

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE ARQUITECTURA RECREATIVA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”

MARÍA DEL ROSARIO CALDERÓN OSOY

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2021

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

“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE ARQUITECTURA RECREATIVA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARÍA DEL ROSARIO CALDERÓN OSOY

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICOS
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

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADORA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez

Guatemala 12 de octubre de 2020

Licenciado
Carlos Alberto Hernández Gálvez
Director de la Escuela de Administración de empresas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Licenciado Hernández

De conformidad con la designación contenida en el DICTAMEN.ADMÓN-09-2019 de fecha 14 de mayo de 2019 en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante María del Rosario Calderón Osoy, carnet 200812258 con el tema de tesis: "REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE ARQUITECTURA RECREATIVA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho trabajo, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el plan de investigación y constituye una fuente de información útil para estudiantes y profesionales, del tema en mención.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo con los requisitos metodológicos y de contenido de la Facultad, por lo que emito dictamen favorable para efecto que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar a título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Asesor de Tesis
Área de Administración
Colegiado 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0455-2021
Guatemala, 22 de mayo del 2021

Estudiante
MARÍA DEL ROSARIO CALDERÓN OSOY
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 11-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 18 de mayo 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 la Escuela de Administración de Empresas; 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: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º. 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:
MARÍA DEL ROSARIO CALDERÓN OSOY	200812258-3	"REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE ARQUITECTURA RECREATIVA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL"

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

M.CH



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS** Todo viene de Él. Por su misericordia, sabiduría, entendimiento, amor y por su voluntad.
A Él le sea la gloria por siempre.
- A LA VIRGEN** Por su intercesión y por iluminar mi vida.
- A MI MADRE** Soreida Osoy, por su amor incondicional y apoyo en todo momento.
- A MI PADRE** Gustavo Calderón (+), por su amor.
- A MI FAMILIA** Mis abuelos: Angela Potón (+) y José Osoy (+), gracias por su amor y buenos recuerdos.
Mi tía: Otilia Osoy, por su amor y compañía.
- A LA EMPRESA** Objeto de investigación, por la oportunidad de elaborar la tesis, en especial a Emilio Pons por su cariño, apoyo y motivación incondicional.
- A LA UNIVERSIDAD** Por brindarme educación superior y formarme profesionalmente.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	2
1.1.1 Tipos de empresas en Guatemala	2
1.1.1.1 Empresa privada	2
a. Empresa de servicios de arquitectura	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Función de planeación	3
a. Elementos de la planeación	4
b. Herramientas de planeación	7
c. Tipos de planeación	7
1.2.1.2 Función de organización	15
a. Elementos de la organización	16
b. Estructura organizacional	16
c. Diseño organizacional	17
d. Herramientas de organización	23

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE ARQUITECTURA RECREATIVA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	2
2.1.1 Métodos de investigación	2
2.1.2 Técnicas de investigación	27
2.1.3 Instrumentos de investigación	28
2.2 Antecedentes de la empresa	29
2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización	31
2.3.1 Función de planeación	31
2.3.1.1 Elementos de planeación	31
I. Misión	31
a. Visión	32
b. Valores	34
II. Objetivos	37
a. Objetivo general	38
b. Objetivos específicos	38
III Metas	39
IV. Estrategias	39
V. Tácticas	40
VI. Políticas	41
VII. Presupuestos	43
VIII Procedimientos	43

Contenido	Página
IX. Programas	44
X. Normas	45
XI. Reglas	46
2.3.1.2 Herramientas de planeación	47
I. Plan de acción	47
2.3.1.3 Tipos de planeación	47
2.3.1.4 Análisis Pestel	47
2.3.1.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	50
2.3.1.6 Diagnóstico FODA	51
2.3.2 Función de organización	59
2.3.2.1 Elementos de organización	60
I. Funciones	60
II. Jerarquías	63
III. Puestos	65
2.3.2.2 Estructura organizacional actual	66
2.3.2.3 Diseño organizacional	69
I. Tipo de estructura organizacional	69
II. Dimensión de la estructura y sus categorías	69
III. Modelo de diseño organizacional y sus características	70
IV. Tipo de departamentalización	71
V. Tramo de control administrativo	71
VI. Sistema de organización	71
2.3.2.4 Herramientas de organización	73
I. Organigramas	73

Contenido	Página
II. Descriptores de puestos	73
III. Descriptores de procedimientos	74
2.4 Análisis de resultados	75
2.4.1 Función de planeación	75
2.4.2 Función de organización	76

CAPÍTULO III

REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE ARQUITECTURA RECREATIVA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	73
3.2 Objetivo de la propuesta	78
3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización propuesta	78
3.3.1 Función de planeación propuesta	78
3.3.1.1 Filosofía empresarial	78
I. Misión	78
a. Visión	78
b. Valores	79
II. Objetivo	79
a. Objetivo general	79
b. Metas específicas	80
III. Actividades esenciales	80
IV. Estrategias	82
V. Tácticas	82

VI. Políticas	85
VII. Presupuestos	86
VIII. Procedimientos	87
IX. Programas	87
X. Normas	87
XI. Reglas	87
3.3.2 Planeación estratégica	87
I. Formulación de estrategias	87
II. implementación de las estrategias	88
III. Evaluación estratégica	129
3.3.3 Función de organización	133
3.3.3.1 Elementos de organización	133
I. Funciones	133
II. Jerarquías	136
III. Puestos	137
3.3.3.2 Diseño organizacional	137
I. Tipo de estructura organizacional	137
II. Dimensión de la estructura y sus categorías	138
III. Modelo de diseño organizacional y sus características	141
IV. Tipo de departamentalización	142
V. Tramo de control administrativo	142
VI. Sistemas de organización	143
3.3.3.3 Presupuesto para implementar la propuesta	159
3.3.3.4 Beneficios de la propuesta	160
3.3.3.5 Plan de acción para implementar la propuesta	163

Contenido	Página
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	169
Referencias	170

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Funciones del proceso administrativo	3
2	Matriz FODA	14
3	Tipos de organigramas	24
4	Escolaridad	30
5	Conocimiento de la visión	33
6	Valores	35
7	Personal que recibió información de la filosofía empresarial	36
8	Conocimiento de las políticas	41
9	Conocimiento de normas	45
10	Factores internos y externos	52
11	Matriz FODA de estrategias	53
12	Número de personas de las que reciben órdenes	63
13	Distribución de puestos	65
14	Organigrama general actual	66
15	Conocimiento del organigrama	68
16	Dimensión de la estructura	70
17	Concentración de toma de decisiones	72
18	Organigrama general propuesto	138
19	Organigrama nominal propuesto	140

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Plan de acción 1	89
2	Plan de acción 2	94
3	Plan de acción 3	97
4	Plan de acción 4	100
5	Plan de acción 5	103
6	Plan de acción 6	114
7	Plan de acción 7	116
8	Plan de acción 8	127
9	Presupuesto para implementar la propuesta	159
10	Proyección de costos y ventas	162
11	Relación costo beneficio	163
12	Plan de acción para implementar la propuesta	164

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1	Página web	90
2	Diseño de misión y visión para la página web	91
3	Diseño de los valores para la página web	92
4	Diseño de perfil en redes sociales	93
5	Carta a Empresas inmobiliarias	95
6	Diseños en áreas recreativas	96
7	Encuesta por medio de Google	98
8	Anuncio para pautar la nueva línea de negocio	99
9	Carta para el Instituto Guatemalteco de Turismo	101
10	Mobiliario urbano	102
11	Rótulo institucional misión	104
12	Rótulo institucional visión	105
13	Diseño de rótulos valores	106
14	Guía para el desarrollo del taller filosofía empresarial	107
15	Actividades del taller filosofía empresarial	108
16	Guía para la creación del comité de cumplimiento de la filosofía empresarial.	111
17	Evaluación a colaboradores	112
18	Guía de criterios de respuesta a la evaluación	113
19	Guía para definir procedimientos	115
20	Guía de aspectos para el taller al personal táctico	118
21	Guía para el desarrollo del taller nueva estructura organizacional	119
22	Actividades del taller nueva estructura organizacional	120
23	Listado de asistencia a talleres y reuniones	122
24	Boleta de observaciones	123

No.	Descripción	Página
25	Guía para la evaluación al personal	124
26	Evaluación a colaboradores	125
27	Guía de criterios de respuesta a la evaluación	126
28	Ejemplo de encuesta para medir el clima organizacional	128
29	Evaluación de las estrategias	130
30	Indicadores para evaluar la estrategia 5	131
31	Indicadores para evaluar la estrategia 7	132
32	Descripción de puestos	144
33	Descripción de procedimiento	154
34	Programa para socializar la propuesta	165

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se elaboró a partir de las necesidades de una empresa de arquitectura recreativa de Guatemala cuyos procesos administrativos no se han reformulado durante su tiempo de vida.

La tesis en su desarrollo presenta el análisis de la operación de la empresa y con base a esto se exponen herramientas para la reformulación de las funciones de planeación y organización. El enfoque completo de la tesis como instrumento, es brindar un análisis concluyente que permita mejorar su funcionamiento, optimizar sus recursos, mejorar sus resultados y consecuentemente mejorar la rentabilidad de la empresa.

Las empresas hoy en día se desenvuelven en un mundo complejo, competitivo y de cambios acelerados, aunados por los constantes avances tecnológicos, hace que las organizaciones para tener éxito deban de planear constantemente para proyectar las rutas sobre las cuales se diseña el futuro y minimizar los riesgos para así apuntar al éxito. Para que la estrategia de una empresa tenga éxito el personal que la conforma debe sentirse identificado con ella y esto se consigue a través de una filosofía empresarial claramente definida.

En tal sentido la empresa de arquitectura recreativa muestra deficiencias en sus funciones de planeación y organización, presenta aspectos como una filosofía desactualizada, desconocida e incorrectamente formulada, valores no establecidos, carencia de políticas, y falta procedimientos entre otros.

La unidad de análisis presenta una estructura deficiente debido a que no posee un diseño organizacional adecuado, no existen líneas de comunicación formales, la autoridad se centraliza en el Gerente y no se delega de forma correcta, así mismo también se da duplicidad de funciones y de mandos lo que resta eficiencia a su equipo humano.

Esta tesis presenta en forma ordenada los pasos que se siguieron para determinar los problemas que existen en la empresa. El proceso se inicia con la investigación de campo, entrevistas, visita a sus instalaciones, análisis y observación de la operación. El resultado de toda la investigación y su desarrollo para la elaboración de la presente se plasma en tres capítulos así:

El capítulo uno contiene el marco teórico, compuesto por los conceptos y definiciones de teoría que sustentan la investigación, también se incluyen aspectos relevantes al giro de negocio de la empresa. Además, se establecen los parámetros dentro de los cuales se desarrolla el análisis.

El capítulo dos, define y detalla el diagnóstico de la situación actual, se presenta la metodología utilizada para recabar la información, se realiza un análisis de cada concepto, se grafican y analizan los resultados y por último se hace un resumen de los hallazgos de la investigación.

El capítulo tres presenta las soluciones que se definieron a partir de los hallazgos del capítulo dos, enmarcadas en una propuesta de reformulación de planeación y organización; en donde se propone desde una nueva filosofía empresarial hasta un nuevo diseño organizacional de acuerdo con las necesidades de la empresa, también se proponen herramientas para que se disminuyan las deficiencias encontradas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se detalla la información teórica que sustenta la investigación:

1.1 Empresa

Una empresa es una organización o una institución que se dedica a la producción o prestación de uno o varios tipos de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un grupo de personas en específico con el fin de obtener una utilidad. “Unidad económica social en la cual se coordinan los recursos materiales técnicos y humanos que mediante una administración adecuada se canalizan hacia la obtención de objetivos para la cual fue creada” (Benavides, 2014, p. 14).

1.1.1 Tipos de empresas en Guatemala

En Guatemala de acuerdo al origen del capital existen empresas privadas, públicas y mixtas, de acuerdo con la actividad económica que realizan las empresas privadas se dividen en industriales comerciales y de servicios y con relación a su tamaño en micro, pequeño, mediano y grande.

La empresa objeto de investigación está es una empresa privada y por su tamaño se clasifica en mediana.

1.1.1.1 Empresa privada

“Entidad económica integrada por particulares que integra elementos humanos y materiales de la producción y los coordina bajo una dirección común” (Benavides, 2014, p. 15). La empresa privada es una unidad económica en la que su capital social es privado, existen empresas privadas que pertenecen a un solo accionista y este es el único responsable de responder por las deudas adquiridas, así mismo existen las Sociedades Anónimas las cuales están conformadas por dos o más socios y ellos son los responsables de todas las obligaciones contraídas por la empresa.

a. Empresa de servicios de arquitectura

Una empresa de servicios de arquitectura es aquella cuya función principal es atender lo relacionado a la adaptación de los espacios a las funciones del ser humano. Es la empresa que estudia las necesidades de cada proyecto de acuerdo con las funciones específicas y adapta los espacios conforme a estos requerimientos. Dentro de ese marco de actividades que se generan en este proceso, se derivan las readecuaciones de espacios existentes para la adaptación de uno nuevo.

1.2 Administración

“Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2017, p. 5). La administración es una ciencia de conocimientos, herramientas y técnicas que ayudan a que los recursos de una empresa se optimicen y al mismo tiempo permite plantear y lograr objetivos.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa. Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc.” (Hérendez y Palafox, 2012, p. 165). En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural que involucra las fases de planificación y organización y otra fase operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

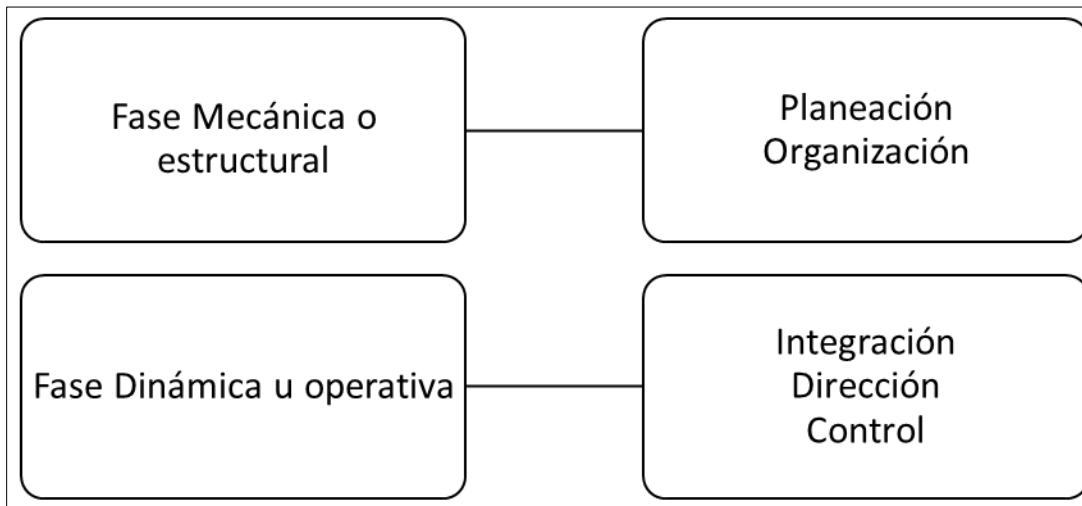
Estas dos fases de la administración son llamadas mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa.

Es un conjunto de cinco funciones que se relacionan entre sí, para formar un proceso integrado por las funciones de: planeación, organización, integración de personal,

dirección y control, dichas funciones contribuyen a que una organización aproveche de una manera eficiente sus recursos y pueda cumplir con sus objetivos.

El proceso administrativo sirve de base para prevenir sucesos que afecten la estabilidad de una organización y al mismo tiempo permite eficiencia y eficacia en los recursos.

Gráfica 1
Funciones del proceso administrativo



Fuente: Munch Lourdes. 2014. *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 2ª ed. Página 25.

1.2.1.1 Función de planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlo; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Koontz et al., 2017). La planeación es la base de las funciones del proceso administrativo, es la función en la cual se toma el rumbo de acción a seguir en una organización para formular objetivos estrategias recursos y tiempo. La planeación determina los objetivos y los planes a tomar para cumplir con las metas.

La planeación maximiza las oportunidades y reduce los riesgos, la eficiencia de una organización depende de una adecuada planeación.

a. Elementos de la planeación

A continuación, se definen los elementos que componen la planeación:

✓ **Misión**

“La misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro a que se dedica” (Münch, 2014, p. 39). La misión es la razón de existir de una organización y lo que la diferencia de otras, da respuesta a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Qué ofrecemos? La misión hace a la forma en que funciona la misma.

- **Visión**

“Es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tiene de sí misma respecto a un futuro más o menos lejano, es decir la descripción en el presente, del futuro de la organización” (Benavides, 2014, p. 70). La visión refleja que es lo que la empresa desea alcanzar, hacia a donde va su curso de acción, son los objetivos a futuro. El funcionamiento de una organización gira entorno a su visión, a las metas que se desean alcanzar.

- **Valores**

Los valores son el conjunto de principios éticos y morales bajo los cuales una empresa asienta su cultura y decide guiar sus actividades. Los miembros de una organización adoptan los valores de la misma y los deben de poner en práctica en las actividades cotidianas. Koontz, et al., (2017) afirma:

Los valores de una organización son los principios y las creencias esenciales que ésta define para que funjan como el ideal a seguir en todo lo que pase alrededor de ella, también representan su cultura y serán útiles en todo momento de la dinámica empresarial y de su filosofía estratégica. (p.63)

✓ **Objetivos**

“Son 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” (Koontz et al., 2017). Los objetivos son los propósitos que una organización desea alcanzar, tienen que ser

medibles, realistas, alcanzables, cuantificables y expresar un lapso para cumplirse. También sirven como indicadores para comparar y medir el nivel de éxito que se ha tenido.

✓ **Metas**

Una meta es un resultado o logro de un propósito particular de una empresa en periodo a corto tiempo, una meta permite determinar acciones concretas para alcanzar los resultados deseados. Chiavenato. “Objetivos a alcanzar a corto plazo” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2014, p. 156).

✓ **Estrategias**

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (Koontz et al., 2017, p.121). Las estrategias son la creación, evaluación y ejecución de decisiones con base a las cuales se alcanzan los objetivos propuestos y guían el rumbo de las operaciones de la organización. Una estrategia son las acciones que lleva a cabo una empresa para obtener ventaja competitiva.

Mediante las estrategias una empresa potencializará sus recursos, fortalezas y oportunidades para lograr sus objetivos.

✓ **Tácticas**

“Movilización de recursos en los departamentos de una organización para alcanzar objetivos de mediano plazo. Una táctica define un conjunto de operaciones” (Chiaventato,2009, p.505). Son las acciones que se llevan a cabo para realizar la estrategia.

✓ **Políticas**

“Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (Koontz et al., 2017, p.121). Son lineamientos establecidos por los directivos de la alta gerencia en los que se contemplan los procedimientos, y responsabilidades de cada área de trabajo. Las políticas sirven de guía para la toma de decisiones y para tomar acciones cuando hay problemas repetitivos.

✓ **Procedimientos**

“Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras” (Koontz et al., 2017, p.121). Un procedimiento es una serie de pasos a seguir al realizar una acción o proceso, al cumplir con lo detallado en los procedimientos se mejora la productividad y se optimiza el tiempo.

✓ **Normas**

“Comportamiento esperado de los miembros de un grupo” (Koontz, 2013, p. 466). Son disposiciones establecidas dentro cada organización las cuales son acatadas y respetadas bajo lineamientos que rigen la manera de actuar de un individuo respecto a situaciones y suelen ser específicas e inflexibles. Las normas también pueden utilizarse para regir los procedimientos establecidos en una organización.

✓ **Programas**

“Esquema donde se establecen la secuencia de actividades a realizar para alcanzar un objetivo y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución” (Benavides, 2014, p. 47). Un programa es documento en donde se plasma una serie de actividades en un orden establecido para llevar a cabo un plan, regularmente se desarrollan a largo a plazo y se elabora en función de los objetivos.

✓ **Presupuestos**

“Instrumento de planeación que requiere una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-maquina esperado” (Benavides, 2014, p. 37). El presupuesto es la herramienta financiera fundamental de toda administración; contiene la cuantificación de los recursos necesarios para implementar la planeación y sus objetivos. El presupuesto está sumamente ligado a la planeación dado que mientras los planes señalan el curso a seguir; el presupuesto dimensiona un flujo de efectivo para que sean implementados.

b. Herramientas de planeación

Para implementar la planeación en la empresa objeto de investigación es necesario utilizar las siguientes herramientas que ayudan a ejecutar esta función:

✓ Plan de acción

“Documentos en lo que se explican cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas” (Stephen y Coulter, 2018, p. 160). Un plan de acción es una herramienta fundamental de planeación en el que se detallan las actividades a realizar para alcanzar las estrategias metas y objetivos, e involucra a las unidades de la empresa. Está contenido por las actividades, metas y tiempo estimado para llevar a cabo cada actividad, los costos y el total de la inversión para lograr la implementación de la estrategia u objetivo que se desea alcanzar.

El plan de acción responde las siguientes preguntas:

¿Qué objetivo se quiere alcanzar?

¿Cuándo se quiere lograr?

¿Quién lo hará y con qué recursos se desea lograrlo?

¿Con cuanto presupuesto se ha de realizar?

¿Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación)?

El plan de acción en la presente investigación sirve para establecer las actividades, metas, responsables, tiempo, costos y el presupuesto de cada estrategia que se defina.

c. Tipos de planeación

Los tipos de planeación que se aplica en la presente investigación es la siguiente:

✓ Planeación estratégica

La planeación estratégica nace desde los altos niveles directivos de una organización, sobre ella se elaboran los demás planes de la empresa tanto operativos como tácticos. Así mismo la planeación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros

de la empresa, por lo cual todos deben de identificarse con ella para alcanzar los objetivos. Chiavenato (2017) afirma:

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir con una reevaluación sistemática los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p.27)

✓ **Fuerzas competitivas Michael Porter**

Se trata de un modelo compuesto por cinco fuerzas que permite medir el poder y la competitividad dentro de la industria y con base a ello identificar mejor las oportunidades y amenazas y así desarrollar estrategias de negocio. Kotler y Armstrong (2017) afirman: “El profesor Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco de un mercado o segmento de mercado competidores de la industria, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores” (p.263).

A continuación, se definen los conceptos de las cinco fuerzas:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Esta fuerza se refiere a que tan fuertes son las barreras de entrada para un sector, cuanto más fácil es para un nuevo competidor entrar al mismo mercado en el que opera la empresa más grande es el riesgo que se minimice la cuota de mercado para la organización debido a que la oferta para ese sector se vuelve elevado. La amenaza recae en la posibilidad que otras empresas ingresen al sector a ofrecer los mismos productos y servicios y que se adueñen de esa parte del mercado que le consume a la empresa. Chiavenato (2017) afirma:

Una organización que ingresa en el sector de actividad, esto es, una nueva participante, representa una amenaza para las otras organizaciones porque aumenta la capacidad de producción, lo cual obliga a las demás a ser más eficaces y a aprender a competir en nuevas dimensiones. (p.78)

- **Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza permite conocer el grado de influencia que ejercen los proveedores sobre la empresa, así como el control que tienen de aumentar sus precios o inclusive de cambiar el estándar de calidad y que el cliente no tenga más opciones y ceda a estos cambios. “Se considera que los proveedores de un sector son poderosos cuando constituyen un pequeño número de grandes organizaciones proveedoras muy concentradas, no hay productos satisfactorios en el sector, los proveedores no consideran que las organizaciones sean clientes importantes” (Chiavenato, 2017, p. 79).

- **Poder de negociación de los clientes**

“los compradores de un sector tienen poder cuando: están adquiriendo gran parte del total de la producción del sector, el producto adquirido responde a una parte significativa de los costos de los compradores, los productos del sector no son diferenciados” (Chiavenato, 2017, p. 79). Una empresa necesita de la interacción con clientes para establecer un vínculo comercial. Esta fuerza examina el poder que tiene el consumidor sobre la empresa y su efecto de esta relación; se trata de la capacidad que tienen los compradores para disponer mejoras en la calidad y reducciones de precio en los productos o servicios.

- **Amenaza de productos sustitutos**

“Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector” (Chiavenato, 2017, p. 79). Se trata de los bienes que se consumen o utilizan en lugar de otros y que tienen similitud en cuanto a su demanda, es decir, que el consumidor tiene la capacidad de sustituir uno por otro. Estos productos constituyen una limitante para el establecimiento del precio de un producto o servicio derivado a que el consumidor de hoy en día investiga antes de realizar su compra.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores**

Esta fuerza adopta la variedad de estrategias que ejecuta una empresa para sobresalir de sus competidores, el nivel de intensidad se refiere a la magnitud con la que la empresa lucha por obtener un posicionamiento en el mercado.

En cada sector hay organizaciones que compiten de forma activa y vigorosa para alcanzar la competitividad estratégica. Los factores que influyen en la intensidad de la rivalidad entre las organizaciones son: competidores numerosos o igualmente equilibrados, crecimiento lento del sector, costos fijos altos. (Chiavenato, 2017, p. 79)

✓ **Análisis PESTEL**

Para conocer de forma más detallada el ambiente externo de la empresa, es decir sus oportunidades y amenazas, se realiza un análisis de factores que se detallan a continuación:

- **Factor económico**

“El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y demanda de productos y servicios en los mercados” (Chiavenato, 2017, p. 67). Los factores económicos son aquellas cuestiones de índole económica actual o futuras que podrían afectar en la ejecución de la estrategia de la empresa.

- **Factor político legal**

“Se refiere al análisis de las tendencias de las leyes y códigos, instituciones públicas, privadas y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones” (Chiavenato, 2017, p. 67). Se busca conocer los factores de índole político que afectan las operaciones de la empresa a futuro; también se abarcan las políticas del país de donde se obtiene la materia prima o donde se venden los productos y servicios.

- **Factor sociocultural**

“Se refiere al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades” (Chiavenato, 2017, p. 67). Estos factores están relacionados con las preferencias de los consumidores entre ellos se puede mencionar gustos, hábitos, formas de consumo, tendencias, entre otros.

- **Factor tecnológico**

“Análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias e insumos en la aplicación de procesos operaciones o administrativos” (Chiavenato, 2017, p. 67). Las tendencias que se dan en el área de sistemas informáticos y nuevas tecnologías que afecten el consumo del producto o servicio llevando a sustituirlo o disminuir el interés de parte de los consumidores.

- **Factor ecológico**

“Factores como la escasez en las materias primas, costo de la energía, calentamiento global, contaminación ambiental. Amenazas de nuevas enfermedades, catástrofes” (Chiavenato, 2017, p. 67). Los factores ecológicos son aquellos que tienen relación directa o indirecta con el medio ambiente, repercuten de acuerdo al tipo de operaciones que tiene la empresa.

Los entornos mencionados forman en conjunto lo que se conoce como análisis PESTEL los cuales identifican las diferentes variables que inciden en el desarrollo de la empresa, dando a conocer las amenazas y oportunidades, es por ello que en esta investigación se toman en cuenta estas variables para conocer de una mejor forma el entorno externo en que se desenvuelve la organización.

✓ **Diagnostico FODA**

“Ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fuerzas, oportunidades en el entorno, las debilidades internas y las amenazas que afectan a la organización” (Jones y George, 2015, p. 262). Es una herramienta que permite estudiar una organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, juntos estos elementos definen el curso de acción y asignación de recursos para realizar un análisis estructurado que permita formular estrategias.

El análisis FODA brinda un panorama de la situación actual de la organización y de la competencia y permite responder a dos preguntas:

¿Qué tenemos? ¿En dónde estamos?

A continuación, se describen los elementos que Integran el FODA:

- **Fortalezas**

“Capacidades internas que podrían ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 56). Son los factores y atributos positivos que posee una empresa, las ventajas que tiene en comparación con la competencia, y que le permiten enfrentar amenazas con mayores probabilidades de éxito. Las fortalezas son tangibles e intangibles, representadas como excelentes habilidades de organización, dirección, control, reconocimiento de marca, recursos físicos y tecnológicos.

- **Debilidades**

“Limitaciones internas que podrían interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 56). Factores internos que hacen que se dificulte alcanzar un objetivo, provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Se manifiestan por carencia y falta de atributos como recursos financieros, personal no adecuado, conocimiento del mercado, habilidades tecnológicas, productos, servicio, imagen corporativa, los anteriores elementos le quitan poder a la organización para responder a las amenazas y ponen en riesgo el desempeño.

Las debilidades no se proyectan como negativas; se analizan y trabajan para minimizarlas.

- **Oportunidades**

“Factores externos que la compañía podría ser capaz de explotar para su beneficio” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 56). Las oportunidades son circunstancias del entorno externo como factores socioeconómicos, legales, políticos y culturales entre otros, los cuales se encuentran fuera del control de la empresa, pero dadas las circunstancias son beneficiosos para el desarrollo y éxito de la organización. Una vez que estos sean reconocidos es primordial que se utilicen ventajosamente para formular estrategias que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos.

- **Amenazas**

“Factores actuales y emergentes externos que podrían desafiar el desempeño de la compañía” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 56). Situaciones y riesgos a los que está expuesta la empresa y que provienen del ambiente externo, no se tiene control absoluto

sobre ellas, son factores que se pueden dar en un contexto político-económico, por nuevos competidores y productos sustitutos, también pueden ser cambios que se presentan repentinamente. Cuando se reconoce una amenaza la organización tiene que plantearse si es capaz de revertir el impacto que la amenaza genera y crear estrategias para enfrentarlas.

✓ **Formulación de estrategias**

Para formular las estrategias se hace uso de la matriz FODA.

- **Matriz FODA**

Matriz integrada por: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, dicha matriz hace una combinación de los factores internos y externos de la organización para desarrollar cuatro estrategias las cuales se maximizan y minimizan. “Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización” (Koontz et al., 2017, p.172).

A continuación, se muestra la matriz FODA:

Gráfica 2
Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategia (FO)	ESTRATEGIA (DO)
Amenazas	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)

Fuente: Koontz & Heinz. 2021. *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. 14ª ed. Página 172.

- **Estrategias DA**

“Minimizar tanto las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia mini-mini” (Koontz y Heinz, 2013, p.109). Es una estrategia defensiva tiene como objetivo derrotar las debilidades y evitar las amenazas, una organización tiende a minimizar este tipo de amenazas para evitar caer en riesgos.

- **Estrategias DO**

“Tiene como propósito minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades” (Koontz y Heinz, 2013, p.109). Estrategia que tiene como objetivo enfocarse en superar las debilidades para minimizarlas y al mismo tiempo valerse de las oportunidades que se presentan.

- **Estrategias FA**

“Se basa en las fortalezas de la organización para tratar con las amenazas en el ambiente” (Koontz y Heinz, 2013, p.109). Estrategia para defender ya que aprovecha las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas de las cuales no se tiene control sobre ellas, pero se pueden minimizar con las fortalezas.

✓ **Estrategias FO**

“La situación más deseable es aquella en que una compañía aplica sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades” (Koontz y Heinz, 2013, p.109). Es una estrategia de suma de partes para una organización derivado que consta de los elementos positivos que son las fortalezas y las oportunidades; al hacer una fusión entre ellas se maximizan sus dos elementos para crear estrategias fuertes.

1.2.1.2 Función de organización

“Se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos” (Franklin, 2015, p. 612). Es la segunda función del proceso administrativo y consiste en identificar, ordenar y clasificar las actividades a realizarse en cada unidad administrativa para el cumplimiento de los objetivos. En esta función se define la autoridad y delegación; así como las funciones de las unidades, los niveles organizacionales y los tipos de comunicación.

a. Elementos de la organización

A continuación, se detallan los elementos que integran la organización:

✓ Funciones

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización” (Franklin, 2015, p. 199). También conocida como la división el trabajo, se refiere a la delimitación y asignación de las funciones a cada unidad de trabajo con el fin de que cada actividad se realice de manera precisa y especializada.

✓ Jerarquías

“Representa la distribución de la autoridad y la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está encima de los demás tiene mayor peso en las decisiones” (Chiavenato, 2014, p. 120). La jerarquía impulsa a tener una estructura basada en líneas de mando en la que se establecen distintos grados de subordinación entre cada una las unidades que la componen. La jerarquía va desde los niveles superiores a los inferiores; mientras más definidas estén las líneas de mando será mejor la línea de comunicación.

✓ Puestos

“El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona, que se engloban en todo un unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía” (Chiavenato, 2014, p. 203). Área de trabajo ocupada por una persona dentro de una organización a la cual se le asignan atribuciones y responsabilidades para cumplir en tiempos establecidos. Los ocupantes de los puestos tienen que reunir conocimientos y aptitudes que el puesto requiere; el puesto define la línea de subordinación en la estructura organizacional.

b. Estructura organizacional

“Conformación orgánica de una entidad” (Franklin, 2015, p. 12). Una estructura organizacional es un patrón de diseño para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas y alcanzar los objetivos deseados. En ella se definen las relaciones formales

entre las personas, dividen y separan las funciones, se definen las características de cómo organizar el trabajo, se establece la autoridad, la jerarquía, las líneas de mando y comunicación, las cuales dan lugar a que existe orden dentro de la organización.

c. Diseño organizacional

“División ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación que se traduce y concreta en estrategias. Su representación gráfica también se conoce como organigrama” (Franklin, 2015, p. 99). Es el proceso mediante el cual los directivos se encargan de estructurar ordenada y sinérgicamente las unidades de una organización, el diseño organizacional es el marco elegido por la empresa para aplicar y desarrollar los objetivos y estrategias que se establecieron en la planeación, finalmente este se da a conocer mediante el organigrama.

➤ Componentes del diseño organizacional

Los siguientes componentes sirven de base a la organización para elegir la estructura que más se acople a sus objetivos:

✓ Tipo de estructura

Existen los siguientes tipos de estructuras: funcional, por producto o mercado y matricial. Para efectos de la investigación se define el siguiente:

- Organización funcional

La organización por funciones reúne en misma unidad al personal que se dedica a la misma actividad o varias relacionadas. “Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas” (Koontz et al., 2017, p.218).

✓ Dimensión de la estructura y sus categorías

Sirve para definir los niveles jerárquicos con que contará la estructura organizacional (alta gerencia, nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), define la interacción entre cada nivel y la autoridad para tomar decisiones. La dimensión de la estructura puede ser vertical u horizontal y sus categorías pueden agruparse en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

A continuación, se definen las dimensiones y sus categorías:

- **Estructura vertical**

Se caracteriza por el aumento de gerentes, así como de niveles dando lugar a la unidad de mando dado que una persona reporta a un solo superior. Las decisiones se van delegando de niveles superiores a inferiores.

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. (Franklin, 2015, p. 128)

- **Nivel gerencial o estratégico**

“Es el más alto de la organización, está constituido por los directivos, los propietarios o los accionistas de la organización” (Chiavenato, 2009, p.456). Se refiere a la alta dirección es el nivel que dirige y orienta a la organización y tiene a su cargo definir la filosofía empresarial, objetivos y estrategias; este nivel también decide las inversiones y los mercados en los que participa la empresa de acuerdo con sus objetivos propuestos.

- **Nivel medio o táctico**

“Se encuentra entre el nivel institucional y el operativo y se encarga de articular internamente a los dos” (Chiavenato, 2009, p. 456). aquí se desarrollan objetivos específicos de cada una de las áreas de la empresa a partir de lo establecido en el nivel estratégico. Este nivel es dirigido por jefes de departamento quienes se encargan de supervisar que su personal cumpla los objetivos de su área.

- **Nivel operativo o técnico**

Este nivel lo desarrollan los colaboradores a través de las actividades puntuales que cada uno realiza de acuerdo con el departamento al que pertenecen y de los que está conformada la empresa. Se ejecuta mediante los lineamientos establecidos en el nivel estratégico y táctico y son los jefes de primera línea quienes supervisan y acatan lo establecido por los dos niveles superiores.

Abarca la ejecución diaria y eficiente de las tareas de la organización y se orienta casi exclusivamente a las exigencias impuestas por la naturaleza de las actividades a los materiales que serán procesados y a la cooperación de las personas para llevar a cabo los trabajos. (Chiavenato, 2009, p. 457)

- **Estructura Horizontal**

“Despliega las unidades de izquierda a derecha y coloca 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” (Franklin, 2015, p. 129)

✓ **Modelo de diseño organizacional y sus características**

Existen dos tipos de diseño organizacional, para esta investigación se usa el modelo de la organización mecánica:

- **Organización mecánica (burocracia)**

“Para que una organización funcione correctamente se requiere diferenciación (división del trabajo y especialización de las tareas) e integración por medio de la autoridad jerárquica y la aplicación de reglas y reglamentos escritos” (Chiavenato, Comportamiento organizacional , 2009, p. 28). Es la forma tradicional de las estructuras, como su nombre lo indica trabaja de una forma mecánica haciendo que la estructura se vuelva rígida y controlada; todo dispone de un orden establecido, procedimientos, planes de acción detallados y hay poca participación de los niveles bajos. La burocracia crea poca interacción entre el personal repercutiendo en la resolución de problemas.

- **Organización orgánica (adhocracia)**

“Estructura orgánica que introduce a las personas en un ambiente propicio para el trabajo y les infunde una sensación de valía y de importancia personal” (Benavides, 2014, p. 139). En la actualidad este tipo de organización empieza a adoptarse en las nuevas corporaciones debido a que ofrece innovación y cambios constantes sin seguir lineamientos estrictos para ejecutar una función, los empleados están en constante interacción y las decisiones se toman en conjunto con la misma línea de autoridad, lo que los hace identificarse más con los objetivos de la empresa; sin embargo, provoca una

ausencia de jerarquía. Las organizaciones orgánicas también son adoptadas por organizaciones en las cuales los sistemas de comunicación pese a que son formales la comunicación fluye, las decisiones son tomadas de manera rápida, las personas se adaptan a los cambios de manera rápida y se vuelve sencilla la implementación de nuevas propuestas.

✓ **Departamentalización**

“La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud” (Münch, 2014, p. 58). Es un proceso por medio del cual a los miembros de una organización se les agrupa en diferentes unidades según las actividades y funciones relacionadas entre sí, para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

A continuación, se describen los tipos de departamentalización:

- **Departamentalización por funciones**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello una mayor eficiencia de personal” (Münch, 2014, p. 59). Agrupa actividades de acuerdo a cada unidad de negocio y tareas afines en la organización. Al utilizar esta departamentalización se hace más fuerte la especialización de las tareas.

- **Departamentalización geográfica, por zonas o territorio**

“Común en empresas que operan con áreas geográficas amplias” Koontz et al., 2017, p.220). Se utiliza en las empresas que tienen presencia en varios territorios y consideran importante que las actividades de cada área se agrupen y da importancia a mercados y problemas locales.

- **Departamentalización por grupo de clientes**

“Agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes” Koontz et al., 2017, p.220). Las actividades se agrupan de acuerdo con el tipo de personas o empresas para quien se ejecutan los productos o servicios.

- **Departamentalización por productos**

“Agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos.” Koontz et al., 2017, p.220). La organización forma divisiones en torno de sus productos o servicios, cada división desempeña las funciones necesarias para cada producto.

- **Departamentalización por procesos o equipo**

“El proceso o la maquinaria empleada para fabricar un producto puede ser la base para determinar los departamentos que debe haber a nivel de planta fabril de la compañía. Otra de las razones importantes para adoptar este tipo de departamentalización lo constituyen los costos” (Benavides, 2014, p. 133). Se aplica cuando la actividad principal de la empresa es la creación e innovación de un nuevo producto o servicio el cual atravesara por distintas fases o procesos mediante el uso de maquinaria o cualquier tipo de herramientas industriales.

✓ **Tramo de control administrativo**

“Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior” (Franklin, 2015, p. 293). Está conformado por el número de personas que un gerente o jefe puede tener a su cargo y dirigir con eficiencia, la cantidad de subordinados que un gerente puede administrar con efectividad está ligado a varios factores como sus habilidades directivas, personales, liderazgo, comprensión y respeto. Así mismo, factores como el tipo de trabajo, el nivel de educación y experiencia de los empleados influyen si el tramo de control a usar será amplio o estrecho.

A continuación, se definen los dos tipos de tramo de control:

- **Tramo de control estrecho**

“Un ámbito estrecho de la administración se relaciona con muchos niveles organizacionales” (Koontz et al., 2017, p. 203). El crecimiento de la organización se vuelve vertical debido a que aumentan los niveles jerárquicos, existe un control estricto entre los subordinados y superiores, la comunicación se hace más eficaz entre las líneas de mando.

- **Tramo de control amplio**

“Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales” (Koontz et al., 2017, p. 203) Significa que habrá menos niveles gerenciales entre la alta gerencia y el nivel más bajo. El crecimiento se vuelve horizontal; un tramo amplio facilita que los gerentes deleguen autoridad, pero se deben de establecer patrones y políticas claras a los subordinados y estos deben de ser cuidadosamente seleccionados.

✓ **Sistema de organización**

“Son las diversas combinaciones estables de la división de las funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización” (Reyes, 2007, p. 289). Es la forma en que se dividen y agrupan las actividades de una organización en las relaciones entre gerentes y mandos medios.

- **Lineal**

“La organización lineal es la estructura de organización más sencilla. Se caracteriza por vínculos verticales directos entre los distintos niveles de la organización. Una ventaja de la organización lineal es la clara estructura de autoridad “ (Rue y Lloyd , 2006, p. 131). Es el sistema Lineal o militar es en el que un superior ejerce supervisión a sus subordinados de forma eficiente, entre los jefes y subordinados existen líneas de autoridad verticales y descendentes donde se exige el cumplimiento de órdenes.

- **Funcional**

“Derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, practicas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos” (Koontz et al., 2017, p. 240). Permite que cada una unidad administrativa tenga un superior y que este posea autoridad sobre cada uno de los subordinados que integran dicha unidad; de este modo se mejora la especialización y se aumenta la productividad.

- **Lineal– Staff**

“La naturaleza de la relación de staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea” (Koontz et al., 2017, p. 240).

El sistema lineal- staff puede existir en cualquier tipo de organización y sirve para que los gerentes sean asesorados por personal staff (externo) para la toma de decisiones, lo que garantiza asesoría y servicios especializados, lo que puede facilitar al cumplimiento de los objetivos y contar con información actualizada o legal en donde la empresa no tiene experiencia.

d. Herramientas de organización

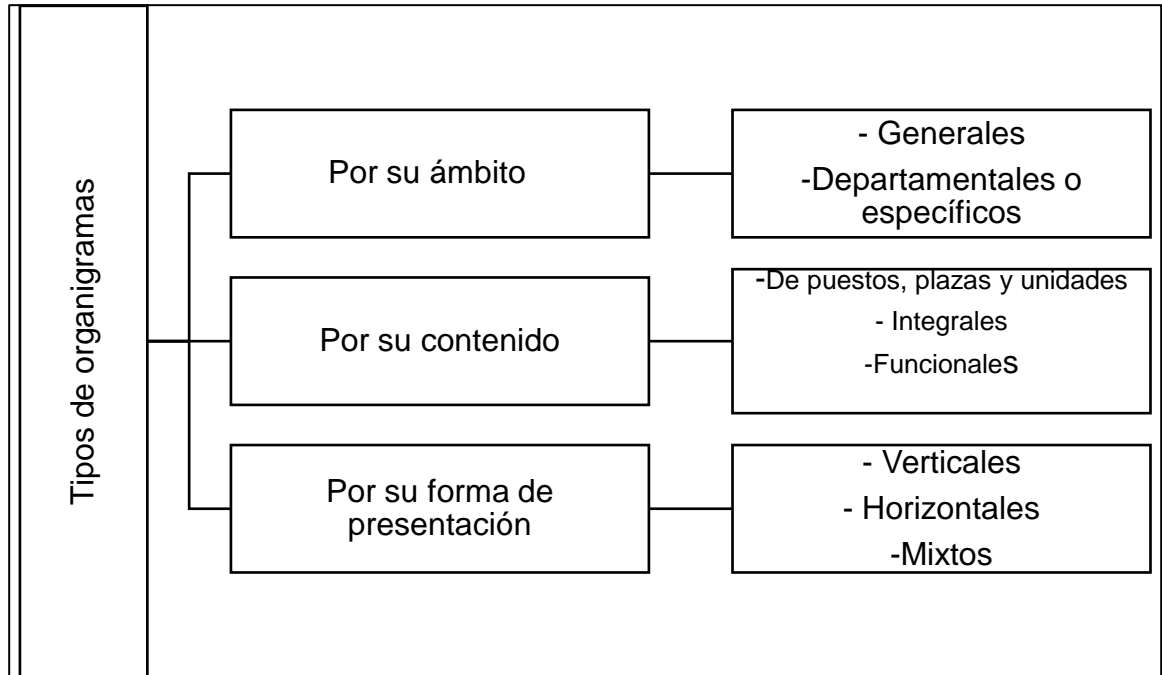
Para materializar la función de función de organización dentro de la empresa objeto de investigación es indispensable que se apliquen las siguientes herramientas:

✓ **Organigramas**

“Son representaciones graficas de la estructura formal de una organización” (Münch, 2014, p. 66). Los organigramas representan gráficamente la estructura de una organización, dan a conocer cada una de las unidades de la empresa y expresan las líneas de mando que existen entre ellas.

Los organigramas se clasifican en:

Gráfica 3 Tipos de organigramas



Fuente: Benavides Javier. 2014. *Administración*. 2ª ed. Página 168.

Para efectos de la investigación se van a utilizar los siguientes:

- **Generales**

“Contienen la información de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características” (Benavides, 2014, p. 145). Es el organigrama en el que se refleja de forma gráfica la estructura completa de la empresa.

- **De puestos plazas y unidades**

“Indican para cada unidad consignada las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias” (Benavides, 2014, p. 145). Organigrama que refleja el número de plazas existentes dentro de una organización y la cantidad de personal que se necesita en cada uno de ellos.

- **Vertical**

“Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir de titular en la parte superior” (Benavides, 2014, p. 145). Organigrama que representa su estructura en forma de pirámide, por lo tanto, los niveles más altos se encuentran en la parte superior y descienden verticalmente hacia abajo para los niveles inferiores.

✓ **Descriptores de puestos**

“Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto” (Chiavenato, 2009, p. 222). Es una explicación escrita e inventario en el cual se enlistan y definen las tareas y responsabilidades inherentes de cada empleado según su puesto de trabajo; cómo lo hace, por qué lo hace y en qué condiciones lo hace.

- **Análisis de puestos**

“Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante, en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que se pueda desempeñar correctamente en el puesto” (Chiavenato, 2009, p. 222). Una vez realizada la descripción de puestos sigue el análisis de puestos el cual contiene aspectos extrínsecos que impone a su ocupante. El análisis es una revisión comparativa de las exigencias de las tareas del descriptor, quiere decir que da a lugar a una serie de factores como requisitos mentales, físicos, responsabilidades y las condiciones en que se trabaja.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE ARQUITECTURA RECREATIVA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

El presente capítulo presenta la situación actual en la que se encuentra la empresa respecto a las funciones de planeación y organización y se basa en los hallazgos que se encontraron a través de los cuestionarios, entrevistas y visitas que se realizaron a la unidad objeto de investigación. Se expone la metodología utilizada para recabar la información y se realiza un análisis con el objetivo de encontrar las alternativas de solución a la problemática.

2.1 Metodología de la investigación

A continuación, se detallan los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación:

2.1.1 Métodos de investigación

Se aplicó el método científico en sus tres fases: Indagadora: recolección de información de fuentes primarias a través de las visitas a las instalaciones de la empresa, en donde se recolectó información proporcionada directamente del nivel operativo conformado por 46 colaboradores por medio de un cuestionario; así mismo se entrevistó al Gerente y personal táctico integrado por 3 colaboradores quienes ocupan los puestos de Encargado de proyectos, Encargado de diseño y Contador general; como fuente secundaria se utilizan libros de texto.

En la fase demostrativa se comprueban las hipótesis planteadas en plan de investigación a través de analizar los resultados del capítulo dos y conocer de fondo la problemática de la empresa.

En la fase expositiva se concatenan las fases anteriores para analizar resultados y elaborar el informe final de la tesis compuesto por tres capítulos: marco teórico, diagnóstico y propuesta. Así mismo se usó el método deductivo - inductivo que sirvió para analizar de lo general a lo particular en el proceso de recolección y análisis de datos.

2.1.2 Técnicas de investigación

A continuación, se presentan las técnicas utilizadas para esta investigación:

✓ Censo

Se considera el total de colaboradores que ascienden a 50 personas y están distribuidas de la siguiente forma: Gerencia general integrada por su socio fundador, División de administración; integrada por 7 colaboradores, División de arquitectura y diseño; conformada por 15 colaboradores y División de taller y bodega; compuesta por 27 colaboradores.

✓ Entrevista

Se tomó como información de primera mano, se realizó al Gerente general, al personal táctico conformado por el Encargado de diseño; quien tiene a su cargo a 10 personas, Encargado de proyectos quien dirige a 3 personas y al Contador quien supervisa a una persona.

Es importante mencionar que las gráficas de los análisis se basan en los niveles táctico y operativo lo que quiere decir que refleja la información de 49 colaboradores.

✓ Técnica de investigación bibliográfica

Se aplica mediante la recopilación teórica de libros como fuente de información y se utiliza como fundamento para desarrollar el análisis.

✓ Guía de observación

Se aplica en las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa, ayudó a determinar la autenticidad de la información proporcionada por los colaboradores y el Gerente general.

2.1.3 Instrumentos de investigación

A continuación, se presentan los instrumentos utilizados para esta investigación:

✓ Cuestionario

Realizado a 46 colaboradores del nivel operativo mediante una boleta de cuarenta y siete preguntas estructuradas para obtener información respecto al conocimiento de los elementos y herramientas de las funciones de planeación y organización.

Previo a que los colaboradores llenaran las encuestas se realizó una reunión con el personal de la empresa dividido en dos grupos. En esta el Gerente presentó a la estudiante que realizará su proyecto de tesis basado en las funciones de planeación y organización; se les expuso a los colaboradores la importancia y el objetivo de la investigación, seguidamente se les explicó la forma correcta de responder las encuestas y se resolvieron dudas sobre los aspectos que debían de anotar.

✓ Guía de entrevista

Compuesta por 24 preguntas semiestructuradas realizadas al Gerente general y a los 3 colaboradores que conforman el nivel táctico, en donde se incluyeron preguntas relacionadas a identificar a profundidad la forma actual en que opera la empresa con relación a las funciones de planeación y organización, al mismo tiempo se incluyeron preguntas para analizar el entorno externo de la empresa de acuerdo a las cinco fuerzas de Michael E. Porter y se indago sobre factores Políticos, Ecológicos, Sociales, tecnológicos, económicos y legales (Análisis PESTEL)

✓ Guía de observación

Compuesta por once preguntas; se utilizó después de la encuesta y la entrevista para verificar la información obtenida por los colaboradores.

✓ Fichas bibliográficas

Se utilizan para identificar de donde se recopiló la información bibliográfica.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa inició operaciones en 1986 ante la inquietud de un empresario guatemalteco de presentar una oferta de servicios de arquitectura recreativa en Guatemala, para minimizar la dependencia existente de importaciones de artículos para parques acuáticos y otras instalaciones de índole similar. Se encuentra constituida legalmente como una Sociedad Anónima, debidamente inscrita en el Registro Mercantil de Guatemala y registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria.

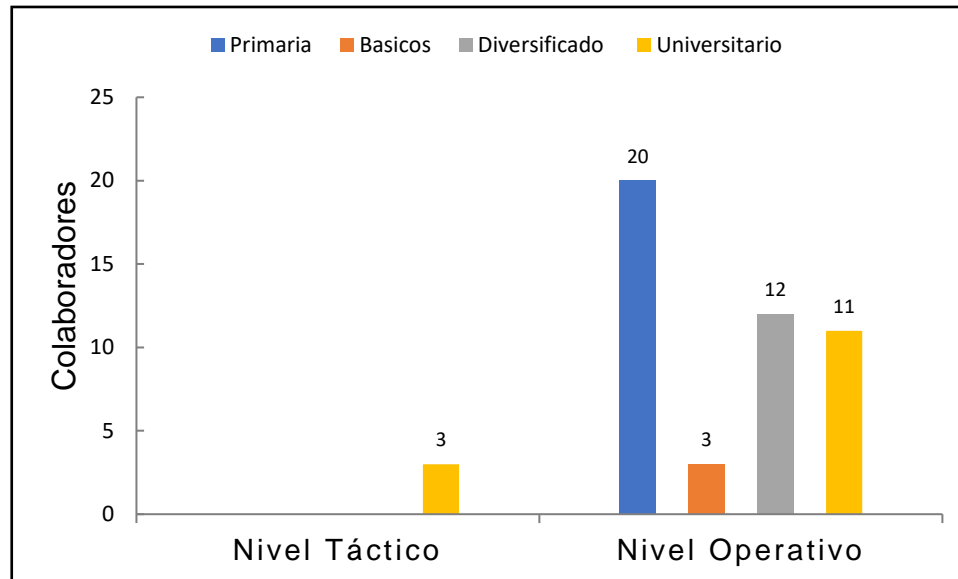
Su principal servicio es la fabricación e instalación de diseños arquitectónicos recreativos para clientes individuales y empresas, dentro de los diseños se incluyen parques y estaciones de juegos. Posee un taller de fabricación de moldes, estructuras metálicas, fibra de vidrio y carpintería en general.

La empresa tiene una trayectoria de treinta y cinco años de estar activa en Guatemala con servicio a nivel nacional e internacional, durante este tiempo se ha posicionado como una empresa reconocida en el mercado de la arquitectura recreativa, ampliando sus servicios a diseños de arquitectura general y construcción de proyectos de todo tipo como residencias y cadenas de tiendas en los principales centros comerciales del país.

Actualmente la empresa es dirigida exclusivamente por su socio fundador y quien a su vez es el Gerente general; se conforma por 18 puestos de trabajo y un total de 50 colaboradores distribuidos en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

Para conocer cómo se aplican actualmente las funciones de planeación y organización se inició preguntando a los colaboradores sobre su nivel de escolaridad y los resultados se muestran a través de la siguiente gráfica:

Gráfica 4
Escolaridad
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

Para efectos de la investigación el grupo de “Primaria” se considera a quienes han cursado por lo menos los primeros tres años de los seis que componen la educación primaria. En el grupo de “diversificado” se considera a las personas que hayan culminado estudios de Bachillerato o cualquier carrera contenida dentro de la oferta de carreras diversificadas en el país. Finalmente, en el Grupo “Universitario” se considera a las personas que por lo menos hayan aprobado el cuarto año de universidad en cualquier carrera.

Basados en estos parámetros, se determinó que el nivel de escolaridad de la empresa objeto de investigación se encuentra de la siguiente manera:

- ✓ El nivel operativo está integrado por 46 colaboradores de los cuales once personas poseen estudios universitarios y/o pensum cerrado; tres ya poseen título profesional, doce personas con estudios a nivel diversificado, tres personas a nivel básico y por último veinte personas con estudios a nivel primario.
- ✓ El nivel táctico lo integran 3 personas: el Encargado de diseño, el Encargado de proyectos y el Contador; los tres colaboradores que lo componen se encuentran, en el

grupo universitario dado que los primeros dos puestos poseen título profesional y el Contador cursa su tercer año en la carrera de auditoría.

- ✓ El nivel estratégico se compone únicamente por el Gerente general quien posee pensum cerrado en arquitectura.

Con la información anterior se establece que más de la mitad de los colaboradores poseen educación a nivel diversificado y universitario lo que hace que las preguntas para realizar el presente diagnóstico sean comprensibles y se puedan obtener respuestas claras y amplias de las funciones de planeación y organización.

2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización

En este apartado se presenta cómo se encuentran actualmente las funciones de planeación y organización.

2.3.1 Función de planeación

Se presenta la situación real de la empresa en cuanto a la función a la función de planeación.

2.3.1.1 Elementos de planeación

A continuación, se exponen los hallazgos encontrados de cada uno de los elementos que integran la función de planeación:

I. Misión

La misión fue proporcionada por el Gerente siendo la siguiente:

“Somos la empresa de arquitectura que diseña y revaloriza los espacios para cada necesidad de los clientes.”

Se les preguntó a los colaboradores si conocen lo que hace la empresa, y los resultados son:

Se determinó que el total del personal operativo conoce a que se dedica la empresa, debido a que describieron de forma general los servicios y los proyectos que se han realizado. Sin embargo, únicamente 12 personas lograron identificar la actual misión, expresan que pocas veces la han dado conocer verbalmente y no se encuentra visible en las áreas de trabajo. Cabe resaltar que este grupo que identificó la misión laboran para

la empresa desde hace varios años y pertenecen al a la división de administración y arquitectura y diseño.

El personal táctico describió la naturaleza de la empresa y explicó la actual misión, hacen la observación de que no se encuentra actualizada y que no ofrece información acerca de todo lo que hacen. Además, que no se ha invertido tiempo para mejorarla y darla a conocer al personal, también agregaron que sería beneficioso que se defina nuevamente, dado que la empresa se encuentra creciendo y el tenerla mejoraría su imagen.

De acuerdo al Gerente la misión se planteó cuando la empresa inició operaciones y no se basó en lineamientos administrativos para formularla. Así mismo desde hace varios años por falta de tiempo o coordinación ya no se divulga ni se da a conocer al personal.

Al analizar la actual misión, se evidencia que es limitada y no responde a las preguntas ¿cómo lo hacen?, ¿Qué hacen? ¿Qué la distingue de las demás?, una misión comunica el propósito o razón de ser de la empresa; la misión permite darle identidad y personalidad; al no tener una misión que refleje estos aspectos hace que sus cimientos no sean fuertes y que sus colaboradores no se sientan identificados.

En la visita a la empresa se observó que ningún elemento de la filosofía empresarial se encuentra visualmente en sus instalaciones ni en algún documento o folleto.

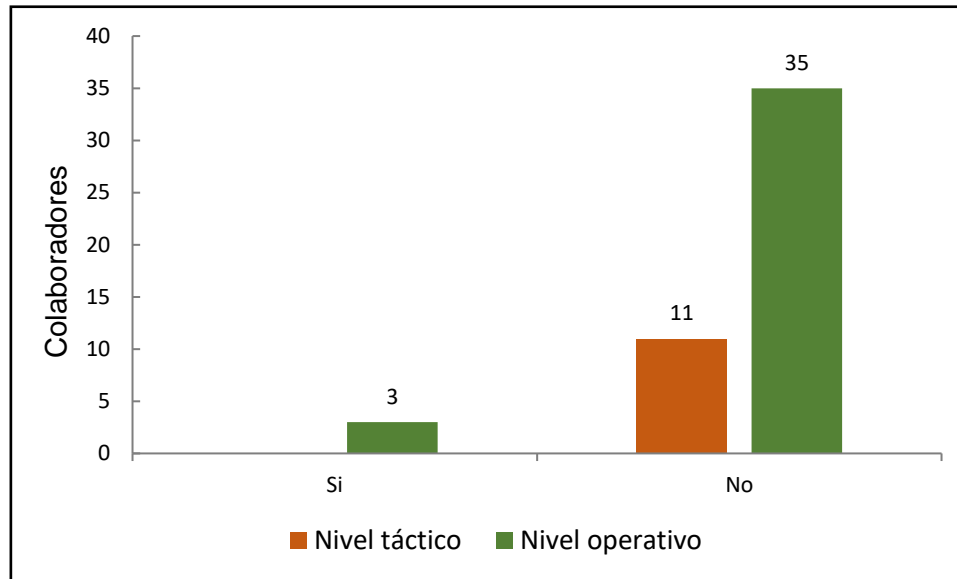
a. Visión

La actual visión fue proporcionada por el Gerente General siendo la siguiente:

“Transformar el entorno y los ambientes a través de un diseño único y diferenciador.”

Se les pregunto a los colaboradores si saben cómo se proyecta la empresa y opinaron lo siguiente:

Gráfica 5
Conocimiento de la visión
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

35 personas del nivel operativo expusieron conocer la forma en que ellos creen que se visualiza la empresa, se recibieron comentarios como: expandir sus operaciones, captar más clientes, abarcar más segmentos del mercado de la arquitectura, seguir incrementando el personal, mantenerse como empresa sólida y mantener los clientes actuales, sin embargo, ninguna de sus respuestas tuvo relación con la actual visión. Lo anterior responde a que al mismo tiempo expresaron que la empresa no les comparte ni los ha hecho partícipes de esta información.

Por otro lado 11 personas del mismo nivel pertenecientes a la división de taller y bodega indicaron que la empresa buscar seguir creciendo y expandir sus operaciones en Centroamérica, pero que no están seguros si eso es lo que realmente desea a futuro, debido a que el Gerente no se los ha compartido y mencionaron que se sentirían más equipo con la empresa si conocieran la visión.

Los tres integrantes del personal táctico expusieron que la empresa persigue mantenerse en el mercado y seguir creciendo como en los últimos años; al respecto de la visión actual mencionaron que no describe lo que se espera en el futuro. Consideran que la poca definición existente es una de las razones por las que el Gerente no tiene interés en comunicarla al personal. También agregaron comentarios positivos acerca de la importancia de que todos sepan hacia donde se dirige la empresa para contribuir en conjunto con su crecimiento.

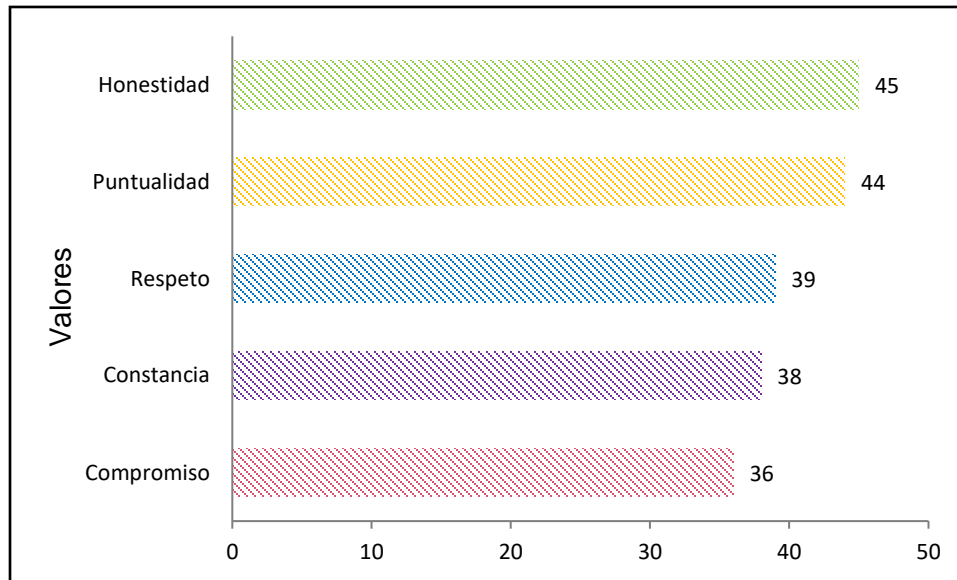
El Gerente indicó que por falta de tiempo se ha dejado de lado darles un nuevo enfoque a elementos como la misión y visión, restándole importancia a los efectos negativos que se generan a partir de dejar fuera de las opiniones a sus colaboradores. Menciona que la empresa en los últimos años ha aumentado sus operaciones y necesita tener una filosofía que corresponda a ese crecimiento.

Al analizar la visión actual se percibe que expresa lo que hace la empresa, por lo que fácilmente se confunde con la misión, de igual forma no señala hacia dónde se quiere llegar, ni cómo se visualiza en un futuro, de igual manera no establece un tiempo para alcanzarla, Esto provoca que el personal no se dirija hacia una meta, sino que se siga cualquier camino para el desarrollo de la empresa.

b. Valores

Se determinó que no se encuentran definidos formalmente sin embargo se preguntó a los colaboradores acerca de cuáles son los valores que practican con más regularidad dentro de la organización y los resultados se muestran a través de la siguiente gráfica:

Gráfica 6
Valores
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

Dentro de las encuestas los valores que se repitieron con mayor frecuencia son: honestidad, puntualidad, respeto, constancia y compromiso.

El personal anotó que los valores no se encuentran visibles en las instalaciones, pero constantemente son repetidos por el Gerente quien de manera continua les recalca que los valores constituyen la base de la empresa y el respeto mutuo dentro y fuera de esta.

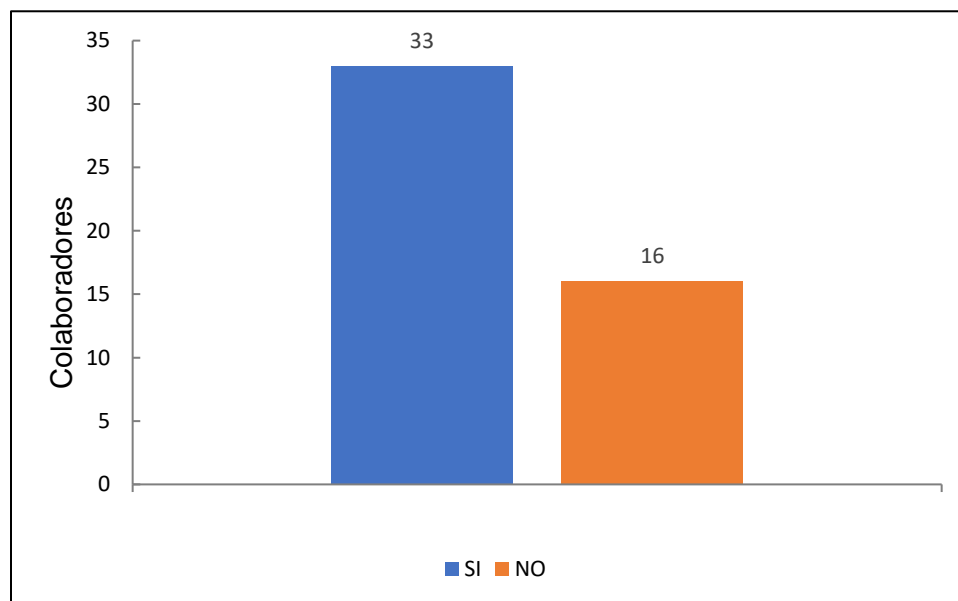
El Gerente afirmó lo mencionado por los colaboradores al referirse que no existe una serie de valores fijados y definidos de manera formal, no obstante día a día y en las reuniones con el personal trata de transmitirles e inculcarles valores haciéndoles ver que son la base de la empresa, y que la continuidad del trabajo depende de la forma de comportarse el uno con el otro. Indicó que continuamente les da el ejemplo de comprometerse con el trabajo, de ser puntuales y constantes, al igual que deben aprender de los errores y tomarlos como parte de su mejora personal. Seguidamente añade que parte del éxito que ha tenido la empresa se debe a que se trabaja en un ambiente con armonía y basado en valores.

En la visita a la empresa se observó que los valores no se encuentran expuestos de forma gráfica en las instalaciones por lo tanto cada colaborador puede personalizar o asumir distintos valores. El personal táctico describió que existe buena percepción del personal acerca del esfuerzo que hace el Gerente en inculcar valores, y también existe un ambiente laboral de empatía, lo que piensan será favorecedor ya que al momento de definir y exponer los nuevos valores habrá buena aceptación y será más fácil llevarlos a la práctica.

➤ **Divulgación sobre la filosofía empresarial**

Se preguntó a los colaboradores si al momento de ingresar a la empresa recibieron información sobre la misión, visión y valores; las respuestas son:

Gráfica 7
Personal que recibió información de la filosofía empresarial
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

Las encuestas reflejan que únicamente 16 personas recibieron una breve inducción sobre la historia de la empresa y los proyectos que han realizado, sin embargo, no se les mencionó la filosofía empresarial y la estructura de la empresa.

El Gerente, manifestó que no se acostumbra a informar al personal de nuevo ingreso acerca de la filosofía y estructura de la empresa debido a que no se encuentra actualizada, y no está expuesta de forma gráfica en las instalaciones, sin embargo, sí se les proporciona un panorama general de lo que hace la empresa, quienes serán sus jefes y la forma en que se trabaja.

En una organización es importante que el colaborador conozca sobre la filosofía empresarial, debido a que de esta manera conocerá los cimientos administrativos y trabajará para lograr los objetivos de la empresa y simultáneamente se sentirá identificado con ella.

Con la evidencia recabada se establece que es necesario que todas las personas tanto antiguas como de nuevo ingreso reciban una inducción sobre la filosofía empresarial para que puedan sentirse identificados con la misma

II. Objetivos

Se cuestionó al personal sobre el conocimiento de los objetivos de la empresa, las respuestas son las siguientes:

El personal operativo de la división de arquitectura y diseño mencionan los objetivos derivado a que sus jefes se los comparten y son transmitidos por el Gerente general cada vez que tienen una reunión relacionada al diseño y ejecución de proyectos

El personal operativo de administración y de taller y bodega mencionan fragmentos de los objetivos e indicaron que no se repiten con frecuencia y por eso no los recuerdan con exactitud.

El personal táctico mencionó los objetivos que se persiguen puesto que son elaborados en conjunto con el Gerente al finalizar cada año. Mencionaron que se establecen objetivos y se transmiten al personal en una reunión a inicios de año, sin embargo, en las gerencias de administración y taller y bodega no son repetidos constantemente por lo que deducen que no están muy familiarizados con los conceptos.

Al preguntar al Gerente sobre los objetivos explico que año con año se definen los objetivos para algunas gerencias de la empresa, a pesar de ello comenta que son más conocidos en el área creativa de la empresa y no se hace ninguna actividad para que puedan ser recordados constantemente, especialmente en la división de administración y división de taller y bodega.

Los objetivos se describen a continuación:

a. Objetivo general

“Lograr la solución que resuelva las necesidades funcionales humanas a través de un diseño arquitectónicamente estético, resolviendo de manera ideal que la forma siga la función”.

b. Objetivos específicos

- ✓ “Incrementar el número de ventas en un 20% en relación con el año 2019, debido a la alta demanda del mercado que ha surgido por centros recreativos y espacios enfocados en mantener el entorno de la naturaleza”.
- ✓ “Desarrollar una nueva línea de negocio para vender materiales de construcción para piscinas para el año 2022”.
- ✓ “Desarrollar una línea de negocio dedicada a la venta y diseño de muebles con estilo arquitectónico para el año 2020 debido a la demanda que ha surgido por tiendas en centros comerciales”.
- ✓ “Fortalecer las relaciones entre cliente- empresa para crear un vínculo de confianza en un periodo de seis meses a partir del año 2020”.

Al analizar los objetivos se establece que cumplen con las características esenciales de un objetivo: medibles, alcanzables, relevantes y enmarcados en el tiempo.

Se observa que los objetivos que tiene la empresa están más enfocados a las ventas y realizar gestiones de marketing, no se observa que sean específicos y relacionados a la administración de la empresa, lo que provoca que no se alcancen correctamente los demás objetivos, puesto que todas las gerencias deben contribuir en conjunto para alcanzarlos.

Los objetivos no solo deben plantearse también se deben de transmitir constantemente al personal para que puedan cumplirse. De acuerdo con la información obtenida este proceso de mantener comunicado el avance de los objetivos a todo el personal no se cumple del todo, derivado de los comentarios del personal operativo de administración y taller y bodega.

El no comunicar continuamente los objetivos al personal provoca falta de motivación y entusiasmo a los colaboradores y puede ocasionar que cada colaborador persiga un objetivo personal y distinto, dejando a un lado alcanzar los objetivos de la empresa.

III Metas

Se cuestionó al personal sobre el conocimiento de los metas de la empresa y se realiza el siguiente análisis:

El personal tiene la misma percepción de las metas en cuanto a lo que son los objetivos dado que se obtuvo similitud de respuestas de acuerdo a cada división a la que se cuestionó.

Entre las metas que menciona el personal táctico y operativo son las siguientes:

- ✓ “Contactar a empresas exteriores para negociar la representación de las marcas en el país”
- ✓ “Obtener por lo menos tres clientes nuevos en un mes”
- ✓ “Analizar las quejas recibidas y determinar mecanismos para disminuirlas”
- ✓ “Actualizar la base de datos y criterios de segmentación para optimizar el programa informativo de CRM”

El personal administrativo comentó que las metas no son monitoreadas y que no son participes de estas, lo que de igual forma provoca que el personal operativo se le dificulte distinguir los objetivos de las metas.

IV. Estrategias

Del personal operativo 15 personas en total mencionaron alguna estrategia que se aplica para alcanzar los objetivos de la división a la que pertenecen, de este grupo corresponde la totalidad a la división de arquitectura y diseño y dos personas de la división de

administración quienes fueron el Contador y la Asistente administrativa. En la división de bodega ninguna persona mencionó en concreto una estrategia sino más bien expresaron ideas personales de lo que ellos suponen que hace la empresa como estrategia, por ejemplo, dar un buen servicio al cliente, entre otros.

Del personal táctico mencionaron las estrategias, especialmente el Encargado de diseño y el Encargado de proyectos quienes mencionaron que gestionan junto la Gerencia la realización de las estrategias, también indican que a unas se les da más prioridad que otras.

Por su parte el Gerente permitió dar a conocer las siguientes estrategias:

- ✓ “Mejorar la segmentación del público objetivo”.
- ✓ “Venta cruzada”.
- ✓ “Investigación de mercados por medio de empresa de marketing externa”.
- ✓ "Supervisar constantemente el progreso de los proyectos”.

Se determina que por la información proporcionada por el personal y por el Gerente las estrategias se encuentran formuladas correctamente, además para su realización cuentan con asesoría externa en marketing.

No se evidenció ninguna estrategia enfocada a la parte interna la empresa, lo que demuestra los procesos internos se dejan a un lado y se enfocan más en lo externo como crear nuevas líneas de negocio.

Es importante que una empresa preste atención a su entorno interno y a la comunicación con sus colaboradores, a modo de mantener actualizado a todo el personal sobre lo que está ocurriendo dentro de la organización y con esto evitar que el personal divague en conceptos como en el caso de taller y bodega.

V. Tácticas

Se determinó que el personal de administración y taller y bodega no tienen claro cuáles son las tácticas que utiliza la empresa, puesto a que nuevamente respondieron ideas personales sobre lo que son las tácticas.

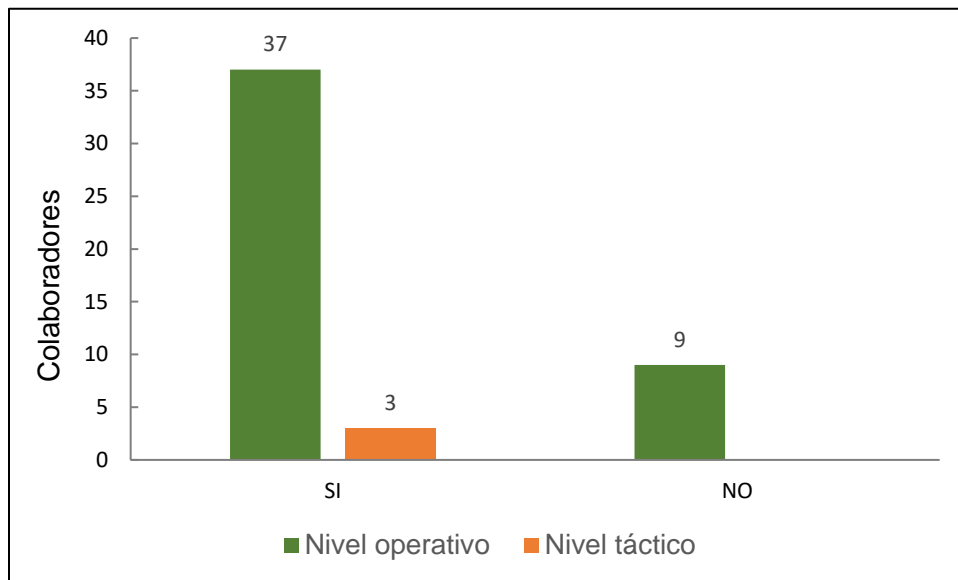
Por su parte el Encargado de diseño y el Encargado de proyectos mencionaron las tácticas como promociones especiales al realizar diseños, descuento por referencia, entre otras.

El Gerente dio a conocer las mismas tácticas y mencionó estar consciente de no comunicarlas al personal, expresa que lo ha dejado de un lado por falta de tiempo y coordinación y prefiere comunicarlas solo con el personal más cercano, en este caso los Encargados de la división de arquitectura y diseño.

VI. Políticas

A continuación, se muestra el conocimiento de los colaboradores hacia las políticas de la empresa:

Gráfica 8
Conocimiento de las políticas
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

Como se observa en la gráfica anterior, 37 colaboradores del nivel operativo manifestaron tener conocimiento de las políticas de la empresa y las mismas fueron descritas en las encuestas haciendo énfasis en que son dirigidas al personal y no están definidas en ningún documento de manera escrita. Las restantes 9 personas pertenecientes a taller y

bodega manifestaron su confusión entre lo que son las políticas de la empresa y lo que ellos consideran como reglamento, por lo que opinaron desconocerlas.

El personal táctico expresó que no existen políticas específicas; las que suelen seguir han sido transmitidas hacia el personal de forma verbal, lo que hace que se dificulten los procesos y la toma de decisiones por ser poco claras y por no abarcar los procesos más importantes.

El Gerente confirma lo expuesto por los niveles operativo y táctico al respecto de que solamente existen políticas para el personal, y no se encuentran descritas en ningún documento o folleto sino únicamente las ha comunicado de forma verbal.

Las siguientes son las políticas que la empresa tiene definidas:

- a) “La seguridad y bienestar del colaborador son fundamentales en la empresa”.
- b) “Todos los colaboradores deben cumplir con sus obligaciones y la empresa respetar los derechos inherentes a cada uno de ellos”.
- c) “Todos los colaboradores deben cumplir con las reglas básicas del respeto mutuo y respeto al trabajo”.
- d) “El rendimiento de la empresa depende de todos y cada uno de los colaboradores, consecuentemente las fallas de cualquier colaborador se verán reflejadas en el buen o mal desempeño de la empresa, debiendo este asumir las consecuencias”.
- e) “Toda ausencia a las labores diarias debe de notificarse vía telefónica a la secretaria recepcionista y ella las comunica a Gerencia”.
- f) “Los permisos deben solicitarse con 3 días de anticipación exceptuando las emergencias”.
- g) “Todo colaborador que se presente a sus labores bajo efectos de alcohol o drogas será sancionado y si reincide se despedirá”.
- h) “La hora de entrada es fija y debe respetarse”

Al analizarlas detenidamente se establece que las literales “c”, “d”, “f”, “g”, “h” “i” hacen referencia a obligaciones que deben de seguir los colaboradores por lo que se considera que se asemejan más a reglas.

No contar con políticas para los procesos de la empresa, repercute en no tener una guía que oriente hacia la toma de decisiones ante cualquier situación normal o extraordinaria dentro del desarrollo de las labores, y además que cada colaborador o encargado decida, razone, y actúe como crea conveniente según su criterio.

VII. Presupuestos

El Gerente señaló que anualmente se elabora un presupuesto general donde se plasma las finanzas de la empresa y que además por cada proyecto que se desarrolla hace un presupuesto específico. Cabe mencionar que para elaborar los presupuestos lo hace en conjunto con una empresa externa de asesoría financiera.

Los datos financieros que se utilizan en la investigación se muestran al final de la propuesta en el apartado relación costo beneficio.

VIII Procedimientos

Se determinó que no existen procedimientos formales y establecidos. No siempre se sigue el mismo orden o secuencia al realizar ciertas actividades de la empresa, dando a relucir la falta de procedimientos. Al realizar la visita a la empresa se logró identificar cuáles son los procedimientos más importantes dentro de su operación y los que se aplican con mayor frecuencia. A continuación, se definen por cada Gerencia:

a. División de administración

- ✓ Control del personal.
- ✓ Manejo de correspondencia entrante y saliente.
- ✓ Control financiero de los proyectos contratados.
- ✓ Recepción y control de documentos para pago.
- ✓ Seguimiento y recuperación de cuentas de crédito.
- ✓ Emisión de facturas.
- ✓ Compras de materiales y contratación de servicios.
- ✓ Contabilización de las cuentas de la empresa y estados financieros.
- ✓ Cálculo y pago de impuestos.
- ✓ Pago a proveedores.
- ✓ Pago de servicios y planillas.

b. División de diseño y arquitectura

- ✓ Elaboración de planos técnicos y especificaciones.
- ✓ Elaboración de presentaciones arquitectónicas.
- ✓ Control de bitácora de cada proyecto.

c. División de taller y bodega

- ✓ Control de inventario de materiales y equipo por proyecto.
- ✓ Entrega/recepción de materiales y equipos.
- ✓ Reportes por proyecto.

Adicionalmente en la división de administración señalaron que no existe programación alguna para realizar los procesos descritos y que incluso sucede que un mismo proceso se realiza de forma repetitiva durante la semana o el mismo día. Como ejemplo citaron la emisión de cheques para pago de proveedores, pago de planilla y cuentas por pagar; esto da lugar a errores, desorden, que no se trabaje de forma calendarizada, ordenada y metódica.

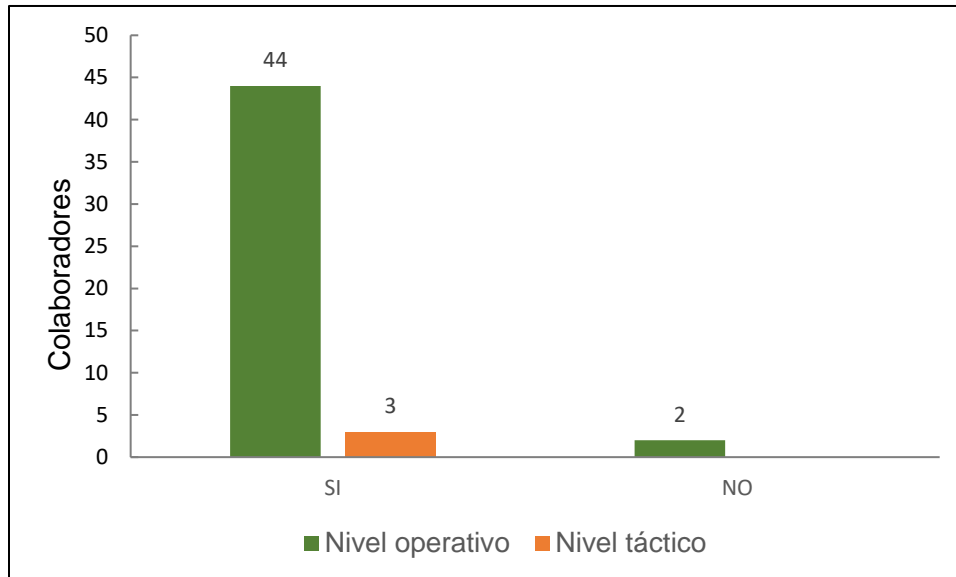
IX. Programas

El personal táctico y el personal de arquitectura y diseño indicaron que al momento de iniciar con la planificación de los diferentes proyectos hacen uso de métodos como PERT y el método de ruta crítica ya que son fundamentales para la programación y el cálculo de la duración de las tareas, así como la designación de los involucrados en el proyecto.

X. Normas

La información obtenida del conocimiento y aplicación de las normas es la siguiente:

Gráfica 9
Conocimiento de normas
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

Como se observa en la gráfica anterior, 44 personas del nivel operativo describieron que la empresa sí cuenta con normas, sin embargo, al momento de describirlas se refirieron a ellas de forma muy general ejemplificando algunas como lo son: respetar los horarios de entrada, no ausentarse a las labores sin previa justificación, cumplir con obligaciones, respetar a todos por igual. El personal de taller y bodega mencionó como norma principal que deben de utilizar el equipo y vestimenta de seguridad al realizar trabajos que implican riesgos; dos personas de esta división indicaron desconocer totalmente las normas justificando que acaban de iniciar a trabajar para la empresa.

Los 3 integrantes del nivel táctico mencionaron un listado de normas que se aplican dentro de la empresa inclinándose a normas de conducta del personal y de seguridad para las personas que visitan obras y el taller, no obstante, mencionan que al igual que

los valores, estas no se encuentran formalmente establecidas ni expuestas de forma gráfica para conocimiento los colaboradores.

El Gerente expresó que no existen normas definidas, pero que a pesar de ello el personal tiene conocimiento de los parámetros de comportamiento y actitud dentro de la empresa. Hizo énfasis que en la división de taller y bodega se practican normas de seguridad industrial debido a que constantemente están en contacto con maquinaria o sustancias peligrosas; señaló que los arquitectos e ingenieros tienen como norma portar equipo de seguridad al visitar las obras en proceso de construcción. No obstante, confirmó que ninguna de estas normas se encuentra a la vista del personal, sino que únicamente se les menciona verbalmente.

Después de conocer lo que opina el personal acerca de las normas se observa que no perciben diferencias entre las políticas y las normas, puesto que las definen con gran similitud entre ambas, Además el concepto que tienen de las normas es relacionado a normas de seguridad y de comportamiento. No contar con las normas administrativas en una organización puede ocasionar que se falte al orden de los procesos especialmente aquellos que requieran una secuencia.

XI. Reglas

El personal indica que existe un reglamento interno no obstante no conocen todo su contenido a cabalidad debido a que no todos lo poseen de forma física o digital, pero si conocen las reglas más comunes como los contratos, la jornada de trabajo, sus obligaciones y derechos, entre otros.

El Gerente por su parte afirma la existencia de un reglamento laboral en donde se contemplan reglas de acuerdo a los intereses de la empresa y la legislación laboral vigente. Expresa que este reglamento fue actualizado hace aproximadamente hace dos años y expresa que se está trabajando para subirlo a la red interna de la empresa para que todo el personal tenga acceso ya que está consciente de la importancia que esté al alcance del personal.

2.3.1.2 Herramientas de planeación

Actualmente la empresa al momento de realizar proyectos se apoya en herramientas cuantitativas como lo son el diagrama de Gantt, análisis PERT y el método de la ruta crítica (CPM). Por lo que para esta investigación se cuestionó sobre el uso de planes de acción y de la matriz FODA.

I. Plan de acción

El personal operativo de arquitectura y diseño mencionaron que con cada proyecto y diseño de obras realizan un plan de acción para saber las actividades que se realizarán y el tiempo para hacerlas. En la división de administración indicaron no realizar planes de acción derivado a que sus acciones son más operativas.

El Encargo de diseño y Encargado de proyectos expresaron que si realizan planes de acción en conjunto con la Gerencia para establecer las actividades de las estrategias y al mismo también explicaron que no suelen compartirlos con todo el equipo.

El Gerente explico a grandes rasgos los planes de acción que utilizan y con ello se pudo determinar que sus planes de acción están enfocados en las estrategias para aumentar sus ventas y en el ramo mercadológico, resalto que los mismos se trabajan en conjunto con los encargados de la división de arquitectura y diseño.

Con la información anterior se evidencia que, si se tiene conocimiento sobre los planes de acción y si los realizan, no obstante, no existe ningún plan de acción relacionado a procesos internos de la organización lo que influye que no se desarrolle el futuro planeado por la empresa.

2.3.1.3 Tipos de planeación

Se analizan los siguientes factores que corresponden a la planeación estratégica:

2.3.1.4 Análisis Pestel

continuación, se identifican los factores en que se desenvuelve la empresa:

a. Factor político

La situación general del gobierno de Guatemala al momento de la investigación presenta un sistema de gobierno inestable debido a los desaciertos y alta corrupción que se han

dado en los últimos años. En el año en curso da inicio un nuevo proceso electoral por lo que el panorama para los próximos años se desconoce.

A continuación, se identifican las diferentes variables que inciden ante este factor:

- ✓ La empresa desarrolla sus actividades en un marco donde los factores políticos afectan mínimamente desarrollo de sus actividades. La materia prima en su mayoría tiene el mismo origen del combustible y por tanto las políticas de país aplicables son generalmente estables.
- ✓ Panorama político inestable debido a las próximas elecciones presidenciales, lo que provoca incertidumbre general en la población y retienen posibles inversiones en el sector arquitectónico.

b. Factor económico

El Producto Interno Bruto (PIB) el primer trimestre del 2019 reporta un crecimiento interanual del 3% el cual ha ido aumentando con relación a los años anteriores el cual estuvo impulsado por el mayor gasto de consumo de los hogares y de la inversión.

A continuación, se identifican las diferentes variables que inciden ante este factor:

- ✓ A pesar de que se refleja una variable macroeconómica positiva, este factor no se ve evidenciado en el crecimiento del mercado en donde se desarrolla la empresa.
- ✓ La tasa de empleo y las variaciones que se dan en la capacidad adquisitiva de los compradores potenciales afecta a la empresa dado a que cuando existe desempleo el consumidor deja de un lado la compra de productos y servicios de arquitectura.
- ✓ El sector en el que se desarrolla la empresa no está protegido por ninguna política de gobierno, por lo que sus actividades no se rigen ante una ley en la arquitectura recreativa.
- ✓ Debido a que es un año electoral es probable que la economía del general de país disminuya, haciendo que el sector de la arquitectura tenga menor demanda y por lo tanto la rentabilidad de los proyectos baje.

c. Factor social

- ✓ En los últimos años el sector la arquitectura recreativa guatemalteca ha ido en aumento y esto se ve reflejado en el crecimiento constante de parques recreativos proyectos inmobiliarios y residencias individuales.
- ✓ La población joven y adulta Guatemalteca, pertenecientes a la clase media representan un mercado alto en potencia para viviendas recreacionales.

d. Factor tecnológico

- ✓ Las nuevas aplicaciones para tabletas y diseño han revolucionado la industria arquitectónica ya que son capaces de convertir los dispositivos en plantillas de diseño de interiores con el fin de visualizar en un corto tiempo como será el proyecto final.
- ✓ Los nuevos productos relacionados a la materia prima, la forma de procesarla, maquinaria y herramienta construida a partir de nuevas tecnologías contribuye positivamente en la velocidad de producción y en mejores terminaciones del producto, lo que permite que los tiempos de construcción y entrega se vuelva más rápidos.
- ✓ El apareamiento de tecnologías que alejen al consumidor del producto/servicio que genera la empresa es un factor negativo. Un ejemplo de esto son los video juegos que han sustituido los juegos infantiles de motricidad gruesa, los juegos de realidad virtual que simulan las experiencias físicas de algunos juegos infantiles.
- ✓ El conocimiento de nuevas energías y uso de estas, por ejemplo: luz Led y energía solar, este tipo de tecnología representa para la empresa parte de su atractivo y modernismo que ofrece; la utilización de energías rediseñadas ha permitido crear modelos diferentes y llamativos, diseñar proyectos atractivos y es un factor positivo al que la empresa ha dedicado tiempo en capacitarse.

e. Factor ecológico

- ✓ La empresa incide positivamente para crear una arquitectura sustentable y agradable al medio ambiente al utilizar materiales y practicas respetuosas tanto en el diseño, ubicación, construcción o demolición de los inmuebles, así como priorizar el uso de la ventilación e iluminación natural dando resultados proyectos en donde no se degrada el entorno natural.

- ✓ Como parte de los principios que rigen la empresa y para mantener una arquitectura sustentable la empresa respeta y protege la ecología del país o los países en donde comercializa, acatando las leyes de protección ambiental, especies protegidas, áreas de reserva, entre otras.

f. Factor legal

La empresa se rige bajo las leyes de la Constitución de la República de Guatemala y de acuerdo al sector industrial al que pertenece se rige bajo la normativa de construcción y autorizaciones que responden a la normativa ambiental del Ministerio de Ambiente y Recursos naturales.

2.3.1.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se explican las cinco fuerzas de Michael Porter aplicadas a la empresa:

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Esta fuerza representa una oportunidad para la empresa dado que existen barreras de entrada altas en el sector de la arquitectura recreativa y que no permite que una empresa ingrese fácilmente y se mantenga en dicha industria, esto se debe a que se requiere tener un capital elevado para invertir y pagar los costos que van desde la mano de obra, hasta los impuestos de ley, además el negocio requiere de una trayectoria de varios años de estabilidad en el mercado para tener éxito.

b. Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza se convierte en una oportunidad debido a los servicios que ofrece la empresa son diferenciados y los servicios no tiene sustitutos; de las pocas empresas que ofrecen servicios de arquitectura recreativa ninguna posee la mayor o igual experiencia, trayectoria y calidad. Cuando se compara el precio con la competencia, este a pesar de ser más bajo no influye ya que el mercado al que está dirigido la empresa no es relevante la variable precio, sino que importa más la calidad.

También es importante mencionar que los compradores no se encuentran organizados, lo que permite a la empresa manejar sus precios y aumentar su utilidad.

c. Poder de negociación de los proveedores

La relación con los proveedores es sólida y conocida, teniendo acceso a los mejores precios. La materia prima es abundante, existen suficientes proveedores a nivel local y exterior, lo que hace que ninguno de estos tenga poder de imponer condiciones de precio o un límite en las cantidades de compras, dando lugar a que esta fuerza sea una oportunidad.

d. La rivalidad entre los competidores

Dado que la empresa se desenvuelve en un mercado en donde existe poca diversidad de competencia en el segmento recreativo no se enfrenta a una competencia agresiva en el precio, campañas publicitarias, costos excesivos; por lo que este factor constituye un elemento favorable.

e. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Esta fuerza constituye una oportunidad debido a que pocas empresas nacionales ofrecen servicios y diseños de arquitectura recreativa y las existentes no ofrecen mejor calidad, lo cual se convierte en un diferenciador, en ese sentido el mercado al que está enfocado la empresa se vuelve atractivo dado que no existe variedad de productos sustitutos para este sector y los que representan una amenaza en términos de avances tecnológicos, se encuentran en el exterior, lo que hace que el precio de la competencia sea más elevado y se incurran en mayores costos para adquirir los servicios.

2.3.1.6 Diagnóstico FODA

Para determinar los factores internos que benefician y afectan a la empresa, es decir las fortalezas y debilidades, se encuestó al personal para conocer sus criterios y se cotejó la información obtenida con el Gerente.

Para los factores externos sobre los cuales la empresa no tiene control, dicho de otra manera, sus oportunidades y amenazas, se utiliza la información recabada en los análisis PESTEL y el análisis de las fuerzas de Porter.

Después de conocer estos factores se genera la matriz de factores externos y externos y la matriz del diagnóstico FODA que se muestran a continuación:

Gráfica 10
Factores internos y externos
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019

Factores Internos	Fortalezas <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia acumulada. 2. Servicios y productos diferenciados. 3. Capacidad de llevar a la realidad diseños específicos. 4. Desarrollo de tecnologías propias. 5. Conocimiento del mercado. 6. Personal profesional y capacitado. 7. Estabilidad financiera. 8. Cartera de clientes establecida. 9. Mente creativa y abierta a cambios. 	Debilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía empresarial desactualizada y desconocida por los colaboradores y clientes. 2. Estructura organizacional no adecuada. 3. Carencia de descriptores de puestos. 4. Carencia de normas y procedimientos. 5. Omisión de la filosofía empresarial en la página Web.
Factores Externos	Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe poder de los proveedores sobre la empresa. 2. Leyes ambientales. 3. No existen restricciones comerciales. 4. Tratados de libre comercio. 5. Crecimiento de la población y tendencia hacia ambientes abiertos. 6. Nuevas tecnologías relacionadas y programas de diseño. 7. Fuertes barreras de entrada al mercado 8. Escasa competencia en el ramo recreativo. 	Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1. La tasa de desempleo y las variaciones que se dan en la capacidad adquisitiva. 2. Aparición de tecnologías que cambien el gusto del consumidor. 3. Política fiscal. 4. Incertidumbre y panorama político inestable ante el nuevo gobierno. 5. Menor demanda en el sector de la arquitectura por procesos electorales.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

Grafica 11

Matriz FODA de estrategias

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Año 2019

53

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia acumulada. 2. Servicios y productos diferenciados. 3. Capacidad de llevar a la realidad diseños específicos. 4. Desarrollo de tecnologías propias. 5. Conocimiento del mercado. 6. Personal profesional y capacitado. 7. Estabilidad financiera. 8. Cartera de clientes establecida. 9. Mente creativa y abierta a cambios. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía empresarial desactualizada y desconocida por los colaboradores y clientes. 2. Estructura organizacional no adecuada. 3. Carencia de descriptores de puesto 4. Carencia de normas y procedimientos. 5. Omisión de la filosofía empresarial en la página Web.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe poder de los proveedores sobre la empresa. 2. Leyes ambientales. 3. No existen restricciones comerciales. 4. Tratados de libre comercio. 5. Crecimiento de la población y tendencia hacia ambientes abiertos. 6. Nuevas tecnologías relacionadas y programas de diseño. 7. Fuertes barreras de entrada al mercado 8. Escasa competencia en el ramo recreativo. 	<p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer la empresa a través de los medios digitales para ampliar la base de clientes potenciales y así captar nuevos clientes con el fin de mejorar las ventas Y la participación en el mercado. F5, F6, F7, F8, F9; O5, 07, O8. 2. Generar alianzas estratégicas con desarrolladores de bienes inmuebles para garantizar la participación de la empresa en el diseño y montaje de áreas recreativas y verdes de los proyectos inmobiliarios, que son obligados dentro de las condiciones de licencia de construcción. F 1, F2, F3, F4. O1, O2 O3 O6. 	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores para crear una cultura de identificación con la empresa. D1 D5; O1, O5, O7, O8. 2. Definir procesos para ser más eficientes y completar lo necesario para poder participar en licitaciones públicas D3, D4, O1, O7, O5.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La tasa de desempleo y las variaciones que se dan en la capacidad adquisitiva. 2. Aparición de tecnologías que cambien el gusto del consumidor. 3. Política fiscal. 4. Incertidumbre y panorama político inestable ante el nuevo gobierno. 5. Menor demanda en el sector de la arquitectura por procesos electorales. 	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de una nueva línea de negocio en donde se minimicen los riesgos los factores macroeconómicos. F2, F3, F4, F5; A1, A2, A3, A4, A5 2. Proponer una alianza con el Instituto Guatemalteco de Turismo, para el desarrollo de una línea de mobiliario Urbano para los lugares turísticos del país. F 1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9. O1, O2, O3, O4 O5, O6, O7, O8. 	<p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar a los colaboradores la nueva estructura organizacional D2; A1, A2, A3, A4, A5. 2. Realizar un diagnóstico de clima organizacional para conocer la satisfacción y tener mejor predisposición del personal y establecer programas para que empresa se vuelva más competitiva. D1, D2, A1, A2, A4, A5.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2019

a. Fortalezas

Se identificaron aspectos en los que la empresa destaca internamente y tiene control sobre ellos, estos se muestran a continuación:

F1. Experiencia acumulada

La empresa cuenta con 35 años en el mercado de la arquitectura recreativa. Los múltiples proyectos desarrollados en estos años han creado una experiencia en el diseño, desarrollo y montaje. No existe otra empresa que tenga esa trayectoria de experiencia en el área centroamericana, especialmente en el área de juegos acuáticos y toboganes en donde se ha logrado destacar como diseñador y proveedor de productos de calidad y a un precio competitivo.

F2. Servicios y productos diferenciados

Dado que la empresa conoce el mercado en el que se ha desenvuelto, ha logrado desarrollar el perfil de sus clientes, conociendo sus gustos y preferencias. Esto le ha permitido remarcar las ventajas que tienen sobre competidores locales y extranjeros, y aún más agregar características que hacen que sus productos sean diferenciados.

F3. Capacidad de llevar a la realidad diseños específicos

La empresa ha logrado que su área creativa en conjunto con el personal de taller conceptualice desde un inicio la idea, proponiendo los materiales existentes y disponibles. Esto ha permitido que los arquitectos y diseñadores tenga mayor libertad y menos limitaciones, y que el personal del taller tenga el tiempo para estudiar la forma de llevar a la realidad las ideas provenientes de los arquitectos.

F4. Desarrollo de tecnologías y herramientas propias

El equipo de arquitectura y diseño como parte de su aprendizaje ha desarrollado herramientas específicas para el diseño y la fabricación de los productos, haciendo más efectivas las actividades de cada proceso. Específicamente han creado diferentes aplicaciones con base a un programa de diseño arquitectónico existente, lo que les permite graficar, diseñar, calcular y desarrollar planos de los juegos infantiles y toboganes. En el taller donde se fabrican se han diseñado y construido, moldes y soportes específicos para la construcción de sus productos.

F5. Conocimiento del mercado

A lo largo de su vida empresarial, el Gerente General junto con el equipo de arquitectos e ingenieros han conocido la demanda de la arquitectura recreativa siguiendo su tendencia y moda, adaptando los diseños y procesos para mantener a la empresa como opción primaria. Esto ha facilitado el desarrollo de la empresa y le ha permitido mantenerse en este campo.

F6. Personal profesional y capacitado

Existen personas de las divisiones de arquitectura, diseño y bodega que laboran desde la fundación de la primera empresa, lo que ha permitido que la experiencia en proyectos, diseño y construcción vaya especializándose, pues los éxitos y errores del pasado no solo los ha capitalizado el Gerente general sino también el personal.

F7. Estabilidad Financiera.

La empresa cuenta con una capacidad financiera positiva, proporcionándole solvencia y liquidez para cumplir con todas sus obligaciones. Esto le ha permitido ejecutar los proyectos de manera más rápida, le facilita participar de concursos.

Los colaboradores opinaron sentirse cómodos con respecto a la estabilidad financiera que tiene la empresa porque siempre ha cumplido con el pago de sus sueldos y prestaciones. Además, manifestaron que les ofrece beneficios adicionales a los pactados por la ley.

F8. Cartera de clientes establecida

En la actualidad la empresa no ha necesitado de la fuerza de ventas para promoverse. Su cartera de clientes se mantiene y registra un nivel de repetitividad arriba del 78% lo que la convierte en una cartera recurrente y frecuente.

F9. Mente creativa y abierta a cambios

La empresa se caracteriza por ofrecer a sus clientes ideas y proyectos innovadores y creativos, además adaptables a los cambios que ellos consideren toda vez estos no afecten la estructura integral del diseño. Esta característica hace a la empresa se distinga de la competencia.

b. Debilidades

En la visita de campo y el análisis de las encuestas se determinaron aspectos internos que afectan a la empresa, los cuales se muestran a continuación:

D1. Filosofía empresarial desactualizada y desconocida por los colaboradores y clientes

A pesar de estar definidas la misión y la visión, estas no se hacen del conocimiento del personal. Los colaboradores si conocen y describen a que se dedica la empresa, sin embargo, los conceptos establecidos no son del conocimiento de todos. Dentro del equipo de trabajo se conocen y practican los valores que constantemente se les inculca, no obstante, al desconocer la filosofía empresarial en su totalidad, tienen una visión a corto plazo de la empresa.

D2. Estructura organizacional no adecuada

La estructura organizacional se encuentra desordenada ya que no se respetan las líneas de mando, el Gerente tiene relación con todos los empleados de la empresa y dependen de sus instrucciones, dando como resultado que el personal tenga confusión sobre a quién reportar. El personal con mando medio tiene dificultad para la toma de decisiones puesto que debe de consultar antes con el Gerente.

Físicamente no se observó en ningún lugar de la empresa la figura del organigrama ni la existencia de otro tipo de organigrama como el específico o nominal.

D3. Carencia de descriptores de puestos y procedimientos

La falta de una administración adecuada impide la creación y establecimiento de descriptores de puestos y procedimientos, lo que hace que los colaboradores no cuenten con un documento que especifique las cualidades y características que debe poseer cada persona que ocupa un puesto, así como las atribuciones a desempeñar; por otro lado, no se posee un documento que proporcione información sobre los principales procedimientos de las distintas gerencias de la empresa.

D4. Carencia de normas y procedimientos

No se evidencio el uso de normas respecto a la realización de un procedimiento, dando como resultado desorden y omisión de pasos al realizarlo.

D5. Omisión de la filosofía empresarial en la página Web

Al visitar la página web se evidenció que no reflejan elementos determinantes como lo son la misión, visión y valores, estos apartados son fundamentales en una página web dado que de esta manera los usuarios pueden conocer la filosofía de la empresa y convencerse de lo que la empresa puede ofrecerles.

c. Oportunidades

En el entorno externo que se desenvuelve la empresa se analizaron factores que pueden utilizarse para su beneficio, siendo los siguientes:

O1. No existe poder de los proveedores sobre la empresa

La materia prima es abundante, existen suficientes proveedores, lo que da lugar a que ninguno de estos tenga poder alguno de negociar a su favor.

La materia prima que utiliza la empresa es de fácil acceso y distribuida ampliamente en el país y en la región. No existe dependencia alguna de un solo proveedor. Además, la posibilidad de importar cualquiera de estas es inmediata y accesible en el caso se quisiera realizar alguna compra directa en el exterior.

O2. Leyes ambientales

Las leyes ambientales no tienen injerencia con las actividades de la empresa. Su materia prima, procesos y producto final están fuera de las restricciones y cuidados recomendados por las leyes protectoras del medio ambiente. Además, el desarrollo de sus actividades de operación los realiza dentro de un complejo comercial que tiene sistemas de procesamiento de agua y desechos.

O3. No existen restricciones comerciales

En el marco de comercio en que se desarrollan las actividades en el que se clasifican sus servicios y productos, no existen restricciones de ningún tipo a nivel local e internacional.

Existe completa libertad de operar sin restricciones por materia prima, disposición de desechos, leyes laborales y por proteccionismo a algún mercado.

O4. Tratados de libre comercio

La empresa se ve beneficiada en la exportación de sus productos a Centro América y México donde las políticas de fronteras abiertas y exoneraciones benefician los costos y facilitan el traslado de los productos.

O5. Crecimiento de la población y tendencia hacia ambientes abiertos

El crecimiento de la población en el país afecta positivamente a la empresa pues se generan nuevos consumidores, pero además el aumento del segmento joven es más beneficioso por cuanto el sector recreativo está integrado en su mayoría por consumidores jóvenes.

O6. Nuevas tecnologías relacionadas y programas de diseño

Los nuevos productos de materia prima y las nuevas formas de procesarla contribuyen positivamente en la velocidad de producción, en mejores terminaciones del producto y agiliza los servicios. Los programas de diseño actuales permiten que el cliente visualice su producto antes de iniciarlo a fabricar; esto minimiza los cambios, reduciendo costos y tiempo de producción. También estos programas permiten cuantificaciones más exactas en los cálculos presupuestarios.

O7. Fuertes barreras de entrada al mercado

Existen fuertes barreras de entrada para ingresar al mercado de la arquitectura recreativa dado que el consumidor prefiere una empresa con trayectoria y con proyectos que puedan demostrar la experiencia que la empresa posee. Esta es una oportunidad para la empresa que existe hace 35 años y que se constituye en la garantía que busca el cliente.

O8. Escasa competencia en el ramo recreativo

En el área recreativa la empresa posee poca competencia lo que le ha permitido participar en la mayoría de los proyectos de arquitectura recreativa en Guatemala, de forma positiva por los últimos 35 años.

d. Amenazas

Los factores sobre los cuales no se tiene control y pueden afectar el desempeño de la empresa son los siguientes:

A1. La tasa de desempleo y las variaciones en la capacidad adquisitiva

Este factor afecta el desarrollo de cualquier empresa y las ventas de estas, porque cuando la tasa de desempleo crece la capacidad adquisitiva del mercado en general disminuye y el consumidor prioriza sus gastos, dejando los productos recreativos hacia abajo en su lista de necesidades y deseos.

A2. Aparición de tecnologías que cambien el gusto del consumidor

El apareamiento de tecnologías que alejen al consumidor de los productos y servicios que genera la empresa es un factor negativo. Un ejemplo de esto son los videos juegos, que han sustituido los juegos infantiles de motricidad, afectando una de las áreas fuertes de la empresa.

A3. Política fiscal

Los diferentes cambios por los que está pasando el país y la inestabilidad que esto significa para empresarios en cuanto a los aranceles, facilidades de procesos de pago de impuestos, entre otros, afecta y amenaza el desarrollo y crecimiento. El mismo temor de no conocer los cambios que se puedan dar, hace que las inversiones en arquitectura sean cuidadosas.

A.4 Incertidumbre y panorama político inestable ante el nuevo gobierno

Debido a que es un año electoral existe un panorama político inestable y la posibilidad que las personas y empresas prefieran postergar las inversiones en el sector arquitectónico.

2.3.2 Función de organización

A continuación, se presenta la situación actual de los elementos y herramientas de organización en la empresa objeto de investigación:

2.3.2.1 Elementos de organización

Existen tres elementos de la organización: funciones, jerarquías y puestos; seguido a cada uno se define su aplicación en la empresa:

I. Funciones

La empresa actualmente divide sus actividades de la siguiente forma: Gerencia general, división de Administración, división de Arquitectura y diseño y división de Taller y bodega. Derivado de las encuestas y entrevistas a continuación se describen las funciones de la Gerencia general y divisiones:

a. Gerencia general

- ✓ Organizar a los departamentos y dirigir a cada uno de los empleados a través de reuniones coordinando las tres divisiones de la empresa y supervisar el correcto funcionamiento de sus atribuciones.
- ✓ Planificar la operación absoluta, visualizar con anticipación los giros del negocio, y las eventualidades que se avizoren.
- ✓ Controlar el buen uso de los recursos existentes, ingresos y egresos, reunir y preparar la información general de la empresa para la constante presentación a los socios.
- ✓ Velar por la obtención de recursos financieros y de su correcta aplicación para mantener estable a la empresa.
- ✓ Controlar y velar porque se ejecuten todos los proyectos de la empresa de forma correcta y en los términos previstos.
- ✓ Liderar, motivar e incentivar a todo el personal para lograr objetivos empresariales y personales.

b. División de administración

- ✓ Registrar todo tipo de acciones administrativas, secretariales y de mensajería.
- ✓ Administrar, controlar y liquidar los fondos de caja chica destinados para la división.
- ✓ Adquirir, suministrar y controlar el abastecimiento de papelería, útiles, insumos y artículos en general para el uso de la empresa.
- ✓ Reportar mensualmente a la Gerencia los horarios de entrada de todo el personal.

- ✓ Elaborar y administrar los registros contables, manteniendo actualizada la información.
- ✓ Calcular y efectuar el pago de los impuestos en las fechas establecidas por la ley.
- ✓ Formular los estados financieros para su presentación ante las entidades correspondientes.
- ✓ Elaborar, registrar y asegurar la emisión del pago de planillas de los colaboradores.
- ✓ Realizar las compras e importaciones tomando en cuenta el costo y la calidad para la empresa.

c. División de arquitectura y diseño

- ✓ Elaborar propuestas arquitectónicas basándose en las necesidades del cliente, analizando y evaluando sus ideas para ofrecer ambientes y diseños funcionales y estéticos; tomando en cuenta el impacto con el medio ambiente y las leyes ambientales.
- ✓ Administrar y supervisar la compra de productos y materiales tomando en consideración las técnicas de construcción y las estructuras.
- ✓ Gestionar autorizaciones y licencias de construcciones ante la Municipalidad de Guatemala y el Ministerio de ambiente.
- ✓ Manejar presupuestos de acuerdo con cada proyecto u obra.
- ✓ Coordinar a los trabajadores de construcción y los contratistas de las obras, controlando y supervisando la seguridad industrial.

d. División de taller y bodega

- ✓ Control y recepción de materiales e insumos que se utilizarán en cada proyecto.
- ✓ Planificación del uso de las herramientas de construcción.
- ✓ Almacenaje de los materiales perecederos como las pinturas y solventes, entre otras.
- ✓ Control de la materia prima durante el tiempo que dura cada trabajo y del control de la herramienta propia del taller.

El personal de administración mencionó tener discrepancias con las actividades contables debido a que no son absorbidas en su totalidad por el auxiliar contable y estas terminan dividiéndose entre la asistente administrativa y la secretaria recepcionista, tales

como la entrega de cheques y emisión de contraseñas, así mismo también sucede que en bodega se extravían las facturas de compra de materiales y repercute en el momento de pagarle al proveedor.

El Gerente menciona entre sus funciones dirigir a cada uno de los empleados lo cual no es correcto que se maneje de esta forma, ya que debería exclusivamente de dirigir a los encargados de cada división para una correcta jerarquía.

Cabe mencionar que bodega no maneja un inventario contabilizado de materiales puesto que las compras se realizan por proyecto y su función se limita al control de materiales y herramientas.

Después de conocer las funciones mencionadas anteriormente se pregunta al personal si conoce cuales son las atribuciones y responsabilidades de sus puestos y se obtienen los siguientes resultados:

Se determinó que el total del personal operativo conoce cuáles son sus atribuciones cotidianas debido a la periodicidad en que se realizan las mismas, manifestaron que estas atribuciones les fueron explicadas por medio del Encargado de cada gerencia, sus demás compañeros y otras fueron impuestas por el Gerente en el momento en que ingresaron a la empresa.

En el caso de la división de administración se recibieron comentarios de que existen atribuciones que son repetitivas entre los puestos de la secretaria recepcionista, el auxiliar de contabilidad y la asistente administrativa como por ejemplo el pago de planillas, recepción de facturas de proveedores, emisión de contraseñas de pago, entre otras. Así mismo auxiliar de contabilidad realiza reportes de materiales existentes los cuales deberían de estar a cargo del Encargado de bodega

En cuanto a las responsabilidades expresaron tenerlas claras con relación a las atribuciones que practican con mayor frecuencia. Manifestaron confusión en cuanto a quien es el responsable de las atribuciones de recepción de facturas, contraseñas, entrega de cheques y archivo de documentos, entre otros.

El nivel táctico expuso tener el conocimiento de sus atribuciones y responsabilidades no obstante mencionan que existen duplicidades entre las gerencias de administración y

bodega dado que presentan inexactitudes al realizar atribuciones esporádicas debido a que no se encuentran claras y la responsabilidad no es asumida por un puesto en específico.

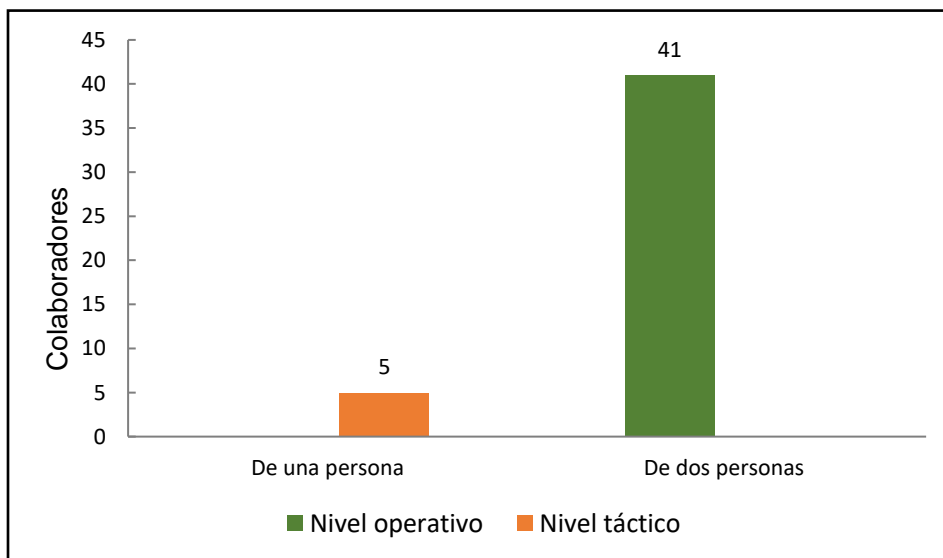
Tanto el nivel operativo como táctico mencionaron que los anteriores problemas provienen por la falta de un descriptor de puestos en el que se detalle lo referente a sus atribuciones y responsabilidades.

El Gerente señala que la ausencia de un documento que describa los detalles inherentes a los puestos provoca desorden, duplicidad de atribuciones y más allá de esto les da una excusa a los colaboradores para no desarrollar bien su trabajo, lo que hace que la entidad se vuelva lenta, inexacta y vulnerable a los errores humanos. Además, esta consiente de la necesidad de regular todas las atribuciones de los colaboradores en función del buen desarrollo de la empresa.

II. Jerarquías

Al personal operativo se le preguntó el número de personas de las cuales recibe órdenes, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 12
Número de personas de las que reciben órdenes
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

La gráfica revela que 41 personas del nivel operativo reciben órdenes de dos o más personas, esto se debe a lo siguiente:

En la división de arquitectura y diseño hay dos encargados quienes tienen a cargo al equipo, no obstante, carecen de limitada autonomía para tomar una decisión derivado a que tienen que preguntar antes al Gerente. Dentro del grupo también hay un arquitecto diseñador que supervisa algunas tareas de los dibujantes, y un ingeniero con más experiencia que supervisa a dos personas del grupo, pero se les dificulta saber a quién reportar debido a que reciben órdenes de los Encargados de su división y adicional del Gerente y al momento de reportar deben a hacerlo a dos personas.

En la división de taller y bodega sucede lo mismo, puesto que reciben órdenes del Gerente, Encargado de diseño y Encargado de proyectos lo cual les afecta a la hora de reportar o cuestionar.

Para la división de administración el Encargado de compras recibe órdenes del Gerente y del Encargado de proyectos lo que también le dificulta la gestión de sus actividades. La Recepcionista, el Auxiliar contable y el Conserje reciben órdenes de hasta tres personas. El restante personal de esta división tiene relación directa con el Gerente; lo que evidencia que existe desorden de las cadenas de mando.

Por otro lado, los Encargados de la división de arquitectura y diseño tienen la capacidad de supervisar de forma eficaz a sus equipos, aun así, añaden la necesidad de establecer y respetar las jerarquías para que exista orden, no se duplique el mando y se trabaje de forma organizada y rápida. El Contador y la Asistente administrativa expresaron la necesidad de establecer orden para ahorrar tiempo y trabajar de forma más ordenada.

El Gerente manifestó estar consiente de ser el responsable de no respetar las cadenas de mando y hacer que algunas veces la comunicación se distorsione entre los colaboradores; añadió que girar instrucciones a todo el personal le está representando sobrecarga de trabajo y haciendo que se lleve más tiempo en la resolución de problemas, justifica que esta ha sido la forma de trabajar desde el inicio de la empresa, sin embargo reconoce que con el crecimiento de la empresa y el volumen de trabajo necesita confiar

en la experiencia del personal así como respetar y delegar autoridad a los encargados de las gerencias.

Con lo anterior se determina que las jerarquías no están establecidas de manera formal y no se respetan las líneas de mando debido a que no tiene una estructura definida y no existe a la vista un organigrama que muestre esa información.

III. Puestos

Actualmente en la empresa se definen 18 puestos conformados por 50 empleados incluyendo al Gerente general, a continuación, se muestra la distribución y el nombre de los puestos:

Gráfica 13
Distribución de puestos
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019

Gerencia General	División de Administración	Division de arquitectura y diseño	Division de taller y bodega
<ul style="list-style-type: none"> •Gerente General 	<ul style="list-style-type: none"> •Contador •Encargado de compras •Asistente administrativa •Auxiliar contable •Secretaria recepcionista •Mensajero •Conserje 	<ul style="list-style-type: none"> •Encargado de diseño •Encargado de proyectos •Arquitecto de interiores •Arquitectos diseñadores •Ingeniero supervisor •Dibujantes 	<ul style="list-style-type: none"> •Encargado de bodega •Encargado de obra •Pilotos •Operarios

Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

Se analizaron los puestos y se encontró que existen 3 personas en el puesto de ingeniero supervisor sin embargo solo 1 de ellos es quien tiene responsabilidades de supervisar, el puesto de arquitecto diseñador lo ocupan tres personas pero únicamente una persona que tiene más experiencia supervisa a los dibujantes y a las otras dos personas que

estudian arquitectura, lo anterior puede causar confusión en el desarrollo de sus actividades y de seguir ordenes además de no estar bien planteado el nombre del puesto.

2.3.2.2 Estructura organizacional actual

La unidad de análisis está integrada por la Gerencia general y tres divisiones: división de administración, división de arquitectura y diseño y división de taller y bodega, al cuestionar al Gerente acerca de la representación gráfica de la en las instalaciones de la empresa, afirmo la existencia del organigrama, el cual menciona se encontraba en las antiguas instalaciones de la empresa y que al momento de mudarse no se colocó en ningún lugar; debido a que creyó oportuno modificarlo y a la vez diseñar un organigrama nominal derivado al crecimiento que estaba teniendo la empresa, sin embargo por falta de tiempo no se concretó la acción, por lo que se determina que visualmente el personal no tiene acceso a esta información.

A continuación, se muestra el organigrama actual de la empresa:

Gráfica 14
Organigrama general actual
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

Al analizar el organigrama se puede visualizar que la empresa tiene establecida su estructura de relaciones y comunicación de forma vertical, en donde figuran las gerencias con las que cuenta la empresa siendo el Gerente la máxima autoridad y muestra los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo.

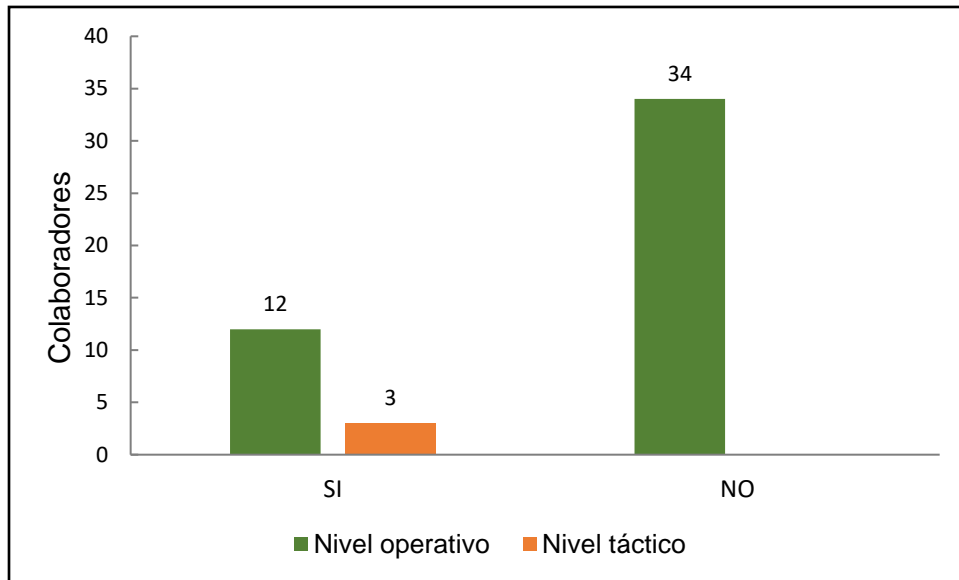
El organigrama cumple con las características de un organigrama general debido a que agrupa sus actividades y las representa por medio de la división a la que pertenecen, no obstante, no se encuentran bien definidas debido a que en una división se mezclan funciones de diseño y ejecución de proyectos; la división de taller recibe órdenes del Encargado de diseño, Encargado de proyectos y de la Gerencia general.

La división administrativa agrupa al Contador, Auxiliar Contable, Encargado de compras, Asistente administrativa, Secretaria recepcionista y al Conserje, con ello se evidencia que no existe una división destinada a las funciones contables, el Encargado de compras recibe órdenes de la Gerencia general y de la división de arquitectura y diseño, lo que denota la falta de una estructura adecuada dado que no se representan la cadena de mando formalmente.

Es importante mencionar que tampoco están representadas las unidades de asesoría externa que reciben de auditoria/finanzas y de mercadotecnia.

Se preguntó al personal si tiene conocimiento del organigrama y se obtuvo la información que se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 15
Conocimiento del organigrama
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

De acuerdo a la gráfica anterior, 34 colaboradores del nivel operativo expresaron desconocer la existencia de un organigrama mencionan que no se encuentran definidas la cadena de mando y que además no existe nada expresado gráficamente en las instalaciones de la empresa. Las 12 personas restantes que manifiestan si conocerlo e indican que se ubicaba en la sala de reuniones de las antiguas instalaciones y cuando se cambiaron de oficinas ya no lo colocaron. Las 3 personas del nivel táctico indicaron si conocer el organigrama, pero opinan que no se respetan las líneas de mando y que esto les repercute a manera de incertidumbre a los colaboradores porqué desconocen de manera formal de quien deben de seguir órdenes.

No contar con un organigrama provoca que no que la estructura de la empresa no esté representada de forma gráfica y que no se visualice la cadena de mando; lo que a la vez

ocasiona que no se delegue de forma correcta y da origen a problemas de comunicación e inquietud acerca de quién recibir órdenes y a quien reportar.

2.3.2.3 Diseño organizacional

Se identifican los siguientes elementos del diseño organizacional, los cuales se describen a continuación:

I. Tipo de estructura organizacional

Debido a que la empresa agrupa sus actividades de acuerdo con las funciones que realiza: Gerencia general, División de administración, División de arquitectura y diseño y División de taller y bodega, se determina que posee de una estructura funcional.

II. Dimensión de la estructura y sus categorías

La empresa actualmente dispone de una estructura vertical con tres niveles organizacionales y los puestos que figuran en cada nivel se muestran a continuación:

Gráfica 16
Dimensión de la estructura y sus categorías
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019

Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operativo
<ul style="list-style-type: none"> •Gerente General 	<ul style="list-style-type: none"> •Encargado de diseño •Encargado de proyectos •Contador 	<ul style="list-style-type: none"> •Arquitecto de interiores •Arquitectos diseñadores •Ingeniero supervisor •Dibujantes •Encargado de compras •Asistente administrativa •Auxiliar contable •Secretaria recepcionista •Mensajero •Conserje •Encargado de bodega •Encargado de obra •Pilotos •Operarios

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Al analizar la distribución de puestos en los niveles organizacionales y después de conocer su estructura, funciones jerarquías y puestos, se determina que existen puestos que no corresponden a las características de cada nivel, entre se ellos se pueden mencionar los siguientes:

En nivel táctico figuran tres personas, de la cuales únicamente los Encargados de diseño y de proyectos son los que desarrollan acciones para el logro de las estrategias, el Contador no realiza gestiones relacionadas a la estrategia.

III. Modelo de diseño organizacional y sus características

Se define que actualmente es una empresa mecanicista o también llamada burocrática, debido a que es estrechamente controlada, la autoridad de decisión está centralizada en el Gerente y existe escasa participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones.

IV. Tipo de departamentalización

Las actividades están agrupadas en cuatro unidades administrativas que son Gerencia general, División de Administración, División de Arquitectura y diseño y División de Taller y bodega se establece que posee una departamentalización funcional, sin embargo, se observa que algunas unidades administrativas podrían volverse independientes de otras, por ejemplo: dividir las actividades que realizan los arquitectos y los ingenieros que supervisan las obras, para lograr una mejor especialización, definir mejor las funciones y con esto optimizar la forma de trabajar.

V. Tramo de control administrativo

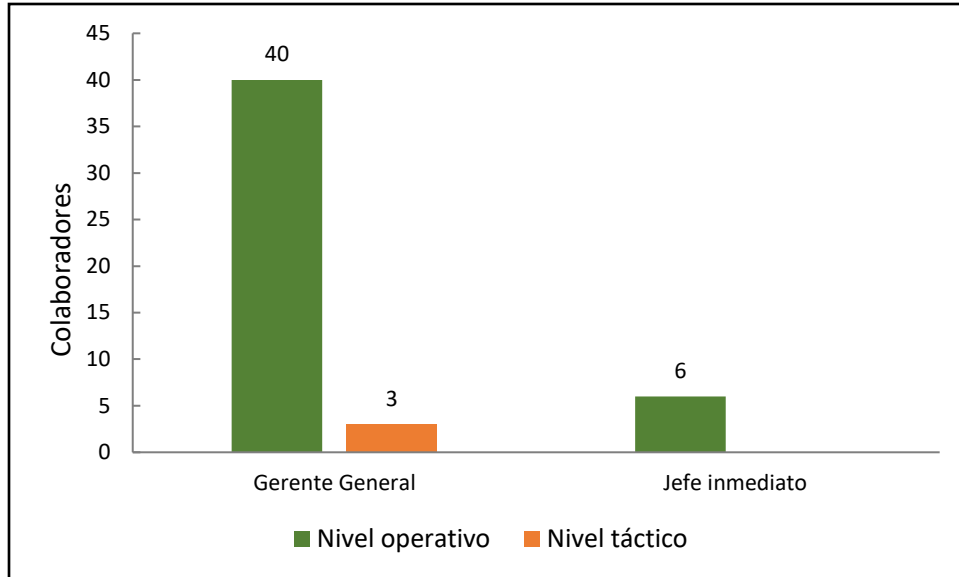
El tramo de control que se observa es estrecho debido a que el Gerente y cada encargado de división supervisa un promedio de 5 a 8 personas con la excepción del Encargado de obra quien tiene veintidós personas a su cargo debido a que dirige el personal destinado a la construcción, herrería y artesanos entre otros, se hace importante mencionar que la persona en mención recibe apoyo del Encargado de proyectos para dirigir a su equipo.

De acuerdo con lo que se observa en la empresa, el tramo de control se ve afectado por el desorden las jerarquías, dado que el Gerente no delega la totalidad de autoridad y confianza lo que provoca que supervise continuamente a todo el personal de las gerencias de arquitectura, diseño y bodega, dificultándole el tiempo para realizar las gestiones propias de su puesto.

VI. Sistema de organización

Al preguntar al personal quien es la persona en la cual se concentra la toma de decisiones se determina lo siguiente:

Gráfica 17
Concentración de toma de decisiones
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Elaboración propia. Octubre 2019.

La gráfica muestra que 40 colaboradores del nivel operativo indican que la toma de decisiones se concentra en el Gerente, este grupo de respuestas proviene del personal que reciben órdenes de sus encargados y a la vez reciben las mismas órdenes y supervisión del Gerente; por lo que mencionan que a pesar de tener un supervisor la toma de decisiones está centralizada en el Gerente. Las restantes 6 personas del mismo nivel pertenecen a taller y bodega y mencionan que las decisiones son tomadas por su Encargado sin embargo perciben que su jefe inmediato antes de tomar una decisión importante la consulta al Gerente.

El personal táctico manifestó que cuando el Gerente se encuentra en reuniones o fuera del país se les dificulta la comunicación y no pueden accionar a decisiones de forma inmediata puesto que deben de consultarle antes de tomar una decisión, de manera que consideran no es adecuado que toda la autoridad sea exclusiva del Gerente

Por su lado el Gerente acentuó que la autoridad y responsabilidad son centralizadas desde su persona y no existen canales ordenados de comunicación para trasladar las

órdenes, al mismo tiempo que limita la autoridad a los encargados de cada división quienes no pueden ejercer el total mando a su personal. Reconoce que la razón principal por la que no delega la total autoridad a los encargados de división se debe a la falta de costumbre de delegar y al temor a los errores, pero a la vez reconoce que su personal está capacitado para hacer el trabajo.

La información anterior determina que la empresa tiene la característica de poseer autoridad lineal que no está correctamente estructurada debido a que los colaboradores reportan a dos personas, pero en realidad la autoridad se centra exclusivamente en el Gerente y es él quien de asigna y distribuye el trabajo al personal.

La autoridad lineal es fundamental en una organización, pero requiere el acto de delegar; acción que no se lleva a cabo a totalidad en la empresa lo que provoca que el Gerente tenga a la mayoría de los colaboradores a su cargo y su tramo de control se vuelva amplio.

2.3.2.4 Herramientas de organización

A continuación, se exponen los hallazgos de las herramientas de organización que utiliza la empresa:

I. Organigramas

Se determinó que el organigrama no se encuentra gráficamente en las instalaciones así mismo se percibe el desconocimiento del personal acerca de su existencia. También se observó la carencia de un organigrama nominal lo que provoca que no se reflejen los puestos y el número de plazas existentes o necesarias.

La falta de presencia gráfica del organigrama provoca que la empresa no presente de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica de la empresa, las unidades en las que está conformada y sus respectivas líneas de mando.

II. Descriptores de puestos

A los colaboradores se le pregunto si poseen un documento que identifique las atribuciones, responsabilidades y características de sus puestos, y la respuesta en su totalidad fue negativa en cuanto a su existencia. Mencionaron que sus atribuciones las

tienen claras derivado a que las practican día a día. En los puestos de Auxiliar de contabilidad, Secretaria recepcionista y el Encargado de taller existe desacuerdo sobre la responsabilidad de actividades como: entrega de cheques, recepción de facturas y emisión de contraseñas.

El Gerente expreso durante la entrevista el carecimiento de un descriptor de puestos justificando que a inicios de la empresa solo existía una persona para cada puesto y no existían confusiones acerca de las atribuciones y responsabilidades como tal. A medida que la empresa fue desarrollándose se dejó a un lado la elaboración de dicho instrumento lo que actualmente provoca que ciertas atribuciones no sean responsabilidad de una persona en específico y que los colaboradores no tengan claridad sobre sus responsabilidades.

III. Descriptores de procedimientos

Se determinó que no existe un documento relacionado a la descripción de los principales procedimientos que se llevan a cabo en los puestos de trabajo, denotándose comentarios acerca de que no siempre se sigue un patrón al realizar una actividad lo que ha ocasionado discrepancias en procedimientos fundamentales como: recepción de facturas de proveedores y emisión de cheques de planilla o proveedores, entre otros.

Los encargados de división manifestaron su interés al indicar que sería de beneficio para todo el personal contar un documento que detalle de forma sistemática los principales procedimientos para mejorar y ordenar los procesos.

La falta de descriptores de procedimientos en las tres divisiones de la empresa afecta la continuidad y coherencia en las operaciones.

2.4 Análisis de resultados

A continuación, se presenta una recopilación de los resultados obtenidos en la investigación realizada en la empresa de arquitectura recreativa:

2.4.1 Función de planeación

- ✓ Los elementos de la filosofía empresarial como la misión y la visión se encuentran formulados, pero no comunican las razones de existir de la empresa y su horizonte, además no son transmitidos al personal a través de ningún medio, por lo que el personal divaga sobre la existencia de estos conceptos, lo que puede incidir en que el personal deje de sentirse identificado con la empresa.
- ✓ Existe una percepción positiva en cuanto a los valores que se practican dentro de la organización, sin embargo, no están fijados y no se localizan visibles dentro de las instalaciones, lo que puede ocasionar que los colaboradores adopten otros valores que crean convenientes.
- ✓ No existen objetivos, estrategias y planes de acción para el área de interna de la empresa, los objetivos que se formulan están enfocados a lo externo de la organización, como por ejemplo a generar más ventas, fortalecer el posicionamiento en plataformas digitales y creación de nuevas líneas de negocio. Aun así, no son comunicados frecuentemente a todo el personal, lo que hace que no se trabaje con el afán de perseguir en conjunto una meta.
- ✓ Los colaboradores tienden a confundir el concepto de políticas y normas; únicamente poseen reglas a seguir por el personal, no hay establecidas políticas para los procesos de la empresa.
- ✓ En cuanto a procedimientos se puede mencionar la ausencia de estos, ya que no están definidos en ninguna división de la empresa como consecuencia se origina que en los puestos de la división de administración dos o más personas realicen las mismas tareas.
- ✓ En virtud del diagnóstico realizado y el análisis de los datos obtenidos en el presente capítulo se puede inferir que se comprueba la hipótesis 1, puesto que en la empresa no se aplica la filosofía empresarial, sin embargo, no es manejada de forma empírica en su totalidad puesto que utilizan correctamente ciertos elementos de la planeación.

2.4.2 Función de organización

- ✓ La jerarquía no se cumple por no delegar la totalidad de la autoridad a los encargados de división; el personal reporta al Gerente y a su encargado; lo que casusa inquietud al no saber qué instrucción se debe de seguir.
- ✓ El organigrama y su estructura no son del conocimiento de los colaboradores lo que provoca que no tengan claro quién es su superior y por la falta de un organigrama nominal no saben en donde se encuentra ubicado su puesto dentro de la empresa.
- ✓ Las atribuciones contables y administrativas se encuentran agrupadas en la misma división lo que provoca que se dupliquen las funciones y atribuciones, que no se aprovechen todas las capacidades que puedan ofrecer los colaboradores y que no se cumpla el principio de la especialización; cuanto más se divide el trabajo mayor eficiencia y precisión se obtiene.
- ✓ Se carece de un descriptor de puestos que describa las atribuciones y responsabilidades, así como a quien deben de reportarse y quienes les deben de reportar.
- ✓ No existe un documento que contenga las actividades secuenciales que se deben de seguir al realizar un procedimiento; lo que actualmente provoca que se salten u omitan pasos en la realización de un proceso.

De acuerdo con los aspectos descritos anteriormente se demuestra que la empresa no es dirigida bajo criterios y principios administrativos por lo que posee desorden en sus divisiones, en su estructura y no se respetan la cadena de mando; en consecuencia en el capítulo III se incluye la reformulación de las funciones de planeación y organización para establecer elementos y herramientas que permitan corregir los factores negativos que se encontraron en esta investigación, y que sirvan de apoyo a los colaboradores para realizar su labores de forma eficiente.

CAPÍTULO III

REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE ARQUITECTURA RECREATIVA UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

El presente capítulo proporciona las acciones necesarias para mejorar las deficiencias en las funciones de planeación y organización para la empresa de arquitectura recreativa.

La propuesta presenta en su orden justificación, objetivo general y específicos, estrategias, planes de acción, los formatos a utilizar para la ejecución y evaluación, así como procesos a seguir para que la implementación sea metódica y ordenar la situación de la empresa para cumplir con los objetivos organizacionales.

3.1 Justificación de la propuesta

La planeación y la organización son las bases para que una empresa pueda tomar decisiones que le permitan desarrollarse, si uno de estos elementos del proceso de administrativo no se encuentra bien definido, el futuro de la empresa puede verse afectado debido a que se reduce su capacidad de enfrentar las condiciones del entorno cambiante en el que opera. Entre los elementos vitales que llevan al éxito a una organización se puede mencionar la filosofía empresarial y una estructura adecuada para el logro de sus objetivos.

Se determinó que en la empresa existen deficiencias en las funciones de planeación y organización y que conceptualmente no se encuentran alineadas a la teoría de la administración descritas en el marco teórico del capítulo I. La empresa presenta deficiencias en la filosofía empresarial dado que no responde a los lineamientos administrativos y no es comunicada al personal, en su estructura organizacional, no se respetan la cadena de mando, existe duplicidad de funciones, la autoridad no es delegada y se centra en la Gerencia

Por estas razones se hace necesario proporcionar a la empresa una propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización en donde se propone de acuerdo al giro de la empresa, la filosofía empresarial, se determinan objetivos,

estrategias, políticas y se define la estructura y diseño organizacional que permita crear las líneas de autoridad y relaciones formales entre las personas.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar el 100% de la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización de la empresa de arquitectura recreativa a partir de enero del 2022.

3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización propuesta

Los resultados obtenidos en el capítulo II sirve para realizar la siguiente propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización.

3.3.1 Función de planeación propuesta

A continuación, se desarrollan las propuestas a los elementos de la función de planeación:

3.3.1.1 Filosofía empresarial

A continuación, se presenta la filosofía empresarial propuesta:

I. Misión

Somos un grupo guatemalteco de profesionales en la arquitectura e ingeniería que ofrecemos a empresas y personas individuales una propuesta creativa en diseños, espacios y productos de la más alta calidad relacionados a la arquitectura recreativa, servimos con valores y velamos por el medio ambiente. (Ver formato 11)

a. Visión

Ser reconocidos como el mejor grupo de profesionales de la arquitectura en formulación y ejecución de proyectos arquitectónicos recreativos, innovando con constantes soluciones arquitectónicas singulares y excepcionales en la región. (Ver formato 12)

b. Valores

A continuación, se muestran los valores que se proponen:

✓ **Honestidad**

Actuamos con ética profesional, somos conscientes con lo que ofrecemos y honestos en lo que entregamos.

✓ **Respeto**

Velamos por que se mantenga una conducta adecuada entre nuestro equipo de trabajo y ante clientes y proveedores.

✓ **Constancia**

Motivamos a nuestro personal a superar las dificultades para alcanzar los objetivos empresariales y particulares.

✓ **Innovación**

Actualizamos constantemente nuestros conocimientos para ofrecer productos y servicios apegados a la moda, estilo y tendencia actual.

✓ **Compromiso**

Hacemos cumplir lo que ofrecemos y mantenemos compromiso en el cuidado del medio ambiente y el uso de los recursos naturales.

II. Objetivo

A continuación, se definen los objetivos de la unidad de análisis:

a. Objetivo general

- ✓ Incrementar la rentabilidad en un 20% con relación al año anterior a través de organizar las funciones de la Gerencia y atribuciones del personal para colocar a la empresa dentro del grupo de líderes en arquitectura recreativa en el año 2023.

b. Metas específicas

M1. Comunicar el 100% de la nueva filosofía empresarial en el primer semestre del 2022 para que el personal memorice fragmentos de los conceptos y así promover la identificación con la empresa.

M2. Dividir el 100% de las funciones de las unidades administrativas para que la comunicación fluya adecuadamente a partir del primer semestre del 2022.

M3. Reducir a un 5% los reclamos que surgen después de entregado un proyecto a través de la correcta aplicación de las nuevas funciones, en termino de seis meses posteriores a la implementación de la propuesta.

M4. Desarrollar en un 100% un ambiente de trabajo en donde se comparta un modo de pensamiento y esencia para proyectarse conjuntamente hacia la misma dirección al año de haberse implementado la propuesta.

M5. Ampliar la cartera de clientes en un 8% en relación con el año anterior, al término de un año posterior a la implementación de la propuesta.

III. Actividades esenciales

a. Meta 1

- ✓ Obtener 3 cotizaciones de empresas litográficas para la impresión en acrílico de los rótulos de la misión visión y valores antes del 30 de enero 2022.
- ✓ Colocar las imágenes y textos de la filosofía empresarial en las pantallas de recepción al 04 de febrero 2022.
- ✓ Obtener 3 cotizaciones de empresas que brinden charlas sobre cultura organizacional antes del 27 de febrero 2022.
- ✓ Que el 95% de los colaboradores puedan conozcan y sepan al 60% los conceptos de la filosofía empresarial al finalizar el mes de marzo 2022.

b. Meta 2

- ✓ Separar las funciones que realizan los arquitectos y los ingenieros para aprovechar en 100% el recurso humano en el primer trimestre del 2022.
- ✓ Respetar el 100% de los canales formales de comunicación, así como las jerarquías de los distintos niveles organizaciones al finalizar es primer semestre del 2022.
- ✓ Aumentar la eficiencia de los colaboradores a través de la correcta ejecución de actividades al finalizar el primer trimestre del 2022.
- ✓ Lograr disminuir la sobre carga de trabajo que recae en el Gerente al dejar de dirigir a todas las unidades, a partir del primer trimestre del 2022.

c. Meta 3

- ✓ Lograr que el departamento de proyectos y sección de obra trabajen con un 95% de coordinación en el primer semestre del 2022.
- ✓ Definir los procedimientos del departamento de proyectos y la sección de obra antes del 30 de mayo del 2022.
- ✓ Mejorar el trabajo en equipo en un 80% a través de la correcta comunicación y retroalimentación en el primer trimestre del 2022.

d. Meta 4

- ✓ Elegir a la empresa que realizara la evaluación de clima organizacional antes del 12 de febrero de 2022.
- ✓ Mejorar la participación de los colaboradores en el primer trimestre del 2022 para elevar el compromiso de estos hacia la consecución de los objetivos.
- ✓ Implementar reconocimientos en el segundo trimestre del 2022 para que los colaboradores se sientan apreciados por la empresa ante los nuevos canales de comunicación y atribuciones.

e. Meta 5

- ✓ Obtener por lo menos un cliente nuevo mensualmente a través de las distintas negociaciones y plataformas digitales.
- ✓ Fidelizar el 2% de los clientes nuevos al terminar el año 2022.
- ✓ Enviar carta de negociación de alianza estratégica a las desarrolladoras inmobiliarias antes del 5 de febrero 2022.
- ✓ Enviar carta de negociación estratégica al Instituto Guatemalteco de Turismo en el mes de abril 2022
- ✓ Fabricar en el mes de mayo los primeros nuevos diseños de mobiliario urbano.

IV. Estrategias

Con base al análisis FODA se diseñan ocho estrategias para ser aplicadas y alcanzar los objetivos propuestos, las cuales se detallarán más adelante.

V. Tácticas

Las tácticas para lograr las estrategias propuestas son las siguientes:

a. Tácticas estrategia 1

- ✓ Cotizar los servicios de una agencia de marketing digital para elegir la mejor propuesta
- ✓ Reunirse con ejecutivos de la agencia de marketing digital para explicar lo que la empresa necesita.
- ✓ Determinar el contenido (fotografías, artículos, videos) y calendarización de las redes sociales y los procedimientos de interacción y respuesta.
- ✓ Dar a conocer al personal operativo las redes sociales en donde tendrá presencia la empresa
- ✓ Evaluar los resultados por medio de las estadísticas internas de cada red social.

b. Tácticas estrategia 2

- ✓ Realizar una investigación para determinar qué proyectos se encuentran en proceso de diseño, mercadeo y construcción.
- ✓ Determinar las empresas a quienes se les realizara la propuesta de la alianzas estratégicas.
- ✓ Concretar reuniones con las desarrolladoras inmobiliarias para dar a conocer la propuesta.
- ✓ Realizar una proyección de ventas para determinar si se necesitará financiamiento para realizar los proyectos.

c. Tácticas estrategia 3

- ✓ Determinar las preguntas por las que estará compuesta la encuesta.
- ✓ Definir los recursos que se utilizaran para ofrecer el nuevos servicio.
- ✓ Realizar una reunión con el personal involucrado para afinar detalles y procedimientos.
- ✓ Concretar una reunión con todo el personal para dar a conocer la nueva línea de servicios.

d. Tácticas estrategia 4

- ✓ Investigar sobre las tendencias actuales de mobiliario urbano en el mundo.
- ✓ Realizar una reunión con el personal de diseño, proyectos y obra para determinar los prototipos a realizar.
- ✓ Desarrollar los planos de los primeros 5 diseños y determinar el presupuesto a utilizar.
- ✓ Concretar reuniones con los ejecutivos de Instituto Guatemalteco de Turismo para presentar la propuesta.

e. Tácticas estrategia 5

- ✓ Contratar empresa para la impresión de los rótulos institucionales.
- ✓ Instalar los rótulos institucionales en las áreas de mayor afluencia dentro de la empresa.

- ✓ Concretar el taller de socialización de la filosofía empresarial.
- ✓ Concretar la creación del comité encargado por velar el mantenimiento de la filosofía empresarial.
- ✓ Evaluar a los colaboradores lo aprendido durante el taller.

f. Tácticas estrategia 6

- ✓ Definir los procedimientos de mayor frecuencia por cada departamento.
- ✓ Determinar la definición, objetivos y normas específicas de cada procedimiento.
- ✓ Realizar el flujograma respectivo de cada procedimiento.
- ✓ Documentar físicamente y en formato digital lo procedimientos para trasladarlos al personal.

g. Tácticas estrategia 7

- ✓ Contratar a empresa para brindar el taller externo de liderazgo y gestión de equipos.
- ✓ Instalar los organigramas en las áreas de mayor afluencia de la empresa.
- ✓ Realizar el taller de socialización al personal.

h. Tácticas estrategia 8

- ✓ Contratar los servicios de la empresa de consultoría para realizar el diagnostico de clima organizacional.
- ✓ Evaluar a todo el personal de la empresa.
- ✓ Conocer los resultados del clima organizacional y determinar los programas de mejoras a utilizar.

VI. Políticas

A continuación, se muestran las políticas propuestas:

a. Políticas de ventas

- ✓ Las ventas pueden ser al contado y al crédito, para estas últimas ver la política de créditos
- ✓ El Gerente es quien representa la única autoridad para finalizar una venta.
- ✓ Los precios sobre un proyecto o diseño son establecidos por el Gerente.

b. Políticas de créditos

- ✓ Los créditos se otorgarán a empresas, los clientes individuales no aplican a crédito.
- ✓ Se podrá otorgar crédito solamente a clientes recurrentes con ventas mayores a Q25,000.00 y previo análisis del Gerente general.
- ✓ La forma de pago de los honorarios por servicios al crédito será de la siguiente manera: 40% honorarios al inicio; 30% en la segunda fase y 20% en la fase final.
- ✓ El pago de los gastos variables en cada proyecto se realiza de forma anticipada y de contado.

c. Políticas disciplinarias

- ✓ La jornada laboral es de lunes a viernes de 08:00 a.m. a 17:00 horas, periodo dentro del cual se incluye una hora de almuerzo de 13:00 a 14:00 horas y un periodo de quince minutos de receso. Los sábados se labora de 08:00 a.m. a 12:00.
- ✓ El personal de bodega tiene portar obligatoriamente la playera que lo identifica como personal de la empresa dentro de las instalaciones y los diferentes proyectos en donde se estén realizando.
- ✓ El personal que maneje y tenga a cargo un vehículo de la empresa tiene que regresarlo todos los días al parqueo de las oficinas de la empresa, de lo contrario puede verse afectada la relación laboral para con la empresa.
- ✓ Los colaboradores que incumpla con las normas y políticas de este documento incurrirán a una llamada de atención verbal.
- ✓ La ausencia a las labores diarias se notifica vía telefónica a su jefe inmediato.
- ✓ Los permisos se solicitan al jefe inmediato con un mínimo de 3 días de anticipación.

- ✓ Los colaboradores que se presenten a sus labores bajo efectos de alcohol o drogas serán sancionados y si reincide será despedido.

d. Políticas de calidad en el diseño de proyectos

- ✓ Dedicar el tiempo necesario a la planeación y ejecución del proyecto arquitectónico a manera analizar las condiciones del lugar y las solicitudes de los clientes con el fin de incrementar el valor para el propietario.
- ✓ Desarrollar las diferentes etapas del proyecto para ofrecer calidad y tiempos reales.
- ✓ Verificar el correcto desarrollo de los diseños de acuerdo con las ideas y deseos autorizados por el cliente.

e. Políticas de calidad en construcción de proyectos

- ✓ Cuando el diseño no haya sido realizado por la empresa se harán estudios técnicos para asegurar que el diseño deseado por el cliente pueda ser desarrollado por la empresa y de ser necesario se sugerirán cambios para asegurar la correcta construcción o rediseño.
- ✓ Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes al reducir desperdicios cuidando su presupuesto y patrimonio.
- ✓ Asegurar la estabilidad de la obra mediante el cuidado riguroso de los procesos constructivos.
- ✓ Fomentar las buenas prácticas ambientales a nuestro personal.
- ✓ Asegurar la seguridad de nuestro personal de construcción para prevenir y minimizar accidentes y el deterioro de la salud de nuestro equipo.
- ✓ Utilizar de modo racional y a conciencia los recursos naturales, Proteger las fuentes de agua mediante la aplicación de tácticas de control de contaminación.

VII. Presupuestos

Dado que la empresa no proporcionó información financiera no desarrollarán presupuestos, sin embargo, al final de investigación se detalla una proyección de las ventas y costos para el siguiente año.

VIII. Procedimientos

En el formato 33 se procede a realizar el procedimiento de pago a proveedores y adicionalmente se desarrolla una estrategia para documentar los procedimientos de la empresa.

IX. Programas

Dentro de las estrategias se propone realizar un diagnóstico de clima organizacional para establecer programas de mejora dentro de la empresa de arquitectura recreativa.

X. Normas

Se proponen las normas para el procedimiento de pago a proveedores, las cuales se encuentran en el formato 33.

XI. Reglas

Dado que la empresa posee un documento en donde se contemplan reglas de acuerdo a los intereses de la empresa y la legislación laboral vigente, no se desarrollará este elemento de planeación dentro de la propuesta.

3.3.2 Planeación estratégica

A continuación, se detalla la formulación, implementación y evaluación de las estrategias:

I. Formulación de estrategias

Derivado del análisis de los factores internos y externos de la empresa se establecen cuatro estrategias que ayudarán para el alcanzar los objetivos planteados.

1. Dar a conocer la empresa a través de los medios digitales para ampliar la base de clientes potenciales y así captar nuevos clientes con el fin de mejorar las ventas Y la participación en el mercado. (F5, F6, F7, F8, F9; O5, 07, O8)
2. Generar alianzas estratégicas con desarrolladores de bienes inmuebles para garantizar la participación de la empresa en el diseño y montaje de áreas recreativas y verdes de los proyectos inmobiliarios, que son obligados dentro de las condiciones de licencia de construcción. (F1, F2, F3, F4. O1, O2, O3, O6)

3. Creación de una nueva línea de negocio en donde se minimicen los riesgos los factores macroeconómicos. (F2, F3, F4, F5; A1, A2, A3, A4, A5)
4. Proponer una alianza con el Instituto Guatemalteco de Turismo, para el desarrollo de una línea de mobiliario Urbano para los lugares turísticos del país. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)
5. Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores para crear una cultura de identificación con la empresa. (D1 D6; O1, O5, O7, O8)
6. Definir procesos para ser más eficientes y completar lo necesario para poder participar en licitaciones públicas. (O1, O7,05)
7. Socializar a los colaboradores la nueva estructura organizacional. (D2; A1, A2, A3, A4, A5)
8. Realizar un diagnóstico de clima organizacional para conocer la satisfacción y tener mejor predisposición del personal y establecer programas para que empresa se vuelva más competitiva. (D1, D2, A1, A2, A4, A5)

II. implementación de las estrategias

Para que las estrategias formuladas se puedan ejecutar es necesario crear un plan de acción para cada una de ellas y de esta forma determinar los pasos hacia el cumplimiento de los objetivos.

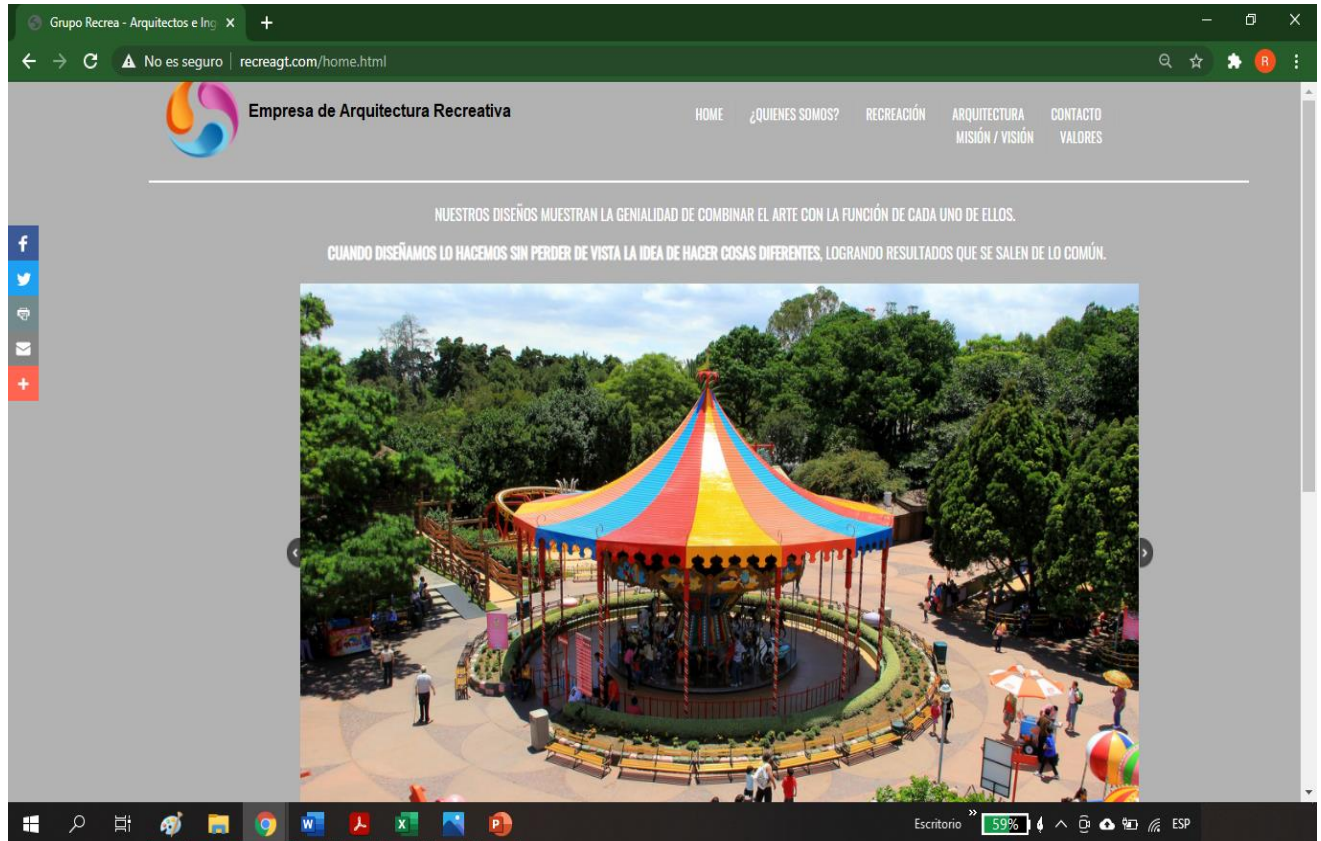
Los planes de acción enuncian las actividades y metas que se desean lograr, los responsables, el tiempo estimado para su realización, los costos a incurrir para su completa implementación, herramientas para realizar las actividades, evaluar conocimientos adquiridos y evaluar de forma global el impacto que ha tenido la estrategia en la organización.

A continuación, se muestran los ocho planes de acción correspondientes a cada estrategia:

Cuadro 1
Plan de acción 1
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

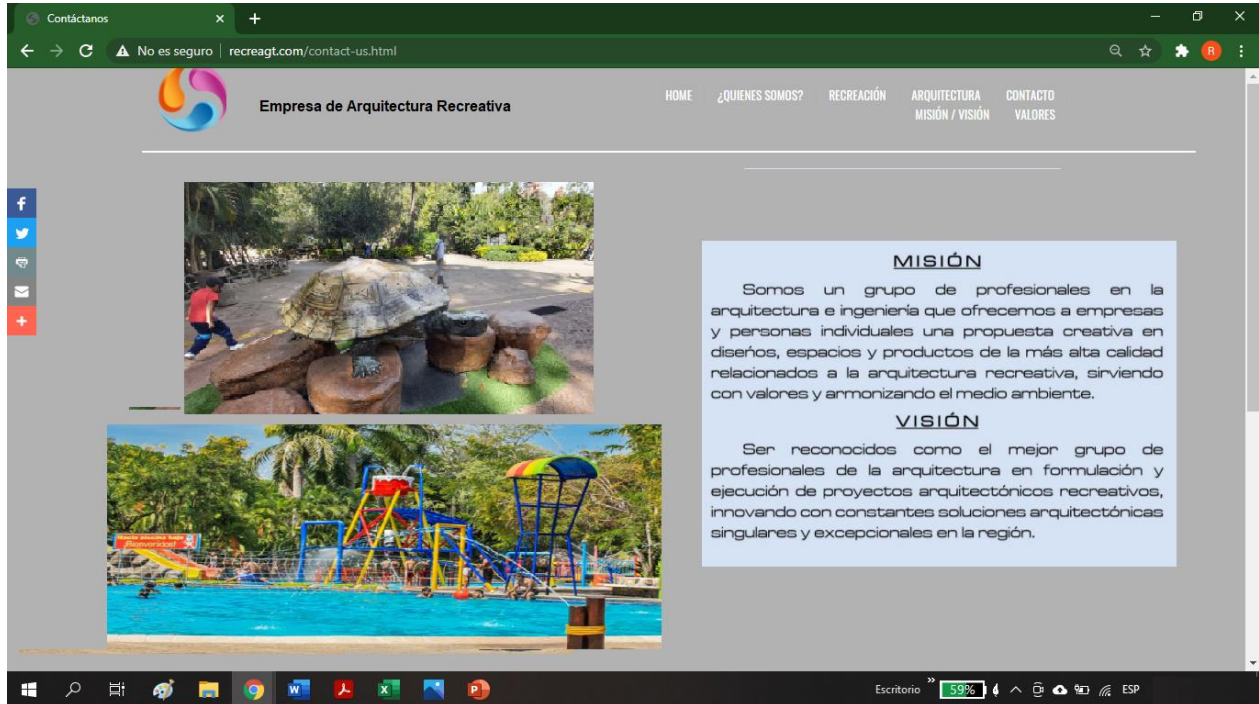
Estrategia FO: Dar a conocer la empresa a través de los medios digitales para ampliar la base de clientes potenciales y así captar nuevos clientes con el fin de mejorar las ventas Y la participación en el mercado									
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos			Presupuesto
				Inicio	Final				
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Alumno investigador	3/01/2022	3/01/2022	Papelería y equipo	Q	25.00	Q 25.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana	Gerente General	4/01/2022	10/01/2022	A definir por la empresa	Q	-	Q -
3	Solicitar cotizaciones a agencias de marketing digital	Elegir al 100% la mejor propuesta, en una semana	Auxiliar de arquitectura	17/01/2022	21/01/2022	Contrato con Agencia marketing digital	Q	12,000.00	Q 12,000.00
4	Analizar las propuestas de las agencias de marketing digital	Contratar el 100% de los servicios de la agencia de marketing digital, en una semana	Jefe de Diseño	24/01/2022	28/01/2022	Costo incluido en el contrato	Q	-	Q -
5	Determinar contenido, calendarización y diseño de las redes sociales y página web (formato 1,2,3,4)	Aprobar en una semana el 100% de contenido de publicaciones en las redes sociales, en una semana	Arquitecto de interiores	25/01/2022	31/01/2022	Costo incluido en el contrato	Q	-	Q -
6	Reunión informativa con personal operativo	Dar a conocer en una reunión el 100% de las redes sociales donde se tendrá presencia y la nueva página web, en un día	Jefe de Diseño	1/02/2022	1/02/2022	Coffe Break	Q	150.00	Q 150.00
7	Evaluar los resultados de presencia en redes sociales	Determinar al 100% la efectividad de los primeros tres meses de la campaña	Jefe de Diseño	1/02/2022	30/05/2022	Costo incluido en el contrato	Q	-	Q -
8	Establecer puntos de mejora y cambios necesarios para continuar con la ejecución	Tomar medidas correctivas para llegar al 95% del público objetivo, en un mes	Jefe de Diseño	1/06/2022	30/06/2022	A definir por la empresa	Q	-	Q -
9	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente el 100% del cumplimiento de la estrategia	Jefe de Diseño	1/02/2022	30/11/2022	A definir por la empresa	Q	-	Q -
						Presupuesto estimado de implementación = Q 12,175.00			

Formato 1
Página web
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

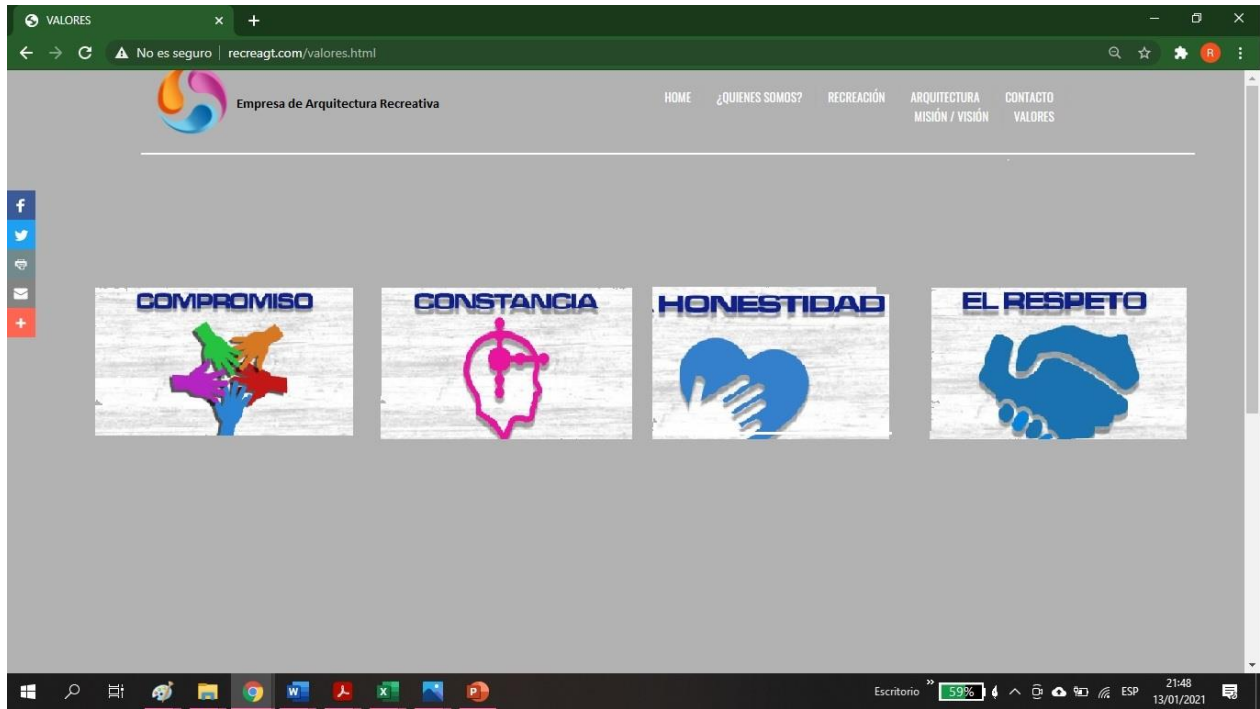


El diseño propuesto implica una pestaña que mencione la misión, visión y valores para que el futuro público objetivo pueda conocer lo que hace la empresa y sobre que valores se rige.

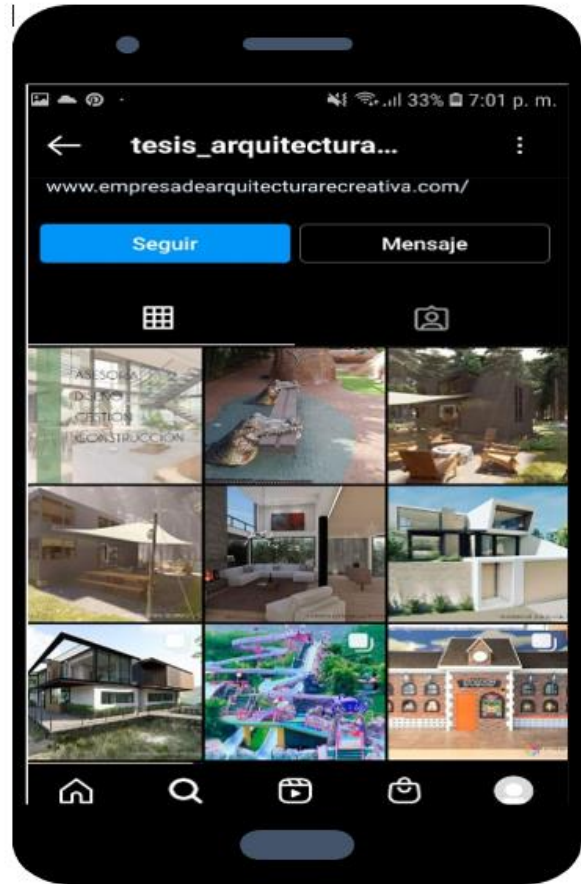
Formato 2
Diseño de misión y visión para la página web
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala



Formato 3
Diseño de los valores para la página web
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala



Formato 4
Diseño de perfil en redes sociales
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala



Cuadro 2
Plan de acción 2
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Estrategia FO: Generar alianzas estratégicas con desarrolladores de bienes inmuebles para garantizar la participación de la empresa en el diseño y montaje de áreas recreativas y verdes de los proyectos inmobiliarios, que son obligados dentro de las condiciones de licencia de construcción.									
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos			Presupuesto
				Inicio	Final				
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Alumno investigador	3/01/2022	3/01/2022	Papelería y equipo	Q	25.00	Q 25.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana	Gerente general	4/01/2022	10/01/2022	A definir por la empresa	Q	-	Q -
3	Realizar una investigación para determinar cuáles proyectos están en proceso de diseño y mercadeo, cuáles están en fase de construcción y no cuentan con el diseño/desarrollo de las áreas verdes y recreativas.	Obtener una lista con el 85% de desarrolladores inmobiliarios activos, en tres semanas	Jefe de proyectos	17/01/2022	28/01/2022	A definir por la empresa	Q	-	Q -
4	Determinar las empresas con las que se desea realizar la alianza.	Enviar al 100% de las empresas una carta de invitación que describa los beneficios pueden significar para ambas partes la alianza propuesta, en una semana	Gerente general	31/01/2022	5/02/2022	A definir por la empresa	Q	-	Q -
5	Realizar una serie de reuniones con los desarrolladores inmobiliarios para presentar el proyecto y la visión de la empresa de cara a la alianza propuesta.	Aprobar el 100% de las propuesta en un cuatro semanas	Gerente general	7/02/2022	4/03/2022	Papelería y equipo	Q	100.00	Q 100.00
6	Realizar una proyección de ventas y alcances a corto y largo plazo	Determinar al 100% la necesidad de financiamiento e iniciar los procesos de alianzas con los desarrolladores establecidos, en una semana	Jefe de proyectos	07-03-202	12/03/2022	A definir por la empresa	Q	-	Q -
7	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente el 100% del cumplimiento de la estrategia	Gerente general	1/02/2022	30/03/2022	A definir por la empresa	Q	-	Q -
Presupuesto estimado de implementación=							Q		Q 125.00

Formato 5
Carta a Empresas inmobiliarias
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Guatemala, enero de 2022

Señores
(Empresa inmobiliaria)
(Dirección)
GUATEMALA

Respetables señores:

En nombre de nuestra empresa, queremos agradecer anticipadamente el tiempo que le dediquen a esta nota y su contenido. Buscamos poner en sus manos información relacionada con nuestra empresa y con las actividades que realizamos, que sin duda alguna son complementarias a los proyectos que su empresa diseña y construye.

Conociendo de antemano que todo desarrollo inmobiliario residencial debe incluir en su contenido áreas verdes y recreativas, la intención de nuestro grupo es proponer una alianza estratégica que permita beneficios a ambas partes. Nuestra empresa se dedica desde hace 35 años al diseño, desarrollo, fabricación e instalación de elementos de arquitectura recreativa que incluyen juegos infantiles y mobiliario urbano. Por ello creemos que una asociación puntual y estratégica podría resumirse en una mejor relación inversión-beneficio en lo relacionado a estos temas, considerando entre otros, posibles entendimientos como:

- A) Diseño conjunto de las áreas recreativas, en el que podríamos absorber por nuestra parte los costos de la planificación arquitectónica e ingeniería de los conceptos que planten ustedes dentro de cada desarrollo inmobiliario.
- B) Diseño adaptado al presupuesto desde el inicio, evitando sobresaltos en el momento de las contrataciones.
- C) Diseños tematizados, exclusivos y específicos para caracterizar cada proyecto suyo.
- D) Costos por debajo del precio de mercado.
- E) Relación a largo plazo, generando facilidad en la comunicación, créditos abiertos, oportunidad de negocios nuevos.

Nos gustaría poder tener la oportunidad de presentarles el historial de nuestra empresa, las capacidades instaladas tanto de tipo humano como recursos técnicos.

Tenemos mucho interés en llegar a un entendimiento mutuo tan pronto como lo estimen conveniente.

Agradecemos de nuevo, la atención a la presente y nos despedimos, atentamente,

Gerente general

Formato 6
Diseños en áreas recreativas
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala



Cuadro 3
Plan de acción 3
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Estrategia FA: Creación de una nueva línea de negocio en donde se minimicen los riesgos los factores macroeconómicos.									
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos		Presupuesto	
				Inicio	Final				
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Alumno investigador	3/01/2022	3/01/2022	Papelería y equipo	Q 25.00	Q	25.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana	Gerente general	4/01/2022	10/01/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
3	Realizar una encuesta por medio de Google Forms (formato 13)	Tener en dos semanas el 100% de las encuestas cuantificadas	Supervisor de proyectos	17/01/2022	28/01/2022	Sin costo	Q -	Q	-
4	Definir los recursos para los nuevos servicios	Disponer del 100% los recursos que se necesitarán, en una semana	Supervisor de proyectos	7/02/2022	11/02/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
5	Reunión con el personal involucrado	Organizar grupos de trabajo al 100%, en una semana	Supervisor de proyectos	14/02/2022	23/02/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
6	Reunión con colaboradores del nivel táctico y operativo	Dar a conocer el 100% de la nueva línea de negocio, en una semana	Jefe de proyectos	28/02/2022	4/03/2022	Refacción	Q 300.00	Q	300.00
7	Pautar la nueva línea de negocios (formato 14)	Dar a conocer el 100% de nuevos servicios por medio de las redes sociales, en seis meses	Jefe de diseño	1/03/2022	30/09/2022	Lanzamiento y mantenimiento de Publicidad por medio de Google y social media	Q 2,000.00	Q	2,000.00
8	Realizar encuesta por medio de Google Forms para conocer la satisfacción de los clientes	Cuantificar el 100% de los resultados de la encuesta en una semana	Jefe de proyectos	28/02/2022	4/03/2022	Sin costo	Q -	Q	-
9	Evaluar los resultados de la pauta	Conocer al 100 % los nuevos clientes captados en los dos meses posteriores al lanzamiento, en un día	Jefe de proyectos	2/05/2022	2/05/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
10	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente el 100% del cumplimiento de la estrategia	Gerente general	1/02/2022	30/11/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
Presupuesto estimado de implementación=							Q		2,325.00

Formato 7

Encuesta por medio de Google

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

CREACIÓN DE UNA NUEVA LINEA DE NEGOCIO, EMPRESA DE ARQUITEC

Se guardaron todos los cambios en Drive

Enviar

Preguntas Respuestas

EMPRESA DE ARQUITECTURA RECREATIVA

Queremos conocer los servicios de mantenimiento utilizas con mas frecuencia en tu hogar u oficina

¿Cuáles son las reparaciones mas frecuentes que utilizas en tu hogar u oficina? *

- Reparación eléctrica
- Trabajos de albañilería
- Trabajos de pintura
- Plomería
- Cerrajería
- Reparación de electrodomésticos
- Otra...

Escritorio 58% 22:25 14/01/2021

CREACIÓN DE UNA NUEVA LINEA DE NEGOCIO, EMPRESA DE ARQUITEC

Se guardaron todos los cambios en Drive

Enviar

Preguntas Respuestas

¿Cuándo necesita de estos servicios a a quien acude para solucionar las reparaciones? *

- Empresa especializada
- Persona referida por vecinos
- Otra...

¿En que medios busca al personal idóneo para sus reparaciones? *

- Redes sociales
- Anuncio en internet
- Periódicos
- Televisión o radio
- Otra...

Escritorio 58% 22:27 14/01/2021

Formato 8

Anuncio para pautar la nueva línea de negocio
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala



Nuestros servicios

- Servicios de albañilería
- Reparaciones eléctricas
- Plomería
- Cerrajería
- Todo lo que necesites en mantenimiento

Acercas de nosotros

Somos mejor opción para el mantenimiento de tu hogar u oficina, ofreciendo seguridad, calidad y garantía en nuestros servicios

CONTÁCTANOS:

- 🌐 www.recreativa.com.gt
- ✉ servicios@recreativa.com.gt
- ☎ + 502 12 34 56 78
- 📍 Zona 12, Guatemala

Made with PosterMyWall.com



Cuadro 4
Plan de acción 4
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Estrategia FA: Proponer una alianza con el Instituto Guatemalteco de Turismo, para el desarrollo de una línea de mobiliario urbano para los lugares turísticos del país.									
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos		Presupuesto	
				Inicio	Final				
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Alumno investigador	3/01/2022	3/01/2022	Papelería y equipo	Q 25.00	Q	25.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana	Gerente general	4/01/2022	10/01/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
3	Realizar una investigación sobre los tendencias de mobiliario urbano en el mundo	Definir en un 90% prototipos de mobiliario de acuerdo a la tendencias actuales, en un mes	Jefe de Diseño	1/02/2022	28/02/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
4	Reunión con el personal del departamento de diseño, proyectos y sección de obra	Elegir al 100% 5 diseños de mobiliario para iniciar con un portafolio, en dos semanas	Jefe de Diseño	1/03/2022	11/03/2022	Refacción	Q 250.00	Q	250.00
5	Desarrollar planos constructivos de los primeros 5 diseños para presupuestarlos.	Construir al 100% los primeros modelos para mostrar dimensiones reales de tamaño, posición, color, textura, en dos meses	Jefe de Proyectos	14/03/2022	14/05/2022	Materiales	Q 2,000.00	Q	2,000.00
6	Contactar a ejecutivos de Instituto Guatemalteco de Turismo para reuniones de ampliación de la información	Presentar el 100% de los diseños en una reunión.	Gerente general	1/06/2022	1/06/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
7	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente el 100% del cumplimiento de la estrategia	Gerente general	14/03/2022	30/06/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
Presupuesto estimado de implementación=							Q		2,275.00

Formato 9

**Carta para el Instituto Guatemalteco de Turismo
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala**

Guatemala, enero de 2022

Señores
Junta Directiva
INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO
GUATEMALA

Estimados señores:

Por medio de la presente nota quiero agradecer la oportunidad que nos otorgan como grupo, para poder presentarles este proyecto que busca constituir una alianza estratégica entre el INGUAT y nuestra empresa. Estamos convencidos que los resultados de este proyecto conjunto serán de amplio beneficio para ambas partes por cuanto el concepto del mismo logra ventajas para el público en general, el turismo local e internacional, el INGUAT y nuestra empresa.

El concepto de mobiliario urbano diseñado convenientemente y “explotado” comercialmente, ha probado ser una magnífica herramienta en las ciudades que van evolucionando positivamente. Conceptos urbanísticos que sirven como elementos de comunicación, como instrumento de uso público y como apoyos puntuales para determinadas necesidades, enriquecen las áreas donde se instalan, pero además generan ingresos para los administradores.

En la reunión que esperamos tener con los personeros que ustedes designen, haremos una presentación del proyecto con ejemplos tanto de algunos elementos como del modelo de negocio que proponemos.

Quedamos a la espera de su amable programación y mientras tanto nos despedimos deferentemente.

Gerente general

Formato 10
Mobiliario urbano
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala



Cuadro 5
Plan de acción 5
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

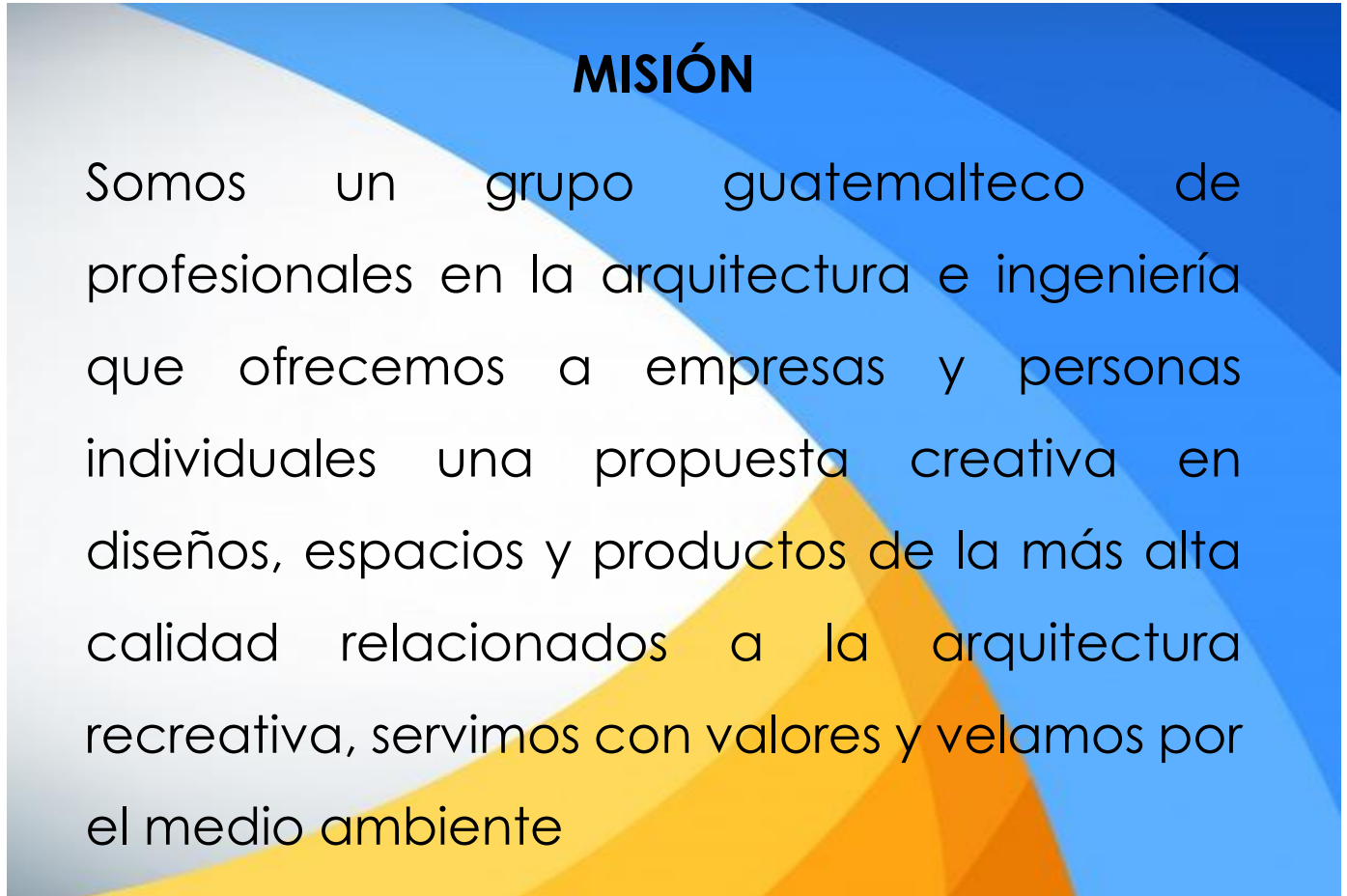
Estrategia DO: Dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores para crear una cultura de identificación con la empresa.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos		Presupuesto
				Inicio	Final			
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Alumno investigador	3/01/2022	3/01/2022	Papelería y equipo	Q 25.00	Q 25.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana	Gerente general	4/01/2022	10/01/2022	A definir por la empresa	Q -	Q -
3	Contactar con empresa para la impresión de rótulos de la misión, visión y valores	Imprimir en una semana el 100% de los rótulos institucionales	Auxiliar de arquitectura	17/01/2022	21/01/2022	Rótulos	Q 500.00	Q 500.00
4	Instalación gráfica de misión, visión y valores , en áreas de afluencia de colaboradores (formato 5, 6, 7)	Dar a conocer en una semana el 100% de los rótulos institucionales	Operario	24/01/2022	29/01/2022	A definir por la empresa	Q -	Q -
5	Realizar taller (formato 8, 9)	Informar el 100% del contenido de la estrategia a todo el personal en dos meses	Asistente administrativa financiera	28/02/2022	29/04/2022	Papelería y útiles	Q 50.00	Q 1,100.00
						Premios	Q 50.00	
						Refacción	Q 1,000.00	
6	Creación de comité encargado de velar por el mantenimiento de filosofía empresarial (formato 10)	Contar con el 100% de los integrantes del comité, en un mes	Asistente administrativa financiera	2/05/2022	30/05/2022	A definir por la empresa	Q -	Q -
7	Brindar una charla de liderazgo a los miembros del comité	Compartir el 100% de conocimientos de la filosofía e identificación con la empresa, en un mes	Jefe de proyectos	2/05/2022	30/05/2022	A definir por la empresa	Q -	Q -
8	Realizar evaluación a los colaboradores (formato 11, 12)	Conocer el porcentaje de aprendizaje de los colaboradores acerca de la estrategia, en dos semanas	Jefe de diseño	1/10/2022	15/10/2022	Papelería y útiles	Q 100.00	Q 500.00
						Refacción	Q 400.00	
9	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente el 100% del cumplimiento de la estrategia	Gerente General	1/02/2022	30/11/2022	A definir por la empresa	Q -	Q -
Presupuesto estimado de implementación =							Q	2,125.00

Formato 11

Rótulo institucional misión

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala



Especificaciones del diseño:

Material: Acrílico

Tamaño: 80*60 centímetros

Letra: Century Gotic

Colores de fondo: azul y blanco los cuales se relacionan con los colores del isotipo de la empresa.

Formato 12
Rótulo institucional visión
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

VISIÓN

Ser reconocidos como el mejor grupo de profesionales de la arquitectura en formulación y ejecución de proyectos arquitectónicos recreativos, innovando con constantes soluciones arquitectónicas singulares y excepcionales en la región

Especificaciones del diseño:

Letra: Century Gothic

Material: Acrílico

Tamaño: 80*60 centímetros

Colores de fondo: azul y blanco los cuales se relacionan con los colores del isotipo de la empresa.

Formato 13

Diseño de rótulos valores

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala



Las especificaciones son:

Tipos de letra: Arial Rounded (párrafos 1 y 2), Century Gothic (nombre del valor institucional), George Pro-Cond Back (Ultima frase de cada rótulo).

Material: Acrílico

Tamaño: 80*60 centímetros

Formato 14

Guía para el desarrollo del taller filosofía empresarial

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Guía para el desarrollo del taller
<p>Lugar a desarrollarse la reunión: Instalaciones de la empresa.</p> <p>Responsables: Jefe de diseño</p> <p>Duración: 2 horas.</p> <p>Dirigido: Todo el personal operativo de la empresa.</p> <p>Facilitador: Jefe de departamento que sea dinámico y que tenga la capacidad de interactuar con la audiencia.</p> <p>Apoyo: El facilitador debe de contar con una persona de apoyo para todas las actividades, para tomar notas de lo que piensa la audiencia y de igual forma que pueda tomar fotos o videos.</p> <p>Audiencia: Colaboradores de la empresa.</p>
<p>Objetivo de la guía: Indicar los pasos a seguir para llevar a cabo el taller de socialización.</p>
Desarrollo del taller
<ol style="list-style-type: none">1. Bienvenida y explicación por parte del Jefe de diseño, dando a conocer el objetivo de la actividad, duración y momento en que será el intermedio y refacción. Es importante invitar a los colaboradores a participar y preguntar si tienen alguna duda. <i>(10 minutos)</i>2. Realizar brevemente un resumen de los temas aplicado en la reunión informativa. <i>(5 minutos)</i>3. Iniciar con las actividades. <i>(1 hora)</i>4. Finalizadas las actividades el facilitador debe hacer un resumen de lo explicado y vivido en el taller para reforzar los conceptos. <i>(15 minutos)</i>5. Hacer conclusiones grupales para conocer la experiencia y aprendizaje que ha dejado el taller en cada colaborador. <i>(10 minutos)</i>6. Palabras de agradecimiento de los jefes o del Gerente. <i>(10 minutos)</i>7. Cada colaborador deberá firmar el formato de la hoja de asistencia al taller <i>(entregar el listado a mitad de la reunión)</i>

Formato 15

Actividades del taller filosofía empresarial

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Actividades del taller

Las siguientes actividades persiguen el objetivo de comunicar a los colaboradores la filosofía empresarial para formarles un sentido de identificación con la empresa.

Actividades a desarrollar

A continuación, se presenta el desarrollo de cómo se llevará a cabo cada actividad.

1. Dinámica de presentación de los participantes

Esta actividad busca que colaborador conozca su rol e importancia en la organización y al mismo tiempo rompe el hielo, permite identificar si la persona a grandes rasgos se siente identificada o motivada con su trabajo.

Duración:20 minutos

Materiales a utilizar: bola de lana

Desarrollo de la actividad

1. El facilitador debe crear un círculo con los participantes.
2. El facilitador le lanzará una bola de lana al participante que desea se presente primero sin soltar la punta para ir creando una red. De igual forma cada participante que lance la lana debe sostener una parte y lanzar la bola, así sucesivamente hasta el último.
3. Cada uno de los participantes conforme vaya recibiendo la lana mencionará su nombre y como le gusta que lo llamen, a que división pertenece, y que es lo que más lo motiva de su trabajo (brevemente).
4. Se finalizará haciendo una pequeña reflexión tocando los siguientes puntos:
 - La importancia de cada uno en la organización y que a través de sus cualidades y motivaciones diferentes pueden lograr la superación individual y grupal.
 - La importancia del trabajo en equipo a través de crear redes de apoyo y comunicación asertiva.

2. El dibujo como medio de expresión de la filosofía empresarial

La finalidad de esta actividad consiste en que los colaboradores puedan expresar gráficamente como perciben la misión, visión y valores, lo que permitirá el trabajo en equipo y el intercambio de ideas al mismo tiempo los involucra y les da sentido de pertenencia a la empresa.

Duración:30

Materiales a utilizar: cartulina, lápiz, crayones, marcadores, tijeras

Desarrollo de la actividad

1. Dividir a los asistentes en dos grupos, el primer grupo se dividirá en subgrupos de 3 personas, a cada uno se le entregará una cartulina la cual deben dividir en 3, en cada una de las partes deben dibujar el significado de Misión, Visión y los Valores (asignarse un concepto cada uno)
2. El segundo grupo también conformará grupos de tres personas y deberán de escribir en las cartulinas la forma en que ellos piensan que van a contribuir para alcanzar la misión y visión y las situaciones en las que practicarán los valores.
3. Al finalizar cada grupo pasará a exponer el significado que le han dado a cada concepto.
4. El facilitador hará conclusiones grupales sobre la actividad.

3. Actividad Expo tarjeta

La actividad surge con el objetivo de que los colaboradores puedan explicar cómo pueden ser parte activa para la **consecución de los objetivos y estrategias**

Duración:

Materiales a utilizar: cartulina, tijeras y marcadores

Desarrollo de la actividad

1. El facilitador deberá de encargarse de imprimir en cartulina tarjetas que tengan los objetivos y las estrategias, deberá de imprimir por lo menos 10 tarjetas aun que se repitan los mismos.
2. Deberá de cortar tarjetas que no contengan ningún objetivo o estrategia impresa. (debe haber una cantidad de tarjetas mayor o igual a la cantidad de integrantes.)
3. Pedirá a dos colaboradores que coloquen las tarjetas boca abajo sobre el piso.
4. Pedirá al grupo de colaboradores que tomen una tarjeta, al azar y las personas que hayan tomado las tarjetas impresas con los objetivos y estrategias, expondrán a todos como a través de su posición en la empresa, talentos, conocimientos y habilidades colaborará para que dicho objetivo o estrategia se cumpla.
5. El facilitador hará un breve análisis y expondrá que los objetivos y estrategias se alcanzaran trabajando en equipo.

Después de haber culminado con la realización de los talleres y para que el contenido y acciones de la estrategia se mantengan a lo largo del tiempo se sugiere la creación de un comité encargado de velar por la promoción y cumplimiento de la filosofía empresarial el cual estaría conformado por los mismos colaboradores y serviría para fomentar el trabajo en equipo e incentivar el sentido de pertenencia a la empresa.

Se sugiere que el comité tenga vigencia de por lo menos 6 meses después de haberse adoptado la filosofía empresarial o bien queda a consideración de la Gerencia.

A continuación, se presenta cómo llevarlo a cabo:

Formato 16

Guía para la creación del comité de cumplimiento de la filosofía empresarial Empresa de arquitectura recreativa Ciudad de Guatemala

Guía para la creación del comité de cumplimiento de la filosofía empresarial
Objetivo: Crear un comité integrado por colaboradores para que formen parte activa del mantenimiento de la estrategia después de haberse implantado.
Desarrollo: <ol style="list-style-type: none">1. Los jefes deberán elegir a dos personas de cada departamento quienes tengan influencia positiva dentro de su equipo.2. Realizar una reunión con el comité para explicar cómo funcionará y consensuar las actividades a realizar para la promoción y cumplimiento de la filosofía empresarial3. Dentro de las actividades que se sugiere que realice el comité, se podrían mencionar las siguientes:<ul style="list-style-type: none">- Observar quienes de sus compañeros aplican los valores en sus acciones cotidianas- Crear una lluvia de ideas para aportar ideas que faciliten que se lleve a cabo el comité.- Observar quienes se expresan positivamente y contribuyen al logro de la misión y visión- Proponer ideas sobre difundir la filosofía o lugares estratégicos en donde colocar los gráficos.- Premiar a la personal que con sus acciones y valores hacen cumplir la filosofía empresarial- Llevar a cabo convivencias fuera de la empresa en donde el personal pueda interactuar y se realicen actividades similares a las de los talleres para reforzar los conceptos de la filosofía empresarial y demás elementos de la planeación.

Con el propósito de promover y divulgar los valores corporativos entre los colaboradores y que el mensaje permanezca en ellos para ser adaptado a las circunstancias diarias se propone también comunicarlos de forma gráfica a través de texto extraído del concepto de cada valor y con otros elementos que relacionen el mensaje, las imágenes también podrán utilizarse como fondos de pantalla en las computadoras y actualizarlas mensualmente, de igual forma se pueden transmitir como presentación en la televisión que se ubica en la recepción.

Para conocer el grado de aprendizaje que tendrán los colaboradores después de haber realizado el taller y de tener a la vista en forma gráfica la misión, visión y valores de la empresa, se propone realizar la siguiente evaluación:

Formato 17

Evaluación a colaboradores

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Evaluación a colaboradores
Objetivo: detectar si el colaborador adquirió los conocimientos impartidos a través de las reuniones informativas y talleres.
Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas a la estrategia de identificación, las cuales deberá de contestar de forma clara. <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es la misión de la empresa2. ¿Cuál es la visión de la empresa?3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?4. ¿Considera que los valores identifican la forma de actual de la empresa?5. ¿Se siente identificado con la empresa?6. ¿Considera que la empresa lo considera importante?7. ¿Podría mencionar cuales son los objetivos y estrategias de la empresa?8. ¿Conoce las políticas, normas y procedimientos? mencione algunas.9. ¿Considera que las actividades realizas en los talleres fueron de beneficio para su persona y la empresa? Explique:10. ¿Considera que se están cumpliendo con las estrategias? Explique:

Formato 18

Guía de criterios de respuesta a la evaluación

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Guía de criterios de respuesta a la evaluación		
<p>Objetivo: Orientar a los jefes de departamento sobre las posibles respuestas que deberían de recibir al realizar la evaluación al personal y los rumbos de acción a tomar al no recibir las respuestas esperadas.</p> <p>Instrucciones: Las respuesta correctas se ponderaran con 1 punto cada una, para que la respuesta se considere correcta debera tener una semejanza del 80% con el concepto correcto.</p>		
Número de pregunta en la prueba	Criterio o respuesta a la pregunta	Acciones por tomar
1,2 3,7 y 8	La respuesta debe tener concordancia como mínimo del 80% con el concepto real de cada definición para considerarse positiva.	Si las respuestas obtenidas se relacionan con el concepto de cada elemento de la filosofía empresarial no es necesario realizar retroalimentación de los conceptos, en caso contrario si debe de hacer.
4, 5,6,9 y 10	Las respuestas deberían de ser positivas.	Si se obtiene mayoría de respuestas negativas, se deben reforzar las actividades del taller

Cuadro 6
Plan de acción 6
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Estrategia DO: Definir procesos para ser más eficientes y poder participar en licitaciones públicas.										
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos		Presupuesto		
				Inicio	Final					
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Alumno investigador	3/01/2022	3/01/2022	Papelería y equipo	Q 25.00	Q	25.00	
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana	Gerente general	4/01/2022	10/01/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-	
3	Realizar un listado de los procedimientos y procesos mas relevantes y de mayor cotidianidad	Definir al 100% la secuencia sistemática de los principales procedimientos de cada departamento, en once semanas	Asistente administrativa financiera	1/02/2022	15/04/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-	
4	Utilizar el formato y simbología propuesta para documentar los procedimientos	Utilizar un 95% del formato propuesto para graficar los procedimientos en diez semanas	Asistente administrativa financiera	1/02/2022	15/04/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-	
5	Documentar los procesos en formato digital e impreso para llevar una sistematización de cada uno.	Mejorar el 85% las actividades y evitar perdidas o traslape de documentos, en un mes	Asistente administrativa financiera	2/05/2022	30/05/2022	Impresiones y encuadernado	Q 500.00	Q	500.00	
6	Realizar una reunión con el personal	Explicar el 100% del documento y su forma de utilizarlo, en una dos semanas	Jefe de proyectos	1/06/2022	10/06/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-	
7	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente el 100% del cumplimiento de la estrategia	Gerente general	1/03/2022	30/06/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-	
Presupuesto estimado de implementación=							Q		525.00	

Formato 19

**Guía para definir procedimientos
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala**

No	Actividad
1.	Definir la justificación de cada procedimiento
2.	Definir los objetivos específicos de cada procedimiento
3.	Definir las normas específicas de cada procedimiento
4.	Definir el alcance o los involucrados en cada procedimiento
5.	Elaborar un listado con los procesos o procedimientos más importantes y de mayor frecuencia de cada departamento y sección
6.	Enumerar cada actividad de inicio a fin
7.	Verificar que las actividades posean una secuencia lógica
8.	Determinar la persona es la responsable de cada actividad
9.	Al tener completo la secuencia de las actividades de inicio a fin y el responsable de cada actividad, utilizar el formato No 33 y la simbología ANSI como guía
10.	Documentar todos los procedimientos realizados y dar una copia digital de cada procedimiento.
11.	Programar una reunión para sensibilizar al personal sobre la importancia de realizar los procedimientos de una forma sistemática

Cuadro 7
Plan de acción 7
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Estrategia DA: Socializar a los colaboradores la nueva estructura organizacional								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Alumno investigador	03-01-2022	03-01-2022	Papelería y equipo	Q. 25.00	Q. 25.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana	Gerente General	04-01-2022	10-01-2022	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Contactar a empresa para el taller externo de liderazgo y equipos (formato 15)	Contratar el 100% de servicios, en una semana	Asistente Administrativa Financiero	24-01-2022	29-01-2022	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
4	Iniciar taller para personal táctico	Instruir al 100% temas de liderazgo y dirección de equipos, en tres semanas	Gerente general	28-02-2022	18-03-2022	Curso de capacitación	Q. 2,500.00	Q. 2,500.00
5	Contactar con empresa para la impresión de organigramas	Poseer al 100% impresos los rótulos institucionales, en una semana	Arquitecto diseñador	10-01-2022	14-01-2022	Rótulos	Q. 500.00	Q. 500.00
6	Colocar los rótulos institucionales	Tener en forma visible el 100% los organigramas en los lugares de afluencia de la empresa, en una semana	Operario	31-01-2022	04-02-2022	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
7	Realizar taller con personal operativo (formato 16,17,18,19)	Crear aprendizaje al 100% sobre el contenido de la estrategia, en dos meses	Jefe de diseño	28-02-2022	29-04-2022	Papelería y útiles Premios Refacción	Q. 100.00 Q. 2,000.00 Q. 1,000.00	Q. 3,100.00
8	Realizar evaluación a los colaboradores (formato 20,21, 22)	Establecer al 100% el nivel de aprendizaje de los colaboradores acerca de la estrategia, en dos semanas	Asistente administrativa financiera	02-05-2022	14-05-2022	Papelería y útiles Refacción	Q. 100.00 Q. 300.00	Q. 400.00
9	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente el 100% del cumplimiento de la estrategia	Gerente General	01-02-2022	30-11-2022	A definir por la empresa	A definir por la empresa	-
Presupuesto estimado de implementación = Q 6,525.00								

La implementación de la estrategia es de los puntos decisivos para tener éxito y lograr que lo que se ha trazado suceda, al momento de implementar surgen realidades como la incertidumbre en los colaboradores y es necesario detenerse a pensar si la empresa tiene a su personal motivado, capacitado y comprometido para implantar la estrategia y sus herramientas. Es por ello que se propone que los Jefes de proyectos y diseño, así como la Asistente del departamento de administración, reciban un programa de liderazgo y dirección de equipos para puedan transmitir de manera didáctica los conocimientos al personal y con esto hacer que la estrategia se implante adecuadamente. Por lo que a continuación, se presenta la guía de contenido que deberá tener dicho programa:

Formato 20**Guía de aspectos para el taller al personal táctico****Empresa de arquitectura recreativa****Ciudad de Guatemala**

Guía de aspectos para el taller al personal táctico	
Objetivo: dar a conocer los temas sugeridos para el taller a los jefes de departamento	
Modalidad	El curso puede recibirse presencia o en modalidad online, teniendo en cuenta la jornada laboral de los trabajadores y disponibilidad de transporte.
Indicaciones para contratar a la empresa que ofrecerá el taller	<ul style="list-style-type: none">✓ Buscar en internet o redes sociales empresas reconocidas que puedan demostrar que han colaborado con otras empresas de prestigio en brindar cursos de formación empresarial y capacitación.✓ El título del programa o curso puede variar dependiendo de la empresa que lo impartirá, pero es necesario que se enfoque en la formación de liderazgo y dirección de equipos.
Contenido del taller	<ul style="list-style-type: none">✓ Liderazgo de un equipo.✓ Los roles y responsabilidades de un líder.✓ Formación de equipos efectivos.✓ Tipos de organizaciones.✓ Técnicas de comunicación.
Duración del taller	De 3 a 4 meses.
Responsable de autorizar el taller	Gerente general.
Responsable del taller	Empresa externa de capacitación
Costo aproximado del taller	Q 2,500.00

Formato 21

Guía para el desarrollo del taller de la nueva estructura organizacional Empresa de arquitectura recreativa Ciudad de Guatemala

Guía para el desarrollo del taller de la nueva estructura organizacional
<p>Lugar a desarrollarse la reunión: Instalaciones de la empresa.</p> <p>Responsables: Gerente general</p> <p>Duración: 2 horas.</p> <p>Dirigido: Todo el personal operativo de la empresa.</p> <p>Facilitador: Jefe de departamento que sea dinámico y que tenga la capacidad de interactuar con la audiencia.</p> <p>Apoyo: El facilitador debe de contar con una persona de apoyo para todas las actividades, para tomar notas de lo que piensa la audiencia y de igual forma que pueda tomar fotos o videos.</p> <p>Audiencia: Colaboradores de la empresa.</p>
<p>Objetivo de la guía: Indicar los pasos a seguir para llevar a cabo el taller de socialización.</p>
Desarrollo del taller
<ol style="list-style-type: none">1. Bienvenida y explicación por parte del Gerente o jefes, dando a conocer el objetivo que se persigue con la actividad, duración y momento en que será el intermedio y coffee break. Es importante invitar a los colaboradores a participar y preguntar si tienen alguna duda. <i>(10 minutos)</i>2. Realizar brevemente un resumen de los temas aplicados en la socialización. <i>(5 minutos)</i>3. Iniciar con las actividades. <i>(1 hora)</i>4. Finalizadas las actividades el facilitador debe hacer un resumen de lo explicado y vivido en el taller para reforzar los conceptos. <i>(15 minutos)</i>5. Hacer conclusiones grupales para conocer la experiencia y aprendizaje que ha dejado el taller en cada colaborador. <i>(10 minutos)</i>6. Palabras de agradecimiento de los Jefes o del Gerente. <i>(10 minutos)</i>7. Cada colaborador deberá firmar el formato de la hoja de asistencia al taller. <i>(entregar el listado a mitad de la reunión)</i>

Formato 22

Actividades del taller nueva estructura organizacional

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Actividades del taller filosofía empresarial

Los retos que se presentan a continuación tienen como objetivo incentivar al equipo a enfrentar nuevos retos y fomentar en ellos el espíritu de superación y confianza en sí mismos para adaptarse a los cambios que se darán con la nueva estructura.

1. Dinámica del conocimiento de funciones y puestos

Con esta actividad se busca la cohesión, trabajo en equipo.

Duración: 30 minutos

Materiales por utilizar

- Caja pequeña de cartón o bolsa plástica
- Notas adhesivas
- Lapiceros

Desarrollo de la actividad

1. El jefe de departamento deberá dividir a su equipo en tres o cuatro grupos dependiendo la cantidad de personal de cada equipo.
2. Entregar a cada grupo notas autoadhesivas y lapiceros.
3. Cada grupo deberá proponer 3 retos idealmente que involucren acciones enfocadas a su departamento o la empresa en general, un ejemplo podría ser mencionar la función de los departamentos de la empresa.
4. Entregar dobladas las notas adhesivas al jefe y depositarlas en la caja o en la bolsa plástica.
5. Un integrante de cada grupo deberá elegir al azar un reto de la caja o bolsa plástica.
6. El equipo tendrá 10 minutos para discutir información y responder al reto.
7. Si el grupo acierta a la respuesta correcta del reto el equipo recibirá 3 puntos.
8. Al terminar los retos el equipo ganador será quien haya acumulado más puntos.
9. Se premiará al equipo ganador con un almuerzo a su elección.
10. Para concluir el facilitador deberá de hacer un resumen del taller, recalcando lo explicado y lo vivido.
11. Realizar conclusiones grupales indicando el aprendizaje que han tenido y como pueden aplicarlo en su puesto de trabajo.

2. Dinámica del organigrama

La actividad persigue mostrar la importancia del trabajo en equipo y que el personal conozca a quien debe reportar cada miembro de la empresa.

Duración: 30 minutos

Materiales a utilizar

- Pizarra
- Marcadores

Desarrollo de la actividad

1. Los colaboradores deberán de formar grupos de 10 personas integrados por personal de distintos departamentos.
2. Seguidamente de haber formado los grupos, deberán de hacer un círculo y darse las manos y memorizar quien está a su lado derecho e izquierdo.
3. Después los participantes deberán de soltarse las manos, mezclarse con los demás grupos y dar una vuelta por la sala de reuniones o espacio escogido.
4. Al terminar de dar la vuelta en el lugar, los participantes se volverán a juntar en grupos sin formar el círculo.
5. Uno de los jefes elegirá al azar a tres participantes de cada grupo para que expongan a quien tenían a su derecha e izquierda y que grafiquen en la pizarra en qué departamento se encuentran ambas personas con relación al organigrama e indiquen a que jefe deben reportar y que personas les reportan a ellos
6. Si el grupo acierta todas las preguntas correctamente, recibirán 3 puntos.
7. Al terminar la ronda de preguntas el equipo ganador será quien haya acumulado más puntos.
8. Se premiará al equipo ganador con un certificado individual de Q100. Canjeable en el supermercado.
9. Al terminar de la actividad los jefes de departamento preguntarán al personal como se sintieron realizando la actividad y harán énfasis en la importancia que todos conozcan en que parte del organigrama se encuentra cada persona dentro de la organización para que se respeten las líneas de mando y la jerarquía.

Formato 23

Listado de asistencia a talleres y reuniones

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Listado de asistencia a talleres y reuniones			
Nombre de la reunión o taller	Taller de socialización de la nueva estructura organizacional		
Fecha y lugar de la actividad	Oficinas de la empresa		
Hora de inicio y finalización	10:00 AM – 12:00 PM		
No	Nombre y apellido	Departamento	Firma
1	Juan López	Administrativo Financiero	
2	Ana Pérez	Arquitectura y diseño	
3	Luis Gutiérrez	Sección de obra	
4	José Estrada	Departamento de Proyectos	
5			
6			
7			
8			
9			

Después de haber realizado el taller y una vez el personal este consciente de los cambios que se realizarán en la estructura de la empresa, es momento de iniciar con la aplicación de los nuevos procesos de trabajo con el personal.

Para mantener una retroalimentación acerca de lo que está experimentando el personal con la nueva cadena de mando y procesos, se sugiere trasladarles mediante correo una boleta en la que puedan expresar la manera en que se están adaptando a los cambios y los factores positivos y negativos por los que están atravesando.

A continuación, se muestra el formato de la boleta que se propone:

Formato 24
Boleta de observaciones
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Boleta de observaciones	
Fecha	
Objetivo	Identificar aspectos que se pueden mejorar en la aplicación de los nuevos procesos de trabajo para poder determinar factores que permitan optimizar los procesos.
Instrucciones	Basado en su experiencia con los nuevos procesos que se han implementado en su área de trabajo, describa brevemente lo positivo y negativo que ha podido observar.
Departamento al que pertenece	
Comentarios	

Para conocer el grado de aprendizaje que tendrán los colaboradores después de haber realizado el taller se realizará una evaluación y a continuación se presente la guía correspondiente:

Formato 25

**Guía para la evaluación al personal
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala**

Guía para la evaluación al personal
<p>Objetivo: Brindar las directrices de cómo realizar la evaluación al personal operativo. Descripción: conocer el impacto y la percepción que tuvo el taller. Responsable: Cada jefe de departamento será el encargado de realizar la evaluación a su equipo. Dirigido: Personal operativo de la empresa.</p>
Desarrollo
<ol style="list-style-type: none">1. Enviar por correo electrónico la convocatoria para realizar la reunión en la que se evaluará al personal y retroalimentar conceptos básicos de los temas impartidos en las anteriores reuniones y talleres.2. Programar la evaluación para un máximo de 30 minutos.3. Coffe break.4. Al tener todas las evaluaciones contestadas se deberá de utilizar la guía de criterios de evaluación para ponderar la prueba.

Formato 26

Evaluación a colaboradores

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Evaluación

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del clima organizacional en la empresa de arquitectura recreativa,

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá de contestar de forma clara.

1. ¿Describe que es un organigrama?
2. ¿Conoce en que parte del organigrama se encuentra su puesto de trabajo?, describa.
3. ¿De cuantas personas recibe órdenes?
4. ¿Recibe órdenes de otra persona que no sea su jefe inmediato?
5. ¿Desempeña funciones que no sean acordes a su puesto de trabajo?
6. ¿Considera que en otro departamento se realizan las mismas actividades que están asignadas a su puesto de trabajo?
7. ¿Considera que su jefe inmediato tiene potestad para tomar decisiones?
8. ¿Considera que las normas y procedimientos descritos en el manual se cumplen a cabalidad? Explique.
9. ¿Considera que la nueva estructura organizacional ayudó a ordenar las operaciones de la empresa y la toma de decisiones?

Formato 27**Guía de criterios de respuesta a la evaluación****Empresa de arquitectura recreativa****Ciudad de Guatemala**

Guía de criterios de respuesta a la evaluación		
Objetivo: Orientar a los jefes de departamento sobre las posibles respuestas que deberían de recibir al realizar la evaluación al personal y los rumbos de acción a tomar al no recibir las respuestas esperadas.		
Número de pregunta en la prueba	Criterio o respuesta a la pregunta	Acciones por tomar
1 y 2	El colaborador debería de contestar brevemente que es el organigrama y saber ubicar su puesto dentro del mismo.	Retroalimentar y hacer énfasis en donde se ubica cada persona en el organigrama.
3 y 4	El colaborador debiera recibir órdenes exclusivamente de su jefe inmediato.	Preguntar a los colaboradores que persona es quien da órdenes diferentes a su jefe inmediato.
5 y 6	Las atribuciones que debe desempeñar cada colaborador deben ir alineadas al departamento que pertenecen y a su vez contenidas en el descriptor de puestos, salvo excepciones que hayan sido impuestas previamente por la Gerencia y del conocimiento del jefe de departamento.	El colaborador deberá de enlistar las funciones que no son acordes a su puesto de trabajo o que se repiten en otro puesto y posteriormente evaluarlas por el jefe de departamento para evitar la duplicidad de funciones.
7 y 8	La respuesta debería de ser "Si"	De ser negativa la respuesta, indagar el porqué de ambas. El jefe inmediato no puede no tomar decisiones para evitar recaer en la etapa en que el Gerente general era quien tomaba todas las decisiones. Investigar cuales son las normas que no se cumplen.
9	La respuesta debería de ser "Si"	De ser negativa la respuesta, retroalimentar.

Cuadro 8
Plan de acción 8
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Estrategia DA: Realizar un diagnostico de clima organizacional para conocer la satisfacción y tener mejor predisposición del personal y establecer programas para que empresa se vuelva mas competitiva.									
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos		Presupuesto	
				Inicio	Final				
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Alumno investigador	3/01/2022	3/01/2022	Papelería y equipo	Q 25.00	Q	25.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana	Gerente general	4/01/2022	10/01/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
3	Cotizar los servicios de una empresa externa encargada de realizar el diagnóstico de clima organizacional	Contratar los servicios de la empresa de consultoría que permita realizar el diagnóstico al 100%, en una semana	Asistente administrativa financiera	7/02/2022	12/02/2022	Empresa de consultoría	Q 6,000.00	Q	6,000.00
4	Evaluar a todo el personal de la empresa por medio de las personas designadas de la empresa de consultoría	Obtener en 100% información por parte de los colaboradores para iniciar con el diagnóstico, en tres semanas	Asistente administrativa financiera	1/03/2022	21/03/2022	Incluido en el contrato con la empresa de consultoría	Q -	Q	-
5	Presentar los resultado del diagnóstico al Gerente general	Conocer el 100% del nivel de satisfacción del clima organizacional de los colaboradores y los programas que ofrece la empresa, en una semana	Empresa de consultoría externa	28/03/2022	2/04/2022	Incluido en el contrato con la empresa de consultoría	Q -	Q	-
6	Presentar los resultados a los Jefes de departamento	Revisar el 100% de la información para discutir la problemática que existe, en un día	Gerente general	5/04/2022	5/04/2022	Papelería y equipo	Q 100.00	Q	250.00
						Refacción	Q 150.00		
7	Presentar la información a los colaboradores	Dar a conocer el 100% de los resultados al personal y explicar los programas que se realizarán, en una semana	Jefe de Diseño	11/04/2022	16/04/2022	Papelería y equipo	Q 100.00	Q	700.00
						Refacción	Q 600.00		
8	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente el 100% del cumplimiento de la estrategia	Gerente general	7/03/2022	30/04/2022	A definir por la empresa	Q -	Q	-
Presupuesto estimado de implementación=								Q	6,975.00

A continuación, se detallan algunas preguntas que se incluirán en la encuesta de clima organizacional que será realizada por la empresa de consultoría:

Formato 28

Ejemplo de encuesta para medir el clima organizacional

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Ejemplo de encuesta para medir el clima organizacional	
Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de clima organizacional en los trabajadores	
Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá de contestar de forma clara.	
1	¿Lo toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo? 1. NUNCA 2. A VECES 3.CASI SIEMPRE 4.SIEMPRE
2	¿Cuando usted necesita apoyo de otros departamentos, se lo dan? 1. NUNCA 2. A VECES 3.CASI SIEMPRE 4.SIEMPRE
3	¿Qué grado de cooperación existe entre los compañeros de su área de trabajo? 1. NINGUNA 2. POCA 3.MODERADA 4.MUCHA
4	¿Los resultados de su área se deben al trabajo en equipo? 1. NUNCA 2. A VECES 3.CASI SIEMPRE 4.SIEMPRE
5	¿Con qué crecencia se reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo? 1. NUNCA 2. A VECES 3.CASI SIEMPRE 4.SIEMPRE
6	¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado? 1. NUNCA 2. A VECES 3.CASI SIEMPRE 4.SIEMPRE
7	¿cómo califica el salario que recibe en comparación con otras empresas? 1. MALO 2. REGULAR 3.BUENO 4.MUY BUENO
8	¿Cómo considera su salario comparado con el de otros puestos similares en la empresa? 1. MALO 2. REGULAR 3.BUENO 4.MUY BUENO
9	¿Cómo considera el horario actual en su área de trabajo? 1. MUY INCONVENIENT E 2. INCONVENIE NTE 3.CONVENIENTE 4. MUY CONVENIENTE

III. Evaluación estratégica

Después de haber implementado los planes de acción en su totalidad se deberá de evaluar el impacto que tuvo la estrategia en la organización. Esta evaluación permitirá determinar si mejoraron los aspectos encontrados en la etapa de diagnóstico de esta investigación.

La evaluación estará a cargo de los Jefes de departamento quienes después de haber realizado el informe de la fase de monitoreo deberán de analizar junto con el Gerente los resultados y aplicarlos de nuevo a esta sección por medio de los formatos establecidos.

Se estará trabajando con dos formatos, el primero evalúa el porcentaje de realización de la estrategia, partiendo del total de actividades contra las actividades realizadas, para determinar si el porcentaje fue satisfactorio se usará la siguiente tabla de criterio:

Porcentaje	Descripción
de 0 a 25%	Malo
de 26% a 50%	Se necesita mejorar
de 51% a 75%	Bueno
de 76 a 100%	Excelente

Seguidamente se deberán de clasificar los resultados positivos y negativos que se dieron en todo el proceso de implementación, con el fin de tomar acciones para reforzar u omitir actividades para que la estrategia se complete de forma eficaz.

El segundo formato incluye una serie de indicadores con sus respectivos medios de verificación para obtener resultados cuantitativos de la ejecución y con ello continuar o mejorar el curso estratégico o bien tomar medidas que sean necesarias

Formato 29**Evaluación de estrategias****Empresa de arquitectura recreativa****Ciudad de Guatemala**

No	Estrategia	Total, de actividades (A)	Actividades realizadas (B)	Porcentaje de avance B/A*100	Observaciones
1	Dar a conocer a la empresa a través de los medios digitales y captar nuevos clientes.	11	2	18%	La empresa ha aprobado la propuesta
2	Dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores para crear una cultura de identificación con la empresa.	9	5	55%	La empresa ha gestionado los rótulos de la filosofía empresarial
3	Creación de una nueva línea de negocio en el mercado de servicios para minimizar los factores macroeconómicos.	11			
4	Socializar a los colaboradores la nueva estructura y los organigramas.	9			

Formato 30**Indicadores para evaluar la estrategia 5****Empresa de arquitectura recreativa****Ciudad de Guatemala**

Indicadores para evaluar la estrategia		
Indicador	Descripción del indicador	Medio de verificación
Porcentaje del personal que conoce la filosofía empresarial.	Conocer si hubo retención de los conceptos brindados en los talleres.	Resultados de las evaluaciones.
No. de proyectos "innovadores" realizados en el año.	Determinar el alcance de la visión	Cantidad de proyectos creados en un periodo.
Cantidad de nuevos proyectos en diferentes países de la región.		Ingresos generados por proyectos únicos lanzados al mercado.
Premios o galardones de la industria de la arquitectura.		Contratos firmados.
90% de nivel de satisfacción por parte de los clientes.		Premios obtenidos, fotografías, reportes en revistas de arquitectura.
90% de calidad de los productos.	Determinar el alcance de la misión	Realizar una encuesta de satisfacción a los clientes al concluir el proyecto y después de seis meses de haberlo entregado.
Medición del nivel de seguridad en el uso de los productos.		Verificar las normas de estándar de calidad como ISO o afín a la industria, de los productos que se utilizan en los procesos.
		Informe anual de accidentes ocurridos en cada parque recreativo o proyecto realizado.

Formato 31**Indicadores para evaluar la estrategia****Empresa de arquitectura recreativa****Ciudad de Guatemala**

Indicadores para evaluar la estrategia		
Indicador	Descripción del indicador	Medio de verificación
Porcentaje de las personas que conocen en donde se ubica su puesto dentro del organigrama.	Se considera aceptable que el 80% del total de colaboradores conozca la ubicación de su puesto dentro del organigrama.	Resultado en las evaluaciones.
Porcentaje de colaboradores que conoce la nueva estructura organizacional.	Se considera aceptable que el 80% de colaboradores conozca y pueda describir cual es la estructura organizacional de la empresa.	Resultado en las evaluaciones.
Gestión general de la empresa a través del Gerente.	Al implementarse la nueva estructura organizacional y respetar las líneas de mando, la gestión del gerente debería ser más productiva.	Nuevos proyectos realizados número de proyectos o actividades delegadas.
Satisfacción por parte de los clientes internos en cuanto a respeto de la cadena de mando y orden en los procesos.	El personal ya no debería de sentir confusión respecto de que persona seguir órdenes y de quien es su jefe inmediato.	Resultado en las evaluaciones.

3.3.3 Función de organización

Para que esta función sea aplicada de forma correcta y desarrollarse a manera que los objetivos puedan cumplirse, se realizarán cambios en los elementos que conforman la función, con el objetivo de mejorar y ajustar su funcionamiento.

3.3.3.1 Elementos de organización

A continuación, se presenta los elementos de organización

I. Funciones

Se dividieron las funciones que realizaba la división de arquitectura y diseño debido a que se desarrollaban actividades mixtas y variables y se propone la readecuación de una nueva unidad administrativa conformada por las actividades que tenía a cargo el Encargado de proyectos y los ingenieros supervisores dando como resultado la creación del departamento de proyectos.

Al dividir la división de arquitectura y diseño y crear una nueva unidad bajo el nombre de departamento de proyectos se propone desintegrar la división de taller y bodega debido a que las actividades que realizan no responden a formar parte de un departamento de segundo nivel como tal, sino que necesitan estar supervisadas por un nivel superior.

A continuación, se presentan las funciones de cada unidad administrativa:

a. Gerencia general

- ✓ Establecer los objetivos y estrategias empresariales a largo plazo, definiendo un marco de trabajo, acciones y procesos que deberán ponerse en marcha para concretar su cumplimiento.
- ✓ Evaluar constantemente los resultados de los jefes de departamentos de acuerdo con los objetivos trazados.
- ✓ Planear organizar, liderar, controlar y dirigir la operación de la empresa visualizando las oportunidades y amenazas que podrían beneficiar y afectar a la organización.
- ✓ Velar por el correcto cumplimiento de las actividades administrativas, comerciales, tácticas y operativas de la empresa.

- ✓ Asegurar el uso eficiente los recursos financieros de la empresa velando por su obtención y de su correcta aplicación para mantener la estabilidad de la organización.

b. Departamento de administrativo financiero

- ✓ Controlar todas las actividades administrativas que desarrolla la empresa.
- ✓ Registrar la correspondencia, notificaciones, avisos; documentando toda actividades relacionada al soporte del departamento.
- ✓ Supervisar la ejecución de los procedimientos contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.
- ✓ Garantizar el control de insumos administrativos y de oficina que la empresa requiere para su operación, dejando el control respectivo y manejando las adquisiciones de forma oportuna.
- ✓ Aplicar criterios administrativos para el mantenimiento, gestión y supervisión de las funciones de los procesos administrativos.
- ✓ Actualizar la filosofía empresarial.
- ✓ Gestionar acciones para procesos de reclutamiento y selección con empresas externas.
- ✓ Asegurar información financiera contable y oportuna, velando por el registro correcto de ingresos y egresos, aplicando las normas de contabilidad generalmente aceptadas.
- ✓ Velar porque se cumplan las disposiciones fiscales y tributarias declaración de impuestos ante los entes fiscalizadores.
- ✓ Velar por la rentabilidad de la empresa presentando datos verídicos para la oportuna toma de decisiones.
- ✓ Elaborar reportes como los estados financieros y los balances.
- ✓ Asegurar el control de pagos a proveedores y colaboradores, reportando a las diferentes instancias del estado como lo son el Ministerio de Trabajo y el Instituto de Seguridad Social IGSS. De igual manera lleva control y registro de las diferentes cuentas de balance y gasto.

d. Departamento de diseño

- ✓ Manejar la cartera de clientes, su registro documental, el control de los proyectos y el desarrollo de estos desde el punto de vista del diseño arquitectónico.
- ✓ Coordinar al cliente, desarrolla los procesos de citas, entregas, avances, decisiones de cada proyecto.
- ✓ Llevar el control del proceso de avance desde el inicio hasta la terminación de la fase de arquitectura que incluye el desarrollo del anteproyecto, las presentaciones a nivel render (proceso de generar una imagen en 3D o una animación en 3D a partir de un modelo, usando una aplicación de computadora), la construcción de los planos arquitectónicos que conllevan las soluciones sanitarias, hidráulicas, eléctricas, especiales, estructurales y todas aquellas que por la índole de cada proyecto sean requeridas.
- ✓ Documentar cada proyecto de forma que el proceso quede registrado para posterior almacenaje y entrega de copias al cliente.

e. Departamento de proyectos

- ✓ Ejecutar los proyectos arquitectónicos desarrollados en el departamento de diseño al igual que aquellos que, aunque no hayan sido diseñados por la empresa, si han sido requeridos por el cliente.
- ✓ Garantizar el control de la bitácora de obra, controles secundarios de los consumos de material, de los requerimientos de obra, inventarios en campo, herramienta y maquinaria fuera de los talleres.
- ✓ Gestionar las licencias y permisos respectivos de cada ente de estado, gobierno y privado que participan en las autorizaciones de manera regulativa.
- ✓ Planificar los trabajos que se desarrollan en el taller.
- ✓ Generar las planillas primarias de pago de mano de obra para revisión y pago del departamento administrativo.
- ✓ Llevar control de ingresos de materiales que llegan de manera directa a los proyectos.

- ✓ Administrar las compras de servicios y materiales para la construcción asegurándose que cumplan con las certificaciones y normas adecuadas.
- ✓ Prevenir y limitar los riesgos que pudieran producir daños a las personas derivados de la actividad y ejecución industrial.

f. Sección de obra

- ✓ Llevar a la realidad lo diseñado por los creativos de la empresa y en conjunto con el departamento de proyectos son los actores que asumen contractualmente el compromiso de ejecutar las obras y llevarlas a la construcción para cumplir con los deseos del cliente.
- ✓ Elaborar figuras y estructuras recreativas con materiales y procesos adecuados que garanticen la durabilidad y seguridad.
- ✓ Seguir las instrucciones dadas por el departamento de proyectos proponiendo, procedimientos, técnicas y medios idóneos, así como de métodos que mejoren los rendimientos y los resultados en la ejecución del proyecto.
- ✓ Analizar el proyecto, planos, condiciones, terreno y planifica las diferentes fases de construcción para aportar ideas al departamento de proyectos
- ✓ Ejecutar los trabajos necesarios para la construcción de obras civiles.

II. Jerarquías

Se define y aplica la jerarquización que permitirá conocer las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación mediante los organigramas propuestos en donde se puede observar la cadena de mando y las relaciones entre cada departamento de la empresa.

Si bien antes ya existían jerarquías no eran respetadas en su totalidad, por lo que en la propuesta se busca respetar y mantener las relaciones y autoridades para evitar que el personal reporte a dos personas.

La autoridad máxima representada por la Gerencia se ejerce de la parte superior a la inferior representada en la estructura organizacional y se podrá visualizar por medio de los organigramas propuestos.

Los niveles jerárquicos se distribuirán en Estratégico, táctico y operativo.

III. Puestos

Se modifica el nombre a algunos puestos con el fin de proyectar un puesto e imagen con mayor formalidad y acorde a la nueva estructura que se propone.

Los puestos que tendrán modificación en el nombre son:

Puesto actual	Puesto Propuesto
Encargado de diseño	Jefe del departamento de diseño
Encargado de proyectos	Jefe del departamento de proyectos
Encargado de bodega	Encargado de taller

Se dividieron los puestos de arquitectos diseñadores e ingenieros supervisores debido a que no cumplen con la experiencia y nivel académico para desempeñar la función de supervisar, los cambios son:

Existirá una persona para el puesto de arquitecto diseñador y dos personas de auxiliares de arquitectura; una persona ocupará el puesto de ingeniero supervisor y las otras dos personas estarán bajo el puesto de auxiliar de proyectos.

Se propone cambiar de nombre al puesto de Encargado de bodega, por Encargado de taller dado que lleva control de las herramientas y del material sobrante de los proyectos.

3.3.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional es la base para diseñar la estructura de la organización para cumplir sus objetivos.

A continuación, se define la propuesta del diseño organizacional para la organización:

I. Tipo de estructura organizacional

El tipo de estructura se mantiene funcional a partir de que las actividades siguen estando agrupadas de acuerdo a su especialidad. Se establece que esta estructura es ideal para la empresa dado que ofrece un alto nivel de especialización y se desarrollan conocimientos

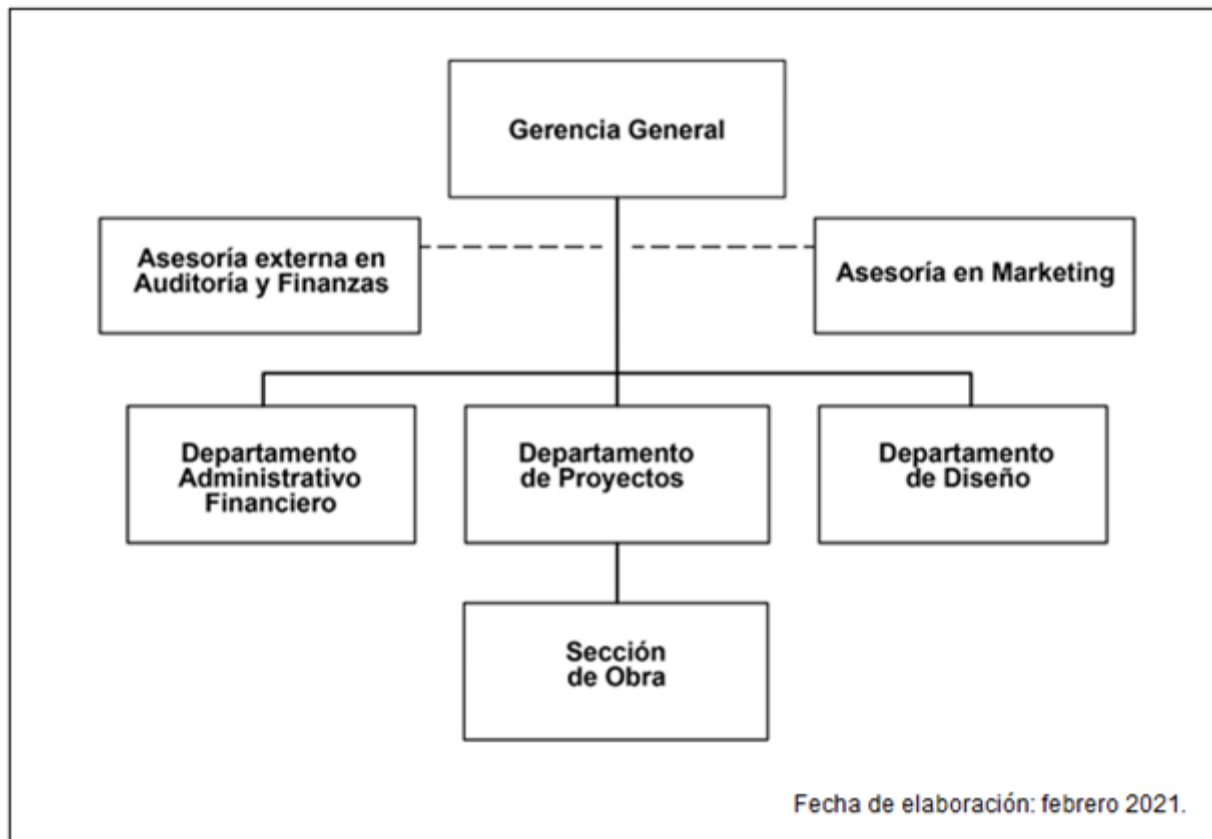
especializados lo que desencadena en realizar sus actividades con mayor eficiencia y velocidad.

II. Dimensión de la estructura y sus categorías

La estructura vertical sigue manteniéndose, los colaboradores según el puesto que ocupan dentro del organigrama deben de reportar a su jefe inmediato. La dimensión de sus categorías se mantiene en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

De acuerdo con las características de las funciones, la departamentalización, jerarquías, puestos, y la dimensión de la estructura a continuación, se presenta la estructura organizacional propuesta para la empresa de arquitectura recreativa:

Gráfica 18
Organigrama general propuesto
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala



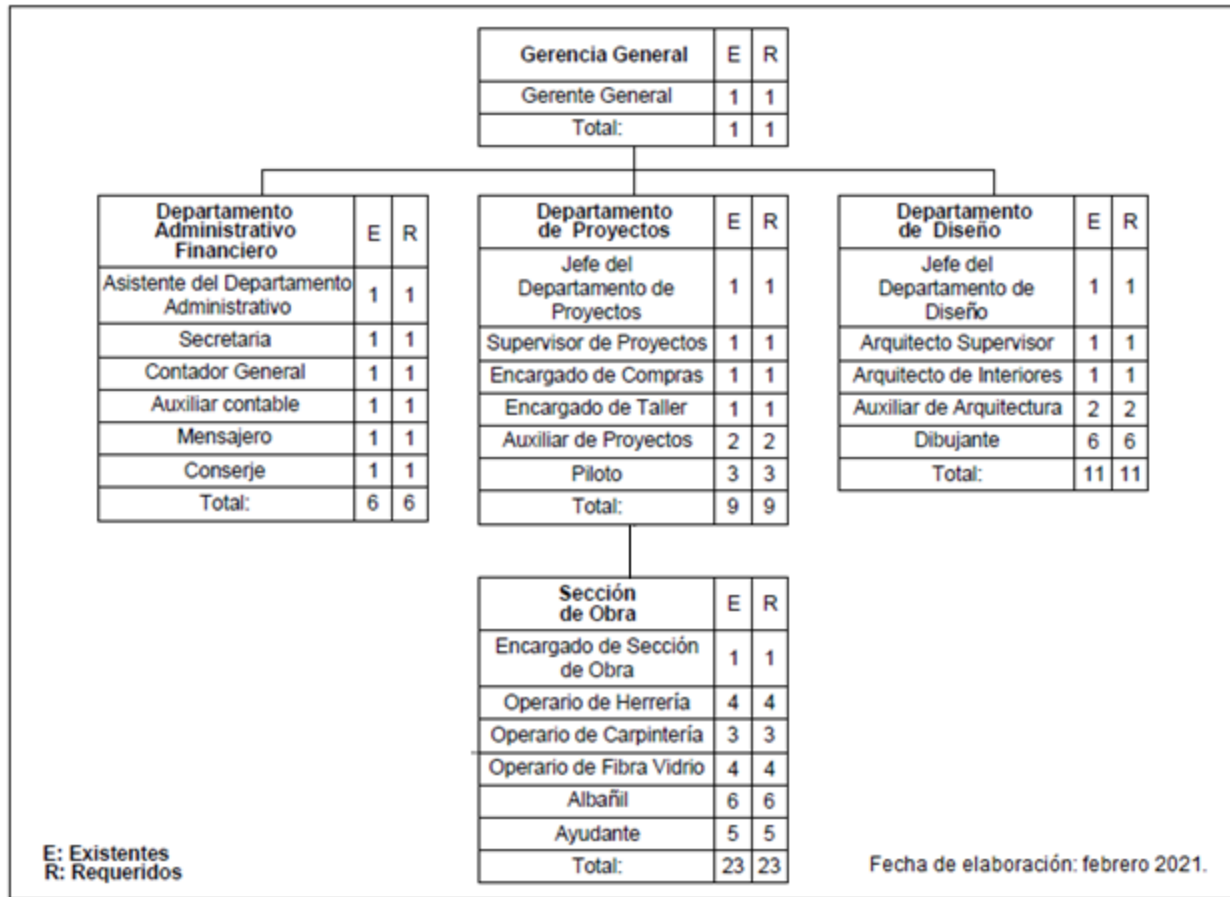
Como se puede observar se propone una estructura que muestra una visión completa de la empresa, se mantiene la estructura vertical en donde la autoridad máxima se ejerce de la parte superior a la inferior. La parte superior está compuesta por la Gerencia de la cual dependen los departamentos de Administración, Proyectos y Diseño.

Se propone esta estructura por las siguientes razones:

- ✓ Se identifica la autoridad y responsabilidad que se trasmite de jefe a subalternos.
- ✓ Facilitar a los empleados actuales como a los que se vayan contratando en el futuro, puedan establecer su rol dentro de la empresa sin tener confusiones
- ✓ Favorecer la especialidad para cada actividad que sea realizada.
- ✓ Dejar una estructura en función de un posible crecimiento de la empresa.
- ✓ Mejorar la comunicación y orden los procesos entre los distintos departamentos y unidades para ubicar identificación del jefe inmediato superior y líneas de mando.
- ✓ Eliminar problemas de comunicación y duplicidad de funciones.
- ✓ Identificar en el organigrama las áreas externas de asesoría en Auditoría y Finanzas en donde debido al tamaño de la empresa no es factible la creación de un departamento.

Para conocer y ubicar los puestos en la nueva estructura organizacional propuesta se presenta el organigrama nominal el cual indica los puestos, el número de plazas que se requieren y las unidades administrativas ya existentes en la empresa.

Gráfica 19
Organigrama nominal propuesto
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala



La propuesta del organigrama nominal se basa en lo siguiente:

En lo que se refiere a la Gerencia general estará a cargo del Gerente general, quien tendrá a su cargo a la Asistente del departamento de administrativo financiero, Jefe del departamento de proyectos y Jefe del departamento de diseño.

El departamento de administrativo financiero estará bajo la supervisión de la Asistente del departamento de Administración tomando en cuenta que ha ejercido actividades de relevancia en aspectos administrativos - financieros, legales, recursos humanos, y de logística y además el nivel académico que posee; lo que le brindaría la oportunidad de asumir responsabilidades a nivel táctico, la empoderaría y tendría independencia para tomar decisiones por el rol que asumirá, brindando fluidez, orden al departamento de

administración y contribuyendo de manera efectiva con la Gerencia y de esta forma se asegurará que el Contador, Auxiliar contable, Secretaria, Mensajero, Conserje cumplan con las actividades de sus puestos.

El Departamento de proyectos y la unidad que lo integra quedará bajo la responsabilidad del Jefe del departamento de proyectos que tendrá el control sobre el Supervisor de proyectos, Encargado de compras, Encargado de taller, Auxiliar de proyectos, Pilotos y de la unidad de obra sobre el Encargado de dicha unidad.

La unidad de obra es representada por el Encargado de obra quien es el jefe inmediato de los operarios de herrería, carpintería, fibra de vidrio, albañiles y ayudantes de albañiles.

La propuesta para el departamento de proyectos es la supervisión del Encargado de compras dado que anteriormente este puesto se ubicaba en la división de administración, pero mantenía estrecha relación con el Gerente general y Jefe proyectos, por este motivo se decide trasladarlo a este departamento. Se hace relevante mencionar que, por la naturaleza de las funciones del Encargado de compras, este mantendrá relación con la asistente de la administración para asegurar el suministro de insumos de la empresa.

La segunda propuesta para el departamento de proyectos recae en absorber al personal de taller y bodega, debido a la interrelación que existe entre dichas divisiones al supervisar la ejecución de los proyectos, rutas de los pilotos y gestión del despacho de materiales y herramientas para las obras.

El departamento de Diseño estará bajo el control del Jefe del departamento de diseño quien tendrá bajo su responsabilidad al Arquitecto supervisor, Arquitecto de interiores, al Auxiliar de arquitectura y los Dibujantes.

Con la implementación de la propuesta del organigrama nominal se aplicará una estructura organizacional adecuada que permitirá la ejecución correcta de la cadena de mando y por lo tanto se lograrán los objetivos.

III. Modelo de diseño organizacional y sus características

Acatando la estructura organizacional se propone un modelo de diseño mecanicista (burocrático) debido a que su dimensión se compone de tres niveles jerárquicos rígidos

de alta especialización, autoridad y decisión centralizada, los cuales reflejan canales de comunicación formales, manteniendo un equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

IV. Tipo de departamentalización

Se propone la departamentalización funcional derivado a que los puestos de trabajo se agrupan por funciones y sus actividades se relacionan entre sí, lo que permite la especialización, de las actividades en razón de las funciones que realiza cada departamento y sección.

Este tipo de departamentalización favorecerá a la empresa debido a que los jefes de cada departamento dependerán de la Gerencia general, así como los demás empleados dependen de los Jefes de departamento y del Encargado de la Sección de obra, lo que facilita la supervisión.

V. Tramo de control administrativo

De acuerdo con la estructura propuesta y al observar el organigrama nominal se establece que el tramo de control será estrecho, por el número de colaboradores que cada Jefe tiene a su cargo, el Gerente supervisa a tres personas; Jefe del departamento de administración, Jefe del departamento de proyectos y Jefe del departamento de diseño, cada Jefe de estos departamentos tiene a su cargo entre tres y cinco personas, dando como resultado una estructura alta y de crecimiento vertical.

Dada la naturaleza de las funciones de la sección de obra, existe una situación especial, dicha sección tiene como supervisor al Encargado de la sección obra quien tiene a su cargo a veintidós operarios de construcción; para este caso es importante mencionar que los albañiles y sus ayudantes se coordinan entre ellos, al igual que los operarios de fibra de vidrio, de esta forma se logra minimizar el control que tiene el Encargado de la sección obra sobre su equipo, haciendo que el tramo de control siga manteniéndose estrecho.

VI. Sistemas de organización

El sistema que se adecua a los anteriores incisos descritos es el lineal dado que será aplicado por el Gerente general quien ejerce la máxima autoridad y quien refleja la relación superior-subordinado para alcanzar los objetivos designados, al ejercer autoridad desde parte superior a la inferior y delegándola a los jefes de cada departamento.

Formato 32

Descripción de puestos

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Descripción de puestos	
1. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Gerente general
Unidad administrativa:	Gerencia general
Le reporta a:	Ninguno
Le reportan:	Jefe del Departamento de diseño Jefe del Departamento proyectos Jefe del Depto. administrativo financiero
Fecha de elaboración:	marzo 2021
2. Objetivo del puesto:	
Responsable de la planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, administrando los recursos humanos y financieros. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo para alcanzar los objetivos y estrategias trazadas.	
3. Atribuciones del puesto:	
Principales	
<ul style="list-style-type: none">- Definir la filosofía empresarial, objetivos y estrategias.- Evaluar con regularidad el cumplimiento de la misión y visión.- Supervisar constantemente las operaciones financieras.- Autorizar y firmar todos los cheques emitidos por la empresa.- Realizar planes de acción para el cumplimiento de los objetivos y estrategias.- Realizar visitas a clientes asegurando la relación comercial.- Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.- Supervisar constantemente el avance de todos los proyectos a través de los jefes de departamento.- Controlar periódicamente a los planes de acción y los resultados obtenidos para la toma de decisiones.- Controlar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados.- Controlar los costos y rentabilidad de la empresa.- Garantizar el cumplimiento de las políticas y normas.- Coordinar las actividades y resultados en conjunto con el personal táctico.- Ejercer la representación legal de la empresa.- Desarrollar estrategias para captar clientes y otros mercados.- Asistir a ferias internacionales de arquitectura.- Proponer diseños arquitectónicos basados en su experiencia.	

Secundarias

- Participar en actividades para el mantenimiento de la filosofía y cultura empresarial
- Autorizar los cambios a los manuales administrativos.
- Fomentar el trabajo en equipo y la aplicación de los valores de la empresa
- Asegurar un clima laboral adecuado para el bienestar laboral de los empleados.

4. Especificación del puesto:

Educación

- Título Licenciado en arquitectura

Experiencia

- 5 años de experiencia como gerente en empresas de arquitectura especializadas en el diseño recreacional.

Habilidades

- Bilingüe.
- Excelente redacción en español e inglés.
- Visión de Negocios.
- Orientación a Resultados.
- Pensamiento analítico y estratégico.
- Negociación.
- Comunicación efectiva a todo nivel.
- Habilidades mediáticas
-

Destrezas

- Microsoft Office, AutoCAD, Adobe.
- Numérica y analítica

5. Responsabilidad:

Errores

En la toma de decisiones, en inversiones y todo tipo de acciones que afecten la rentabilidad de la empresa, así como su área y puesto de trabajo.

Equipo

Debe velar por la correcta utilización de la computadora de escritorio, computadora portátil y todo tipo de impresoras

Relaciones con otros

Interna

- Jefe de administración
- Jefe de proyectos
- Jefe de diseño

Externa

- Clientes.
- Proveedores
- Entidades bancarias

Información confidencial

Alta discreción y confidencialidad en el manejo de información de la empresa y en los estados financieros

Dinero / Valores

Autorización de transferencias bancarias superiores a Q25,000.00 y su equivalente en Dólares.

Supervisión

Ejerce supervisión en los siguientes puestos:

- Asistente del departamento Administrativo financiero
- Jefe del departamento de Proyectos
- Jefe del departamento de Diseño

6. Nivel de esfuerzo:

Mental

90%

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante periodos cortos e intermitentes, trabajo con posibilidades de errores detectables por el mismo ocupante y/o en operaciones subsecuentes.

Físico

10%

Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero por periodos cortos e intermitentes, ya que necesita trasladarse de un lugar a otro y al momento de realizar visitas en las obras en construcción.

7. Condiciones ambientales:

- Complejo de oficinas privadas.

8. Riesgos:

- Sujeto a laborar días festivos,
- Sujeto a viajar en el interior del país y Exterior.
- Sujeto a laborar tiempo extra y bajo presión en temporadas con carga de trabajo alta

Descripción de puesto

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto: Asistente del departamento administrativo financiero
Unidad administrativa: Departamento Administrativo financiero
Le reporta a: Gerente general
Le reportan: Contador general
Auxiliar de contabilidad
Secretaria
Mensajero
Conserje
Fecha de elaboración: marzo 2021

2. Objetivo del puesto:

Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Apoyar al Gerente en el análisis de los estados financieros.
- Autorizar el pago de las facturas de proveedores asegurando que la documentación de soporte sea la correspondiente.
- Controlar las operaciones de ingreso y egreso para garantizar que no existan fugas del recurso económico de la empresa.
- Brindar inducción al personal de nuevo ingreso y de brindar una copia del respectivo descriptor de puesto.
- Evaluar continuamente el desenvolvimiento del personal bajo su cargo.
- Proponer a la Gerencia general normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
- Implementar arqueos de caja chica al personal que maneja fondos de dinero en efectivo.
- Realizar de forma coordinada con el Contador el análisis de flujo de efectivo
- Realizar en conjunto con el Gerente la elaboración del presupuesto de la empresa, analizado las partidas que se autorizarán para su control.
- Realizar la comprobación correspondiente de viáticos.
- Realizar los contratos del personal que se integra a la empresa, verificando el cumplimiento de los perfiles propuestos y que hayan cumplido con la entrega de la documentación requerida por la empresa
- Redactar, memorándums, notas y cualquier otro documento de la administración o solicitados por la Gerencia.
- Resguardar la documentación legal de la empresa.
- Formular objetivos para su área y de determinar los medios para alcanzarlos.
- Realizar la logística de eventos de la empresa.

- Realizar gestiones de reclutamiento y selección de personal ante empresas externas.
- Revisar las nóminas garantizando que los pagos a realizarse correspondan con sueldos autorizados por la Gerencia general.
- Revisar semestralmente los manuales administrativos para su actualización, la cual queda sujeta a la autorización de la Gerencia.
- Supervisar los procesos de facturación de la empresa, verificando que las acciones de cobro se realicen oportunamente
- Tramitar todo lo concerniente a la apertura de cuentas bancarias.

Secundarias

- Mantener un archivo digital de documentos importantes.
- Mantener un ambiente laboral adecuado.
- Firmar cheques en ausencia del Gerente general
- Cualquier otra actividad que se asignada por el Gerente General.

4. Especificación del puesto:

Educación

Título de Licenciado en administración de empresas o Auditoría / Perito contador con pensum cerrado en las carreras mencionadas.

Experiencia

3 años de experiencia en puestos similares

Habilidades

- Bilingüe
- Facilidad de comunicación oral y escrita en español e inglés
- Responsable
- Proactivo
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad para tomar decisiones

Destrezas

- Numérica y analítica
- Microsoft office
- Sistema SAP

5. Responsabilidad:

Errores

- En el manejo de información privilegiada y delicada de la empresa.
- Responsabilidad en el archivo de documentos

Equipo

Debe velar por la correcta utilización de la computadora de escritorio, computadora portátil e impresora.

Relaciones con otros

Interna

- Gerente general
- Jefe del departamento de proyectos

- Jefe del departamento de diseño

Externa

- Clientes.
- Proveedores
- Entidades bancarias

Información confidencial

Alta discreción y confidencialidad en el manejo de información de la empresa y en los estados financieros

Dinero / Valores

Firma cheques hasta Q14,000.00 o su equivalente en dólares en ausencia del Gerente general.

Supervisión

Ejerce supervisión sobre en los siguientes puestos:

- Contador general
- Auxiliar de contabilidad
- Secretaria
- Mensajero
- Conserje

6. Nivel de esfuerzo:

Mental

90%

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante periodos cortos e intermitentes, trabajo con posibilidades de errores detectables por el mismo ocupante y/o en operaciones subsecuentes.

Físico

10%

Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero por periodos cortos e intermitentes, ya que necesita trasladarse de un lugar a otro dentro de las oficinas.

7. Condiciones ambientales:

- Complejo de oficinas privadas.

8. Riesgos:

- Sujeta a laborar tiempo extra y bajo presión en temporadas con carga de trabajo alta.

Descripción de puesto

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto: Secretaria recepcionista
Unidad administrativa: Departamento Administrativo financiero
Le reporta a: Asistente administrativa financiero
Le reportan: No ejerce supervisión
Fecha de elaboración: febrero 2021

2. Objetivo del puesto:

Atender de manera puntual y oportuna el área de recepción brindando un buen servicio al cliente, a las visitas y al personal interno. Atiende la planta telefónica y realiza funciones secretariales y de apoyo de oficina.

3. Atribuciones del puesto:

Principales

- Apoyar al Gerente a organizar su agenda.
- Archivar ordenados los expedientes de todo el personal de la empresa y actualizarlos cuando se requiera.
- Asistir en funciones secretariales al Gerente General.
- Conocer ampliamente sobre el giro de la empresa, sobre los canales de comunicación, así como los puestos y nombres del personal.
- Controlar el abastecimiento y suministro de útiles de oficina.
- Coordinar los tramites de viaje de todo el personal.
- Velar por la buena presentación e higiene del área donde desarrolla su trabajo y el área de recepción de la empresa, reportando oportunamente deficiencias que detecte en iluminación, áreas de mantenimiento (pintura, limpieza de vidrios, etc.)
- Filtrar la información recibida de solicitudes laborales y trasladarlas al área correspondiente
- Entregar cheques a proveedores exclusivamente cuando no se encuentre ninguna persona de departamento contable, considerando la custodia de los documentos hasta su oportuna entrega al departamento administrativo financiero.
- Manejar caja chica destinada a gastos administrativos.
- Archivar los documentos generados por la Gerencia y la jefatura administrativa.
- Organizar las rutas del mensajero en lo relacionado a entrega y recolección de documentos
- Realizar los reportes de entradas y salidas del personal mediante la información proporcionada por el reloj biométrico y la envía semanalmente a la jefa administrativa.
- Recibir llamadas telefónicas y canalización de estas a su respectivo departamento.
- Recibir cordialmente a los visitantes y clientes, resolviendo y canalizando las necesidades que se presentan durante el desarrollo de sus labores.
- Recibir documentos de cobro y emitir contraseñas de pago exclusivamente cuando no se encuentre el auxiliar contable.

- Revisar las nóminas garantizando que los pagos a realizarse correspondan con Recibir, clasificar y distribuir la correspondencia del personal de la empresa manteniendo registro de ingreso/egreso al distribuirla

Secundarias

- Apoyar activamente al jefe del departamento administrativo financiero en la logística eventos y actividades de la empresa.
- Archivar ordenadamente toda la documentación relacionada a su puesto.
- Llevar control del inventario de insumos y materiales de limpieza y cafetería,
- Llevar control diario de las visitas y de las llamadas entrantes.
- Mantener un ambiente laboral adecuado.
- Supervisar las labores de limpieza de las instalaciones.
- Verificar la existencia de medicamentos del botiquín y controlar su distribución.
- Cualquier otra actividad que se asignada por el Gerente General

4. Especificación del puesto:

Educación

Título a nivel diversificado de secretaria bilingüe o carrera afín bilingüe.
Primeros años de Universidad en carreras de administración de empresas o psicología industrial

Experiencia

2 años de experiencia en puestos similares

Habilidades

- Bilingüe
- Responsable
- Proactiva
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad tomar decisiones

Destrezas

- Manejo de office a nivel intermedio o básico en Word/Excel/Power Point.
- Facilidad de comunicación oral y escrita en español e inglés Sistema SAP

5. Responsabilidad:

Errores

- En la forma de tratar a los clientes.
- En la información que proporciona, discreción en el manejo de los datos de la empresa.

Equipo

Debe velar por la correcta utilización de la computadora de escritorio e impresora.

Relaciones con otros

Interna

- Coordinadora del departamento administrativo financiero

Externa

- Clientes.
- Proveedores
- Visitas en general

Información confidencial

Alta discreción y confidencialidad en el manejo de información de la empresa.

Dinero / Valores

Maneja caja de chica de Q500.00

Supervisión

No ejerce supervisión.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental
90%

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental moderado durante periodos cortos e intermitentes.

Físico
10%

Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero por periodos cortos, ya que necesita trasladarse de un lugar a otro dentro de las instalaciones de la oficina.

7. Condiciones ambientales:



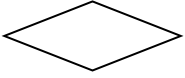
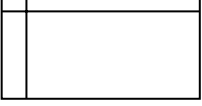

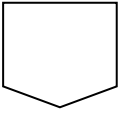
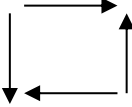

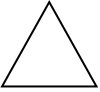
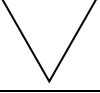

- Complejo de oficinas privadas.

8. Riesgos:

- Sujeta a laborar tiempo extra y bajo presión en temporadas con carga de trabajo alta.

✓ **Simbología ANSI**

A continuación, se detalla la simbología que se utilizará para el flujograma:

	Terminal	Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Descripción de la actividad	Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos.
	Archivo	Archivo del documento.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama del flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de fin de página	Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en otra columna o en la página siguiente.
	Dirección de flujo o línea de unión	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben de realizar las distintas operaciones.
	Documento	Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	Archivo temporal	Elaboración de archivo con información temporal con oportunidad de cambiar la misma.
	Archivo final	Indica la elaboración de un archivo final.
	Inspección, reunión o verificación	Para indicar etapa en la que se analizara cierta información.

Formato 33**Descripción de procedimiento
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala**

Nombre de la empresa: Empresa de arquitectura recreativa	Procedimiento: 1	Hoja: 1 de 5
Título: Procedimiento pago a proveedores	No. De pasos: 17	Fecha: marzo 2021
Inicia: Asistente de contabilidad	Termina: Asistente de contabilidad	Elaborado: Rosario Calderón
Definición: Proporcionar las directrices para dar cumplimiento a los pagos de terceros. Ofrece seguridad en los desembolsos que se realizarán como medio de pago por las actividades de compra de materiales, insumos o servicios prestados a la empresa.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none">- Mantener calendarizada el 100% la cuenta por pagar para cumplir con las fechas estimadas de pago.- Poseer reportes funcionales y confiables en un 95% para aprovechar la toma de decisiones en gestión financiera.- Agilizar el proceso de pago a los proveedores para mantener al 100% relación cliente-proveedor.		
Normas específicas: <ul style="list-style-type: none">- Los días de pago a proveedores son los viernes en horarios de 9:00 a 13:00 y de 14:00 a 16:30.- El proveedor debe presentar la contraseña de pago original, de no ser así deberá de presentar una carta membretada con la firma y sello de la persona de cobros.- No debe entregarse ningún cheque, mientras no se haya verificado que el bien o servicio se ha recibido satisfactoriamente.- Los cheques deben de emitirse los miércoles de cada semana.- La persona encargada de entregar los cheques es la Recepcionista, sin embargo, en su ausencia se designará al Auxiliar contable.		

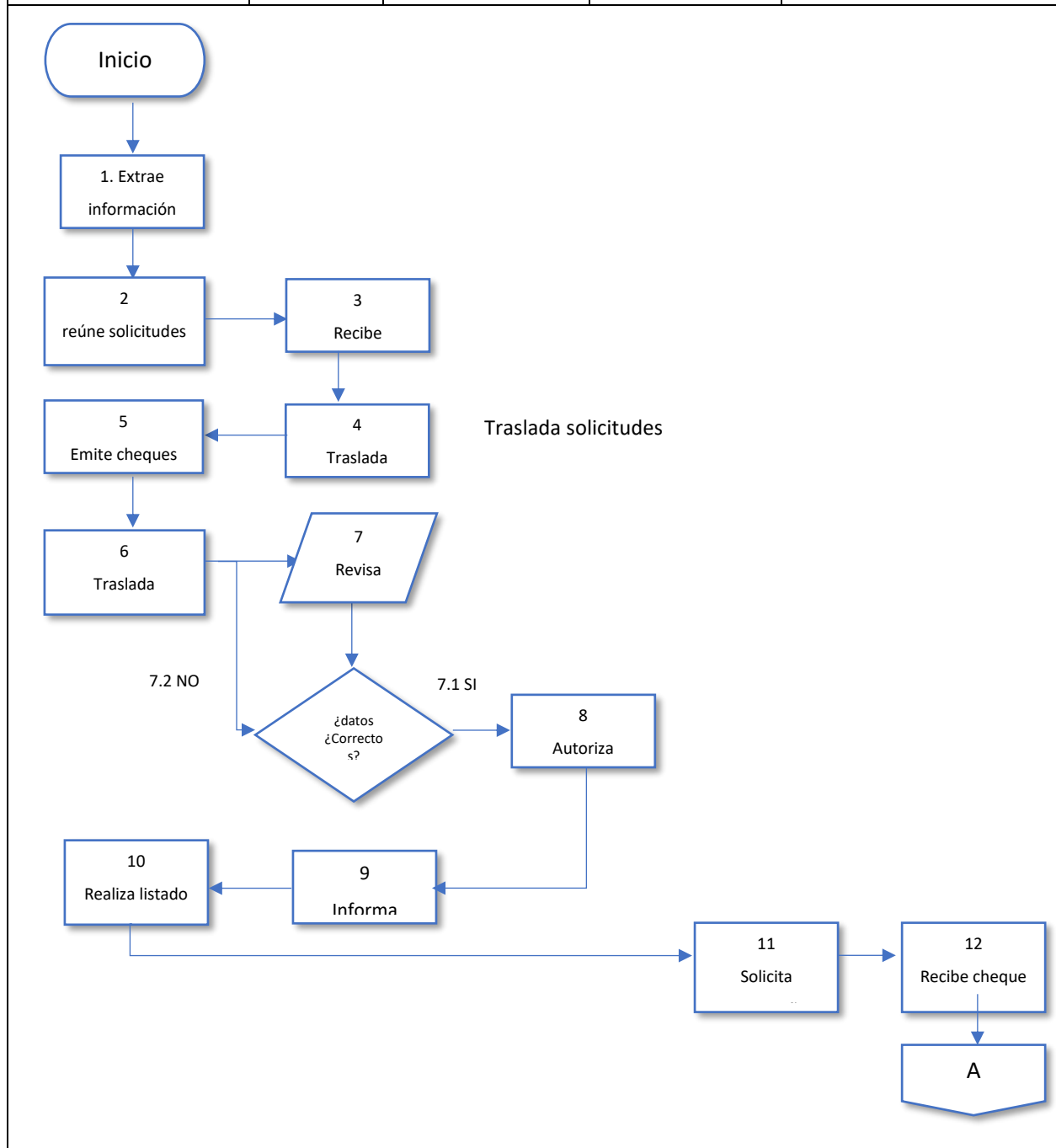
Nombre de la empresa: Empresa de arquitectura recreativa	Procedimiento: 1		Hoja: 2 de 5
Título: Pago a proveedores	No. de pasos: 17		Fecha: marzo 2021
Inicia: Auxiliar de contabilidad	Termina: Auxiliar de contabilidad		Elaborado: Rosario Calderón
Puesto	Paso No	Actividad	
Auxiliar de contabilidad	1	Extrae información del sistema de la cuenta por pagar según la semana en curso.	
Auxiliar de contabilidad	2	Reúne las solicitudes posean la documentación de soporte correspondiente y las traslada al Contador general.	
Contador general	3	Recibe las solicitudes de cheques.	
Contador general	4	Traslada al Asistente contable las solicitudes autorizadas para proceder con la emisión de cheques.	
Auxiliar de contabilidad	5	Emite cheques con su respectivo Voucher de las solicitudes aprobadas.	
Auxiliar de contabilidad	6	Traslada los cheques junto con la documentación de soporte al Contador general para aprobación y firma.	
Contador general	7	Revisa los cheques.	
Contador general	7.1	Si es correcta la información continua el procedimiento y traslada al Gerente.	
Contador general	7.2	No es correcta la información, solicita correcciones.	
Gerente general	8	Emite autorización final, firma los cheques y los traslada al Contador.	
Contador general	9	Informa al auxiliar contable la autorización de los cheques.	
Auxiliar de contabilidad	10	Realiza un listado de los cheques y los traslada a la recepcionista para que sean entregados a los proveedores el día de pago programado.	

Nombre de la empresa: Empresa de arquitectura recreativa	Procedimiento: 1	Hoja: 3 de 5
Título: Pago a proveedores	No. de pasos: 17	Fecha: marzo 2021
Inicia: Auxiliar de contabilidad	Termina: Auxiliar de contabilidad	Elaborado: Rosario Calderón
Puesto	Paso No	Actividad
Recepcionista	11	Solicita la contraseña original al proveedor para poder entregarle el cheque.
Proveedor	12	Recibe el cheque y constancia de recepción si amerita, firma el voucher y emite el respectivo recibo de caja o le coloca el sello de "cancelado" a la factura.
Proveedor	13	Devuelve el voucher firmado, entrega el recibo de caja o el sello de "cancelado".
Recepcionista	14	Verifica los datos del recibo de caja o el sello de cancelado.
Recepcionista	14.1	Si es correcta la información continua el procedimiento.
Recepcionista	14.2	No es correcta la información, devuelve al proveedor.
Recepcionista	15	Adjunta el recibo de caja a la factura y ordena la documentación de soporte.
Recepcionista	16	Traslada el voucher con toda la documentación al auxiliar contable.
Auxiliar de contabilidad	17	Archiva el voucher de forma final.

Nombre de la empresa: empresa de Arquitectura recreativa	Procedimiento: 1 No. de pasos: 17	Hoja: 4 de 5 Fecha: marzo 2021 Elaboró: Rosario Calderón
Inicia: Auxiliar de contabilidad		Termina: Auxiliar de contabilidad

Pago a proveedores

Auxiliar Contable	Contador general	Gerente general	Recepcionista	Proveedor
--------------------------	-------------------------	------------------------	----------------------	------------------

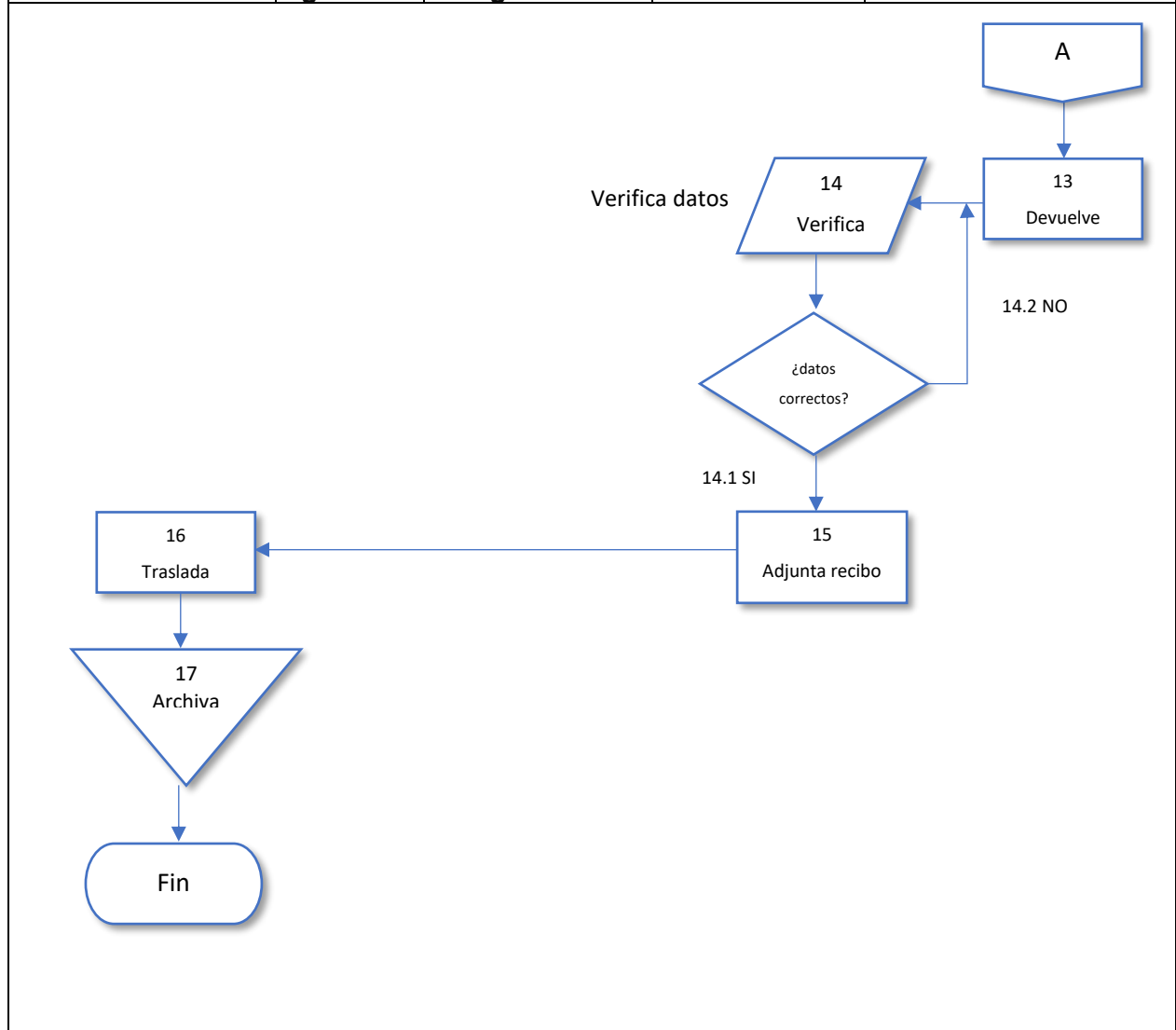


Nombre de la empresa: empresa de Arquitectura recreativa	Procedimiento: 1 No. de pasos: 17	Hoja: 5 de 5 Fecha: Marzo 2021 Elaboró: Rosario Calderón
--	--	---

Inicia: Auxiliar de contabilidad	Termina: Auxiliar de contabilidad
---	--

Pago a proveedores

Auxiliar Contable	Contador general	Gerente general	Recepcionista	Proveedor
--------------------------	-------------------------	------------------------	----------------------	------------------



3.3.3.3 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación, se presenta el presupuesto que se necesita para implementar la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización:

Cuadro 9
Presupuesto para implementar la propuesta
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Concepto	Presupuesto
Estrategia 1 Dar a conocer a la empresa a través de medios digitales y captar nuevos clientes	Q6,975.00
Estrategia 2 Generar alianzas estratégicas con desarrolladores de bienes inmuebles para garantizar la participación de la empresa en el diseño y montaje de áreas recreativas y verdes de los proyectos inmobiliarios, que son obligados dentro de las condiciones de licencia de construcción	Q. 125.00
Estrategia 3 Creación de una nueva línea de negocio en donde se minimicen los riesgos los factores macroeconómicos	Q. 2,325.00
Estrategia 4 Proponer una alianza con el Instituto Guatemalteco de Turismo, para el desarrollo de una línea de mobiliario Urbano para los lugares turísticos del país.	Q. 2,275.00
Estrategia 5 Dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores para crear una cultura de identificación con la empresa.	Q. 2,125.00
Estrategia 6 Definir procesos para ser más eficientes y poder participar en licitaciones públicas.	Q. 525.00
Estrategia 7 Socializar a los colaboradores la nueva estructura organizacional.	Q. 6,525.00

Concepto	Presupuesto
Estrategia 8 Realizar un diagnóstico de clima organizacional para conocer la satisfacción y tener mejor predisposición del personal y establecer programas para que empresa se vuelva más competitiva.	Q. 6,975.00
Implementación de la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización	Q1,550.00
Gastos no previstos	Q. 3,000.00
Total	Q 32,400.00

3.3.3.4 Beneficios de la propuesta

La presente propuesta al implementarse trae consigo los siguientes beneficios:

a. Beneficios cualitativos

Como no se tuvo acceso a información financiera, los beneficios cualitativos son:

Propuesta	Beneficio
Filosofía empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar la identidad y personalidad que tiene la empresa antes los clientes internos y externos. ✓ Reflejar en una visión general lo que se desea alcanzar. ✓ Generar en los colaboradores un sentido de pertenencia a la organización a través de comunicar la misión visión y objetivos. ✓ Fortalecer la imagen corporativa de la empresa, dado que todos los empleados comprenderán la misión, misión y objetivos que se desean alcanzar.

Propuesta	Beneficio
Indicadores de las estrategias	✓ Evaluar el desarrollo de las actividades que se propusieron para realizar las estrategias.
Estrategias propuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener una adecuada estructura organizacional que permita el crecimiento y desarrollo de la organización. ✓ Contar con personal identificado con la empresa a través de la comunicación constante para alcanzar los objetivos y estrategias.
Organigrama	✓ Reflejar la estructura de forma gráfica para pueda ser fácilmente visualizada por todos los colaboradores y que conozcan los departamentos y unidades por los que se compone la empresa y las relaciones que tiene entre sí.

b. Beneficios cuantitativos

Se hace necesario resaltar que no se tuvo acceso a la información financiera de la empresa, sin embargo, para conocer lo que se obtendrá con la implementación de las estrategias propuestas se usarán de base los datos de las ventas y costos del año 2019 y se proyectarán las ventas para el año 2022, para el aumento del 20% que considera la propuesta y para los costos se usará la estimación proporcionada por el Gerente la cual oscila entre un 78% de los ingresos de la empresa.

✓ **Proyección de costos y ventas**

A continuación, se presenta un cuadro con las proyecciones de ventas y costos para el año 2021:

Cuadro 10
Proyección de costos y ventas
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Descripción	Año 2019	Ventas esperadas año 2022 (aumento del 20%)
Ventas netas	Q. 2,900,000.00	Q. 3,480,000.00
Costos totales	Q. 2,262,000.00	Q. 2,714,400.00
Ingresos netos	Q. 638,000.00	Q. 765,600.00

✓ **Relación costo beneficio**

La relación costo beneficio es un indicador que mide el impacto positivo que tendrá la propuesta en la rentabilidad de la empresa.

El dato se obtiene de la división de los ingresos netos entre los costos totales, el cálculo se muestra a continuación:

Cuadro 11
Relación costo beneficio
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Ingresos netos proyectados	Costos proyectados	Costo de la implementación de la propuesta	Costos totales año 2022
Q. 3,480,000.00	Q. 2,714,400.00	Q. 32,400.00	Q. 2,746,800.00
Relación Costo Beneficio = ingresos netos/costos totales RCB= Q. 3,480,000.00/ Q. 2,746,800.00 RCB= Q. 1.27			

El indicador señala que por cada Quetzal que invierta la empresa obtendrá un rendimiento aproximado de veintisiete centavos adicionales lo cual resulta factible dado que no se necesita de financiamiento para la implementación.

3.3.3.5 Plan de acción para implementar la propuesta

La propuesta se presentará mediante un plan de acción individual que refleja las actividades a realizar para ejecutar la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización.

Cuadro 12
Plan de acción para implementar la propuesta
Empresa de arquitectura recreativa
Ciudad de Guatemala

Estrategia : Propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización.									
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos			Presupuesto
				Inicio	Final				
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer el 100% propuesta de la reformulación de planeación y organización, en una reunión	Alumno investigador	3/01/2022	3/01/2022	Papelería y equipo	Q	50.00	Q 50.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta de reformulación de planeación y organización, en un semana	Gerente general	4/01/2022	10/01/2022	A definir por la empresa	Q	-	Q -
3	Reunión con personal táctico	Involucrar al 100% y crear compromiso, en una reunión	Gerente general	10/01/2022	10/01/2022	Papelería y útiles Coffe break	Q	300.00	Q 300.00
4	Reunión con personal operativo	Dar a conocer al 100% la propuesta, en dos días	Supervisor de proyectos	13/01/2022	14/01/2022	Papelería y útiles Refacción	Q	600.00	Q 600.00
5	Implementación de las estrategias	Ejecutar las estrategias al 100% en once meses	Jefe de diseño	17/01/2022	30/11/2022	Estrategias 1,2,3,4,5,6,7 y 8	Q	27,850.00	Q 30,850.00
						Gastos no previstos	Q	3,000.00	
6	Presentación de resultados a todo el personal	Retroalimentar a los colaboradores el 100% de los resultados de la implementación después de haber evaluado el alcance de la propuesta, en una semana	Jefe de proyectos	1/12/2022	7/12/2022	Papelería y útiles Refacción	Q	600.00	Q 600.00
7	Evaluación de la estrategia	Conocer al 100% el alcance que tuvo la implementación de la propuesta, mensualmente	Jefe de diseño	1/02/2022	30/12/2022	A definir por la empresa	Q	-	Q -
Presupuesto estimado de implementación =							Q		Q 32,400.00

Formato 34

Programa para socializar la propuesta

Empresa de arquitectura recreativa

Ciudad de Guatemala

Programa para dar a conocer la propuesta a los Jefes de departamento
Lugar: Instalaciones de la empresa. Responsable: Gerente general. Dirigido: Personal táctico de la empresa.
Objetivo de la guía: Dar a conocer a los mandos medios la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización con el fin involucrarlos y ser parte activa en su ejecución para alcanzar las estrategias y objetivos propuestos.
Desarrollo del programa
Realizar la convocatoria para la reunión. 1. El Gerente general dará la bienvenida a su personal y explicará la finalidad de la reunión, exponiendo los cambios, y modificaciones que conllevará la implementación de la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización. 2. Explicar los roles e influencia que tendrá cada jefe con la nueva estructura 3. Explicar los siguientes puntos: - filosofía empresarial. - Objetivos. - Estrategias y sus planes de acción. - La nueva estructura organizacional, unidades, funciones, puestos y niveles organizacionales. 4. Tiempo para preguntas y respuestas 5. Para crear compromiso relacionado a la ejecución e implementación de la propuesta, se propone que los mandos medios firmen una carta comprometiéndose a ser influyentes con el equipo que tendrán a cargo. 6. Todos los participantes firmarán la ayuda de memoria 7. Refacción Finaliza la reunión.

Guatemala, enero de 2022

Señores
Jefes de departamento
Empresa de arquitectura recreativa
Presente

Señores Jefes de departamento,

Deseándoles éxitos en el desarrollo de sus actividades cotidianas me dirijo a ustedes, para hacer de su conocimiento que en los últimos años la empresa ha tenido un crecimiento tanto en sus operaciones como en el personal que la conforma, lo que hace necesario realizar ajustes a la planificación y estructura organizacional.

Teniendo en cuenta la competencia que existe en el mercado de empresas que brinda servicios de arquitectura, la empresa ha decidido iniciar un proceso de cambio para transformarse y rediseñar la organización para mantener la competitividad y adaptarse a los cambios imprevistos del mercado y de esta forma ordenar los procesos y crear líneas de mandos que conlleven a utilizar de mejor manera el tiempo para mejorar el funcionamiento de la empresa y buscar oportunidades.

En ese sentido, durante este semestre se comenzarán a implementar los cambios, en el rediseño de las jerarquías para gestionar al personal, así como el reacomodo de las áreas de la empresa, entre otros aspectos.

Es por ello que, para implementar la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización, se les solicita en su calidad de jefes de área contraer compromiso y ser influyentes con cada miembro de su equipo de trabajo en los cambios y mejoras que traerá la reorganización.

Finalmente, se les agradece la entrega y constancia que han tenido en la trayectoria de la empresa y no está de más hacer énfasis que estos cambios generarán resultados satisfactorios para el personal como para la empresa.

Sin otro particular.

Gerente general

Programa de socialización de la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización a los colaboradores

Lugar: Sala de reuniones de la empresa o un espacio amplio, iluminado y ventilado que tenga pizarrón y espacio para proyectar.

Responsable: Jefes de departamento

Facilitador: Jefe que sea dinámico y que tenga la capacidad de interactuar con la audiencia.

Montaje: hacer el montaje tipo U o media luna para que haya conexión directa entre los participantes y el facilitador.

Duración: 2.5 horas.

Apoyo: El facilitador debe de contar con una persona de apoyo para tomar notas de lo que piensa la audiencia y de igual forma que pueda tomar fotos o videos.

1. Palabras de bienvenida del Gerente general. *(10 minutos)*
2. Facilitador expondrá los cambios y mejoras que se darán con la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización (se sugiere incluir frases o videos motivacionales). *(15 minutos)*
3. Iniciar la exposición e indicar la importancia de la aplicación de la propuesta. *(40 minutos)*
4. Explicar los siguientes puntos:
 - Filosofía empresarial.
 - Estrategias y sus planes de acción.
 - La nueva estructura organizacional, unidades, funciones, puestos y niveles organizaciones.
5. Refacción. *(15 minutos)*
6. Indicar la fecha en que se realizará el taller relacionado a las estrategias. *(1 minuto)*
7. Exponer un resumen de los temas. *(10 minutos)*
8. Dar espacio para resolver dudas. *(10 minutos)*
9. Finalizada la reunión cada colaborador deberá firmar el formato de la hoja de asistencia a la reunión.)

CONCLUSIONES

Con base en el análisis de la situación actual se establece lo siguiente:

1. En lo que respecta a la hipótesis planteada en el plan de investigación y después de realizar el trabajo de campo se comprueba que la razón por la cual se presentan deficiencias en las funciones de planeación y organización se debe a que se han realizado de forma empírica, y no se aplican de forma correcta la primera y segunda función del proceso administrativo.
2. La empresa tiene definida una misión y visión, sin embargo, no se encuentra formulada bajo lineamientos administrativos por lo cual no reflejan su propósito, y no son del conocimiento de los colaboradores; los valores se practican, aun así, no están establecidos formalmente.
3. No existen objetivos y estrategias destinadas a la parte interna de la empresa, dando como resultado que existan problemas en los elementos de planeación y organización.
4. La estructura organizacional no se encuentra correctamente definida bajo lineamientos administrativos, lo que provoca que la cadena de mando no se cumpla y exista duplicidad tanto de las funciones como de los mandos, lo que a su vez provoca incertidumbre al no saber a quién reportar y de quien recibir órdenes.
5. La autoridad se encuentra centralizada en el Gerente general debido a que por temor a errores tiende a supervisar la mayoría de los procesos y al personal, haciendo que sus funciones de Gerente se vean afectadas por el tiempo que implica supervisar tareas que deberían de ser delegadas a los jefes de departamento.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización, con el fin de dotar a la empresa con instrumentos técnicos que coadyuven al crecimiento de la organización y que eliminen las deficiencias detectadas
2. Ejecutar la estrategia DO contenida en esta investigación para socializar e implementar la nueva misión, visión y dar a conocer los valores que se fijaron formalmente y de esta forma crear una cultura de identificación con la empresa.
3. Se sugiere aplicar los objetivos y estrategias propuestas para tomar acciones correctivas en la empresa y así ser más competitiva en el mercado de la arquitectura.
4. Con la finalidad de contrarrestar las deficiencias encontradas, implementar la nueva estructura propuesta, atendiendo los nuevos elementos de organización en donde se readecuan las funciones siguiendo una departamentalización funcional dejando claro los niveles jerárquicos y la cadena de mando para que la comunicación fluya de forma ascendente y evitar la duplicidad de funciones.
5. Es aconsejable aplicar el sistema de organización lineal para que de esta forma sea el gerente la máxima autoridad y quien delegue autoridad a los jefes de departamento y la organización se vuelva descentralizada.

Referencias

- Benavides, R. J. (2014). *Administracion*. México: McGraw.Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* . México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. . México: McGraw-Hill.
- Franklin, E. (2015). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Hérmendez y Palafox. (2012). *Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill.
- Jones y George. (2015). *Administración contemporánea* . México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y. (2013). *Elementos de administración, un enfoque internacional y de innovación*. México: Mc-Graw-Hill.
- Koontz, Weihrich y Cannice. (2017). *Administracion, una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGraw-Hill.
- Kotler y Armstrong. (2017). *Marketing*. México: Pearson.
- Münch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Pearson.
- Rue y Lloyd . (2006). *Administración, teoría y aplicaciones*. México: Alfaomega.
- Stephen y Coulter. (2018). *Administración* . México: Pearson.