

PE-A1-13
9643
C.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACION Y CIERRE ACADEMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

B. UPANA - I - 5818 - 2006 C.2



ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA, UBICADA
EN SAN BENITO PETEN

GELBER GONZALEZ PINEDA

GUATEMALA , MAYO DE 2006



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



AUTORIDADES

RECTOR	Ingeniero Abel Girón Arévalo
VICE-RECTOR ACADEMICO	Licenciada Alba de Gonzáles
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO	Licenciado Edgar Alfonso Schiling
DECANO	Licenciado César A. Custodio Cóbar
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD	Licenciado Edgar Alfonso Schiling
COORDINADOR DE TESIS	Licenciada Ana Rosa Arroyo de Ochoa
ASISTENTE DE DECANATURA	Licenciado Byron O. Osorio Alonzo

Nombre completo del asesor, tutor o revisor: Licda. María Elena Aguilar C.

Título: Administradora de Empresas

Dirección: 22 avenida 21-82 zona 6, proyecto 4-10

No. Teléfono Of. 22892936

No. Teléfono Cel. 59143700

No. De Fax ---

E-Mail marie.helen06@gmail.com

Guatemala, 08 de abril de 2006.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera Administración de Empresas

Universidad Panamericana.

Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría Práctica Empresarial Dirigida (E. P. S.), del tema "ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA, UBICADA EN SAN BENITO, PETEN" realizado por Gelber González Pineda carné No.2005-634, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Licda. María Elena Aguilar C.

Marta Victoria Morales Maldonado de Téllez
Licenciada en Letras
Colegiado No. 3439
4ª. Calle 48-96 Zona 2 Mixco Col. Molino de las Flores. Guatemala
Tel. casa 24355379
Tel. cel. 54012431
Fax 24355379
E.-mail mmtellez3@yahoo.com – mmtellez@tutopia.com

Guatemala, 31 de marzo de 2006

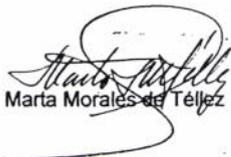
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida- (E.P.S.), del tema: "Análisis administrativo de las funciones de Recursos Humanos en la empresa Distribuidora La Económica, ubicada en San Benito, Petén" realizado por Gelber González Pineda carné No. 2005-634, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado el tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Marta Morales de Téllez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sapientia ante omnia, acquiritur sapientia

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0016-2006

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cobar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas **GONZÁLEZ PINEDA, GELBER**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Licda. Sonia Mendoza

Área de Mercadeo: Ing. Edwin Areano

Área de Finanzas: Lic. Hugo Perla

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 90**.
3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **“ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LA ECONÓMICA, UBICADA EN SAN BENITO, PETEN”** habiendo obtenido la nota global de: 84.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.
5. El examen oral se practicó el día 29 Del mes de: ABRIL

del año: 2006 Iniciándose a las: 14:30

Con el resultado siguiente:

Aspecto	Punteo máximo	Calificación
1 Dominio/conocimiento de los temas		
Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadeo y Finanzas.	15 Pts	13
Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema.	10 Pts	09
2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico		
Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida.	10 Pts	08
3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional		
Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto. Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.	25 Pts	21
4 Lógica y congruencia de los planteamientos		
Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes.	10 Pts	09
5 Conclusiones y recomendaciones		
Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.	10 Pts	08
5 Interrogantes planteadas		
Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores.	20 Pts	16
TOTAL		84

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (90) = 45

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (84) = 42

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

GONZÁLEZ PINEDA, GELBER

Ha sumado la nota final de: 87 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

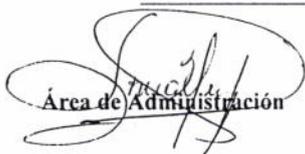
7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 87 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

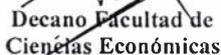
18:00 Horas del día: 29 Del mes de: ABRIL

Del año: 2006


Área de Administración


Área de Mercadeo


Área de Finanzas


Decano Facultad de Ciencias Económicas




Vicerrectoría Académica


Secretaría General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría



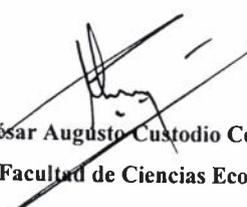
Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16.
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00015-2006-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 10 DE MAYO 2006

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Maria Elena Aguilar asesor, y Licenciada Marta de Téllez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –EPS- titulada “ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LA ECONÓMICAS, UBICADA EN SAN BENITO, PETEN”. Presentada por el estudiante Gelber González Pineda, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0016.2006 de fecha 29 de abril de 2006; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



AGRADECIMIENTOS:

A LA INSTITUCIÓN: DISTRIBUIDORA LA ECONÓMICA SAN BENITO, PETEN.

AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA.

AL ASESOR: LICDA. MARIA ELENA AGUILAR CANAS

AL REVISOR: LICDA. MARTA MORALES DE TÉLLEZ.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. OBJETIVOS.....	2
<i>Objetivo General</i>	2
<i>Objetivos Específicos</i>	2
1.2. ALCANCES Y LIMITES.....	2
1.3. APORTES	3
II. METODOLOGÍA	4
2.1. SUJETOS DE ESTUDIO	4
2.2. INSTRUMENTOS.....	4
2.3. PROCEDIMIENTO.....	4
III. MARCO TEÓRICO.....	6
3.1. PLANEACION ESTRATÉGICA	6
3.2. MISIÓN:.....	6
3.3. VISIÓN:.....	7
3.4. VALORES	7
3.5. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	8
3.6. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	8
3.7. PLAN DE ACCION.....	9
3.8. PLANEACION ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	9
3.9. PASOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS	11
3.10. MAPA FODAL.....	12
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	13
V. EXPOSICION Y DISCUSIÓN	58
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXO NO. 01.....	63
ANEXO NO. 02.....	64

Introducción

La presente investigación surge de los problemas en la administración de personal que presentan varias empresas por no contar con planes que ayuden a llevar a cabo estas actividades de la mejor forma a manera que contribuyan al logro de los objetivos globales de la empresa.

Actualmente, la situación tanto a nivel político, social y económico, cada día exige ser más eficientes y eficaces para sobrevivir en el mercado, para lo cual es necesario tener planes que ayuden al empresario en el desempeño de las actividades, para ser productivos en cada uno de sus departamentos.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha estudiado a Distribuidora La Económica, la cual está ubicada en el departamento de Petén, y a través de los años, esta ha ido creciendo de una forma empírica, específicamente en la administración del talento humano.

Distribuidora La económica nace en el municipio de Melchor de Mencos, departamento de Petén el 01 de Febrero de 1,988. Es una empresa individual, comercial, registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria, con el No. de identificación tributaria 272330-1 y ante el registro mercantil Patente No. 80147 Registro No. 369082 Folio 963 Libro 330, Ha registrado como actividad principal compra y venta de electrodomésticos, muebles, equipo de computación y todo negocio de lícito comercio.

A sus inicios, únicamente contaba con dos empleados quienes eran los encargados de realizar todas las actividades de la empresa, en la actualidad cuenta con más de setenta empleados que se encuentran distribuidos en siete tiendas que se encuentran estratégicamente ubicadas en el área central del departamento de Petén. Distribuidora La Económica opera en los municipios de mayor relevancia comercial del departamento como lo son: Santa Elena, San Benito, Sayaxché, Melchor de Mencos, y La Libertad, Petén y en las aldeas de El Chal Dolores, y El Naranjo, Libertada, Petén.

La presente investigación se hizo únicamente en la súper tienda de San Benito, ya que en ésta se encuentran ubicadas las oficinas centrales y desde donde se desarrollan todos los planes que se pondrán en práctica en el resto de tiendas.

La súper tienda se encuentra ubicada en la calle principal de San Benito, Petén. Cuenta con treinta y cinco personas que llevan a cabo las diferentes actividades que realiza a diario la empresa, entre ellos vendedores, administradores, supervisores, secretarías y gerente general.

La década de los años noventa ha marcado huellas significativas de cambio en los departamentos de recursos humanos de distintas empresas, ha sido testigo de ciertas tendencias que tendrán repercusiones en las empresas. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, la rápida evolución de la mano de obra y la diversidad de la fuerza laboral, son algunos de los aspectos que se han traducido en aportaciones al departamento de recursos humanos para el éxito de una organización.

Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante los próximos años, los departamentos de recursos humanos tendrán que hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo.

Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe a varias tendencias y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular. A esto se añade el que la gestión de los recursos humanos influye de manera importante en los objetivos de la organización, por lo que se consideró de vital importancia los factores que contribuyeron a la reestructuración del recurso humano y que vienen a dar solución a los problemas que se han venido presentando en la administración del mismo, tomando en cuenta los objetivos de la organización y las estrategias que se utilizarán para llevarlo a cabo.

La administración del recurso humano se ha llevado a cabo desde sus inicios de una forma empírica, en la cual no existen planes, la comunicación no ha sido efectiva de un departamento a otro, toda la información que se transmite al personal se da de forma verbal, no se le ha dado importancia a la participación de los colaboradores en el establecimiento de metas y objetivos y en la actualidad se sigue llevando a cabo de la misma forma, pero a manera que la empresa crece cada día más los problemas han sido mayores y de continuar así; existe demasiado riesgo del fracaso total de la misma ya que el recurso humano es el que le da vida a toda institución y por ende debe diseñarse y poner en práctica planes que comuniquen y orienten al subalterno a contribuir al logro de las metas y objetivos.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En distribuidora la económica no se encuentra establecido el departamento de recursos humanos, el gerente de ventas es quien se encarga de llevar a cabo las diferentes actividades de contratación y solución de problemas que se presentan en el manejo de este recurso.

Pero a medida que la empresa crece, y ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el efecto del cambio y el intenso movimiento en la búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba que en la mayoría de las organizaciones la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas.

Distribuidora La Económica con frecuencia se enfrenta a problemas relacionados con la buena administración del recurso humano. Existen quejas de los trabajadores por la duplicidad de mandos en varios casos, por los derechos y las responsabilidades, las cuales no se encuentran bien definidas por parte de la alta gerencia por que se carece de un manual de funciones lo que incide en la prestación de un mal servicio a los clientes, porque estos problemas ocasionan demoras en la prestación de los servicios por no encontrarse definidas ciertas atribuciones con los subordinados.

Por lo que se hace el siguiente planteamiento con el fin de dar solución a la problemática que se ha venido presentando con la administración del recurso humano.

¿Cuáles son los elementos de la estrategia empresarial para realizar la reestructura de los recursos humanos en la empresa, que ayuden a dar solución a los problemas que se han presentado en la administración del recurso humano?

1.1. OBJETIVOS.

Objetivo General.

- Proporcionar a la empresa herramientas administrativas que le permitan mejorar su administración en el área de recursos humanos.

Objetivos Específicos.

- Elaborar misión, visión, valores y objetivos de la empresa, por medio de reuniones con el propietario y los principales directivos de la empresa.
- Elaborar el análisis situacional (FODA.) y determinar las estrategias de recursos humanos por medio de reuniones con los directivos de la empresa.
- Elaborar el organigrama y el manual de funciones de toda la organización, mediante información proporcionada por el gerente de operaciones y el gerente de ventas de la distribuidora.

1.2. ALCANCES Y LIMITES

La investigación se realizó en súper tienda, la cual se encuentra ubicada en la calle principal de San Benito, Petén y es donde se encuentran situadas las oficinas centrales, con respecto a los límites; en la empresa no se encontró información estadística debido a que todos los controles se han llevado manualmente, por lo que no hay suficiente información que permita conocer la forma en que ha ido evolucionando la administración del personal.

1.3. APORTES

- **A la empresa Distribuidora La Económica.**

Ayudar a la empresa, proporcionando herramientas administrativas que ayuden a la administración del recurso humano, logrando con ello la reestructuración de los recursos humanos, por medio de un plan estratégico.

- **A la Universidad Panamericana de Guatemala.**

Contribuir con conocimientos que puedan ayudar a futuros profesionales que realicen consultorías en el área de recursos humanos.

- **Al estudiante.**

La oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos teóricos adquiridos durante el estudio de la licenciatura en administración de empresas.

II. METODOLOGÍA.

2.1. SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos fueron cuarenta colaboradores que son responsables del manejo administrativo y operativo de la empresa y desempeñan los siguientes cargos:

- Gerente General
- Gerente de operaciones
- Gerente de ventas
- Supervisor de ventas
- Jefe de tienda
- Vendedores
- Secretarias

2.2. INSTRUMENTOS

Las guías de entrevistas, cuestionarios y un ejercicio de análisis situacional (utilizando para ello el mapa FODAL) fueron los instrumentos que se utilizaron para recabar información. En los cuestionarios se emplearon preguntas cerradas, es decir con respuestas dicotómicas SI y NO También se realizaron entrevistas con los directivos que laboran para la empresa.

2.3. PROCEDIMIENTO

PASOS

- Planteamiento de problema a la universidad
- Planteamiento de propuesta al empresario
- Investigación Bibliográfica
- Trabajo de campo

Se realizaron visitas a la empresa para dialogar con el propietario quien ocupa el cargo de gerente general, posterior a ello se hizo una entrevista con el gerente operativo y de ventas a fin de

investigar a cerca de los problemas que se han presentado con el personal bajo su cargo y finalmente se visitó de nuevo la empresa para pasarles un cuestionario (ver anexo No. 01) a todos los empleados a fin de recabar información que permita plantear soluciones factibles a los problemas del área de recursos humanos de la empresa.

- Trabajo de gabinete
- Elaborar conclusiones y recomendaciones
- Elaboración de propuesta
- Entrega del trabajo final a la universidad y a la empresa.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. PLANEACION ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un trabajo bien coordinado y llevarlo a cabo como un equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

3.2. Misión:

Es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y representa la razón de existencia de cualquier organización.

Una definición de la misión de una organización debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a las exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

También podemos definirla como el propósito orientador de las actividades de la organización y aglutinador de los esfuerzos de sus miembros; sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores y la estrategia corporativa.

3.3. Visión:

Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. También se puede definir como el arte de verse proyectada en el tiempo y en el espacio.

Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que desea hacer continuamente para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan, y en qué condiciones opera.

En las empresas modernas la visión es importante por el hecho de que hoy las personas no se controlan mediante reglas burocráticas y la escala jerárquica, sino mediante el compromiso con la visión y los valores compartidos. Cuando las personas conocen la visión que se pretende desarrollar, saben con exactitud a donde ir y como ir sin necesidad de coerción.

La falta de visión en los negocios es profundamente perjudicial, pues desorienta a la organización y a sus miembros respecto a las prioridades en un ambiente variable y competitivo. La visión solo se alcanza cuando todos dentro de la organización, y no solo algunos miembros de ella, trabajan en conjunto y en consonancia para que eso ocurra.

En conclusión podemos decir que la misión y la visión proporcionan los elementos para definir los objetivos y formular la estrategia corporativa, que sirve de medio para realizar la misión y alcanzar los objetivos organizacionales derivados de la visión de la empresa.

3.4. Valores

Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

También podemos decir que son aquellos que tienden a variar en el tiempo, dependiendo de cada cultura y sus costumbres y del momento histórico en que les damos cabida."

3.5. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado período. Al estudiarlos en conjunto forman lo que llamamos **visión organizacional**; es de ahí de donde se deriva el nombre de objetivos organizacionales para diferenciarlos de los objetivos personales o individuales que buscan el provecho individual.

Para establecer los objetivos organizacionales se **debe** tomar en cuenta la misión organizacional que es la que proporciona la visión para el futuro, y esta ofrece las bases para la definición de los objetivos organizacionales que deben alcanzarse.

Los objetivos deben de satisfacer simultáneamente seis criterios:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- Deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización
- Ser específicos, es decir estar bien definidos
- Relacionarse con determinado período de tiempo
- Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

3.6. ESTRATEGIA CORPORATIVA.

La estrategia corporativa es un conjunto de maniobras desarrolladas en un ambiente competitivo para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas ambientales, al mismo tiempo que se aplican con más intensidad las fortalezas internas y se corrigen las debilidades internas.

La estrategia corporativa representa el camino elegido por la empresa para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos de la mejor manera posible.

Generalmente esta estrategia incluye los siguientes aspectos fundamentales:

- Esta definida por el nivel institucional de la organización
- Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización
- Incluye a la empresa como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos
- Es un mecanismo de aprendizaje organizacional a través del cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales

Para implementarla de manera adecuada y alcanzar los fines propuestos, la estrategia corporativa debe ser entendida y comprendida por los miembros de la organización, para que conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal. Debe funcionar como un programa global para la consecución de objetivos organizacionales, recibir la aprobación general y ser capaz de motivar e involucrar a todos los colaboradores de la organización. Así mismo debe difundirse y comunicarse ampliamente para servir como hilo conductor de la acción organizacional.

3.7. PLAN DE ACCION.

Es un planificador de las actividades a realizar durante la ejecución de un proyecto, y sirve para llevar un orden en la ejecución de las actividades por medio del cual se detallan cual es la actividad que se va a realizar, el responsable, los recursos que se van a utilizar, el período o tiempo en que se llevará a cabo y las posibles observaciones que se encuentren al momento de la ejecución. (chiavenato, 2005).

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	OBSERVACIONES

3.8. PLANEACION ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

"Es el proceso de decisión relacionado con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado período."

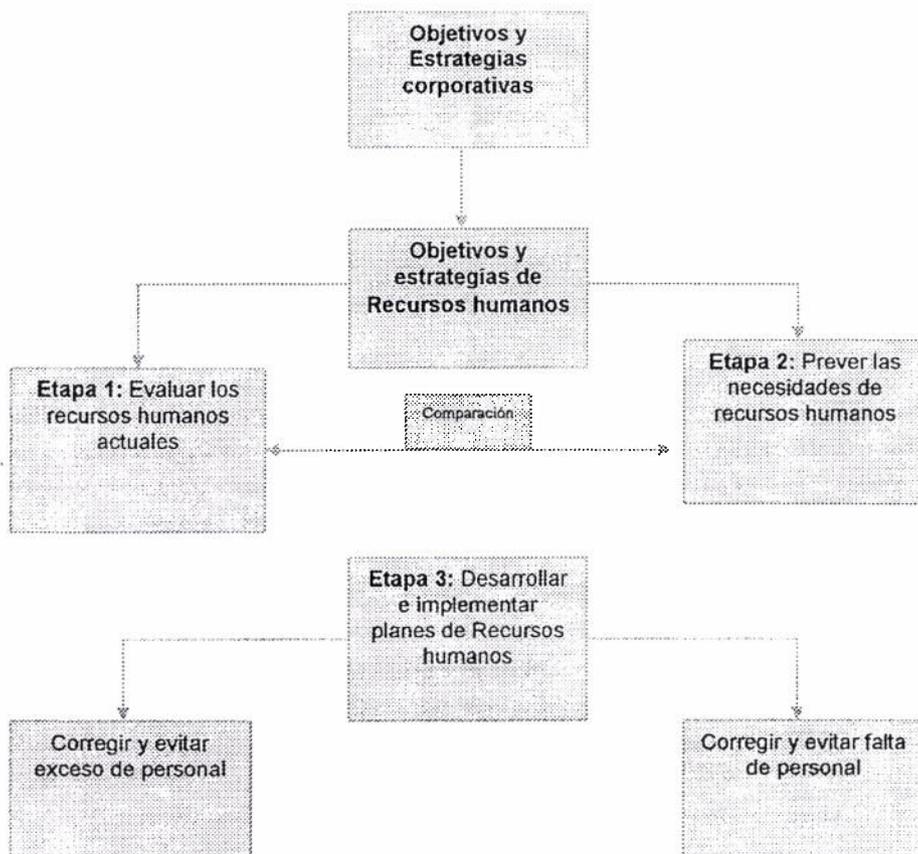
Se trata de definir con anticipación la fuerza laboral y los diferentes puestos que hay que cubrir para realizar la acción organizacional futura.

La planeación de personal se elabora con criterios de racionalidad estrictamente técnicos y de enfoque meramente cuantitativo, y se toman en cuenta las bases de la planeación de recursos humanos que son la demanda de trabajo y la oferta de trabajo.

Para la elaboración de la planeación estratégica para el área de recursos humanos se deben de tomar en cuenta los objetivos y estrategias corporativas y con base a estos establecer los objetivos y estrategias para este departamento, lo que se establecerá haciendo un análisis o una evaluación de los recursos actuales, para hacer una predicción de los recursos humanos que serán

necesarios en el futuro, hacer una comparación entre los existentes y los requerimientos futuros, y con base a esta comparación desarrollar e implementar los planes estratégicos para ésta área. (Chiavenato, 2005) para el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas, como se presenta en el siguiente esquema:

3.9. PASOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS.



Fuente: Elaboración Propia.

3.10. MAPA FODAL.

(Koontz 2003) Es un instrumento valioso de planificación y ayuda para la toma de decisiones, en toda sociedad o empresa individual, de la iniciativa privada, o gubernamental, ya que esta técnica permite poner en evidencia los factores internos y externos que influyen en el ambiente empresarial y que deben ser considerados por los altos directivos de la empresa para aprovechar las fortalezas y determinar las estrategias correctas para hacerle frente a las amenazas a las cuales deberá enfrentarse la empresa.

Por lo tanto, es de vital importancia la realización y el análisis, ya que permitió determinar las fortalezas, las amenazas, las debilidades y las oportunidades con que cuenta la empresa para continuar siendo competitiva en el mercado en el cual se encuentre operando.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

MAPA FODAL DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA

Introducción

La asesoría de Distribuidora "La Económica" inició la labor de investigación, con el propósito de conocer la situación actual de la misma, para lo cual fue necesario utilizar instrumentos de apoyo que facilitaron la recopilación de la información. Se realizaron entrevistas al personal de la entidad, así como también visitas a casa matriz de la distribuidora, lo que contribuyó a la formulación del presente Informe.

El trabajo se centró en la realización de un estudio general con el fin de conocer los puntos fuertes y débiles en cada una de las áreas de la distribuidora, referente a los procesos de Administración, de Recursos Humanos, Financieros, de Mercadeo, y Créditos. Utilizando la técnica del FODA y cuyos resultados se muestran a continuación:

MAPA FODAL
DISTRIBUIDORA "LA ECONÓMICA"

ÁREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
Administración	1.	Organización legalmente establecida.	No cuenta con un Organigrama estructurado de una forma gráfica.	Acceso a la asesoría de consultores que mejoren e implementen actividades administrativas para lograr una administración más eficiente.	La competencia se encuentra bien organizada y estructurada, para ser competitiva.
	2.		No se tiene establecida la misión, visión, valores y objetivos dela empresa.	Establecerlos por medio de una consultoría externa en coordinación con el gerente general.	La competencia si tiene establecida la misión, visión y valores.
	3.		No se tienen establecidos los objetivos organizacionales.	Elaborarlos con la ayuda de una consultoría externa.	La competencia si cuenta con objetivos establecidos.

**MAPA FODAL
DISTRIBUIDORA "LA ECONÓMICA"**

ÁREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
Financiera	1.	La empresa opera con capital propio.	Control y manejo contable no centralizado en el departamento de Petén. (Oficina contable en la ciudad capital).	Captar créditos de instituciones crediticias, para ampliación de stock de productos.	La competencia cuenta con acceso a créditos con tasas de interés mucho más bajas.
	2.	Se cobra un recargo por mora a los clientes por los atrasos de las cuotas.	No hay un reglamento interno para el manejo de la política de créditos y cobros por mora.	Los bancos del sistema ofrecen programas de inversión.	Inestabilidad económica del país y política en materia financiera.

MAPA FODAL
DISTRIBUIDORA "LA ECONÓMICA"

ÁREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
Recursos Humanos	1.	Cuenta con personal necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa.	Los salarios están más bajos en relación con el mercado laboral.	Que el personal reciba capacitación a través de INTECAP.	La competencia ofrece mejores prestaciones y condiciones de trabajo.
	2.		No posee reglamento interno de trabajo.	elaborar el reglamento interno de trabajo.	Al ser fiscalizado por el ministerio de trabajo puede ser sancionado.
	3.	El gerente mantiene buenas relaciones humanas con su personal.	No existe un control adecuado en las entradas y salidas del personal, así como de las inasistencias y permisos.		
	4.		No poseen manual de descripción de puestos.		Renuncia del personal por mala organización, otras empresas tienen claramente definidas las obligaciones y altos mandos.

**MAPA FODAL
DISTRIBUIDORA "LA ECONÓMICA"**

ÁREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Recursos Humanos	5.		Baja expectativas de incentivos laborales y crecimiento dentro de la empresa.	Por deseo de superación y de mejores alternativas de desarrollo personal los empleados pueden renunciar con facilidad.
	6.	Personal con experiencia en sus funciones.	No existe un programa de inducción y carece de un programa de capacitación del personal.	INTECAP, ofrecerá un curso de capacitación para altos directivos, encargados del manejo de personal.

MAPA FODAL
DISTRIBUIDORA "LA ECONOMICA"

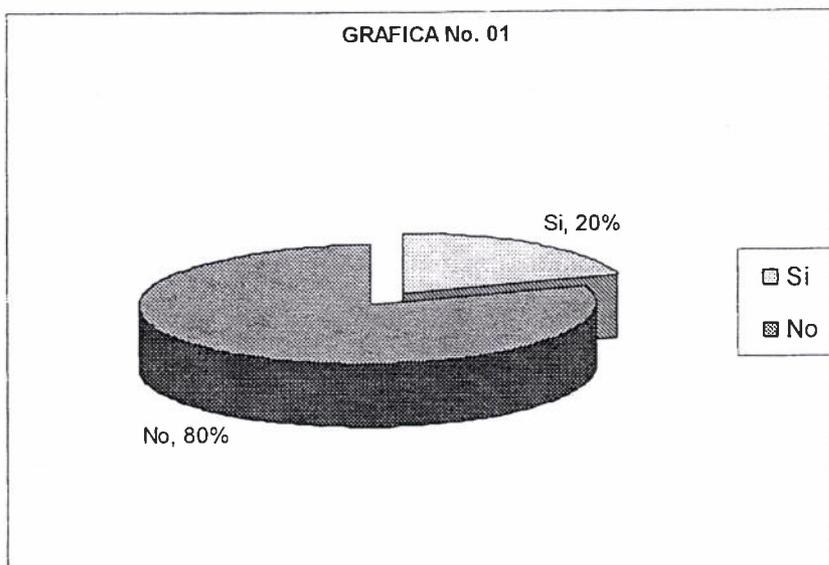
AREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercadeo	1. Fuerza de ventas con bastante experiencia.	No realiza investigaciones a la competencia.	Aprovechar los medios de comunicación masiva de Petén, para promoción y ventas de productos.	Cientes potenciales desconocen los productos que distribuye la empresa.
	2. Cuenta con vehículos exclusivamente para el anuncio de promociones en las calles.	La empresa no cuenta con un programa de publicidad bien definido.	Hacer publicidad a través del patrocinio de los proveedores.	Por crecimiento y desarrollo del departamento, se prevé la llegada de nuevos competidores.

**MAPA FODAL
DISTRIBUIDORA "LA ECONÓMICA"**

AREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Créditos	1. Requisitos mínimos para la solicitud de créditos.	Asignar créditos a malos clientes, por autorizarlos rápidamente.	Aumento de clientes potenciales, por crecimiento poblacional.	Que los clientes busquen otra alternativa para realizar sus compras.
	2. Los intereses que se cobran a los clientes por ventas al crédito están acorde al mercado.	El tiempo para autorizar un crédito es bastante largo, por no contar con una persona que se encargue de verificar referencias.	Crecimiento de su cartera crediticia, por cobrar una tasa de interés baja en el mercado.	El tiempo de autorización de préstamos de la competencia es menor.
	3. Ventas al crédito hasta 18 meses para pagar, con cuotas sumamente bajas.	No cuenta con un sistema de verificación de referencias bastante eficiente.	Contratar asesoría para elaborar un programa de verificación de referencias.	Riesgo de incrementos de cuentas incobrables, por conceder créditos por deficiencia en la investigación de referencias.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la observación directa, el cuestionario estructurado (ver anexo No. 01) aplicado a cuarenta colaboradores de Distribuidora La Económica que representan más del cincuenta por ciento de los setenta colaboradores con que cuenta la empresa, y prestan sus servicios en la Súper tienda, ubicada en San Benito, Petén que es desde donde se llevan a cabo todas las actividades administrativas para el resto de las sucursales.

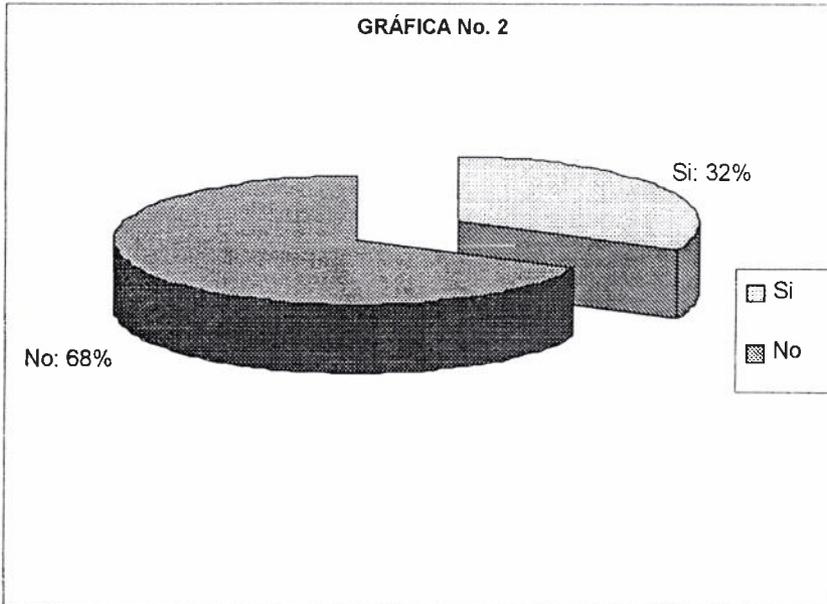
¿Conoce usted la misión y la visión de distribuidora la económica?



Fuente: Entrevista estructurada, 2005.

Como se aprecia en la gráfica anterior., la mayoría de colaboradores desconocen la misión y la visión de la empresa, ya que esta no se encuentra establecida, según entrevista verbal realizada también al propietario de la distribuidora. Por lo tanto; es necesario elaborarla establecerla y comunicarla a los subalternos, para que de esta forma se pueda trabajar día a día como un equipo y contribuir al logro de las metas y objetivos de la empresa.

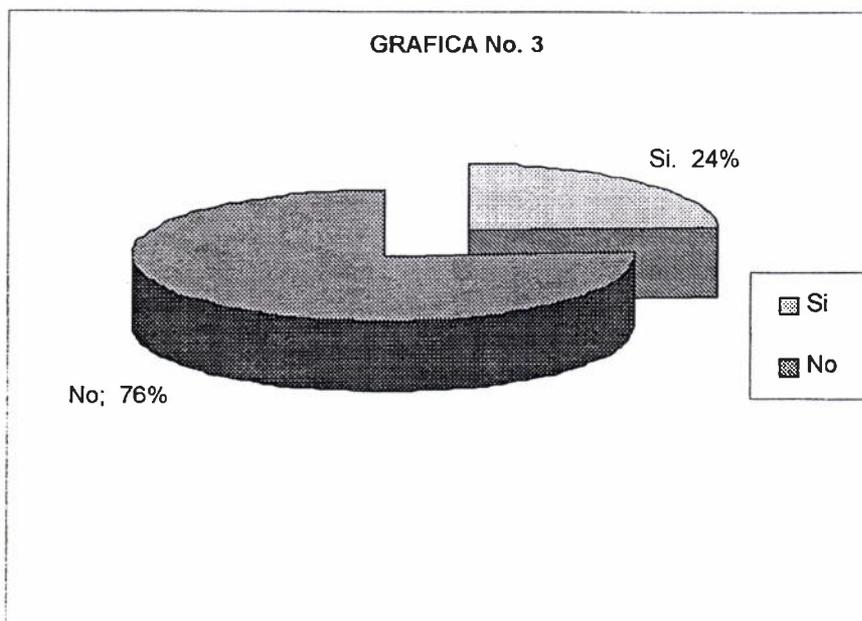
¿Conoce usted los objetivos organizacionales de la empresa en el corto y largo plazo?



Fuente: Entrevista estructurada, 2005.

En la gráfica anterior, se observa que menos de la mitad conocen los objetivos de la organización, ya que no se establecen de una forma clara y precisa, únicamente los realiza el gerente general y en pocas ocasiones se los comunica verbalmente al gerente de operaciones y al gerente de ventas, por lo tanto es necesario establecer ciertas políticas de comunicación que puedan ayudar a conocer los objetivos de la organización.

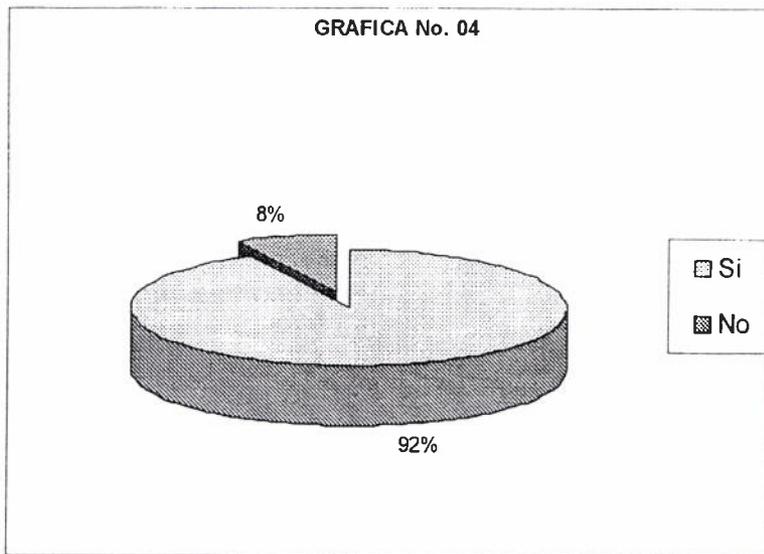
¿Conoce usted las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales tiene que enfrentarse la empresa, para mantenerse en el mercado?



Fuente: Entrevista estructurada, 2005.

En la gráfica anterior se aprecia que más del 50% del personal no conocen los factores internos y externos que perjudican y benefician a la institución, ya que en ciertas ocasiones se ha elaborado pero solo a nivel de la alta gerencia y no se les ha dado participación para determinarlo, únicamente se les ha comunicado verbalmente de ciertas amenazas como la competencia, que día a día crece en el departamento, por lo que se debe mejorar la comunicación a fin de dar a conocerlos y establecer las estrategias necesarias que ayuden a alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

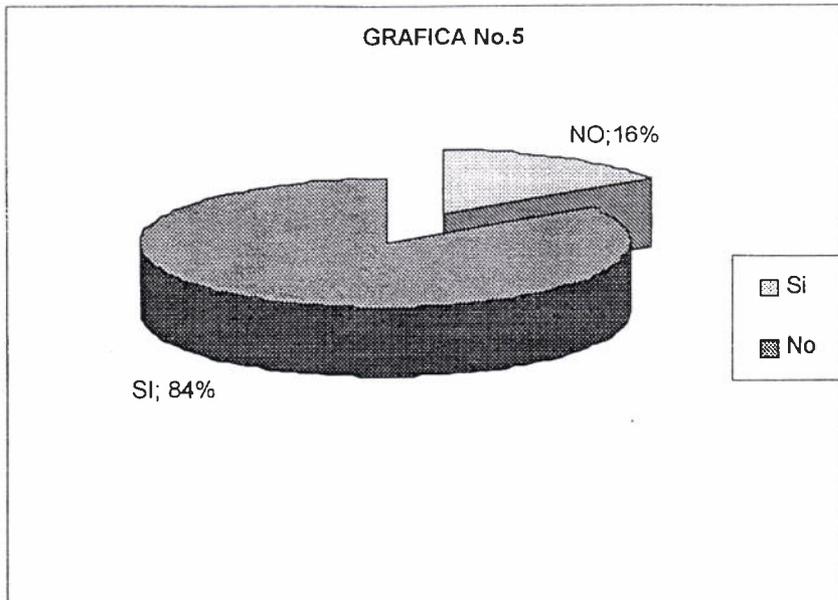
¿Considera necesario diseñar el organigrama estructurado de Distribuidora La Económica?



Fuente: Entrevista estructurada, 2005.

En la gráfica anterior se aprecia que de acuerdo a la opinión de la mayoría de colaboradores de Distribuidora La Económica si es necesario diseñar el organigrama de la institución, con el fin de que la organización sea más funcional y eficaz para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

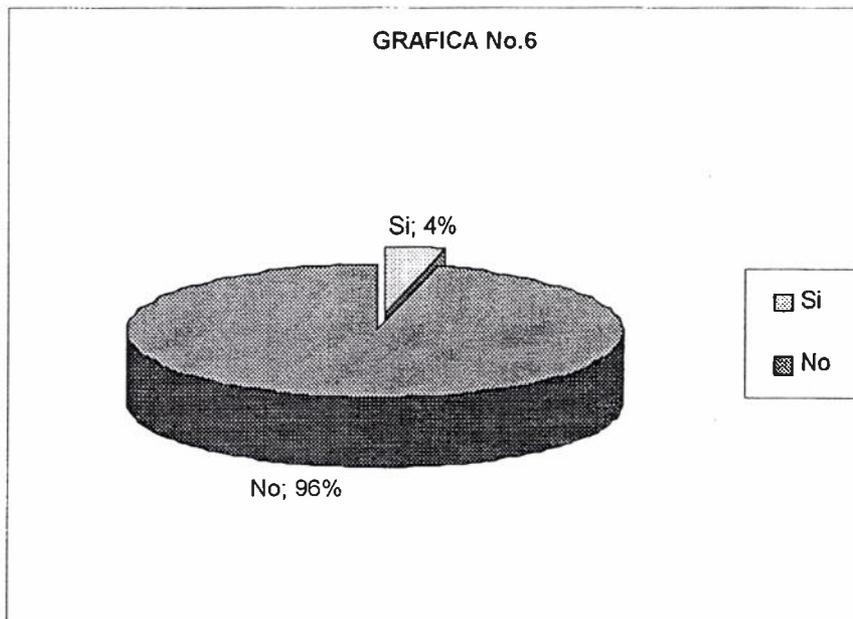
En su opinión ¿Cree que la implementación de un manual de funciones le ayudaría al desempeñar mejor su trabajo?



Fuente: Entrevista estructurada, 2005.

En la gráfica anterior se observa que más del cincuenta por ciento del personal considera necesaria la implementación de un manual de funciones, con el fin de evitar duplicidad de funciones, pérdida de recursos y el personal tendrá una mayor libertad de acción.

¿Cuenta Distribuidora La Económica con planes estratégicos de recursos humanos?

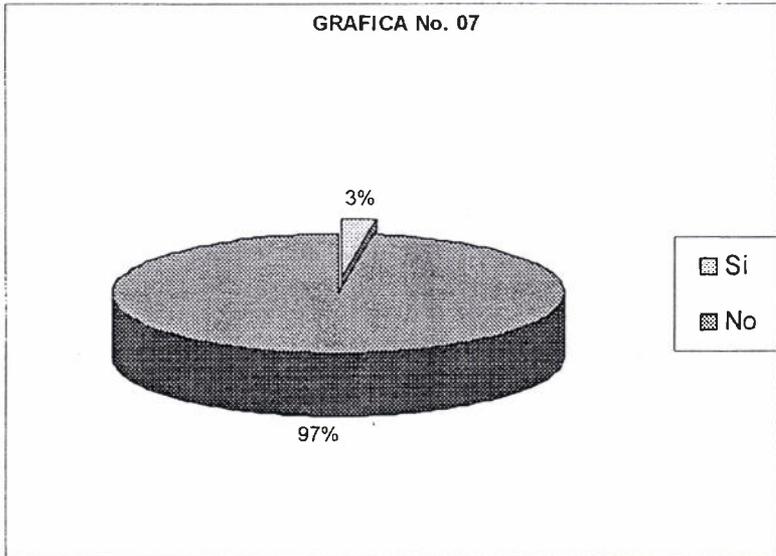


Fuente: Entrevista estructurada. 2005.

En la gráfica anterior se aprecia que la empresa no cuenta con planes estratégicos de recursos humanos, lo que es de vital importancia establecer ya que el recurso humano es parte sumamente importante en toda organización, y al no contar con un plan que le ayude a determinar factores que le benefician y le afectan en esta área puede afectarle grandemente en los resultados.



¿Conoce usted los valores de su empresa?



Fuente: Entrevista estructurada. 2005.

En la gráfica anterior se aprecia que la mayoría de colaboradores no conocen los valores por medio de los cuales se guía y pone en práctica la empresa, ya que estos no se encuentran establecidos, por lo que se considera necesario establecerlos para que sirvan de guía a los colaboradores en las actividades que realicen a diario y se percaten de ponerlos en práctica, día a día para el desarrollo individual y empresarial.

Propuesta de solución

Posterior a la investigación y tomando en cuenta los objetivos de la investigación que tienen como finalidad solucionar los problemas administrativos en el área de recursos humanos que ha venido experimentando Distribuidora La Económica, se hace la propuesta de solución de los problemas mencionados, en la cual se están proporcionando las herramientas administrativas al empresario que le sirvan de ayuda y contribuyan al logro de los objetivos empresariales, las cuales se detallan a continuación:

MISIÓN:

Ofrecer productos de alta calidad, que lleven el máximo valor agregado a nuestros clientes, a precios competitivos, a través de un equipo de personas altamente motivadas y comprometidos a ofrecer un excelente servicio.

VISIÓN:

Ser líderes en la distribución de electrodomésticos y línea blanca a nivel nacional, satisfaciendo permanentemente las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes.

VALORES:

Distribuidora La económica para el buen funcionamiento y el éxito tanto empresarial, como personal se debe apoyar e inculcar a sus colaboradores los siguientes valores:

- **Familia:** es nuestro centro de vida, es el motor de nuestra acción, por ello, merece respeto, valoración y cuidado.
- **Honestidad:** consiste en la congruencia entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos. Ser fiel a estos principios asegura nuestra integridad y la de la empresa.
- **Esfuerzo:** alcanzar las grandes metas de la vida requiere dedicación y constancia. El éxito cuesta y exige mucho compromiso.

- **Confianza:** querer es poder. Si tenemos confianza en nosotros mismos podemos lograr lo que nos proponemos.
- **Pasión:** es la entrega total a nuestros ideales, la voluntad de ir más allá del deber. La perfección sólo se alcanza con pasión.
- **Generosidad:** es compartir desinteresadamente con la familia, los amigos y la sociedad.
- **Aprendizaje:** es necesario mantener una actitud abierta para absorber nuevos conocimientos. Siempre tenemos algo que aprender.
- **Libertad:** poder decidir nuestras creencias y acciones, aceptando con responsabilidad las consecuencias de estas decisiones.
- **Respeto y Tolerancia:** Por el respeto somos capaces de valorar todo lo positivo que hay en los demás y por la tolerancia consideramos otras opciones aunque no coincidamos con ellas.
- **Amor por Petén:** hacer que el amor por nuestro departamento sirva para construir una sociedad más sólida al transmitir los valores, tradiciones y cultura de Guatemala.

OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN

Nuestro objetivo ha sido siempre llevar progreso a todas las familias que con esfuerzo y trabajo mejoran su calidad de vida.

Mantener el incremento de nuestras utilidades:

- Proporcionando bienes y servicios básicos de calidad, al mejor precio.
- Atendiendo a nuestros clientes por medio de tiendas especialistas.
- Logrando que estos clientes nos recomienden con familiares y amigos.
- Integrando un equipo de trabajo comprometido, en un ambiente que favorezca su desarrollo humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- Elevar el nivel de productividad del personal en un 5% para enero del año 2007, lo cual se logrará a través de programas de capacitación que se pondrán en práctica de acuerdo al plan estratégico de recursos humanos.
- Mejorar la atención al cliente: dentro del plan estratégico de recursos humanos también se contempla capacitar al personal en lo que atención al cliente se refiere.
- Incentivar la participación de los empleados en las decisiones de la empresa: Lo cual se llevará a cabo a través de una comunicación organizacional efectiva.
- Incrementar las ventas en un 2% mensual. Esto se logrará asignando mensualmente metas a la fuerza de ventas y estableciendo incentivos adicionales para los ejecutivos de ventas que las cumplan, y se lograrán a través de las siguientes estrategias:

Se dará capacitación al personal a través de una alianza estratégica que se ha iniciado con el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP, específicamente en las áreas de: Relaciones humanas, Cambio de Actitud, Trabajo en equipo y servicio al cliente.

Como estrategia número dos y que también servirá para el cumplimiento del objetivo específico del cual se hizo mención con anterioridad se encuentran las comisiones sobre ventas, las cuales representarán un ingreso extra para cada ejecutivo de ventas, servirá de motivación económica y ayudará al cumplimiento de metas individuales y por ende de las metas globales de la empresa.

Y como última estrategia que contribuirá al incremento de las ventas en un 2% mensual, está el reconocimiento a los empleados que lleguen primero a su meta, lo que consistirá en declarar públicamente el empleado del mes, mediante una fotografía colocada en un cuadro en la parte más visible de la sala de ventas, lo que servirá de motivación y ayudará al cumplimiento de las metas para el resto de ejecutivos de ventas, ayudando también a la satisfacción laboral del empleado.

MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Somos un departamento que trabaja arduamente día a día para garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la institución.

VISION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Llegar a ser el departamento que proporcione a la empresa, el personal altamente calificado en el momento oportuno, a través de un excelente programa de motivación de recursos humanos.

ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Una de las estrategias del departamento de recursos humanos para contribuir al logro de los objetivos globales de la organización, es velar por la calidad del personal. (Ver propuesta).

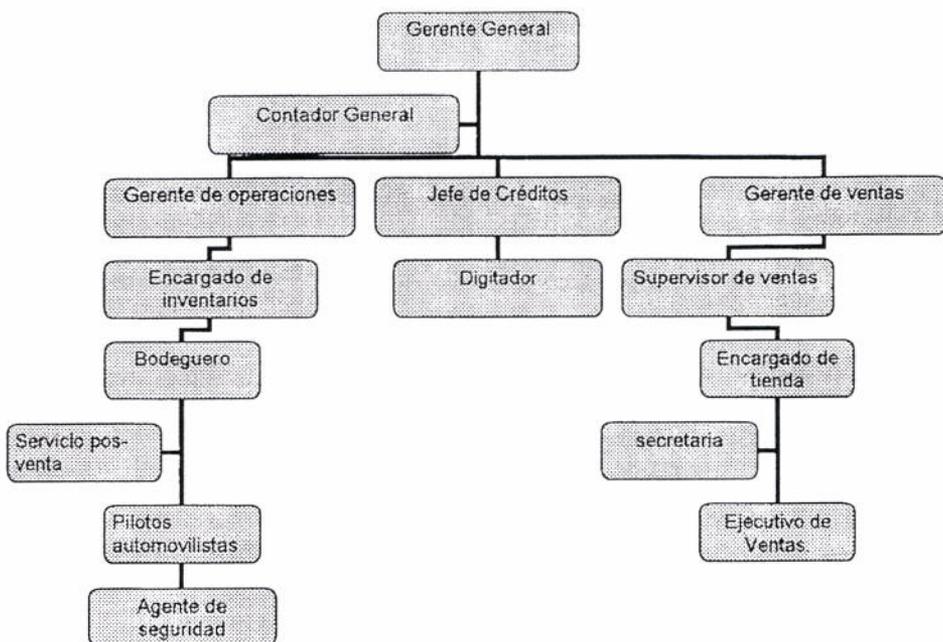
La calidad del personal se logrará a través del adiestramiento continuo, en cada una de las áreas de la empresa. (Ver propuesta).

Uno de los aspectos de suma importancia en cualquier institución es la comunicación organizacional efectiva con el personal, lo que contribuye a formar equipos de trabajo con el fin de cumplir objetivos y metas organizacionales. (Ver propuesta).

Otra estratégica de la que se valdrá el departamento de recursos humanos para el contribuir al logro de los objetivos organizacionales es mantener motivado al personal a través de incentivos adicionales al salario por cumplimiento de metas. (Ver propuesta).

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE DISTRIBUIDORA “LA ECONÓMICA”, SAN BENITO, PETÉN

De acuerdo a lo dialogado con el personal de la distribuidora y por la forma como se han desempeñado en sus labores, se determinó que no existe un organigrama gráfico que los orienten en las funciones y dependencias administrativas, por lo tanto se propone el siguiente organigrama:



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECUROS HUMANOS.
DISTRIBUIDORA "LA ECONÓMICA" SAN BENITO, PETEN**

RESEÑA HISTÓRICA:

Distribuidora La económica nace en el municipio de Melchor de Mencos, Petén el 01 de Febrero de 1,988.

Es una empresa individual, netamente comercial, registrada ante la superintendencia de administración tributaria SAT, con el No. de identificación tributaria 272330-1 y ante el registro mercantil Patente No. 80147 Registro No. 369082 Folio 963 Libro 330, tomando como actividad principal la compra y venta de electrodomésticos, muebles, equipo de computación y todo negocio de lícito comercio.

A sus inicios únicamente contaba con dos empleados uno que era el administrador de la tienda y la otra persona desempeñaba todas las funciones relacionadas a la venta de los artículos, y servicio post-venta que se le proporciona a los clientes. El cual consiste en reparar o cambiar artículos, tomando en cuenta el tiempo de garantía.

Pero conforme ha ido creciendo la empresa ha experimentando varios problemas en la administración del personal, por lo que se considera necesario establecer ciertos planes que contribuyan a solucionarlos y lograr los objetivos empresariales.

Valores

- Calidad en el trabajo
- Trabajo en equipo
- Entrenamiento continuo
- Respeto mutuo
- Compromiso en el trabajo
- Ética profesional
- Innovación
- Responsabilidad

Valores por grupo de interés

- **Propietario.**
- Ética Profesional
- Calidad en el trabajo
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Mejoramiento continuo
- Prestigio corporativo
- **Empleados**
- Reconocimiento
- Entrenamiento continuo
- Respeto mutuo
- **Clientes**
- Calidad
- Rapidez en el servicio
- **Proveedores**
- Responsabilidad
- Alianzas estratégicas

Misión de la empresa.

Ofrecer productos de alta calidad, que lleven el máximo valor agregado a nuestros clientes, a precios competitivos, a través de un equipo de personas altamente motivadas y comprometidos a ofrecer un excelente servicio.

Visión de la empresa.

Ser líderes en la distribución de electrodomésticos y línea blanca a nivel nacional, satisfaciendo permanentemente las necesidades de nuestros clientes.

Misión del departamento de recursos humanos.

Garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la institución.

Visión del departamento de recursos humanos.

Captar y retener el personal altamente calificado a través de un excelente programa de motivación de Recursos Humanos.

Estrategias del departamento de recursos humanos

Calidad del personal

Adiestramiento continuo

Comunicación organizacional efectiva

Gestión moderna de Recursos Humanos

Áreas estratégicas críticas de recursos humanos

Reclutamiento

Selección

Desarrollo del Personal

Sistemas y Programas de Administración

Clima Organizacional

Análisis del entorno interno fortalezas

Liderazgo Confiable

Mejora Continua

Apoyo de la alta gerencia

Tecnología avanzada

Debilidades.

- Deficiencia en la categorización de seguro médico
- Los planes de préstamos no se cumplen a cabalidad
- No cumplimiento de acuerdo en aumentos de sueldos anuales.

Oportunidades.

- Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal.
- El acceso de los sistemas modernos y tecnológicos de administración.
- La alta rotación de personal calificado en los competidores.
- Procesos de quiebra de otras empresas.
- Fenómeno de la globalización.

Amenazas

- Pérdida de empleados valiosos por contraofertas.
- Posibilidades de contratar "empleados espías".
- Fuga de información interna y externa valiosa.

Análisis del entorno externo micro

Amenazas de competidores potenciales

Actualmente, puede existir rivalidad con los departamentos de recursos humanos de otras grandes corporaciones, que desean contratar el personal más capacitado o con más experiencia, al igual que distribuidora La Económica, para ocupar las posiciones vacantes.

Análisis del entorno externo

Ambiente político y legal

Uno de los puntos que en la actualidad afecta a este sector y que está creando incertidumbre y controversias, es el aumento de los impuestos; así como; el alza de los artículos de primera necesidad, transporte y servicios públicos.

Este aumento arancelario contribuye de cierta forma a la disminución de los niveles de empleos y la calidad de vida en Guatemala. Afecta a todos los empleados de la empresa, y al no contar con planes continuos de aumentos de sueldos acorde a la inflación, los paquetes otorgados no son tan atractivos.

Ambiente demográfico.

En la actualidad, Guatemala registra un crecimiento poblacional acelerado, esto contribuye para que nuestra empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos y línea blanca, tenga más demanda y un crecimiento mayor, requiriendo la contratación de más personal calificado para satisfacer las exigencias del mercado.

Ambiente social.

Los consumidores se encuentran satisfechos con la calidad de los productos ofrecidos. La empresa se caracteriza por el desarrollo de una gran cantidad de actividades a favor de la comunidad, lo que permite estar posicionados en la mente de los consumidores aumentando la demanda de los productos, por una parte el es resultado de un arduo trabajo en equipo conformado por individuos altamente calificados e identificados con la organización.

Dentro de las actividades por medio de las cuales se proyecta la empresa a la sociedad podemos mencionar:

Patrocinio de tardes infantiles, en las ferias patronales de San Benito, Santa Elena, y Ciudad Flores, Petén.

Entrega de juguetes a los niños de escasos recursos económicos, para la navidad y fin de año.

Ambiente macroeconómico.

Se observa en el país un crecimiento macroeconómico sostenido que tomó fuerzas hace pocos años. Esto ha fortalecido al crecimiento de diferentes industrias y nuevos mercados que requieren el respaldo de personas dispuestas a colaborar con el logro de los objetivos de la empresa y con una mente abierta para adaptarse a los cambios que se produzcan en las diferentes áreas.

Ambiente tecnológico.

Conjuntamente con los avances económicos que se han desarrollado en los últimos años en Guatemala, todavía más rápido es el avance tecnológico. Esto ha conllevado a modernizar y facilitar muchos procesos. Además, con la globalización se han dado pasos gigantes en el aspecto de cambios de información y simplificación en la comunicación, permitiendo la aplicación de los nuevos métodos administrativos.

Posibles tendencias.

- Crecimiento poblacional
- Aumento de la demanda de productos
- Crecimiento nuevos mercados
- Avances tecnológicos

Posibles premisas

Los aumentos de impuestos afectan el ambiente laboral y las condiciones de trabajo de los empleados, para lo que la empresa debe estar preparada para ayudar al empleado a enfrentar estos cambios, mediante un aumento salarial acorde al mercado laboral.

Si la empresa no se prepara para los cambios que se vienen observando a nivel mundial desaparecerá, de no contar con un personal que se adapte al entorno, tanto interno como externo.

La empresa debe estar a la vanguardia en cuanto a los avances tecnológicos, para poder competir con sus rivales.

La empresa debe acoplar sus productos a la demanda del mercado para servir de manera eficaz a los consumidores

Estratégicas Críticas	Ideas Interesantes	Objetivos a Largo Plazo
Reclutamiento y selección	1.- La mejora continua hace que la empresa resulte atractiva para los profesionales calificados que rotan desde la competencia.	Lograr desarrollar técnicas adecuadas que nos permitan proveer a la empresa de recursos humanos calificados en el momento oportuno. Lograr implementar técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
Desarrollo del personal	2.- El apoyo de la alta gerencia facilita la ejecución de alianzas estratégicas para el entrenamiento del personal.	Tener un plan de capacitación completo para la preparación del personal para el 2007.
Sistemas y Programas de Administración	1.- La mejora continua facilita el acceso a sistemas modernos y tecnológicos de administración. 2.- La tecnología avanzada que posee la empresa permite que en la misma se puedan aplicar sistemas modernos de administración. 3.- El apoyo de la alta gerencia beneficia la implementación de sistemas modernos y tecnológicos de administración.	Llegar a tener sistemas y programas de administración que garanticen una gestión moderna de los recursos humanos para el 2007.
Clima organizacional	1.- Mejorar los planes de seguro de vida para evitar la pérdida de empleados por contraoferta. 2.- Evaluación y actualización de los planes de préstamo para su cumplimiento a fin de motivar a los empleados con el mismo. 3.- Desarrollar un programa de aumento de sueldo más regular, para que los empleados estén -satisfechos.	Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa para el 2007.

(1) Objetivo a Largo Plazo: Lograr desarrollar técnicas adecuadas que nos permitan proveer de recursos humanos calificados a la empresa en el momento oportuno.

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Monto (Q.)	Humanos	
1.- Realizar una investigación de todas las fuentes internas como externas para captar los individuos más calificados.	RR. HH.	Todos los departamentos y consultores externos	2006.	2008	Q5,000	50 Hrs.	Reporte de la investigación realizada.
2.- Desarrollar las descripciones de puesto para cada departamento de la empresa.	RR. HH.	Departamentos correspondientes.	2006	2007	Q3,500	35 Hrs..	Manual de Recursos Humanos conteniendo las descripciones de cada puesto.
3.- Hacer uso de un sistema de información para registrar los datos de los posibles candidatos.	RR. HH.	Sistemas	2006	2008	Q. 15,000	150 Hrs.	Sistema de información elaborado.

(2) Objetivo a Largo Plazo: Elaborar las herramientas que contribuyan al proceso de reclutamiento.

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Monto (Q.)	Humanos	
1.- Elaboración del perfil que se necesita para el puesto vacante.	RR. HH.	Todos los departamentos.	2006	2008	Q. 9,500.00	95 Hrs.	Documentos con la descripción de los perfiles
2.- Definición del tipo de entrevista y pruebas que se llevará a cabo con el solicitante.	RR. HH.		2006	2008	Q. 5,000.00	100 Hrs.	Informes de las evaluaciones
3.- Selección final del candidato idóneo tomando en cuenta el criterio del supervisor del puesto.	RR. HH.	Departamentos Correspondientes.	2006	2008	Q. 6,000.00	60 Hrs.	Contrato firmado
4.- Asignación del puesto.	RR. HH.	Relaciones Públicas.	2006	2008	Q. 7,500.00	75 Hrs.	Contrato firmado

(3) Objetivo a Largo Plazo: Tener un plan de capacitación completo para la preparación del personal para el 2008.								
Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento	
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Monto (Q.)	Humanos		
1.- Determinar las necesidades de capacitación de cada departamento.	RR. HH.	Todos los departamentos.	2006	2007	Q. 6,000.00	60 Hrs.	Listado de necesidades de cada departamento	
2.- Definición del contenido del plan de capacitación.	RR. HH.	Todos los departamentos.	2006	2007	Q. 7,500.00	75 Hrs.	Listado de aspirantes	
3.- Selección de los métodos de capacitación	RR. HH.	Todos los departamentos.	2006	2008	Q. 5,000.00	50 Hrs.	Lista de los métodos seleccionados	
4.- Implementación del Plan de capacitación	RR. HH.	Departamentos correspondientes	2006	2008	Q. 15,000.00	150 Hrs.	Informe de progreso	
5.- Evaluación de los resultados	RR. HH.	Departamentos correspondientes	2007	2008	Q. 3,000.00	30 Hrs.	Documento con el contenido de los resultados	

(4) Objetivo a Largo Plazo: Llegar a tener sistemas y programas de administración que garanticen una gestión moderna de Recursos Humanos para el año 2008.

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Monto (Q.)	Humanos	
1.- Diseñar un sistema de valoración de puestos de trabajo.	RR. HH.	Sistemas.	2006	2007	Q. 15,000.00	100 Hrs.	Sistema diseñado
2.- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño.	RR. HH.	Sistemas	2006	2008	Q. 15,000.00	150 Hrs.	Sistema diseñado

(5) **Objetivo a Largo Plazo:** Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa para el año 2008.

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Monto (Q.)	Humanos	
1.- Definir y socializar la estructura de la organización.	RR. HH.	Alta Gerencia.	2006	2007	Q. 7,000.00	70 Hrs.	Organigrama
2.- Establecimiento de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño	RR. HH.	Finanzas y Sistemas.	2006	2008	Q. 5,500.00	55 Hrs.	Programa establecido
3. Diseñar un programa de reconocimiento individual y colectivo	RR. HH.	Todos los departamentos.	2006	2008	Q. 6,000.00	40 Hrs.	Programa diseñado

Áreas de resultados críticas

- Sistema de reclutamiento
- Sistema de selección
- Capacitación continua
- Implementación de sistemas y programas de administración de Recursos Humanos
- Satisfacción laboral

Análisis de puntos críticos**Identificación de los problemas:**

- 1.- Necesidad de capacitación de los empleados
- 2.- Ineficiencia en el programa de aumento de sueldos
- 3.- Inconformidad de los empleados con las categorías de los seguros médicos

Establecimiento de prioridades en los problemas

Los problemas identificados están en el orden de prioridad correspondiente para su solución.

Análisis de los problemas

1. Necesidad de capacitación de los empleados.

<u>Área de resultados críticas:</u>	Capacitación Continúa. Otorgamiento de facilidades para los empleados que solicitan oportunidad para participar en seminarios y convenciones con el objetivo de mejorar su rendimiento.
Información y datos:	Impartir talleres generales y establecer alianzas estratégicas con firmas especializadas para capacitar al personal.
Causas probables:	Crecimiento personal y profesional de los colaboradores para mantenernos a la vanguardia y ser competitivos.
Resultados necesarios:	El contar con este beneficio contribuye a la motivación, mejora el trabajo en equipo y aumenta el nivel de productividad.

2. Ineficiencia en el programa de administración de sueldos.

Área de resultados crítica: Satisfacción laboral.

Información y datos:	<p>Quejas de los empleados porque los aumentos se realizan de forma irregular, no existe una consistencia a pesar del buen desempeño.</p> <p>Falta de organización.</p>
Causas probables:	<p>Creencia de la alta gerencia de que esta irregularidad se compensa con los beneficios que se otorgan a final del año.</p>
Resultados necesarios:	<p>Mejorar la calidad de vida de los empleados con el cumplimiento de un programa de aumentos de sueldos más periódicos y justos, utilizando como herramienta de apoyo las evaluaciones de desempeño.</p>

3. Inconformidad de los empleados con las categorías de los seguros médicos.

Área de resultados crítica: Satisfacción laboral

Información y datos:	Insatisfacción expuesta de muchos empleados porque las coberturas de las categorías son insuficientes en lo relacionado a entrenamientos y reclamaciones.
Causas probables:	Falta de revisión de los planes de seguros médicos. Tener planes de seguros médicos efectivos para brindar la mayor seguridad al empleado y a sus dependientes.
Resultados necesarios:	Ofrecer un paquete de beneficios atractivos que incluya un seguro médico confiable.

Indicadores claves del Rendimiento

Área de Resultados Críticas	Indicadores Claves de Rendimiento
• Sistema de reclutamiento	• Fuentes consultadas.
• Sistema de selección	• Contrataciones realizadas
• Capacitación continua.	• Porcentaje de la inversión en capacitación
• Implementación de sistemas y programas de administración de Recursos Humanos	• Número de nuevos sistemas y programas implementados
• Satisfacción laboral	• Porcentaje de disminución de rotación del personal

PLANES OPERATIVOS.

(1) **Objetivo a Corto Plazo:** Acceder a las diferentes fuentes tanto internas como externas para reclutar las personas que cumplan con los requisitos deseados.

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Monto (Q.)	Humano	
1.- Establecer contacto con las principales fuentes de reclutamiento.	RR. HH.		Abril 2006	Dic 2006	Q. 3,000.00	30 Hrs.	Lista con el contenido de los diferentes contactos realizados.
2.- Utilizar como apoyo los diferentes medios de reclutamiento (Prensa, Bolsa de Trabajo vía Internet, Grupos de intercambios, boletines internos).	RR. HH.	Todos los departamentos.	Abril 2006	Dic 2006	Q. 8,000.00	40 Hrs.	Lista de los anuncios publicados en los diferentes medios.
3.- Establecimiento de las políticas de reclutamiento.	RR. HH.	Gerencia Administrativa.	Abril 2006	Dic 2006	Q. 6,000.00	30 Hrs.	Políticas establecidas.

(2) Objetivo a corto plazo: Contratar el personal que cumpla con los requisitos deseados para cada área de la empresa.

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Monto (Q.)	Humanos	
1.- Depurar dentro de los solicitantes aquellos que no cumplan con el perfil del puesto para recolectar la información adecuada e iniciar el proceso de forma confiable y válida.	RR. HH.	Gerencia Administrativa.	Abril 2006	Dic. 2006	Q. 5,000.00	50 Hrs.	Contrato elaborado y firmado
2.- Aplicar evaluaciones, pruebas e investigaciones a cada solicitante.	RR. HH.	Gerencia Administrativa.	Abril 2006	Dic 2006	Q. 6,000.00	30 Hrs.	Lista de los empleados que participan en el entrenamiento.
3.- Realizar la selección final del candidato idóneo.	RR. HH.	Gerencia Administrativa.	Abril 2006	Dic 2006	Q. 6,000.00	30 Hrs.	Lista de los empleados que participan en seminario.
4.- Contratación.	RR. HH.	Gerencia Administrativa.	Abril 2006	Dic 2006	Q. 7,500.00	50 Hrs.	Lista de los empleados que participan en inducción.

(3) Objetivo a corto plazo: Invertir el 5% del presupuesto de la empresa en la implementación de un programa de desarrollo dirigido al personal de la empresa, durante el 2006.

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Monto (Q.)	Humanos	
1.- Elaboración y firma de un contrato donde se establezcan las responsabilidades de la empresa y del empleado beneficiario del plan de desarrollo.	RR. HH.	Sistemas.	Abril 2006	Dic 2006	Q. 40,000.00	60 Hrs.	Lista de solicitantes depurados

(4) Objetivo a corto plazo: Implementación de sistemas y programas de administración de personal.

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Monto (Q.)	Humanos	
2.- Implementación de un programa de Planificación Estratégica de Recursos Humanos.	RR. HH.	Sistemas	Julio 2006	Dic. 2006	Q. 15,000.00	150 Hrs.	Programa funcionando.
3.- Aplicación de un Sistema de Desarrollo Organizacional.	RR. HH.	Todos los departamentos.	Agosto 2006	Dic. 2006	Q. 15,000.00	150 Hrs.	Sistema funcionando.
4.- Ejecución de un Sistema de Estrategias de Relaciones Laborales.	RR. HH.	Todos los departamentos.	Sep 2006	Dic.2006	Q. 11,000.00	110 Hrs.	Sistema funcionando.

(5) **Objetivo a corto plazo:** Disminuir en un 10% el nivel de rotación del personal para final del año,

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Monto (Q.)	Humanos	
1.- Implementación de un Sistema de evaluación del desempeño	RR. HH.	Todos los departamentos.	Abril 2006	Dic 2006	Q. 13,500.00	90 Hrs.	Documento conteniendo los resultados de las evaluaciones realizadas.
2.- Aplicación de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño.	RR. HH.	Todos los departamentos.	Julio 2006	Dic. 2006	Q. 18,000.00	30 h/mes	Nóminas de pago.
3.- Ejecución de un programa de reconocimiento individual y colectivo.	RR. HH.	Todos los departamentos.	Dic. 2006	Dic. 2006	Q. 4,000.00	20 Hrs.	Lista de los empleados que fueron reconocidos y premiados.

Revisión del plan

La revisión del plan de la gerencia de recursos humanos implicará un monitoreo mensual y una evaluación anual.

Implementación del plan Y resultados.

El que se lleve a cabo este plan depende básicamente del departamento de Recursos Humanos en coordinación con las demás áreas afectadas y sobre todo de la alta gerencia.

El plan estratégico de recursos humanos se estableció acorde con las necesidades detectadas en el área de recursos humanos, la ejecución se deberá de llevar a cabo por medio de una consultoría externa.

Para el establecimiento del costo que tendrá cada parte del plan estratégico se hizo una investigación del costo de la hora de trabajo de profesionales especializados en ésta área y con base a esto se multiplicó el número de horas por el costo por hora para determinar el monto por cada actividad que se va a realizar.

Con respecto al tiempo de la puesta en marcha del presente plan se tomó ese período de tiempo, tomando en cuenta que las distintas actividades se van a ir realizando de una forma intercalada para no influir mucho en las actividades diarias del personal.

Calendario de reuniones

Las reuniones de seguimiento y revisión del plan estratégico habrán de celebrarse conforme al siguiente calendario:

Fecha de la Reunión	Inicio	Tiempo de Duración	Objetivo de la Reunión
30 de Abril 2006	8:15 A. M.	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción
30 de Mayo 2006	8:15 A. M.	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción
30 de Junio 2006	8:15 A. M.	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción
30 de Julio 2006	8:15 A. M.	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción
30 de Agosto 2006	8:15 A. M.	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción
30 de Septiembre 2006	8:15 A. M.	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción
30 de Octubre 2006	8:15 A. M.	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción
30 de Noviembre 2006	8:15 A. M.	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción
15 de Diciembre 2006	8:15 A. M.	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción
26 de Diciembre 2006	8:15 A. M.	8 horas	Presentación final de los resultados del año evaluación indicadores de rendimiento y análisis de variaciones.
27 de Diciembre 2006	8:15 A. M.	8 horas	Presentación de los planes de acción para el siguiente año.

La ejecución de este plan estratégico permitirá el logro de los objetivos a corto plazo y a su vez posibilita el avance de la organización hacia la posición fijada en las estrategias y objetivos a largo plazo. Así se dan pasos firmes hacia el logro de la misión empresarial.

Este plan es una propuesta para el empresario, y es él quien decidirá cuando lo llevará a cabo, ya que con éste estudio, únicamente se llegó a la etapa de recomendación, más no ejecución.

Plan de Acción	Ene	Feb.	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1.- Establecer contacto con las principales fuentes internas y externas.												
2.- Utilizar como apoyo los diferentes medios de reclutamiento (Prensa, Bolsa de Trabajo vía Internet, Grupos de intercambios, boletines internos).												
3.- Establecimiento de las políticas de reclutamiento.												
4.- Depurar dentro de los solicitantes aquellos que cumplan con el perfil del puesto para recolectar la información adecuada e iniciar el proceso de forma confiable y válida.												
5.- Aplicar evaluaciones, pruebas e investigaciones a cada solicitante.												
6.- Realizar la selección final del candidato idóneo.												
7.- Contratación.												
8.- Elaboración y firma de un contrato donde se establezcan las responsabilidades de la empresa y del empleado beneficiario del plan de desarrollo.												
09.- Implementación de un programa de Planificación Estratégica de Recursos Humanos.												
10.- Aplicación de un Sistema de Desarrollo Organizacional.												
11.- Ejecución de un Sistema de Estrategias de												



Instituto Técnico de
Capacitación y Productividad

Oficio No. RPE-001- 2006

Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén, 28 Marzo de 2006.

Señor: Gelber González Pineda
Coordinador Capacitación Distribuidora La Económica
San Benito, Petén

Apreciable señor González:

De acuerdo a la solicitud de capacitación por usted presentada a la Institución, deseo manifestarle que nuestra programación operativa queda así:

Relaciones Humanas	13 de mayo 2006 (sábado)	08:00 a 12:00 horas
Cambio de Actitud	13 de mayo 2006 (sábado)	13:00 a 17:00 horas
Trabajo en Equipo	14 de mayo 2006 (domingo)	08:00 a 12:00 horas
Servicio al cliente	14 de mayo 2006 (domingo)	13:00 a 17:00 horas

Los eventos se realizarán en las instalaciones del Hotel Villas Marías Santa Elena, Flores, Petén.

También, deseo reiterarle que usted tiene la libertad de solicitar los eventos que considere necesarios para la capacitación de su recurso humano, recordándole que como contribuyente, no debe realizar ningún pago adicional por la capacitación solicitada.

Agradeciendo de antemano el cumplimiento de los requisitos exigidos por parte de INTECAP para el éxito de los eventos

Atentamente
Ramón Francisco Pinelo Morales
Consultor en Formación I

CC. Archivo

V. EXPOSICION Y DISCUSIÓN

(Chiavenato, 2005) Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un trabajo bien coordinado y llevarlo a cabo como un equipo. Por lo tanto, la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va seguir, ésta es fundamental porque representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Sin embargo, los colaboradores de la empresa Distribuidora La Económica no conocen la misión ni la visión de la empresa. Esto se debe a que no se encuentran definidas por la alta gerencia, por consiguiente, no existe una línea clara de trabajo establecida, que les ayude a tener un panorama claro del destino de la distribuidora. Por lo tanto, es importante y necesaria la elaboración de la visión y misión de la empresa por parte de la alta gerencia.

(Chiavenato, 2005.) Los objetivos son los resultados deseados que se pretenden alcanzar en determinado período.

En Distribuidora La Económica tampoco se tiene bien clarificados los objetivos de la organización, lo que perjudica al equipo de trabajo, por no saber los lineamientos a seguir para el logro de los objetivos y por ende no saben a donde se dirigen, por lo que es necesario establecerlos por la alta gerencia tomando en cuenta las opiniones del personal y darlos a conocer para lograrlos como un equipo de trabajo.

(Chiavenato, 2005) Al momento de haber establecido los objetivos hay que darle continuidad por medio de la estrategia corporativa que se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda.

Es decir la estrategia parte de los objetivos de la organización, tomando en cuenta la misión y la visión que se pretende alcanzar, tomando en cuenta las oportunidades que pueden aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse. (Ver mapa FODAL).

Continuando con la investigación también se pudo determinar que los directivos no conocen sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, lo cual es perjudicial para la administración de la empresa, ya que si conocieran bien su micro y macro ambiente establecerían estrategias que les ayudarían a contrarrestar los factores que les afectan.

(Chiavenato, 2005) Para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función del talento humano.

Al observar específicamente el área de recurso humano se pudo detectar que no se cuenta con ningún programa adecuado de desarrollo para el personal actual; y el de nuevo ingreso no tiene una inducción, adecuada. Lo que repercute en deficiencias en el desempeño de sus actividades, ocasionando problemas como falta de desarrollo laboral de los empleados, personal desmotivado y deficiencia en el uso de recursos.

Por lo que se propone poner en práctica el plan estratégico para los recursos humanos, que vendrá a dar solución a los problemas que se mencionaron con anterioridad y que afectan grandemente al desarrollo de la empresa. (Ver propuesta.)

La organización de la empresa también necesita ser reestructurada ya que al conversar con los directivos de la misma, se pudo descubrir que no se cuenta con un organigrama establecido de forma escrita y gráfica, lo que repercute en que el personal no tiene clara la línea de mando. Así mismo no existe un manual de funciones; lo que ocasiona duplicidad de funciones, pérdida de recursos y desmotivación en el personal, con respecto al áreas de fianzas, mercadeo y créditos se determinó que estas áreas se encuentran operando de una forma aceptable, y que el área más crítica es recursos humanos.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado, de los resultados obtenidos en las entrevistas, observación y análisis FODAL realizados en la empresa se llega a las siguientes conclusiones:

- En la empresa no se encuentra definida la misión, visión, ni valores de la empresa; por lo que el equipo de trabajo, no tiene una guía claramente establecida, la funciones se ejecutan utilizando su experiencia y el sentido común.
- La empresa no tiene establecidos los objetivos organizacionales, por lo que el equipo de trabajo no tienen bien claras las metas por cumplir, ni a donde se dirigen.
- No se cuenta con estrategias establecidas para el departamento de recurso humano, lo que es perjudicial para la empresa, ya que existe un alto índice de rotación del personal, porque el personal no se siente satisfecho, porque no hay oportunidad de crecer dentro de la empresa.
- No se cuenta con un organigrama establecido de forma escrita y gráfica, además la empresa tampoco cuenta con un manual de funciones debidamente estructurado, por lo que se observó que existe duplicidad de funciones, pérdida de recursos y desmotivación en el personal, además el personal no tiene clara la línea de mando, aunque los puestos si están establecidos.
- En la empresa no existe un departamento de recursos humanos que se encargue específicamente de la administración del personal, estas actividades en la actualidad las realiza en gerente de ventas.
- En el área financiera se determinó que el departamento de contabilidad de la Distribuidora opera en la ciudad capital de Guatemala, lo que representa una debilidad para la empresa ya que al momento de cualquier auditoría externa no hay quien responda rápidamente, lo que también podría repercutir en pérdida de información al momento ser enviada.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia general de la empresa dar a conocer a los colaboradores la misión, visión y valores propuestos en el presente informe ya que la misión, y la visión claramente definida permitirá a los colaboradores tener un panorama bien claro del destino de la distribuidora. (Ver propuesta).
- Determinar los objetivos de la organización, con la participación de los colaboradores, con el fin de darles a conocer los lineamientos que deben seguir para alcanzar las metas propuestas. (Ver propuesta).
- Elaborar las estrategias que se utilizarán para mejorar la efectividad del recurso humano, con el fin de ser más productivos, prestar un mejor servicio y ser competitivos en el mercado. (Ver propuesta).
- Implementar el organigrama conjuntamente con manual de funciones (propuesto) con el fin de dar solución a problemas de sobrecarga de trabajo, y establecer claramente las jerarquías y evitar duplicidad de mandos.
- Crear el departamento de recursos humanos, ya que se considera de vital importancia para la distribuidora tomando en cuenta el crecimiento considerable del número de empleados, y quien se encargaría de ejecutar el plan estratégico de recursos humanos que se propone. (Ver propuesta).
- Trasladar el departamento de contabilidad, para las instalaciones de la súper tienda, ya que esto representa una debilidad para la empresa, en dar respuesta a cualquier auditoría externa a la que pueda ser sometida la institución por parte de la superintendencia de administración tributaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Chiavenato, Idalberto (2005). Gestión del talento humano. Colombia. Ediciones Mc Granw Hill.**

2. **Diccionario de Administración y Finanzas. Océano/Centrum Editorial S.A.**

3. **HERNÁNDEZ, S. (1995). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Colombia. Ediclones Mc Graw Hill.**

4. **KOONTZ, H, y WEIHRICH, H. ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL, ONCEAVA EDICION. EDITORIAL Mc GRAW HILL. 1998. 795 pp.**

5. **WELLINGTON, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill.**

ANEXO No. 01.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA APLICADA A DIRECTIVOS, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FUERZA DE VENTAS DE DISTRIBUIDORA "LA ECONOMICA", SAN BENITO, PETÉN

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta:

- 1) ¿Conoce usted la misión y la visión de Distribuidora La Económica?
Si No
- 2) ¿Conoce usted los objetivos organizacionales de la empresa en el corto y largo plazo?
Si No
- 3) ¿Conoce usted las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales tiene que enfrentarse la empresa, para mantenerse en el mercado?
Si No
- 4) ¿Considera necesario diseñar el organigrama estructurado de Distribuidora La Económica?
Si No
- 5) En su opinión ¿Cree que la implementación de un manual de funciones le ayudaría a desempeñar mejor su trabajo?
Si No
- 6) ¿Cuenta Distribuidora La Económica con planes estratégicos de recursos humanos?
Si No
- 7) ¿Conoce usted los valores de Distribuidora La Económica?
Si No

ANEXO No. 02.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto	Gerente General
Jefe inmediato superior:	Ninguno
Supervisa a:	Contador General Gerente de Operaciones Gerente de créditos Gerente de ventas

Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones: Ninguno

Función Básica:

Planifica, coordina, supervisa y controla todas las actividades de la empresa.

Actividades:

1. Planifica las actividades de la empresa
2. Dirige todas las operaciones de la empresa
3. Supervisa todas las áreas de la empresa
4. Toma las decisiones de futuras inversiones
5. Participa en la elaboración del presupuesto global de la empresa

Responsabilidades:

El manejo de todas las actividades de la empresa en cada una de sus áreas.

Manejo de información

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa

Requisitos

1. Licenciado en administración de empresas.
2. Cinco años de experiencia en puesto similar.
3. Conocimientos de computación.
4. Sexo: Masculino o femenino
5. Edad: 40-50 años.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto: Contador General.

Jefe inmediato superior: Gerente General

Supervisa a: Ninguno.

**Puesto sustituto en caso de
ausencia o vacaciones:** Ninguno.

Función básica.

Llevar la contabilidad y pagos de impuestos fiscales de la empresa

Actividades

1. Elabora de estados financieros
2. Elabora de planillas
3. Lleva el control de facturas de compras y ventas.
4. Controla el pago del impuesto al valor agregado (IVA).
5. Mantiene el control de pago de impuestos.
6. Paga mensualmente el IVA
7. Paga trimestralmente el ISR
8. Paga trimestralmente del IETAP.
9. Opera libros contables.

Responsabilidades.

Mantener al día todas las actividades contables de la empresa, así como también el pago de impuestos.

Manejo de información

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa

Requisitos

1. 6 Semestre de Contador Público Auditor.
2. Conocimientos Avanzados de Computación.
3. 2 años de experiencia en el área contable.
4. Conocimiento contable, impuestos y leyes fiscales.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto:	Gerente de operaciones.
Jefe inmediato superior:	Gerente general
Supervisa a:	Encargado de inventarios
Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones	Ninguno

Función básica:

Dirige las operaciones de la empresa, detecta errores y propone soluciones y/o correcciones a documentos que han sido elaborados en las tiendas, y que perjudiquen o alteren la información.

Actividades

1. Informa a jefes de tiendas de errores que se han encontrado con mayor frecuencia en los documentos revisados.
2. Vela porque los errores en documentos se corrijan en el tiempo necesario, antes de que puedan alterar cualquier información en el inventario de la empresa.
3. Trata de que las entregas de artículos vendidos se hagan en el tiempo correcto.
4. Asiste a las reuniones a las cuales sea convocado por el Gerente General.
5. Verifica que todas las operaciones de ventas, que se lleven en la empresa se hayan llenado todos los requisitos necesarios.
6. Realiza auditorías permanentes de caja en las tiendas que tenga bajo su control.
7. Informa al gerente general de las posibles anomalías que encuentre en el desempeño de su labor.
8. Evalúa permanentemente la calidad, eficacia y agilidad de los servicios que se brinde a la clientela.
9. Otras que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Manejo de información

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos.

1. Poseer título de educación media, de preferencia cursar el 6to. Semestre de admón. de empresas.
2. Dos años de experiencia en puesto similar.
3. Sexo: Masculino
4. Edad: de 30 años.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto:	Jefe de créditos.
Jefe inmediato superior:	Gerente General
Supervisa a:	Digitador
Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones:	Ninguno

Función básica:

Analizar y autorizar los diferentes créditos que son solicitados en las tiendas por el encargado de tienda.

Actividades:

1. Analiza y autoriza solicitudes de créditos.
2. Lleva el control de créditos otorgados durante el día.
3. Verifica la información que se encuentra detallada en el formulario de solicitud de crédito.
4. Llevar el control de cartera de créditos.
5. Lleva el control del porcentaje de clientes morosos.
6. Trabaja con cobradores, respecto a asignación de rutas de cobro y control de clientes morosos.

Responsabilidades

Manejar los créditos de la mejor forma posible.

Manejo de información

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos.

1. Profesional graduado con título de educación media. (maestro de educación media o perito contador)
2. Como mínimo un año de experiencia en el área de créditos.
3. Sexo: Femenino o Masculino.
4. Edad: 25 - 40 años.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto:	Gerente de ventas
Jefe inmediato superior:	Gerente General
Supervisa a:	Supervisión de ventas
Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones:	Supervisor de ventas

Función básica

Planifica y velar porque se ejecuten los planes propuestos a la fuerza de ventas,

Actividades

1. planifica metas de ventas para cada tienda y específicamente para cada ejecutivo de ventas.
2. Vela porque se cumplan las metas de ventas que son asignadas a la fuerza de ventas para determinado período.
3. analiza con el gerente general los resultados proporcionados por el digitador respecto al cumplimiento de metas propuestas.
4. Estudia los volúmenes de ventas propuestos por la gerencia general.
5. Informa a la fuerza de ventas las políticas y estrategias que utilizará la empresa para el logro de las metas y objetivos.

Responsabilidades

Es el responsable del manejo de todas las actividades de ayuda ala fuerza de ventas.

Manejo de la información

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos

1. Perito en mercadotecnia
2. Tres años de experiencia en ventas.
3. Cursos sobre relaciones humanas
4. Sexo: Masculino
5. Edad: 30-40 años

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto:	Encargado de inventarios.
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones
Supervisa	Bodeguero y encargado de servicios Post-venta.
Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones:	Ninguno.

Función básica:

Llevar al día los inventarios de las tiendas, y revisar que los productos se encuentren en óptimas condiciones y listo para la venta.

Actividades:

1. Practica periódicamente inventarios en las diferentes salas de ventas.
2. Colabora estrechamente con contador general de la empresa, en cualquier información que necesite verificar.
3. Informa a la gerencia de operaciones de los resultados y cuadro de inventarios.
4. Informa al Gerente de operaciones de la existencia e inexistencia de productos para la elaboración del respectivo pedido.
5. Otras que le sean asignadas por su jefe inmediato

Responsabilidades:

El manejo de todas las actividades relacionadas con los inventarios de la empresa.

Manejo de la información

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos:

Posee título de Perito Contador

Un año de experiencia en puesto similar.

Sexo: masculino

Edad: 25-30 anos.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto:	Bodeguero.
Jefe inmediato Superior:	Encargado de inventarios.
Supervisa a:	Transporte.
Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones:	Encargado de inventarios.

Función básica:

Despachar mercadería a las tiendas que solicitan y proporcionar información de existencias e inexistencia al encargado de inventarios.

Actividades:

1. Verifica que al momento de la descarga de camiones la mercadería esté completa y en perfecto estado.
2. Llena las notas de envío al momento de despachar el producto.
3. Actualiza diariamente el Kardex del inventario de bodega.
4. Informa a jefes o encargados de tienda del ingreso de nuevos productos
5. Ordena periódicamente la bodega para la mejor utilización del edificio.
6. Llevar el control de que el producto se despache bajo el método "PEPS" primero en entrar primero en salir.
7. Otras que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Responsabilidades:

Es el responsable de que la descarga de mercadería se realice con el debido cuidado, para no dañar los productos.

Manejo de la información:

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos:

1. Haber cursado como mínimo tercer grado de educación básica o cultura general.
2. Como mínimo un año de experiencia en el manejo de inventarios y bodega.
3. Sexo: Masculino
4. Edad: 20-30 años.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto: Encargado de servicios Post-veta.

Jefe inmediato superior: Bodeguero.

Supervisa a: Ninguno.

**Puesto sustituto en caso
de ausencia o vacaciones:** Bodeguero.

Función básica:

Recibe y envía productos con desperfectos para su reparación.

Actividades:

1. Orienta a los clientes respecto al funcionamiento de artículos vendidos.
2. Recibe productos en mal estado de las diferentes tiendas.
3. Envía productos a los centros de servicio para cumplimiento de garantías.
4. Coordina con bodega el envío de artículos para su debida reparación.
5. Entre productos reparados a los clientes.
6. otras que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Responsabilidades:

Coordinación de todas las actividades relacionadas con el servicio post-venta a los clientes.

Manejo de la información:

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos:

1. Poseer como mínimos tercero básico.
2. Un año de experiencia en puesto similar
3. Conocimientos básico en electrónica
4. Sexo: Masculino
5. Edad: 20-30 años.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto: Piloto automovilista

Jefe inmediato superior: Bodeguero

Supervisa a: Guardianes

Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones: Ninguno

Función básica:

Revisa el buen estado de los vehículos, con el fin de que estén listos para el despacho de mercaderías.

Actividades:

1. Vela porque los artículos se distribuyan justo a tiempo.
2. Vela por la satisfacción del cliente, transportando los productos de la mejor forma.
3. Revisa las listas de entregas de productos que son emitidas por las tiendas y con base a esto da la prioridad que se merece cada una.
4. Coordina con bodega las salidas de los vehículos, cuando sean fuera del perímetro central.
5. Verificar si los clientes han firmado los formularios de conformidad al momento de la entrega de productos.
6. y otras que sean asignadas por jefe inmediato.

Responsabilidades:

El manejo responsable de la movilización de los vehículos con que cuenta la empresa.

Manejo de la información:

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos:

1. Poseer sexto grado de educación primaria
2. Dos años de experiencia en área de servicios.
3. Poseer licencia de conducir vehículo tipo "B"
4. Sexo: Masculino
5. Edad: 25-40 años.

Título del puesto:	Agente de seguridad.
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones.
Supervisa a:	Ninguno.

Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones: Ninguno

Función básica:

Vela por la seguridad y el orden en el lugar que le sea asignado por su jefe inmediato.

Actividades:

1. Brinda seguridad en la empresa.
2. Observa y vela porque se mantenga el orden dentro de la empresa.
3. Lleva controles que son asignados por la empresa.
4. Coordina con sus compañeros las ausencias para almuerzos
5. Responsable de la seguridad de la empresa
6. Acompaña al personal cuando se realiza movimiento de dinero o mercadería.
7. Y otras que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Responsabilidades:

Es el responsable de que se lleven a cabo todas las actividades para brindar seguridad a la empresa.

Manejo de la información:

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos:

Haber prestado servicio militar

Poseer como mínimo 6to. Grado de educación primaria

Tres años de experiencia como agente de seguridad.

Sexo: Masculino

Edad: 20-30 años.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto: Digitador.

Jefe inmediato superior: Jefe de créditos

Supervisa a: Ninguno.

Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones: Ninguno.

Función básica:

Procesar información de compras, ventas y cobros, a manera de que esté actualizada y disponible para que pueda ser utilizada por el departamento de créditos.

Actividades:

1. Opera toda la información de ventas realizadas en las tiendas.
2. Actualiza información de recibos de pagos de créditos que han sido otorgados.
3. Digita toda la información que es necesario que se encuentre registrada en el sistema de cómputo.
4. Vela porque el equipo de cómputo se mantenga en buenas condiciones
5. Proporciona reportes a la gerencia cuando le sean solicitados.
6. Lleva al día, la información, para un mejor control de productos.
7. y otras que sean asignadas por su jefe inmediato.

Responsabilidades:

Es el responsable de que los registros computarizados con que cuenta la empresa sean eficientes y eficaces.

Manejo de la información:

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos:

Poseer título de perito en computación

Tres años de experiencia en puesto similar.

Sexo: Masculino

Edad: 20-30 años.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título de puesto: Supervisor de ventas

Jefe inmediato superior: Gerente de ventas

Supervisa a: Encargados de tiendas.

Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones: Gerente de ventas.

Función básica:

Supervisar que todas las ventas cumplan con el proceso que se encuentra establecido en la empresa para poder realizarla.

Actividades:

1. Verifica que se cumpla el proceso de ventas.
2. Analiza ventas que se crea que no se llevó a cabo con el proceso correcto para poder realizarla.
3. Supervisa a vendedores, a cerca de la forma en que atiende al cliente.
4. comunica las metas de ventas que han sido asignadas por la gerencia de ventas
5. Notifica a los encargados de tiendas de deficiencias observadas en los vendedores.
6. Informa a la gerencia de ventas de las deficiencias encontradas en la tiendas.
7. Supervisa todas las tiendas en lo que a ventas se refiere.
8. Y otras que sean asignadas por su jefe inmediato.

Responsabilidades:

La supervisión de todas las actividades de ventas que se realizan en la empresa.

Manejo de la información:

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos:

Poseer título de perito en mercadotecnia

Dos años de experiencia en manejo de personal

Cursos de relaciones humanas

Sexo: Masculino o Femenino.

Edad: 30-40 años.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto: Encargado de tienda.

Jefe inmediato superior: Supervisor de ventas.

Supervisa a: Vendedores
Secretarías

Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones: Supervisor de ventas.

Función básica:

Comunicar metas a los vendedores, y ayudarlos a que estas se cumplan en el tiempo propuesto.

Actividades:

1. Vela por el cumplimiento de metas y objetivos que le han sido asignadas, por el supervisor de ventas.
2. Delega funciones al personal que tiene a su cargo.
3. Guía a los vendedores en el proceso de ventas.
4. Vela por que la mercadería se encuentre en buen estado y lista para la venta.
5. Verifica que el inventario de artículos se maneje de la mejor forma.
6. Realiza inventarios periódicos con el encargado de inventarios contador, para verificar si coincide lo escrito con lo físico.
7. Entrega cuentas al supervisor de ventas de los resultados obtenidos.
8. Y otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Responsabilidades:

Es el responsable ante el supervisor de ventas del cumplimiento de metas y objetivos.

Manejo de la información:

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos:

Poseer título de nivel medio

Cursar el 6to. Semestres de administración de empresas.

Tres años de experiencia en puesto similar.

Sexo: Masculino o femenino

Edad: 30-40 años.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto: Secretaria
Jefe inmediato superior: Encargado de tienda
Supervisa a: Ninguno
Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones. Ninguno

Función básica:

Preparar y agilizar las diversas solicitudes de los clientes de la empresa, y llevar el control de los ingresos y egresos por ventas realizadas durante el día.

Actividades:

1. Atiende a los clientes que realicen compras o abonos de sus créditos.
2. Elabora informes de morosidad al encargado de tiendas para que este haga el trámite respectivo con el departamento de créditos y cobros.
3. Llena solicitudes de créditos a los clientes.
4. Llena facturas de artículos vendidos.
5. Lleva el control de Kardex, correspondiente al inventario.
6. Lleva el control de las tarjetas de los de las ventas que se han efectuado al crédito.
7. Legaliza los contratos de crédito ante un abogado.
8. Actualiza las cuentas de pagos efectuados por los clientes.
9. Maneja el efectivo de una forma segura, rápida y ordenada.
10. Atiende el r el teléfono.
11. Extiende recibos de caja por pagos de créditos.
12. Llena un libro de control de los créditos otorgados.

Responsabilidades:

El manejo del efectivo y documentos que se utilizan a diario en la empresa.

Manejo de la información:

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos:

Poseer título de secretaria comercial

Tres años de experiencia en puesto similar.

Conocimientos de computación

Sexo: Masculino

Edad: 20-30 años.

**MANUAL DE FUNCIONES
DISTRIBUIDORA LA ECONOMICA**

Título del puesto:	Ejecutivo de ventas
Jefe inmediato superior:	Encargado de tienda.
Supervisa a:	Ninguno
Puesto sustituto en caso de ausencia o vacaciones:	Ninguno.

Función básica:

Atender a los clientes que visitan la sala de ventas y satisfacer las necesidades de éstos por medio de los artículos que ofrece la empresa.

Actividades:

1. Satisface las necesidades de los clientes de la distribuidora, mediante la venta de artículos.
2. aprende perfectamente el funcionamiento de los artículos que se encuentran disponibles para la venta.
3. Acepta sugerencias del encargado de tienda.
4. Vela por la existencia de productos en su área y comunica al encargado de la inexistencia de estos.
5. Cumple con las políticas y requisitos que se deben de llenar para poder realizar una venta.
6. Contribuye al cumplimiento de metas que han sido asignadas por el supervisor de ventas
7. y otras que le sean asignadas por el jefe inmediato.

Responsabilidades:

Llevar a cabo el proceso de ventas cumpliendo con los requisitos que exige la empresa.

Manejo de la información:

Mantener completa discreción de la información relacionada con la empresa.

Requisitos:

Poseer tercero básico como mínimo

Un año de experiencia en ventas.

Sexo: Masculino o femenino

Edad: 18-30 años.

