o características específicas)?	<input type="checkbox"/> +
	¿Tiempo (cuándo)?	<input type="checkbox"/> -
	¿Costo (a qué costo)?	<input type="checkbox"/> +
5	¿Los objetivos son desafiantes, pero razonables?	<input type="checkbox"/> -
6	¿Se asignan prioridades a los objetivos (clasificación, peso, etcétera)?	<input type="checkbox"/> +
7	La serie de objetivos incluye también	<input type="checkbox"/> +
	7.1 ¿Cantidad (cuánto)?	<input type="checkbox"/> +
	7.2 ¿Objetivos de desarrollo personal?	<input type="checkbox"/> -
8	¿Están coordinados los objetivos con los de otros gerentes o unidades organizacionales?, ¿son consistentes con los objetivos de mi superior, mi departamento y la compañía?	<input type="checkbox"/> +
9	¿He comunicado los objetivos a todos los que necesitan estar informados?	<input type="checkbox"/> -
10	¿Son consistentes los objetivos a corto plazo con las metas de largo plazo?	<input type="checkbox"/> +
11	¿Están claramente identificados los supuestos que subyacen a los objetivos?	<input type="checkbox"/> +
12	¿Están los objetivos expresados con claridad y de manera escrita?	<input type="checkbox"/> +
13	¿Proporcionan los objetivos realimentación oportuna para que puedan tomarse las acciones correctivas necesarias?	<input type="checkbox"/> -
14	¿Son suficientes mis recursos y autoridad para lograr los objetivos?	<input type="checkbox"/> +
15	¿He dado a los individuos que deben lograr los objetivos la oportunidad de expresar los suyos?	<input type="checkbox"/> -
16	¿Tienen mis subordinados control sobre los aspectos en que se les ha asignado responsabilidad?	<input type="checkbox"/> +
Elaborado por: _____		

3.3.5. Metodología para el análisis de la situación actual

El objetivo de esta metodología es la formulación adecuada de estrategias con base al análisis de la situación actual de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es necesario involucrar a todos los departamentos de la empresa con el objetivo de que el análisis sea integral conociendo todos los factores que afectan la empresa.

En esta metodología se utilizarán 3 herramientas las cuales están relacionadas entre sí. Sesiones facilitadas, esta es una técnica que de reuniones grupales que permitirán establecer la situación actual de la empresa. La Matriz FODA que sirve para realizar el análisis de la situación actual y establecer estrategias. Los planes de acción ayudarán a dar seguimiento al cumplimiento de las estrategias realizadas.

3.3.5.1. Temporalidad:

El análisis de la situación actual es recomendado realizarse a corto plazo al menos una vez al año, aunque pueden variar según las necesidades de la empresa. Es necesario dar seguimiento a las actividades para cumplir con las estrategias establecidas estas reuniones pueden ser diarias, semanales o mensuales.

3.3.5.2. Sesiones facilitadas:

Las sesiones facilitadas es una metodología que se utiliza con equipos de trabajo durante estas reuniones se les pide a los colaboradores que expongan sus puntos de vista y que estos sean escritos en carteles colocados en las paredes de la sala en donde se realizara la reunión para un posterior análisis y toma de decisiones en conjunto, esta metodología será utilizada en las reuniones para realizar el análisis de la situación actual.

- **Paso 1:** Se debe asignar a un moderador y un documentador, el moderador será el responsable de guiar la reunión, dar la palabra, enfocar las discusiones y el documentador será el responsable de documentar las opiniones de los participantes, acuerdos, pendientes y conclusiones.
- **Paso 2:** Preparar el lugar en donde se realizará la reunión, colocando carteles alrededor de los participantes, los mismos deben ser colocados en un lugar visible para todos los involucrados.
- **Paso 3:** Se debe solicitar a los participantes del foro que uno a uno enumeren las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del departamento al que pertenecen, esta información debe ser colocada en los carteles.
- **Paso 4:** Realizar el análisis de la situación actual.
- **Paso 5:** Crear planes de acción que permitan llevar a cabo las estrategias planteadas y asignar responsables.
- **Paso 6:** Definir las fechas para reuniones de avances.

3.3.5.3. Análisis de la situación actual:

La herramienta propuesta para realizar el análisis de la situación actual es el Análisis FODA, por medio del análisis de los factores internos y externos se procederá a establecer estrategias.

Pasos para realizar el análisis de la situación actual de la empresa:

- **Paso 1:** Cada uno de los participantes presentará sus puntos de vista ante el grupo, identificando cada uno de los siguientes factores: internos (F- Fortalezas y D-Debilidades) y externos (O-Oportunidades y A-Amenazas), el documentador escribirá los aportes de los participantes en los carteles a la vista de todos.

- **Paso 2:** En conjunto se deberán de establecer las estrategias combinando los factores Fortalezas - Oportunidades (maxi-maxi), Debilidades - Oportunidades (mini-maxi), Fortalezas - Amenazas (maxi, mini), Debilidades – Amenazas (mini-mini), para esto deberán depurar ideas y unificar criterios con el objetivo de encontrar la estrategias que permitan resolver la situación actual.
- **Paso 3:** El documentador llenara el formato con las estrategias definidas por el grupo.
- **Paso 4:** El documentador procederá a llenar el formato de plan de acción. En este el grupo deberá detallaran las acciones que se deben realizar para ejecutar las estrategias, asignando responsables y definiendo tiempos de ejecución.

3.3.5.4. Planes de acción.

La herramienta propuesta para dar seguimiento a la ejecución y cumplimiento de las estrategias es el plan de acción. Este permitirá llevar el control de las actividades, los tiempos, y los responsables para dar seguimiento a la ejecución.

- **Paso 1:** El documentador presentará con proyector el formato de plan de acción en digital el cual se deberá de llenar con la información brindada por el grupo.
- **Paso 2:** En conjunto los participantes definirán las actividades que se deben realizar para llevar a cabo las estrategias.
- **Paso 2:** Definir los responsables de cada una de las actividades.
- **Paso 3:** Definir los tiempos de entrega.
- **Paso 4:** Definir la temporalidad para realizar reuniones de seguimiento, en estas reuniones los responsables presentaran avances en el desarrollo de las actividades.

3.3.5.5. Seguimiento:

Las actividades de seguimiento pueden variar según las necesidades de la empresa y según los tiempos de inicio y de fin que establezcan los participantes. Se recomiendan seguimientos semanales quincenales o mensuales.

3.3.5.6. Participantes:

El análisis de la situación actual de la empresa debe ser realizado por la Alta dirección y Gerencias de la empresa, con el objetivo de que sea un análisis integral, aprovechando las fortalezas y oportunidades que identifiquen los departamentos disminuyendo las debilidades y amenazas que puedan estar afectando a la empresa.

3.3.5.7. Agenda de actividades:

➤ Primera reunión

No.	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Alta Dirección	3 min.
2	Introducción metodología	Moderador	5 min.
3	Realizar análisis FODA	Moderador y Participantes	90 min.
4	Asignar pendientes	Moderador	10 min.
5	Palabras de agradecimiento	Alta Dirección	2 min.
Total			110 min.

➤ Segunda reunión

No.	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Alta Dirección	3 min.
2	Introducción a planes de acción.	Moderador	5 min.
3	Generación de planes de acción	Moderador y Participantes	90 min.
4	Palabras de agradecimiento	Alta Dirección	2 min.
Total			110 min.

3.3.5.8. Materiales

- 3 marcadores de colores
- 10 carteles
- 1 Proyector
- 1 Computadora
- 20 lapiceros

- 20 hojas en blanco tamaño carta
- 1 Formato digital

3.3.5.9. Instrucciones para el llenado del Formato FODA.

Es importante resaltar que este formato es únicamente un fundamento y que puede ser adaptado según las necesidades de la organización.

- **Fortalezas:** Escriba las fortalezas identificadas por los participantes en el cuadrante “Fortalezas”
- **Debilidades:** Escriba las debilidades en el cuadrante “Debilidades”
- **Oportunidades:** Escriba las oportunidades en el cuadrante “Oportunidades”
- **Amenazas:** Escriba las amenazas en el cuadrante “Amenazas”
- **Estrategia maxi-maxi (FO):** Esta estrategia debe responder a la pregunta: ¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?
- **Estrategia maxi-mini (FA):** Esta estrategia debe responder a la pregunta: ¿Cómo podemos usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?
- **Estrategia mini-maxi (DO):** Esta estrategia se debe formular con la pregunta: ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades?
- **Estrategia mini – mini (DA):** Esta estrategia se debe formular con contestando la pregunta: ¿Cómo podemos minimizar las debilidades y evitar las amenazas?

3.3.5.10. Instrucciones para el llenado de formato Plan de Acción.

Se debe mencionar que este formato puede utilizarse como herramienta de seguimiento y no necesariamente aplica solo para la formulación de estrategias.

- **Empresa:** Coloque el nombre de la empresa.
- **Fecha de inicio del Plan:** Escriba la fecha de inicio del plan.
- **Fecha Final del Plan:** Escriba la fecha en qué debe finalizar el plan.
- **Periodicidad de seguimiento:** Escriba con qué periodicidad se dará seguimiento al plan de acción.
- **Objetivo:** Detalle el objetivo (este debe estar enfocado al cumplimiento de las estrategias)
- **Actividad:** Escriba las acciones que se deben realizar para cumplir con la estrategia.
- **Responsable:** Coloque el responsable de realizar la actividad.
- **Tiempo inicio:** Fecha de inicio de la actividad.
- **Tiempo fin:** Fecha de fin de la actividad.
- **Presupuesto:** Presupuesto asignado para el desarrollo de la actividad.
- **Presupuesto total:** Monto total que debe ser presupuestado para alcanzar la estrategia.

3.3.5.11. Formato FODA

Logo de la Empresa	Formato FODA		No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020	
Fecha:	Empresa:		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><i>Factores Internos</i></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <p><i>Factores Externos</i></p> </div> <div style="width: 50%; background-color: #cccccc;"> <p>FORTALEZAS</p> <p><i>F1:</i></p> <p><i>F2:</i></p> <p><i>F3:</i></p> </div> <div style="width: 50%; background-color: #cccccc;"> <p>DEBILIDADES</p> <p><i>D1:</i></p> <p><i>D2:</i></p> <p><i>D3:</i></p> </div> </div>			
<p>OPORTUNIDADES</p> <p><i>O1:</i></p> <p><i>O2:</i></p> <p><i>O3:</i></p>	<p>ESTRATEGIAS FO (maxi - maxi)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO (mini - maxi)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	
<p>AMENAZAS</p> <p><i>A1:</i></p> <p><i>A2:</i></p> <p><i>A3:</i></p>	<p>ESTRATEGIAS FA (maxi - mini)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA (mini - mini)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

3.3.5.12. Ejemplo del formato FODA

Logo de la Empresa	Formato FODA		No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020	
Fecha:	Empresa:		
<p style="text-align: center;"><i>Factores Internos</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Factores Externos</i></p>	<p>FORTALEZAS</p> <p><i>F1: Comunicación y armonía entre colaboradores</i></p> <p><i>F2: Excelente servicio al cliente</i></p> <p><i>F3: Equipo adecuado para el desempeño de sus labores</i></p>	<p>DEBILIDADES</p> <p><i>D1: Comunicación deficiente entre líderes y colaboradores</i></p> <p><i>D2: Documentación no digitalizada</i></p> <p><i>D3: No se cuenta con evaluación de clima laboral</i></p>	
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p><i>O1: Actualización de metodologías de trabajo por medio de capacitaciones</i></p> <p><i>O2: Capacidad de interrelacionarse con otras áreas de la empresa</i></p> <p><i>O3: Autonomía en toma de decisiones</i></p>	<p>ESTRATEGIAS FO (maxi - maxi)</p> <p><i>1. Formar y actualizar a los colaboradores en las metodologías de trabajo actuales</i></p> <p><i>2. Mejorar la cultura organizacional a través de actividades de integración entre áreas</i></p> <p><i>3. Realizar evaluación estratégica para definición de roles para toma de decisiones</i></p>	<p>ESTRATEGIAS DO (mini - maxi)</p> <p><i>1. Fortalecer mediante sesiones de coaching a las líneas de mando para mejorar la comunicación entre líder y colaboradores</i></p> <p><i>2. Búsqueda de medios virtuales para almacenamiento de documentación</i></p> <p><i>3. Realizar un plan de evaluación de clima laboral a nivel corporativo para determinar las buenas prácticas y áreas de mejora</i></p>
<p>AMENAZAS</p> <p><i>A1: Tercerización de servicios</i></p> <p><i>A2: Estancamiento debido a avances tecnológicos</i></p> <p><i>A3: Actualización de sistemas tecnológicos existentes</i></p>	<p>ESTRATEGIAS FA (maxi - mini)</p> <p><i>1. Evaluación de áreas de mejora y evitar la tercerización de servicios</i></p> <p><i>2. Evaluación de los actuales sistemas tecnológicos e implementar tecnologías acorde a los requerimientos de la operación</i></p>	<p>ESTRATEGIAS DA (mini - mini)</p> <p><i>1. Asesoramiento para migración de mejores prácticas efectuadas en giros de negocio similares a la operación</i></p> <p><i>2. Migración a nuevas tecnologías para obtener nuevas herramientas y metodologías de trabajo en oficina o desde casa</i></p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

3.3.5.13. Formato plan de acción

Logo de la Empresa	Formato Plan de Acción					No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020				Fecha de edición: 26/07/2020		
Empresa:						
Fecha Inicio del Plan:		Fecha Final del Plan:				
Periodicidad de Seguimiento (diario, semanal, mensual):						
Objetivo:						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo Inicio	Tiempo Fin	Presupuesto
1						Q -
2						Q -
3						Q -
4						Q -
5						Q -
6						Q -
7						Q -
8						Q -
9						Q -
10						Q -
11						Q -
12						
13						
14						
15						
Presupuesto Total						Q -
Elaborado por:			Revisado por:		Autorizado por:	

3.3.5.14. Ejemplo del formato plan de acción

Logo de la Empresa		Formato Plan de Acción				No. De Edición 01	
Fecha de emisión: 26/07/2020				Fecha de edición: 26/07/2020			
Empresa:		Tacuba, S.A.					
Fecha Inicio del Plan:		01/10/2020		Fecha Final del Plan:		27/10/2020	
Periodicidad de Seguimiento (diario, semanal, mensual):				Diario			
<i>Objetivo:</i> Establecer las actividades necesarias para realizar el mantenimiento preventivo de la infraestructura del edificio el cual se debe ejecutar al 100% durante el mes de octubre de 2020 haciendo un uso eficiente del presupuesto.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo Inicio	Tiempo Fin	Presupuesto	
1	Elaborar plan de acción	Planificar las actividades de mantenimiento y solicitar aprobación	Mario Fernández	01/10/2020	03/10/2020	Q	-
2	Aprobar propuesta	Revisar y autorizar plan de acción	Juan Archila	04/10/2020	04/10/2020	Q	-
3	Mantenimiento de bombas de agua	Revisar funcionamiento y realizar reparaciones el 100% de bombas	Nelson Garrido	05/10/2020	09/10/2020	Q	3.500,00
4	Mantenimiento de tuberías y drenajes	Revisar y limpiar el 100% de tuberías expuestas y drenajes	Nelson Garrido	05/10/2020	09/10/2020	Q	2.000,00
5	Mantenimiento de lavamanos y sanitarios	Revisar y limpiar el 100% de lavamanos y sanitarios	Carlos Noriega	05/10/2020	09/10/2020	Q	800,00
6	Mantenimiento de aire acondicionado	Evaluar el funcionamiento y coordinar el 100% de mantenimientos	Carlos Noriega	12/10/2020	16/10/2020	Q	5.800,00
7	Mantenimiento de dispensadores de agua	Realizar el mantenimiento y cambio del 100% filtros	Otto Sánchez	12/10/2020	16/10/2020	Q	3.300,00
8	Limpiar áreas comunes y cocina	Realizar limpieza del 100% de áreas comunes y el área de cocina	Otto Sánchez	12/10/2020	16/10/2020	Q	800,00
9	Mantenimiento de sistema eléctrico	Revisar el 100% de toma corrientes, cables expuestos y focos de luz	Fermin Torres	19/10/2020	23/10/2020	Q	800,00
10	Elaborar informe de mantenimiento	Elaborar informe y presentar acciones ejecutadas a gerencia del área	Mario Fernández	23/10/2020	25/10/2020	Q	-
11	Evaluar informe de mantenimiento	Revisar informe y verificar presupuesto ejecutado.	Juan Archila	26/10/2020	27/10/2020	Q	-
12							
13							
14							
15							
Presupuesto Total						Q	15.400,00
Elaborado por:			Revisado por:		Autorizado por:		

3.3.6. Metodología de elaboración y evaluación de procedimientos

Los procedimientos son documentos en los cuales se detallan una serie de pasos secuenciales establecidos para realizar un producto o servicio estandarizado. El objetivo de esta metodología es definir los criterios básicos para poder establecer procedimientos, diagramas de flujo y realizar una evaluación para definir cuáles son los procesos críticos.

3.3.6.1. Temporalidad:

El análisis y evaluación de los procedimientos es recomendable realizarse a corto plazo al menos una vez al año y esta periodicidad puede ser variable dependiendo si surgen cambios o mejoras para los procesos.

3.3.6.2. Metodología para la elaboración de procesos:

La metodología propuesta para realizar la formulación de procedimientos son las Sesiones Facilitadas establecidas en el inciso 3.3.3.3 b, según esta metodología se debe nombrar a un moderador que debe guiar la reunión y un documentador el cual tendrá a cargo la elaboración del documento.

Para la elaboración de procedimientos se propone la siguiente estructura documental:

- **Carátula:** En esta se debe establecer el nombre del documento, se le debe asignar un correlativo, el nombre de la empresa, quien elabora el documento, la persona que lo revisa y la persona que lo autoriza.
- **Objetivos:** Este debe indicar cuál es el fin o la meta que se desea alcanzar al finalizar del proceso.
- **Alcance:** Este debe delimitar el proceso, indicando las áreas los responsables y los procesos concernientes para alcanzar el producto esperado.
- **Entradas:** Las entradas de un proceso hace referencia a los insumos necesarios para la ejecución del proceso.

- **Salidas:** Las salidas hacen referencia al producto final que se obtiene después de ejecutar el proceso.
- **Diagrama de flujo:** Es un conjunto de símbolos que representan los pasos secuenciales que se deben ejecutar durante el proceso.
- **Descripción de actividades:** Este apartado describe las actividades establecidas en el diagrama de flujo y se deben de redactar con mayor detalle.
- **Responsabilidades:** Se deben de indicar las responsabilidades de los colaboradores que participan en el proceso.
- **Reglas:** Este apartado sirve para normar el proceso con el objetivo de que el resultado o producto tenga siempre las mismas características, así como las actividades de los colaboradores.
- **Anexos:** En este apartado se deben colocar gráficas, cuadros, mapas, formatos y cualquier otra información que sirva de apoyo al proceso.

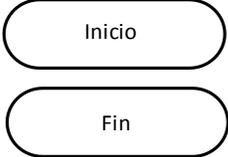
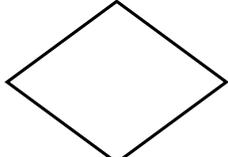
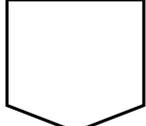
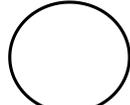
La estructura propuesta anteriormente, es una base que permitirá realizar procedimientos esta puede ser modificada según las necesidades de la empresa.

3.3.6.3. Metodología para la elaboración de diagramas de flujo:

Para la elaboración de diagramas de flujo se deben seguir los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Elaborar listado de actividades según orden de ejecución.
- **Paso 2:** Identificar el símbolo correspondiente para cada actividad.
- **Paso 3:** Colocar los símbolos según el orden de ejecución y conectarlos con flechas para detallar la secuencia.
- **Paso 4:** Asignar responsables para cada una de la actividades.

3.3.6.4. Simbología para la elaboración de diagramas de flujo:

<p>Inicio y fin Indica el inicio y fin de un proceso</p> 	<p>Actividad Este símbolo sirve para representar una tarea o actividad</p> 	<p>Sub Proceso Indica una actividad predefinida en otro proceso</p> 	<p>Decisión Este símbolo representa una actividad de decisión.</p> 
<p>Conector de página Indica la entrada o salida de una parte del diagrama de flujo con otra página.</p> 	<p>Conector de hoja Este símbolo sirve para indicar la entrada o salida de una parte del diagrama de flujo con otra dentro de la misma página</p> 	<p>Documento Este símbolo representa la creación de un documento</p> 	<p>Revisión: Este símbolo se utiliza para representar revisión, medición o evaluación.</p> 

3.3.6.5. Metodología para la determinación de procesos críticos:

Una vez realizados e identificados los procedimientos se debe realizar una evaluación y determinar cuáles son los procesos críticos. La criticidad será definida por el aporte al logro de las estrategias u objetivos empresariales.

Para esto se deben seguir los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Definir las estrategias u objetivos empresariales.
- **Paso 2:** Identificar los procesos existentes.
- **Paso 3:** Evaluar el impacto que un proceso tiene para el cumplimiento de una estrategia u objetivo empresarial.
- **Paso 4:** Ponderar el impacto de cada proceso con respecto a cada estrategia y realizar la sumatoria de las ponderaciones.
- **Paso 5:** Ordenar los procesos según las ponderaciones totales, los procedimientos con mayor puntaje se identificarán como procesos críticos y el nivel de criticidad disminuirá según las ponderaciones obtenidas.

Para poder realizar la ponderación de los procesos se propone la siguiente escala la cual puede modificarse según las necesidades o criterios de la empresa. El objetivo siempre debe ser calificar el impacto que estos tienen para el cumplimiento o desarrollo de las estrategias u objetivos empresariales.

- Muy importante – 100 pts.
- Importante – 75 pts.
- Poco importante – 50 pts.
- Nada importante. – 25 pts.

Para realizar el análisis y evaluación de procesos críticos esta actividad puede realizarla una sola persona y se recomienda que la pueda realizar una Jefatura o la Gerencia del área.

➤ **Ejemplo:**

Procesos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Total
Proceso 1	100	75	50	25	100	350
Proceso 2	25	25	25	25	25	125
Proceso 3	100	100	100	100	100	500
Proceso 4	50	50	50	50	50	250

3.3.6.6. Participantes:

El grupo objetivo que debe participar en la definición de procedimientos debe estar integrado por el personal que ejecuta o realiza actividades dentro del proceso así como el jefe y gerente del departamento responsable. Para realizar el análisis y evaluación de procesos críticos esta actividad puede realizarla una sola persona y se recomienda que la pueda realizar una Jefatura o la Gerencia del área.

3.3.6.7. Agenda de actividades:

No.	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Jefe / Gerente de Área	5 min.
2	Introducción metodología	Moderador	5 min.
3	Elaboración del proceso	Moderador y Participantes	120 min.
4	Palabras de agradecimiento	Moderador	10 min.
Total			140 min.

3.3.6.8. Materiales.

- 10 lapiceros
- 10 hojas en blanco tamaño carta
- 3 formatos de diagramas de flujo
- 1 formato de procesos críticos

3.3.6.9. Instrucciones para el llenado de formato Procesos Críticos

Primera parte:

- **Filas de Objetivos:** Se deben colocar los objetivos empresariales o estrategias que haya establecido la empresa.

Segunda parte:

- **Columna de Procesos:** Se debe colocar el nombre de cada uno de los procesos establecidos por la empresa y/o departamento.
- **Columna de Objetivos:** Realizar la ponderación del impacto de los procesos sobre los objetivos o estrategias empresariales y proceda a realizar la sumatoria de las ponderaciones.

Tercera parte:

- **Columna proceso y puntuación:** Escriba el nombre de los procesos y la sumatoria de las ponderaciones de mayor a menor identifique el nivel de criticidad según los resultados.

3.3.6.10. Instrucciones para el llenado de formato Diagramación de procesos.

- **Paso 1:** Anotar todas las actividades necesarias para realizar el proceso, estas deben ser escritas de forma cronológica.
- **Paso 2:** Definir el puesto de la persona responsable de realizar las actividades descritas.
- **Paso 3:** Identificar cuál es la figura que mejor se adapte a la actividad.
- **Paso 4:** Graficar la figura para cada actividad, estas deberán colocarse de forma descendente y cronológica al igual que las actividades.
- **Paso 5:** Unir las figuras por medio de una flecha, la cual indicará la secuencia de las actividades.

3.3.6.12. Ejemplo formato determinación de procesos críticos:

Logo de la Empresa	Formato Determinación de Procesos Críticos				No. De Edición 01	
Fecha de emisión: 26/07/2020			Fecha de edición: 26/07/2020			
Instrucciones: Escriba los objetivos empresariales						
Objetivo 1: Aumentar la producción de artículos manufacturados un 5% en relación a los resultados del año 2019, implementando maquinarias de alta tecnología y un nuevo sistema de medición mensual						
Objetivo 2: Reducir la cantidad de los accidentes laborales en un 75% en relación a los resultados del 2019, mediante la implementación de la norma OHSAS 18001						
Objetivo 3: Innovar la imagen corporativa mediante la implementación de nuevas estrategias de reconocimiento de marca tanto interno como externo de la empresa						
Objetivo 4: Realizar la evaluación de los activos actuales propiedad de la empresa con la finalidad de actualizar los equipos de computo y asimismo realizar la migración a nuevas tecnologías						
Objetivo 5: Disminuir en un 5% los niveles de rotación de personal, reforzando los niveles de seguridad en la contratación, asimismo, la implementación de un programa de fidelización a los colaboradores actuales						
Instrucciones: Evalúe cada uno de los procesos y determine como éstos contribuyen al alcance de los objetivos empresariales determinados en el inciso anterior y asigne un puntaje según los criterios: Muy importante – 100 pts., Importante – 75 pts., Poco importante – 50 pts., Nada importante. – 25 pts.						
Procesos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Nota
Implementación de nueva Maquinaria	100	75	25	25	25	250
Implementación de sistemas de medición	100	100	75	50	75	400
Actualización proceso de Salud y Seguridad Ocup.	50	100	25	25	25	225
Implementación y sensibilización OHSAS 18001	25	100	25	25	25	200
Creación de imagen corporativa para el año 2021	25	100	25	25	25	200
Comunicación de imagen corporativa	25	100	25	25	25	200
Realización de inventarios de activos a nivel corp.	25	25	25	75	25	175
Implementación de un programa de retención de colaboradores	25	25	50	25	100	225
						0
						0
Instrucciones: Ordenar los procesos de mayor a menor según la puntuación obtenida, esta determinara su nivel de criticidad						
No	Proceso	Puntuación		Nivel de Criticidad		
1	Implementación de sistemas de medición	400		Alta		
2	Implementación de nueva Maquinaria	250		Alta		
3	Actualización proceso de Salud y Seguridad Ocup.	225		Alta		
4	Implementación de un programa de retención de colaboradores	225		Alta		
5	Implementación y sensibilización OHSAS 18001	200		Media		
6	Creación de imagen corporativa para el año 2021	200		Media		
7	Comunicación de imagen corporativa	200		Media		
8	Realización de inventarios de activos a nivel corp.	175		Baja		
9				Baja		
10				Baja		
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:		

3.3.6.13. Formato diagramación de procesos:

Logo de la Empresa	Formato Diagramación de Procesos		No. De Edición 01				
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020					
Instrucciones: <i>Enliste las actividades en orden secuencial, asigne un responsable para cada actividad, asigne un símbolo para actividad luego realice el diagrama de flujo.</i>							
Nombre del proceso:							
Area:							
Inicio y Fin	Actividad	Sub Proceso	Decisión	Conector de página	Conector de hoja	Documento	Revisión:
Indica el inicio y fin de un proceso	Este símbolo sirve para representar una tarea o actividad	Este símbolo representa una actividad de decisión.	Este símbolo representa una actividad de decisión.	Indica la entrada o salida de una parte del diagrama de flujo con otra página.	Indica la entrada o salida de una parte del diagrama de flujo con otra dentro de la misma página	Este símbolo representa la creación de un documento	Este símbolo se utiliza para representar revisión, medición o evaluación.
Actividad		Responsable		Diagrama			
INICIO							
FIN							
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:			

3.3.6.14. Ejemplo del formato diagramación de procesos:

Logo de la Empresa	Formato Diagramación de Procesos	No. De Edición 01					
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020					
Instrucciones: Enliste las actividades en orden secuencial, asigne un responsable para cada actividad, asigne un símbolo para actividad luego realice el diagrama de flujo.							
Nombre del proceso: Registro de acciones de personal en nómina							
Area: Recursos Humanos							
Inicio y Fin	Actividad	Sub Proceso	Decisión	Conector de página	Conector de hoja	Documento	Revisión:
Indica el inicio y fin de un proceso	Este símbolo sirve para representar una tarea o actividad	Este símbolo representa una actividad de decisión.	Este símbolo representa una actividad de decisión.	Indica la entrada o salida de una parte del diagrama de flujo con otra página.	Indica la entrada o salida de una parte del diagrama de flujo con otra dentro de la misma página	Este símbolo representa la creación de un documento	Este símbolo se utiliza para representar revisión, medición o evaluación.
Actividad		Responsable		Diagrama			
INICIO							
Inicio del proceso		Auxiliar de nóminas					
Recolectar acciones de personal		Auxiliar de nóminas					
Registrar en sistema acciones de personal		Auxiliar de nóminas					
Revisar y comparar la información contra los registros		Jefe de área					
Validar la información registrada en el sistema.		Jefe de área					
Registrar de información faltante		Auxiliar de nóminas					
Realizar informe final		Auxiliar de nóminas					
Entregar de informe final al Gerente de área		Jefe de nóminas					
Ingresar al sistema y aprobar		Gerente de área					
Fin del proceso		Auxiliar de nóminas					
FIN							
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:			

3.3.7. Metodología para la ejecución de programas

Las herramientas propuestas para la ejecución de programas son dos herramientas: la Gráfica de Gantt y la Metodología KANBAN las cuales permiten dar seguimiento durante la ejecución de los programas.

Primero se debe definir la Gráfica de Gantt la cual permitirá visualizar las actividades necesarias para alcanzar un objetivo o meta y como herramienta de seguimiento se propone la metodología KANBAN la cual servirá para dar seguimiento a los responsables sobre los avances en la ejecución de las actividades.

3.3.7.1. Temporalidad:

La formulación de la Gráfica de Gantt y la metodología Kanban pueden variar dependiendo de las necesidades de la empresa. Estos se formularán únicamente cuando sean requeridos o se necesite realizar un programa de ejecución.

3.3.7.2. Seguimiento:

Se recomienda que las actividades de seguimiento a la Gráfica de Gantt se realicen de forma mensual, bimestral o trimestralmente dependiendo de los avances y alcance de la misma. En cuanto al seguimiento que debe realizarse con la Metodología Kanban se propone que se realicen una o dos veces por semana.

3.3.7.3. Gráfica de Gantt:

Esta herramienta servirá para establecer el cronograma de actividades el cual se representa por medio de una gráfica de barras horizontal.

Para poder definirlo se deben realizar las siguientes actividades:

- **Paso 1:** Realizar un listado de actividades secuenciales que permitirán alcanzar el objetivo propuesto.
- **Paso 2:** Asignar a un responsable de desarrollar la actividad.
- **Paso 3:** Identificar la fecha de inicio y la fecha de fin para cada una de las actividades.
- **Paso 4:** Identificar las actividades que pueden realizarse de forma simultánea y realice ajustes en las fechas propuestas.
- **Paso 5:** Identificar las actividades que necesitan de un presupuesto y asigne la cantidad monetaria disponible para la actividad.
- **Paso 6:** Realizar la gráfica de barras indicando el periodo de tiempo que durará la actividad.

3.3.7.4. Metodología Kanban

Esta herramienta es utilizada para dar seguimiento durante el desarrollo de actividades y permite visualizar el avance en el cumplimiento, las actividades que fueron realizadas y las que fueron finalizadas. Previo a iniciar con la metodología Kanban se debe haber realizado la Gráfica de Gantt ya que servirá como cumplimiento de la misma.

3.3.7.5. Pasos para utilizar la metodología Kanban:

Paso 1: Realizar la matriz establecida en este apartado en carteles o un pizarrón.

Paso 2: En post it o rectángulos de papel se deben escribir las actividades.

Paso 3: Colocar todas las actividades bajo la columna de Actividades y en la fila del responsable asignado.

Paso 4: Las actividades se deben de ir desplazando de izquierda a derecha según estas se vayan desarrollando hasta llegar a la columna de Finalizo.

3.3.7.6. Ejemplo de Matriz de actividades.

Responsables	Actividades	Pendientes	Ejecución	Finalizadas
Juan				
Carlos				
Pedro				

- **Actividades:** En este apartado se deben colocar todas las actividades que se deben ejecutar para alcanzar el objetivo.
- **Pendientes:** Actividades próximas a ejecutarse.
- **Ejecución:** Actividades que están en ejecución.
- **Finalizadas:** Actividades finalizadas y/o aprobadas.
- **Responsable:** Persona designada para realizar la actividad.

La única regla que debe respetarse para el correcto uso de la metodología Kanban es que un responsable puede tener únicamente 3 actividades en ejecución, para poder comenzar con una actividad nueva debe finalizar una actividad previamente.

3.3.7.7. Participantes:

Las personas que deben asistir a la reunión de definición de Gráfica de Gantt y reuniones de seguimiento con metodología KANBAN deben ser las personas que tendrán actividades asignadas para realizarse en conjunto con el Gerente o Jefe de Área.

3.3.7.8. Agenda de actividades:

➤ Primera reunión definición de gráfica de Gantt

No.	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Jefe / Gerente de Área	5 min.
2	Introducción metodología	Moderador	5 min.
3	Elaboración de la gráfica de Gantt	Moderador y Participantes	120 min.
4	Palabras de agradecimiento	Moderador	10 min.
Total			140 min.

3.3.7.9. Reuniones de seguimiento KANBAN

No.	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Jefe / Gerente de Área	5 min.
2	Introducción metodología	Moderador	5 min.
3	Seguimiento a actividades	Moderador y Participantes	120 min.
4	Palabras de agradecimiento	Moderador	10 min.
Total			140 min.

3.3.7.10. Materiales

- 2 Formatos
- 4 lapiceros
- 4 marcadores
- Post It o papeles de colores
- Tape

3.3.7.11. Instrucciones para el llenado de formato Grafica de Gantt

- **Paso 1:** Anotar los pasos secuenciales que permitirán alcanzar el objetivo propuesto.
- **Paso 2:** Definir los responsables para cada una de las actividades.
- **Paso 3:** Definir las fechas de inicio para cada una de las actividades.
- **Paso 4:** Definir la fecha final de cada una de las actividades.
- **Paso 5.** Marcar con diferentes colores la duración de cada una de las actividades rellenando las fechas que tendrá duración la actividad.
- **Paso 6:** Colocar el presupuesto autorizado para cada una de las actividades.

(No es necesario llenar todo el formato con actividades si no se requiere)

3.3.7.12. Instrucciones para el uso de la metodología Kanban

- **Pasó 1:** Colocar carteles o dibujar en una pizarra la matriz de actividades que se presenta en este numeral, esta información debe ser visible y está a la vista de los responsables que tienen actividades asignadas.
- **Paso 2:** Se debe escribir en post it o rectángulos de papel todas las actividades y colocarlas en la columna de “Actividades” y en la fila que corresponda al responsable.
- **Paso 3:** En cada sesión el responsable deberá dar un detalle los avances realizados durante la semana por cada una de las actividades y trasladar las actividades a la siguiente columna de acuerdo con los avances presentados. Las actividades se deben desplazar de izquierda a derecha según el avance realizado hasta que estén finalizadas.
- **Paso 4:** Por cada reunión se deben identificar las actividades que puedan presentar posibles atrasos y proponer soluciones que permitan terminar la actividad en tiempo.
- **Paso 5:** Definir la próxima fecha que se realizará la siguiente actividad de seguimiento.

3.3.7.15. Formato metodología KANBAN

Logo de la Empresa	Formato KANBAN			No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020			Fecha de edición: 26/07/2020	
RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PENDIENTES	EJECUCIÓN	FINALIZADO

3.3.7.16. Ejemplo del formato metodología KANBAN

Logo de la Empresa	Formato KANBAN			No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020		
RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PENDIENTES	EJECUCIÓN	FINALIZADO
Alejandra Contreras Recursos Humanos		Realizar capacitación de usuarios clave	Realizar logística de capacitación y material didáctico	Realizar contratación del Jefe de Nómina y
Esteban Rodríguez Informática		Configurar el nuevo software para su implementación		Realizar actualización de los equipos
María Pérez Organización y Métodos	Redactar documento de Recursos	Redactar documentos de Nómina y Planilla		

3.3.8. Metodología para la creación de presupuestos.

La metodología propuesta se basa en dos herramientas el presupuesto de costos y el presupuesto de efectivo, las cuales servirán para analizar los costos, ingresos y egresos de efectivo.

Para el presupuesto de costos se establece un formato el cual permitirá identificar los costos en los que incurre la empresa y permite realizar una proyección de costos para el siguiente periodo con la finalidad de que los Gerentes puedan prepararse para financieramente para el siguiente periodo

Para el presupuesto de efectivo se elaboró un formato el cual permite proyectar los ingresos y egresos (entradas y salidas) de los próximos periodos, permitiendo a los Gerentes visualizar cual será el efectivo con los cuales dispone la empresa y permita tomar decisiones con respecto a los próximos periodos.

3.3.8.1. Temporalidad:

La elaboración del presupuesto de costos y el presupuesto de efectivo deben realizarse de forma mensual y estos a su vez permitirán proyectar el próximo periodo.

3.3.8.2. Seguimiento:

El seguimiento para la ejecución de los presupuestos tanto de costos como de efectivo se propone que sea realizado de forma mensual en estas reuniones debe participar la Gerencia y las Jefaturas del departamento y en conjunto se evaluarán la forma en cómo se han administrado los presupuestos históricamente.

3.3.8.3. Metodología de presupuesto de costos.

Para la creación de los presupuestos del área se utilizarán las sesiones facilitadas como se menciona en el inciso 3.3.3.3 b en estas sesiones deben de participar la Gerencia y las Jefaturas del departamento. Para esto deben realizar las siguientes actividades:

- **Paso 1:** Previo a asistir a la reunión la Gerencia y las Jefaturas deberán de recopilar toda la información de los costos incurridos durante el mes.
- **Paso 2:** Las jefaturas en conjunto con la Gerencia deberán de justificar los costos y deben de identificar las cuentas a las que corresponden los gastos y costos.
- **Paso 3:** Llenar el formato con la información solicitada.
- **Paso 3:** Realizar los cálculos contables que permitirán detallar los costos totales.
- **Paso 4:** En conjunto deberán de realizar la proyección de costos para el siguiente periodo según las necesidades del departamento.

3.3.8.4. Metodología de presupuesto de efectivo.

El presupuesto de efectivo puede establecerse de forma individual o grupal. Para algunas empresas la información que contiene el presupuesto de efectivo puede ser de carácter confidencial por lo que la participación de otras personas queda a discreción del Gerente.

- **Paso 1:** Previo a iniciar con la elaboración del presupuesto se debe tener toda la información solicitada por el formato.
- **Paso 2:** Identificar las cuentas a las que corresponden los montos.
- **Paso 3:** Realice las sumatorias de los montos y determine el monto total de la cuenta.
- **Paso 4:** Realizar la resta de las cuentas Total de Efectivo – Total de Egresos = Excedente o Faltante
- **Paso 5:** Calcular monto de Financiamientos.

- **Paso 6:** Calcular el monto Saldo final de Efectivo = Total de Efectivo – Total de Egreso – Total de Financiamiento
- **Paso 7:** Realizar el resumen del presupuesto.

3.3.8.5. Participantes:

Las personas que deben asistir a la reunión de definición de los presupuestos serán los Jefes y el Gerente de área. Para esto deben recolectar previamente la información solicita en los formatos. El objetivo de realizar el presupuesto en conjunto tiene como finalidad de que todos los participantes puedan presentar sus ingresos, costos y gastos y realizar una consolidación de los mismos, adicionalmente se puede evaluar cómo ha sido la ejecución presupuestal del periodo anterior y evidenciar si se ha excedido el mismo.

3.3.8.6. Agenda de actividades:

➤ Reunión elaboración de presupuestos

No.	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Gerente de Área	5 min.
2	Introducción metodología	Moderador	5 min.
3	Elaboración del presupuesto	Moderador y Participantes	120 min.
4	Palabras de agradecimiento	Gerente de Área	10 min.
Total			140 min.

3.3.8.7. Materiales

- 2 Formatos
- 4 lapiceros
- 1 Calculadora

3.3.8.8. Instrucciones para el llenado de formato presupuesto de costos

- **Paso 1:** Escribir los montos en cada una de las cuentas.
- **Paso 2:** Determinar el Total de Producción = Sumatoria de Producción (Materia Prima + Materiales Indirectos + Mano de Obra Directa + Mantenimiento de Maquinaria + Suministros + Energía Eléctrica + Depreciaciones + Seguros + Diversos)
- **Paso 3:** Determinar el Total de Gastos Administrativos = Sumatoria de Gastos de Administración (Departamento de Ventas + Administrativos + Gastos varios.)
- **Paso 4:** Determinar el Total: Realice la sumatoria del Total de Producción + Total de Gastos Administrativos.
- **Paso 5:** Realizar el resumen de Presupuesto con los montos totales de Producción + Depto. de Ventas + Administración + Gatos Varios = Total

3.3.8.9. Instrucciones para el llenado de formato presupuesto de efectivo

- **Paso 1:** Escribir los montos en cada una de las cuentas.
- **Paso 2:** Determinar el Total de Efectivo = (Saldo inicial de efectivo + Ventas del Periodo + Cuentas por Cobrar + Otros Ingresos)
- **Paso 3:** Determinar el Total de los Egresos = Sumatoria de Egresos (Compras + Mano de Obra + Gastos de Fabricación + Gastos de Administración + Gastos de Ventas)
- **Paso 4:** Determinar el Total de Financiamiento = Sumatoria del Financiamiento (Préstamo bancario + Intereses gastos)
- **Paso 5:** Calcular el Saldo Final de Efectivo = Total de Efectivo – Total de Egresos – Total de Financiamiento.
- **Paso 6:** Realizar el resumen de presupuesto con los montos totales.

3.3.8.10. Formato presupuesto de costos y gastos

Logo de la Empresa	Formato Presupuesto de Costos y Gastos	No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020	Fecha de edición: 26/07/2020	
<p><i>Instrucciones: Previo a la reunión debe consolidar de todos los gastos realizados durante el periodo anterior, en conjunto con el equipo de trabajo realizaran la sumatoria de todos los costos y gastos incurridos en el periodo los cuales se documentan en la columna de "Presupuesto Real" y se realizara una proyección para el siguiente periodo el cual se documenta en la columan de "Presupuesto Proyectado"</i></p>		
CONCEPTO	PRESUPUESTO REAL	PRESUPUESTO PROYECTADO
Producción		
(+) Materia Prima		
(+) Materiales Indirectos		
(+) Mano de Obra Directa		
(+) Mant. De Maquinaria		
(+) Suministros		
(+) Energia Electrica		
(+) Depreciaciones		
(+) Seguros		
(+) Diversos		
Total de Producción		
Gastos de Administración		
(+) Depto. de Ventas		
(+) Administración		
(+) Gastos Varios		
Total de Gastos de Admin.		
TOTAL (T.Producción + T. Gatos de Admin.)		
RESUMEN DE PRESUPUESTO		
(+) Producción		
(+) Depto. de Ventas		
(+) Administración		
TOTALES		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

3.3.8.11. Ejemplo del formato presupuesto de costos y gastos

Logo de la Empresa	Formato Presupuesto de Costos y Gastos	No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020	Fecha de edición: 26/07/2020	
<p><i>Instrucciones: Previo a la reunión debe consolidar de todos los gastos realizados durante el periodo anterior, en conjunto con el equipo de trabajo realizaran la sumatoria de todos los costos y gastos incurridos en el periodo los cuales se documentan en la columna de "Presupuesto Real" y se realizara una proyección para el siguiente periodo el cual se documenta en la columna de "Presupuesto Proyectado"</i></p>		
CONCEPTO	PRESUPUESTO REAL	PRESUPUESTO PROYECTADO
Producción		
(+) Materia Prima	50.000,00	55.000,00
(+) Materiales Indirectos	3.000,00	3.150,00
(+) Mano de Obra Directa	15.000,00	16.500,00
(+) Mant. De Maquinaria	5.000,00	5.500,00
(+) Suministros	2.000,00	2.200,00
(+) Energia Electrica	1.500,00	1.650,00
(+) Depreciaciones	3.000,00	3.300,00
(+) Seguros	2.500,00	2.750,00
(+) Diversos	1.000,00	1.100,00
Total de Producción	83.000,00	91.150,00
Gastos de Administración		
(+) Depto. de Ventas	3.000,00	3.300,00
(+) Administración	1.500,00	1.650,00
(+) Gastos Varios	1.000,00	1.100,00
Total de Gastos de Admin.	5.500,00	6.050,00
Total (T.Producción + T. Gatos de Admin.)	88.500,00	97.200,00
RESUMEN DE PRESUPUESTO		
(+) Producción	83.000,00	91.150,00
(+) Depto. de Ventas	3.000,00	3.300,00
(+) Administración	1.500,00	1.650,00
(+) Gastos Varios	1.000,00	1.100,00
TOTALES	88.500,00	97.200,00
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

3.3.8.12. Formato presupuesto de efectivo

Logo de la Empresa	Formato Presupuesto de Efectivo			No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020		
<i>Instrucciones: Previo a la reunión debe consolidar de todos los ingresos, costos, gastos y financiamientos realizados durante el periodo anterior, en conjunto con el equipo de trabajo realizaran la sumatoria de todos los ingresos percibidos a los cuales debe restar el total de los egresos y financiamientos este indicara cual será el efectivo disponible para el siguiente periodo.</i>				
CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Saldo inicial de efectivo				
(+) Ventas del Periodo				
(+) Cuentas por cobrar				
(+) Otros ingresos				
Total de efectivo				
Egresos				
(+) Compras				
(+) Mano de Obra				
(+) Gastos de Fabricación				
(+) Gastos Administración				
(+) Gastos Ventas				
Total de Egresos				
Excedente o faltante (Efectivo - Egresos)				
Financiamiento				
(+) Préstamo bancario				
(+) Intereses gastos				
Total de Financiamiento				
Saldo final de efectivo (Ingre.-Egr - Finan.)				
RESUMEN DE PRESUPUESTO				
Ingresos				
(-) Egresos				
(-) Financiamiento				
Saldo final de efectivo				
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:	

3.3.8.13. Ejemplo del formato presupuesto de efectivo

Logo de la Empresa	Formato Presupuesto de Efectivo			No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020		
<p><i>Instrucciones: Previo a la reunión debe consolidar de todos los ingresos, costos, gastos y financiamientos realizados durante el periodo anterior, en conjunto con el equipo de trabajo realizaran la sumatoria de todos los ingresos percibidos a los cuales debe restar el total de los egresos y financiamientos este indicara cual será el efectivo disponible para el siguiente periodo.</i></p>				
CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Saldo inicial de efectivo	50.000,00	59.500,00	72.000,00	181.500,00
(+) Ventas del Periodo	30.000,00	40.000,00	25.000,00	95.000,00
(+) Cuentas por cobrar	10.000,00	12.000,00	8.000,00	30.000,00
(+) Otros ingresos	10.000,00	8.000,00	5.000,00	23.000,00
Total de efectivo	100.000,00	119.500,00	110.000,00	329.500,00
Egresos				
(+) Compras	15.000,00	20.000,00	10.000,00	45.000,00
(+) Mano de Obra	10.000,00	12.000,00	10.000,00	32.000,00
(+) Gastos de Fabricación	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00
(+) Gastos Administración	5.000,00	5.000,00	5.000,00	15.000,00
(+) Gastos Ventas	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Total de Egresos	35.000,00	42.000,00	30.000,00	107.000,00
(Efectivo - Egresos)	65.000,00	77.500,00	80.000,00	222.500,00
Financiamiento				
(+) Préstamo bancario	5.000,00	5.000,00	5.000,00	15.000,00
(+) Intereses gastos	500,00	500,00	500,00	1.500,00
Total de Financiamiento	5.500,00	5.500,00	5.500,00	16.500,00
Saldo final de efectivo (Ingre.-Egr - Finan.)	59.500,00	72.000,00	74.500,00	206.000,00
RESUMEN DE PRESUPUESTO				
Ingresos	100.000,00	119.500,00	110.000,00	329.500,00
(-) Egresos	35.000,00	42.000,00	30.000,00	107.000,00
(-) Financiamiento	5.500,00	5.500,00	5.500,00	16.500,00
Saldo final de efectivo	59.500,00	72.000,00	74.500,00	206.000,00
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:	

3.3.9. Metodología para la definición de estructura organizacional:

Para la definición de la estructura organizacional se deben utilizar tres formatos; el primer formato está enfocado al análisis de la división del trabajo y departamentalización este permitirá asignar las actividades y responsabilidades a distintos responsables y unidades administrativas este servirá como base para los siguientes formatos el segundo formato está enfocado en identificar como está integrada la estructura organizacional, en este se indica el número de personas, puestos y línea de mando. El tercer formato permitirá establecer el diagrama de la estructura organizacional.

El segundo formato está diseñado para establecer el organigrama, para diagramarlo se deben identificar los puestos descritos en el primer formato e ir relacionando los puestos según la línea de mando identificada. Para esto los puestos deben diagramarse por medio de un cuadrado y la línea de autoridad será diagramada por medio de una flecha.

3.3.9.1. Temporalidad:

La periodicidad con la que se deben actualizar los organigramas debe realizarse cada vez que se creen puestos nuevos, se eliminen o existan cambios en el departamento o de su personal. Se recomienda que se revisen los organigramas al menos una vez al año.

3.3.9.2. Comunicación y seguimiento:

Como actividades de comunicación y seguimiento se recomienda dar a conocer los cambios en la estructura organizacional por medio de comunicados enviados por medio de correo electrónico y colocando un afiche con el organigrama en un lugar donde los colaboradores lo puedan ver.

3.3.9.3. Metodología para la creación de organigramas

- **Paso 1:** Realizar un listado del personal.
- **Paso 2:** Identificar el puesto de cada persona.
- **Paso 4:** Identificar la línea de mando.
- **Paso 5:** Llenar los formatos descritos en este inciso.
- **Paso 6:** Elaborar el organigrama.
- **Paso 7:** Comunicar la nueva estructura organizacional.

3.3.9.4. Participantes:

Para la definición de la estructura funcional y estructura nominal deben asistir el Gerente y Jefes de área, por el conocimiento de las funciones y cantidad de personal a cargo.

3.3.9.5. Agenda de actividades:

- **Reunión elaboración de estructura organizacional.**

No.	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Jefe / Gerente de Área	5 min.
2	Introducción metodología	Moderador	5 min.
3	Elaboración del organigramas	Moderador y Participantes	120 min.
4	Palabras de agradecimiento	Moderador	10 min.
Total			140 min.

3.3.9.6. Materiales

- 2 Formatos
- 4 lapiceros
- 1 Regla

3.3.9.7. Instrucciones para el llenado de formato Estructura Organizacional

- **Paso 1:** Llenar la información de división del trabajo en el cual se debe identificar las actividades y funciones por puesto de trabajo este formato permitirá entender cómo se está distribuyendo la carga laboral por puesto de trabajo y las actividades que corresponden a cada unidad administrativa de este formato se identificarán las unidades administrativas y los puestos para los siguientes formatos.
- **Paso 2:** Con la información descrita en el paso 1 se debe llenar la información de los diferentes niveles, escribiendo el nombre del puesto, nombre del empleado y el puesto del Jefe inmediato.
- **Paso 3:** Identificar la línea de mando entre los diferentes niveles.
- **Paso 4:** Realizar el organigrama, utilizando las unidades administrativas descritas en el paso 1 para esto se debe comenzar a diagramar de arriba hacia abajo, colocando el nombre del puesto en un rectángulo y uniéndolo con los subordinados por medio de una línea.
- **Paso 5:** Entrevistar al personal y verificar que lo detallado en el organigrama describa correctamente los niveles y línea de mando.
- **Paso 6:** Realizar la comunicación de los organigramas actualizados y publicar un afiche con el organigrama el cual debe colocarse a la vista del personal

3.3.9.8. Formato División del trabajo y departamentalización

Logo de la Empresa	Formato División del Trabajo y departamentalización	No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020
<p><i>Instrucciones: Identifique las actividades y funciones que se realizan o se deben realizar en la empresa y escribalas en la columan "Actividades y Funciones", en la columna de "Puestos" establezca quien debe ser el responsable de realizar estas actividades, en la columna de "Unidades administrativas" asigne la unidad que debe realizar dichas actividades. Este formato servira para elaboraci3n de los siguientes formatos</i></p>		
<i>Actividades y funciones</i>	<i>Puesto</i>	<i>Unidad administrativa</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Elaborado por:		Revisado por:
		Autorizado por:

3.3.9.9. Formato definición de estructura organizacional

Logo de la Empresa		Formato Definición de Estructura Organizacional		No. De Edición 01				
Fecha de emisión: 26/07/2020			Fecha de edición: 26/07/2020					
<p><i>Instrucciones: Complete el siguiente cuadro, con la información de los colaboradores que forman parte de su área. En el Nivel 1 Estratégico debe colocar a la persona que tenga el puesto mas alto dentro de la empresa por lo general es la Gerencia General, en el Nivel 2 Táctico debe colocar a las personas que cuyo Jefe inmediato se encuentre en el Nivel 1 por lo general son las Gerencias y en el Nivel 3 Operativo debe colocar a las personas cuyo Jefe inmediato se encuentren en Nivel 2 estos por lo general estas son Jefaturas Estas personas se caracterizan por no tener personal a su cargo.</i></p>								
Nivel		Puesto		Nombre y apellido		Puesto del Jefe inmediato		
Estratégico	1.							
	2.							
	3.							
<i>Subordinados</i>								
Táctico	1.							
	2.							
	3.							
	4.							
	5.							
	6.							
	7.							
	8.							
	9.							
<i>Subordinados</i>								
Operativo	1.							
	2.							
	3.							
	4.							
	5.							
	6.							
	7.							
	8.							
	9.							
	10.							
	11.							
	12.							
	13.							
	14.							
	15.							
	16.							
	17.							
18.								
19.								
20.								
Elaborado por:			Revisado por:			Autorizado por:		

3.3.9.11. Ejemplo formato división del trabajo y departamentalización

Logo de la Empresa	Formato División del Trabajo y departamentalización	No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020	Fecha de edición: 26/07/2020	
<p><i>Instrucciones: Identifique las actividades y funciones que se realizan o se deben realizar en la empresa y escribalas en la columan "Actividades y Funciones", en la columna de "Puestos" establezca quien debe ser el responsable de realizar estas actividades, en la columna de "Unidades administrativas" asigne la unidad que debe realizar dichas actividades. Este formato servira para elaboración de los siguientes formatos</i></p>		
Actividades y funciones	Puesto	Unidad administrativa
1. Elaborar el plan de administración de recursos humanos 2. Elaboara estrategias de retención de personal 3. Definir procesos agiles de Recursos Humanos 4. Resolver problemas laborales en el ministerio de trabajo 5.	Gerente de Recursos Humanos	Gerencia de Recursos Humanos
1. Diseñar el plan de capacitación de los colaboradores 2. Diseñar el programa de inducción al puesto 3. Elaborar materiales de capacitación 4. 5.	Jefe de Capacitación	Departamento de capacitación
1. Asignar requerimientos de personal a los reclutadores 2. Contratar servicios de bolsas de empleo 3. Dar seguimiento a la contratación de personal 4. Asegurar el cumplimiento de los acuerdos de servicio 5.	Jefe de reclutamiento y selección	Departamento de reclutamiento y selección
1. Administrar el equipo de ventas 2. Elaborar el plan de ventas 3. Realziar estrategias de ventas 4. 5.	Gerente de Ventas	Gerencia de Ventas
1. Administrar al equipo de compras 2. Verificar la caldiad de los productos y que estos cumplan con los requisitos 3. Crear procesos agiles de compra 4. Asegurar que se realice la evaluación de proveedores 5.	Gerente de Compras	Gerencia de Compras
1. Gestionar las compras ciritcas para la empresas 2. Evaluar que los compradores realicen la evaluación de proveedores 3. Evaluar que los compradores realicen al menos 3 cotizaciones 4. 5.	Jefe de compras	Departamento de compras
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

3.3.9.12. Ejemplo formato definición de estructura organizacional

Logo de la Empresa		Formato Definición de Estructura Organizacional		No. De Edición 01			
Fecha de emisión: 26/07/2020			Fecha de edición: 26/07/2020				
<p><i>Instrucciones: Complete el siguiente cuadro, con la información de los colaboradores que forman parte de su área. En el Nivel 1 Estratégico debe colocar a la persona que tenga el puesto mas alto dentro de la empresa por lo general es la Gerencia General, en el Nivel 2 Táctico debe colocar a las personas que cuyo Jefe inmediato se encuentre en el Nivel 1 por lo general son las Gerencias y en el Nivel 3 Operativo debe colocar a las personas cuyo Jefe inmediato se encuentren en Nivel 2 estos por lo general estas son Jefaturas Estas personas se caracterizan por no tener personal a su cargo.</i></p>							
Nivel		Puesto		Nombre y apellido		Puesto del Jefe inmediato	
Estratégico	1. Gerencia General		Alejandro Pineda				
	2.						
	3.						
Subordinados							
Táctico	1. Gerencia de Ventas		Aníbal Paniagua		Gerencia General		
	2. Gerencia de Recursos Humanos		Jocelyn Ortiz		Gerencia General		
	3. Gerencia de Informática		Orlando Torres		Gerencia General		
	4. Gerencia de Compras		Corina de León		Gerencia General		
	5.						
	6.						
	7.						
	8.						
	9.						
Subordinados							
Operativo	1. Jefatura de Ventas Detalle		Valentina Díaz		Gerencia de Ventas		
	2. Jefatura de Ventas Mayorista		Claudia de León		Gerencia de Ventas		
	3. Jefatura de Reclutamiento y Selección		Tania Urías		Gerencia de Recursos Humanos		
	4. Jefatura de Capacitación		Ángel Arriola		Gerencia de Recursos Humanos		
	5. Jefatura de Infraestructura		Dana López		Gerencia de Informática		
	6. Jefatura de Soporte		Juan Alvarado		Gerencia de Informática		
	7. Jefatura de Compras		Daniel Rodas		Gerencia de Compras		
	8.						
	9.						
	10.						
	11.						
	12.						
	13.						
	14.						
	15.						
	16.						
	17.						
	18.						
	19.						
	20.						
Elaborado por:			Revisado por:		Autorizado por:		

3.3.9.13. Ejemplo formato definición de estructura organizacional

Logo de la Empresa	Formato Definición de Estructura Organizacional	No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020
<p><i>Instrucciones: En esta parte debe crear el organigrama del departamento, utilizando únicamente los puestos descritos en la primer parte del formato. Para esto debe utilizar figuras "cuadrados" en los cuales debe colocar el nombre del puesto y debe unirlos por medio de una línea para indicar la línea de mando, las líneas deben de ir de los puestos de arriba hacia los puestos de los subordinados.</i></p>		
Nivel Estructura Organizacional		
Nivel 1	<pre> graph TD GG[Gerencia General] --> GV[Gerencia de Ventas] GG --> GI[Gerencia de Informática] GG --> GR[Gerencia de Recursos] GG --> GC[Gerencia de Compras] GV --> JVD[Jefatura Ventas Detalle] GV --> JM[Jefatura Mayorista] GI --> JS[Jefatura de Soporte] GI --> JI[Jefatura de Infraestructura] GR --> JRyS[Jefatura de RyS] GR --> JC[Jefatura de Capacitación] GC --> JCo[Jefatura de Compras] </pre>	
Nivel 2		
Nivel 3		

3.3.10. Metodología para la definición de perfil y descriptor de puestos

La metodología propuesta para la elaboración, es a través de dos formatos el primero es para la definición del perfil de puestos y el segundo es para definir los descriptores de puestos estos deben elaborarse por cada puesto de trabajo y se deben elaborar por medio de reuniones de trabajo.

3.3.10.1. Temporalidad

Los Perfiles y Descriptores de puesto deben crearse según las necesidades de la empresa, algunos de estos factores son: creación de puestos nuevos de trabajo, cambio de atribuciones, reestructuración etc.

3.3.10.2. Seguimiento

Se sugiere realizar la revisión de los Perfiles y Descriptores de puestos al menos una vez al año y verificar si en este periodo de tiempo han surgido cambios en la estructura, puestos y/o el perfil de los colaboradores, en el caso de que existan cambios en el Perfil y/o Descriptor de puestos estos se deben comunicar a los colaboradores y al personal de Recursos humanos.

3.3.10.3. Metodología para la creación y/o actualización de Perfiles de puesto

- **Paso 1:** En conjunto el Jefe y Gerente de área deberán de identificar cual sería la escolaridad, conocimientos y experiencia deseada de un puesto de trabajo.
- **Paso 2:** Llenar el formato.
- **Paso 3:** Trasladar el formato a Recursos humanos.
- **Paso 4:** Comunicar a los colaboradores la creación y/o actualización del perfil de puestos.

3.3.10.4. Metodología para la creación y/o actualización de Descriptores de puesto

- **Paso 1:** En conjunto el Jefe y Gerente de área deberán de identificar cual serán las funciones o atribuciones del puesto, indicadores de cumplimiento, relaciones y condiciones ambientales del puesto de trabajo.
- **Paso 2:** Llenar el formato.
- **Paso 3:** Trasladar el formato a Recursos humanos.
- **Paso 4:** Comunicar a los colaboradores la creación y/o actualización del descriptor de puestos.

3.3.10.5. Participantes:

Para la elaboración y/o actualización de los perfiles y descriptores de puestos se recomienda la participación de los Jefes y Gerente de área debido a que ellos conocen las funciones y perfil del personal que tiene a su cargo.

3.3.10.6. Agenda de actividades:

- Reunión elaboración de perfiles y descriptores de puesto.

No.	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Jefe / Gerente de Área	5 min.
2	Introducción metodología	Moderador	10 min.
3	Elaboración de perfiles de puesto	Moderador y Participantes	60 min.
4	Elaboración de descriptores de puesto	Moderador y Participantes	60 min.
5	Palabras de agradecimiento	Moderador	5 min.
Total			140 min.

3.3.10.7. Materiales

- 1 Formato de Perfil de Puesto por cada puesto de trabajo
- 1 Formato de Descriptor de Puesto por cada puesto de trabajo.
- 2 lapiceros por persona

3.3.10.8. Instrucciones para el llenado de formato Descriptor de Puestos

- **Paso 1:** Identificación del puesto: En este apartado se debe colocar la información general del puesto como: Nombre del puesto, Tipo de puesto (Gerencial, administrativo, operativo), ubicación geográfica (ubicación del puesto de trabajo)
- **Paso 2:** Objetivos del puesto: Establecer los objetivos con los que debe cumplir el puesto y cuáles serán los indicadores de éxito que permitirán saber si se está desarrollando el objetivo a cabalidad.
- **Paso 3:** Funciones del puesto: Colocar las actividades que debe realizar el colaborador.
- **Paso 4:** Relaciones del puesto: Escribir cuales son las relaciones internas con las que se relaciona el colaborador.
- **Paso 5:** Responsabilidades: Identificar las responsabilidades como presupuesto, información confidencial y toma de decisiones.
- **Paso 6:** Condiciones de trabajo: Detallar las condiciones ambientales, riesgos inherentes al puesto.

3.3.10.9. Instrucciones para el llenado de formato Perfil de puestos.

- **Paso 1:** Identificación del puesto: En este apartado se debe colocar la información general del puesto como: Nombre del puesto, Tipo de puesto (Gerencial, administrativo, operativo), ubicación geográfica (ubicación del puesto de trabajo)
- **Paso 2:** Identificar el grado académico deseable del puesto como diversificado, universitario, maestría y márkuelo con una “x”. En deseable escriba los conocimientos deseables que debe tener la persona.
- **Paso 3:** Detallar la experiencia deseable del puesto de trabajo. En deseable puede colocar áreas de trabajo o experiencia especifica que necesite.
- **Paso 4:** En otros conocimientos se debe escribir si el colaborador requiere de: diplomas, certificados o cursos que ayuden en el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.
- **Paso 5:** En el apartado de conocimientos informáticos se debe anotar los conocimientos en software y equipo informático que la persona debe poseer.
- **Paso 6:** Anotar si es necesario que el puesto tenga la habilidad de conducir carro, moto, vehículo mediano o grande.
- **Paso 7:** Detallar las habilidades y competencias que debe poseer la persona para ocupar el puesto de trabajo.

3.3.10.10. Formato descriptor de puestos

Logo de la Empresa	Formato Descriptor de Puesto			No. De Edición 01
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020		
1. Identificación del Puesto				
Nombre del puesto:				
Tipo de puesto:				
Area:				
Departamento:				
Empresa:				
Ubicación geográfica:				
2. Objetivos del puesto			Indicadores	
1.				
2.				
3.				
3. Funciones del puesto				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
4. Relaciones de Trabajo				
Puesto del Jefe inmediato:				
Numero de peresonas directas a su cargo:		Numero de peresonas indirectas a su cargo:		
Puestos del personal que le reporta de forma directa	1.	Puestos de las personas que le reportan de forma indirecta	1.	
	2.		2.	
	3.		3.	
	4.		4.	
Relaciones internas:	1	Relaciones externas:	1.	
	2		2.	
	3.		3.	
	4.		4.	
5. Responsabilidades				
Equipos y herramientas que administra:				
Administra presupuesto:	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Describe:	
Toma decisiones:	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Describe:	
Administra Información confidencial:	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Describe:	
6. Condiciones de Trabajo				
Jornada de trabajo				
Condiciones ambientales del lugar de trabajo				
Riesgos a los que esta expuesto el colaborador (Salud y Seguridad Ocupacional)				
Equipo de protección personal (Salud y Seguridad Ocupacional)				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		

3.3.10.11. Ejemplo del formato descriptor de puestos

Logo de la Empresa	Formato Descriptor de Puesto			No. De Edición 01	
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020			
1. Identificación del Puesto					
Nombre del puesto:	Analista de Seguridad de la Información				
Tipo de puesto:	Administrativo				
Área:	Seguridad de la Información				
Departamento:	Informática				
Empresa:	Servicios Varios, S.A.				
Ubicación geográfica:	Edificio Hame				
2. Objetivos del puesto				Indicadores	
1. Detectar los posibles riesgos informáticos de acuerdo a los procesos y controles establecidos				Reducir el 80% de riesgos	
2. Implementar herramienta para corregir riesgos en sistemas				Medición mensual de la herramienta	
3. Actualizar los sistemas informáticos existentes realizando un análisis crítico para determinar la funcionalidad de los mismos				Actualización de herramienta trimestral	
3. Funciones del puesto					
1. Auditar los sistemas utilizados en la operación con la finalidad de mitigar posibles riesgos en información confidencial					
2. Ejecutar los procesos de verificación en relación a los riesgos o fuga de la información con la finalidad de establecer parámetros de acuerdo a las políticas establecidas					
3. Identificar riesgos en el manejo de la información confidencial					
4. Crear procesos que aseguren la efectividad de la seguridad de la información					
5. Realizar comunicados sensibilizando al personal con respecto a la importancia de la seguridad de la información del grupo					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
4. Relaciones de Trabajo					
Puesto del jefe inmediato:	Jefe de Seguridad de la Información				
Numero de personas directas a su cargo:	0		Numero de personas indirectas a su cargo:		
Puestos del personal que le reporta de forma directa	1. Auxiliar de seguridad de la inf.	Puestos de las personas que le reportan de forma indirecta		1. Analista de riesgos	
	2.			2.	
	3.			3.	
	4.			4.	
Relaciones internas:	1. Coordinador de Seg. De la Inf.	Relaciones externas:		1. Proveedor de Base de datos	
	2.			2.	
	3.			3.	
	4.			4.	
5. Responsabilidades					
Equipos y herramientas que administra:					
Administra presupuesto:		Si	X	No	Describe:
Toma decisiones:		Si	X	No	Describe:
Administra Información confidencial:	X	Si		No	Describe: Sistemas informáticos
6. Condiciones de Trabajo					
Jornada de trabajo	Lunes a Viernes de 8:00 a 17:00 horas				
Condiciones ambientales del lugar de trabajo	Oficina privada				
	Aire acondicionado				
	Condiciones adecuadas de iluminación				
Riesgos a los que esta expuesto el colaborador (Salud y Seguridad Ocupacional)	Accidentes laborales				
	Caídas en alturas				
	Accidentes con máquinas industriales				
Equipo de protección personal (Salud y Seguridad Ocupacional)	Casco				
	Chaleco con reflectivos				
	Botas industriales				
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:		

3.3.10.12. Formato perfil del puesto

Logo de la Empresa	Formato Perfil del Puesto	No. De Edición 01						
Fecha de emisión: 26/07/2020	Fecha de edición: 26/07/2020							
1. Identificación del Puesto								
Nombre del puesto:								
Tipo de puesto:								
Área:								
Departamento:								
Empresa:								
Ubicación geográfica:								
2. Nivel Académico (marque con una "x")								
<input type="checkbox"/> 6to Grado	<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/> Post-Grado						
<input type="checkbox"/> 9no. Grado / Ciclo común	<input type="checkbox"/> Maestría							
<input type="checkbox"/> Diversificado / Bachillerato								
Deseable:								
1.								
2.								
3.								
4.								
2. Experiencia Laboral (marque con una "x")								
<input type="checkbox"/> De 0 a 2 años	<input type="checkbox"/> De 7 a 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 10 años						
<input type="checkbox"/> De 2 a 5 años								
<input type="checkbox"/> De 5 a 7 años								
Deseable:								
1.								
2.								
3.								
4.								
3. Otros conocimientos (diplomados, certificaciones etc. Describa la cantidad de horas)								
1.								
2.								
3.								
4.								
3. Conocimientos informáticos. (marque con una "x")								
	Básico	Medio	Avanzado		Básico	Medio	Avanzado	
Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SAP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adobe Photoshop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Power Point	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adobe Illustrator	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Visio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Power Bi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
4. Vehículos								
Maneja Vehículo	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	C	<input checked="" type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>
Tipo de Licencia	A	<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> Motocicleta			<input type="checkbox"/> Tractor Agrícola					
<input type="checkbox"/> Vehículo			<input type="checkbox"/> Camión					
<input type="checkbox"/> Panel			<input type="checkbox"/> Otros					
Especifique:								
4. Habilidades y Competencias								
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
Elaborado por:			Revisado por:			Autorizado por:		

3.3.10.13. Ejemplo del formato perfil del puesto

Logo de la Empresa	Formato Perfil del Puesto	No. De Edición 01						
Fecha de emisión: 26/07/2020		Fecha de edición: 26/07/2020						
1. Identificación del Puesto								
Nombre del puesto:	Analista de Seguridad de la Información							
Tipo de puesto:	Administrativo							
Área:	Informática							
Departamento:	Informática							
Empresa:	Servicios Varios, S.A.							
Ubicación geográfica:	Edificio Hame							
2. Nivel Académico (marque con una "x")								
<input type="checkbox"/> 6to Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario							
<input type="checkbox"/> 9no. Grado / Ciclo común	<input type="checkbox"/> Post-Grado							
<input type="checkbox"/> Diversificado / Bachillerato	<input type="checkbox"/> Maestría							
Deseable:								
Ingeniero en Sistemas Contador Público y Auditor Maestría en Administrador de sistemas								
2. Experiencia Laboral (marque con una "x")								
<input type="checkbox"/> De 0 a 2 años	<input type="checkbox"/> De 7 a 10 años							
<input checked="" type="checkbox"/> De 2 a 5 años	<input type="checkbox"/> Más de 10 años							
<input type="checkbox"/> De 5 a 7 años								
Deseable:								
Conocimiento de Agro Industria								
3. Otros conocimientos (diplomados, certificaciones etc. Describa la cantidad de horas)								
1. Diplomado en Seguridad de la información 2. Conocimiento de la Norma ISO 27001 3. Conocimiento de la Norma ISO 37000 4. Conocimientos en Ciberseguridad								
3. Conocimientos informáticos. (marque con una "x")								
	Básico	Medio	Avanzado		Básico	Medio	Avanzado	
Word		X		SAP				
Excel		X		Adobe Photoshop				
Power Point		X		Adobe Illustrator				
Visio								
Power Bi								
4. Vehículos								
Maneja Vehículo	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	C	<input checked="" type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>
Tipo de Licencia	A	<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> Motocicleta			<input type="checkbox"/> Tractor Agrícola					
<input checked="" type="checkbox"/> Vehículo			<input type="checkbox"/> Camión					
<input type="checkbox"/> Panel			<input type="checkbox"/> Otros					
Especifique:								
4. Habilidades y Competencias								
1. Capacidad de análisis 2. Pensamiento estratégico 3. Comunicación 4. Capacidad de autoaprendizaje 5. Metódico								
Elaborado por:			Revisado por:			Autorizado por:		

3.3.11. Metodología para la implementación y seguimiento

En esta parte del capítulo se presenta la metodología propuesta para dar a conocer e implementar las herramientas mencionadas en los incisos anteriores, para esto se debe capacitar a las Jefaturas y Gerencias, posteriormente se debe dar seguimiento durante la implementación y evaluar los resultados obtenidos, adicionalmente se presenta el presupuesto de la inversión en los que se debe de incurrir para para realizar la implementación de la propuesta.

3.3.11.1. Fase de implementación.

a. Comunicación.

Previo a realizar las capacitaciones se debe realizar una campaña de expectativa para que las Jefaturas y Gerencias para que se sientan motivados e interesados por las capacitaciones.

b. Capacitaciones

Para la fase de implementación se recomienda dar a conocer la metodología de las funciones de Planeación y Organización por medio de capacitaciones en las cuales se debe de introducir a los colaboradores en la teoría básica para el uso de las herramientas, material didáctico, formatos impresos y materiales para la implementación.

Se deben de crear dos grupos de capacitación: en el primer grupo se deben de incluir a las Gerencias y en el segundo grupo se deben de incluir las Jefaturas. El objetivo de organizar de esta manera los grupos es para que la participación, dudas y elaboración de ejemplos sea de forma integral y que los participantes puedan compartir sus conocimientos y experiencias.

c. Evaluación

Para asegurar la comprensión de los colaboradores y que la capacitación haya sido efectiva, se debe de realizar una evaluación al finalizar la capacitación. Y se debe establecer una nota mínima con la cual se debe de aprobar la evaluación. En el caso de las personas que no aprueben se deben de realizar una segunda capacitación, con el objetivo de cerrar la brecha de aprendizaje.

d. Agenda de capacitación:

- Agenda de Actividades para capacitación de la metodología de planeación y organización.

No.	Actividad	Responsable	Duración
1	Palabras de bienvenida	Capacitador	5 min.
2	Teoría de herramientas de planeación	Capacitador	60 min.
3	Elaboración de casos de planeación	Participantes	60 min.
4	Receso / Coffee Break		20 min.
5	Teoría de herramientas de organización	Capacitador	60 min.
6	Elaboración de casos de organización	Participantes	60 min.
7	Evaluación de capacitación	Participantes	10 min.
8	Entrega de materiales para implementación	Capacitador	10 min.
9	Entrega de diplomas	Capacitador	10 min.
10	Palabras de despedida	Capacitador	5 min.
Total			300 min.

e. Materiales de capacitación

- 1 caja de lapiceros
- 1 caja de marcadores
- 20 hojas de rotafolio
- 2 juegos de formatos por persona.
- 1 evaluación de capacitación por persona.
- 1 Folder por persona

f. Materiales de implementación.

- 1 pizarrón (Gerencias)
- 1 caja de marcadores (Gerencias)
- 1 borrador de pizarrón (Gerencias)
- 2 juegos de formatos

3.3.12. Fase de seguimiento

3.3.12.1. Comunicación

Se deben de enviar de forma semanal capsulas informativas por medio correo electrónico con información relevante de las herramientas propuestas, estos comunicados deben de estar enfocados a dar a conocer los beneficios de cada herramienta, teoría e información relacionada.

3.3.12.2. Material de lectura

Cada semana en conjunto con las capsulas informativas se debe de enviar a las Jefaturas y Gerencias material de lectura enfocado en las funciones de Planeación y Organización, que le permita a los colaboradores ampliar sus conocimientos teóricos sobre estos temas.

3.3.12.3. Encuesta de seguimiento.

El mes siguiente después de realizada la capacitación de se debe enviar una encuesta de seguimiento por medio de correo electrónico a las Jefaturas y Gerencias con el objetivo de evaluar si les ha sido funcional la metodología propuesta, identificar las herramientas que puedan trasladarse al resto de la organización y recomendaciones de los colaboradores.

3.3.13. Presupuesto

No.	Actividad	Presupuesto
1	Fotocopias de formatos de Planeación	Q. 25.00
2	Fotocopias de formatos de Organización	Q. 25.00
3	Coffe Brake	Q. 600.00
4	Evaluación de capacitación	Q. 25.00
5	Materiales para capacitación	Q. 100.00
6	Materiales para implementación	Q. 500.00
7	Diplomas	Q. 25.00
8	Materiales de lectura	Q. 300.00
9	Encuesta de seguimiento	Q. 25.00
Total		Q. 1, 625.00

CONCLUSIONES

A continuación se describen los principales hallazgos encontrados durante el trabajo de investigación realizado:

1. El personal desconocen la filosofía empresarial de la empresa presentando inconsistencias con lo descrito en el portal de internet de la compañía, el desconocimiento de la misma dificulta el alcance de los objetivos.
2. Los objetivos y metas de los departamentos no están enfocados al alcance de la misión y visión de la empresa, esto es ocasionado debido a que las gerencias no participan en la formulación de las mismas.
3. Las Jefaturas y Gerencias desconocen si actualmente se realiza una evaluación de la situación actual de la empresa (evaluación de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades) lo cual se evidencia que no existen reuniones de planificación para crear estrategias empresariales.
4. Se evidencia que las Jefaturas y Gerencias desconocen sobre metodologías de seguimiento y evaluación de ejecución de planes.
5. Los colaboradores desconocen metodologías para la definición de objetivos, lo cual ocasiona que los mismos no se elaboren adecuadamente y se desconozca si fueron alcanzados a cabalidad.
6. Actualmente las Jefaturas y Gerencias desconocen cuáles son los procedimientos críticos y si existe una metodología para la definición de los mismos.
7. Existe una brecha de conocimiento por parte de los colaboradores con respecto al proceso de actualización de los organigramas de la empresa, el tiempo con que estos se actualizan y el área responsable de realizar los mismos. Esto ocasiona que los organigramas de la empresa estén desactualizados mostrando información incorrecta de la estructura organizacional.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la problemática existente en la empresa se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Se debe crear una estrategia de comunicación que tenga como objetivo dar a conocer a los colaboradores la filosofía empresarial y que se definan métricas y un sistema de evaluación de la comprensión de los colaboradores.
2. Las Gerencias deben participar en la definición de la filosofía empresarial, esto permitirá que las Gerencias se sientan involucrados y que los objetivos y metas por departamento estén enfocados al alcance de la misma.
3. La Alta Dirección debe tener reuniones para evaluar la situación actual de la empresa y se debe incluir a las Gerencias para poder definir la misma, se recomienda usar la metodología descrita en el presente trabajo y el uso del Formato Análisis FODA para establecer las estrategias empresariales.
4. Las jefaturas y gerencias deben utilizar la metodología para la ejecución de programas descrita en este documento, esto permitirá dar seguimiento al cumplimiento de la planificación, asegurando el alcance de los objetivos establecidos.
5. Al realizar la formulación de los objetivos se recomienda que se utilice la metodología SMART descrita en este documento y se utilice el formato Definición de Objetivos estos facilitaran el seguimiento y el alcance de los mismos.
6. La definición y evaluación de los procedimientos se debe realizar con la metodología presentada en este documento y utilizar el formato Determinación de Proceso Críticos esto permitirá definir cuáles son los procesos que influyen directamente al cumplimiento y alcance de los objetivos empresariales.
7. La organización debe definir y dar a conocer a los colaboradores quien es la persona/área responsable de la actualización de los organigramas y el uso de la metodología para la definición de la estructura organizacional descrita en este documento así como el formato definición de estructura organizacional, el uso de los mismos facilitará a las Jefaturas y Gerencias definir la estructura en su área de trabajo facilitando la comprensión de la línea de mando, puestos y jerarquía de los colaboradores.

8. Dentro de los recursos didácticos de implementación se puede incluir un pizarrón el cual debe ser entregado a la Gerencias y que lo puedan utilizar en las reuniones con su personal ya que esto permitirá tener información estadística, métricas y cualquier otra información que se consideren necesaria a la vista de los colaboradores.
9. Durante la post implementación se deben de evaluar los beneficios de la metodología propuesta en este documento y se recomienda que se analice la posibilidad de que sea implementado en el resto de la empresa.
10. Se debe evaluar, diseñar y crear una metodología de trabajo para las funciones de Dirección, Integración y Control esto será de gran ayuda para la empresa debido a que todos los departamentos podrán trabajar de forma estandarizada.

BIBLIOGRAFIA

1. Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F. : McGraw-Hill Educación.
2. Harold Koontz, M. H. (2012). *Administración*. México : MCGRAW-HILL.
3. Harold Koontz, H. (2017). *Elementos de administración un enfoque internacional y de innovación*. México: MCGRAW-HILL Education.
4. Harold Koontz, H. W. (2017). *Elementos de administración un enfoque internacional y de innovación, octava edición*. México : MCGRAW-HILL Education.
5. Lyman W. Porter, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
6. Michael A. Hitt, J. (2006). *Administración*. México : Pearson Education.
7. Ortiz, G. A. (2017). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental*. Mexico: Centro de impresiones Gráficas CIMGRA.
8. Pañeda, R. J. (2017). *Administración, Segunda Edición*. México : MCGRAW-HILL Education.
9. Talledo, M. (2008). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos cuarta edición*. Pennsylvania : Project Managment Institute, Inc.
10. Weihrich, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: MCGRAW-HILL Education.

E-GRAFIA

1. Becerra, Viky (2014) Presupuesto de efectivo, Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-efectivo.html>
2. Bembibre, Victoria (2009) Definición de diagrama de flujo, Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/comunicacion/diagrama-de-flujo.php>
3. Censo (Estadística) (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 11 de marzo de 2019 de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Censo_\(estad%C3%ADstica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Censo_(estad%C3%ADstica))
4. EAE Business School (2014). Los sectores de producción y sus características. Retos en Operaciones y Logística. Recuperado de: <https://retosoperacioneslogistica.wordpress.com/2014/06/04/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/>

5. Empresa Privada. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 27 de Marzo de 2018 de: https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_privada
6. García Garrido, Santiago (sin fecha) Organización y Gestión del Mantenimiento de instalaciones. Recuperado de: http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/21700502/moodle/file.php/78/2_Curso/0040._Montaje_y_mantenimiento_de_equipos_de_refrigeracion_comercial/Capitulo_IV/Organizacion_y_gestion_del_mantenimiento_de_instalaciones_modif.pdf
7. Gilibets, Laia (2020) Que es la metodología Kanban y cómo utilizarla, Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-kanban-agile-scrum/>
8. Gutiérrez Marta (2016). Guía de Observación. Prezy. Recuperado de: <https://prezi.com/hq3iiodmmiur/guia-de-observacion/>
9. Herrera Monterroso Haroldo Eduardo. (2007). Manuales administrativos. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/manuales-administrativos/>
10. Jabif, Liliana (2007) Lluvia de Ideas, Recuperado de: <https://caes.ort.edu.uy/45496/23/lluvia-de-ideas.html#:~:text=La%20lluvia%20de%20ideas%20o,a%20una%20s%C3%ADntesis%20del%20tema.>
11. Jiménez Lemus William. (2012, agosto 10). *Perfil del cargo y perfil del candidato*. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/perfil-del-cargo-y-perfil-del-candidato/>
12. Joanidis, Christian (s.f.) Los procesos críticos, Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/11/20/los-procesos-criticos/>
13. Kroeger, Alex (1989) Que es un plan de acción Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>
14. Lifeder (2021) Presupuesto de gastos: para qué sirve, cómo se hace, ejemplo. Recuperado de <https://www.lifeder.com/presupuesto-de-gastos/>.

15. López de Prado (2009) El método de investigación bibliográfica. Recuperado de: Oocities <http://www.oocities.org/zaguan2000/metodo.html#defi>
16. Reyna, Sofía (2020) ¿Qué es un Plan de Acción?, Recuperado de: <https://www.rotaryzona25a.org/que-es-un-plan-de-accion>
17. Rodríguez Morales, Mónica (2014) ¿Cómo constuir una filosofía empresarial?, Recuperado de: <https://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofiaempresarial/#:~:text=La%20filosof%C3%ADa%20empresarial%20es%20el,partes%20integrantes%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>
18. Taype Molina Martín. (2017, septiembre 11). *Análisis de puestos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-puestos/>
19. Trenza, Ana (2019) Metodología SMART: Que es, para que sirve y ejemplos, Recuperado de: <https://anatrenza.com/metodo-smart-que-es-para-que-sirve/>
20. Villanueva, Carmen (2018) ¿Qué es y para qué sirve un diagrama de Gantt?, Recuperado de: <https://blog.teamleader.es/diagrama-de-gantt>