

**Implementación de la Estructura Organizacional en la empresa
Leo Girón y Asociados, S.A
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Leslie Vanessa Alonzo Ojeda

**Lic. Samuel Zabala (Asesor)
M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez. (Revisora)**

Guatemala, Julio 2014



Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th, Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador Campus Álamos

**Tribunal que practicó el examen general
De la Práctica Empresarial Dirigida**

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Examinador (a)

Lic. Axel Elmer Ramírez Barrios
Examinador (a)

Lic. Edwin Rojas
Examinador (a)

Lic. Samuel Zabala
Asesor

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.14-2014-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 16 DE JUNIO DEL 2014

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Samuel Aron Zabala Vásquez, tutor y Licenciada Mayra Aracely Martínez y Martínez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LEO GIRÓN Y ASOCIADOS, S.A.". Presentada por el estudiante Leslie Vannesa Alonzo Ojeda, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00798, de fecha 28 de abril de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 25 de enero de 2014

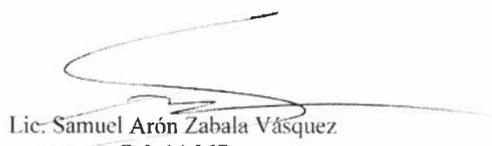
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Implementación de la Estructura Organizacional en la empresa Leo Girón y Asociados, S.A.”**, realizado por: Leslie Vannesa Alonzo Ojeda, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría 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 sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

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



Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez
Col. 14,367
Tutor

Mayra Aracely Martínez y Martínez
Licenciada en Administración Educativa
Maestría en Educación con Especialización en Elaboración y Evaluación de
Proyectos Educativos
Dirección: 8va. Avenida "A" 18-94 Residenciales Fuentes del Valle II zona 5
Villa Nueva
No. de Teléfono: 59514322
E-mail: mmartinezm@mineduc.gob.gt / lic.mmartinezm@gmail.com

Guatemala, 11 de abril de 2014

Señores:
Licenciado César Augusto Custodio Cóbar
Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj
Facultad de Ciencias Económicas-programa ACA
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), de Tema "**Implementación de la Estructura Organizacional en la empresa Leo Girón y Asociados, S.A.**" realizado por la practicante: **Leslie Vanessa Alonzo Ojeda**, estudiante de la carrera Administración de Empresas, carné 201300466, he procedido a la revisión del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al **Examen Técnico Profesional Privado (ETPP)**, 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.



M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 895.2014

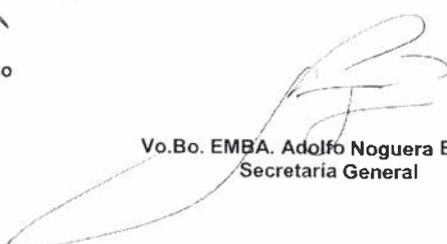
El infrascrito Secretario General EMBA, Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Leslie Vanessa Alonzo Ojeda** con número de carné 201300466, aprobó con **83 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de abril del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Omar I.
cc Archivo

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme vida, salud, y la oportunidad de poder continuar con mis estudios, llenarme de fortaleza en todos los momentos difíciles de mi vida

A MIS PADRES

La fuente de inspiración para seguir sus pasos y apoyarme siempre

A MIS HERMANAS

Por apoyarme siempre y darme fortaleza

A MI SOBRINOS

Ser un ejemplo para ellos en el futuro

A LA UNIVERSIDAD

Por permitirme terminar mi carrera

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.4 Planteamiento de la problemática.	5
1.6 Objetivos	7
1.7 Alcances y límites	7
1.8 Marco teórico	7
Capítulo 2	17
2.1 Sujetos de investigación	17
2.2 Instrumentos	17
2.3 Diseño de la investigación	17
2.4 Aporte esperado	18
Capítulo 3	19
3.1 Generalidades del trabajo de campo	19
3.2 Presentación de resultados	19
3.3 Análisis de resultados	33
Capítulo 4	35
4.1 Propuesta de trabajo	35
4.2 Definición de la propuesta	35
4.3 Justificación de la propuesta	35
4.4 Objetivos de la propuesta	36
4.5 Enfoque administrativo de la propuesta	37
4.6 Plan de comunicación interno de los cambios organizacionales	72
4.7 Enfoque financiero de la propuesta	75
4.8 Viabilidad de la propuesta	76
Cronograma	79
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Referencia Bibliográfica	82
ANEXOS	83

Resumen

El objeto del presente estudio consistió en determinar cuál sería el resultado de aplicar un análisis administrativo a la estructura de administración actual con que opera la empresa Leo Girón y Asociados.

La organización muestra tener problemas internos que requieren la intervención inmediata de un análisis administrativo que revele las causas de la situación.

De lo anterior surgió la iniciativa de realizar un estudio que permitiese identificar las causas que afectan.

Como primer paso se realizó una evaluación integral para determinar sus fortalezas y área de mejora, para esto se inició con sus antecedentes, visión, misión, objetivos e información financiera. El informe reveló las causas y posibles soluciones a la problemática, presentó una reseña histórica de la compañía, el planteamiento de problema, la lista de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y, la estructura de trabajo vigente, luego se explicó la metodología y tipo de investigación con que se abordó las áreas de oportunidad así como los sujetos de información y las herramientas de recolección de datos.

Se continúa con las generalidades del trabajo de campo, realizando la presentación de resultados, iniciando con el análisis financiero de la empresa, para determinar si tiene la liquidez suficiente para poder invertir. Se presentaron los resultados de la investigación y se realiza un censo que brindó los datos sobre la situación actual; se basó en las aportaciones de todo el personal y se pudo determinar la esencia de las deficiencias.

Se realizaron las propuestas de solución, recomendando una estructura organizacional, que incluye la descripción de puestos, un organigrama, jerarquización, plan de motivación, diagramas de flujo, control de compras y gastos, reglamento interno de trabajo acordes a los problemas detectados y por último se presentaron las conclusiones, las referencias bibliográficas y anexos a que se llegó luego de realizar todo el procedimiento de investigación científica siéndole objetivo en la mención de cada punto.

Introducción

En la actualidad en todas las organizaciones se encuentran procesos dependientes y entrelazados entre sí que garanticen la excelencia en la labor administrativa que se realiza. A consecuencia de lo anterior se genera la optimización de los recursos de toda la compañía que se traduce en el éxito empresarial haciéndose posible la consecución eficiente de los objetivos trazados.

El informe que se presenta intenta revelar la estructura organizacional apropiada que se adecúa a la pequeña empresa de prestación de servicios profesionales administrativos y contables.

En algunas ocasiones las empresas pequeñas no cumplen en su totalidad con las directrices metodológicas que requiere cualquier empresa en este ramo. Razón por la que el documento vislumbra convertir a la pequeña empresa en una organización formal establecida.

Realizar un estudio de investigación contribuye a que se identifiquen y subsanen la mayoría de problemáticas que pudieran aquejar a cualquier compañía. La investigación muestra lo crucial que puede ser la correcta implementación de una estructura organizacional lográndose una esquematización de colaboradores que pudiera considerarse eficiente en su ramo.

La documentación de las labores productivas en toda organización permiten discernir las actividades que debe realizar cada colaborador o grupo de colaboradores dentro de la empresa, evitándose así la disfuncionalidad en la asignación y control de las tareas administrativas.

Debido a lo expuesto anterior esta investigación se divide en cuatro capítulos, describiendo los antecedentes de la empresa, planteamiento de la problemática, análisis de los resultados por medio de un censo, propuesta para mejorar las deficiencias encontradas y el costo de la propuesta.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Leo Girón & Asociados es una entidad mercantil fundada en Guatemala en el año 1977 se dedica a prestar servicios de auditoría, administrativos, control de negocio, automatización de servicios, recursos humanos, servicios informativos.

Fecha de Constitución: 13 de enero de 1981 Registro: 26 Folio 14 Libro 10 Categoría 18 expediente AJ2083 de nacionalidad guatemalteca. En la superintendencia Administración Tributaria SAT la empresa, está registrada con el número de Identificación Tributaria (dato confidencial) RTU (datos confidencial) Fecha (dato confidencial) última modificación fue realizada en 1989

Dirección: 13 calle 10-28 zona 3 de Mixco

1.2 Aspectos de la organización

Visión

Ser una empresa líder en la prestación de servicios profesionales de consultoría en las áreas administrativas, contables y tributarias, mediante el desarrollo permanente de competencias en nuestro recurso humano, tecnológico, logístico y físico, con los cuales pretendemos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir con el desarrollo económico del país

Misión

Somos una empresa con alto sentido de servicio y calidad, buscando soluciones integrales, agregando valor a las inversiones de nuestros clientes y honrando a Dios en todo lo que hacemos.

Objetivos a corto plazo

Abrir una nueva sede en el departamento de Huehuetenango, ya se está trabajando en todos los trámites legales para dar inicio a la brevedad posible.

Objetivos a largo plazo

Cambiar de ubicación en la ciudad capital a una zona más accesible para sus clientes, y darse a conocer en toda la República de Guatemala.

Control interno

Leo Girón y Asociados, trabaja su información financiera contable mediante un programa electrónico, además elabora el mismo control de forma manual para lo cual cuentan con los libros habilitados por las instituciones gubernamentales correspondientes, para el manejo y control.

Información financiera

Los estados financieros los realiza el departamento financiero de forma anual, mensual y trimestral, con fin de llevar un control, todos ellos aprobados por el gerente general. Sin embargo parte de la información no fue mostrada, por la seguridad de la empresa.

1.3 Organización y sistemas

Según lo investigado la empresa carece de un organigrama físico, lo que tiene como consecuencia que no haya una línea de jerarquía por cumplir, por otro lado indican que no tienen manuales administrativos que permitan tener un control en cuanto a procedimientos.

No existen procedimientos establecidos en controles de gastos administrativos, anuales, proyecciones a corto, largo plazo y estimados anuales sobre los gastos. El departamento financiero realiza la contabilidad de los clientes y es el único que muestra un control interno, los gastos de la empresa son administrados por la gerencia general y su asistente administrativo. No proporcionan mayor información por seguridad de la empresa.

Todo el personal está en planilla regular con prestaciones de ley, el salario depende del puesto que ocupen. No existen contratos laborales, cumplen con las obligaciones patronales. Leo Girón y Asociados presta servicios de auditoría, administrativos, control de negocio, automatización de servicios, recursos humanos y servicios informativos. La cartera de clientes no fue proporcionada por seguridad de la empresa.

Diagnóstico general

La empresa Leo Girón Asociados, ubicada en la zona 3 de Mixco, presta servicios de Contaduría Pública y Auditoría, contratación de personal para otras empresas y venta de Programas de Contabilidad.

Se realizó un diagnóstico específico analizándose cada una de las ramas administrativas de la empresa, para realizar una mejora que aumente los ingresos y tener mayor control administrativo y financiero.

Se realizó una entrevista, al gerente general y a todo el personal, los resultados muestran, el clima organizacional, motivación y funcionamiento de la empresa. Al finalizar se encuentran las conclusiones, que hacen énfasis de las áreas de mejora y oportunidades.

Los resultados muestran carencia de estructura organizacional, eso abarca la elaboración de manuales administrativos, definición de puestos, organigrama, control de gastos, contratos de trabajo, planes de motivación. Existe alta rotación de personal, que eleva el presupuesto del pasivo laboral.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal capacitado para el asesoramiento a clientes ✓ Los precios son accesibles ✓ Suficiente personal para atender las necesidades de los clientes ✓ Capacidad financiera para poder invertir en nuevos proyectos. ✓ Accesibilidad a cualquier cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de emprendedores en el país que ofrecen los mismos servicios. ✓ Existe gran cantidad de empresas familiares en el mercado que crecen sin prestar atención a aspectos contables y de recursos humanos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistencia de una estructura organizacional definida. ✓ Ausencia de manuales administrativos y control de gastos. ✓ Deficiente uso de los recursos de trabajo. ✓ Excesivo desperdicio de materiales ✓ Alta rotación de personal ✓ Duplicidad de funciones ✓ Falta de programas de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La existencia de nuevas empresas. ✓ Ausencia de políticas de compra ✓ Guerra de precios entre empresas del ramo. ✓ Crisis económica del país reduce la inversión en empresas pequeñas.

Fuente: Elaboración propia

Derivado del análisis anterior, se define como problema que aqueja con mayor incidencia a la organización

Inexistencia de una estructura organizacional definida.

1.4 Planteamiento de la problemática.

La problemática de la empresa es la inexistencia de estructura organizacional. Debido a esto existe desorden en procedimientos porque no tienen manuales administrativos que sirva como guía para adecuar los procedimientos. Lo anterior expuesto tiene como derivado la ausencia de control de gastos, no hay una persona en específico que realice un control por escrito o sistemático de los gastos realizados. El gerente general administra los recursos de la empresa, pero no envía esta información a sus colegas.

Existe deficiente uso de los recursos de trabajo, no tienen manuales administrativos que organicen las funciones. Hay índice alto de rotación de personal, los colaboradores perciben que no hay orden establecido en cuanto a la jerarquía, existe duplicidad de funciones, los colaboradores tienen sobrecargado el trabajo, como consecuencia descontento por el desbalance.

No existen programas de motivación para los colaboradores, planes de reconocimiento, capacitación constante, plan de beneficios adicionales a la ley.

Debido a la necesidad latente de erradicar la problemática, surge la pregunta de investigación ¿Cómo desarrollar e implementar una estructura organizacional que sea funcional de acuerdo con las necesidades de la empresa Leo Girón & Asociados?

1.5 Justificación

Se realiza la investigación debido que durante las entrevistas y observaciones se encontró que hay duplicidad de funciones, recargan las funciones del trabajo y el personal no tiene definidas las tareas, no establecen responsabilidades, a la hora de responder por qué alguna asignación no se realizó, nadie responde por errores cometidos.

Al no establecer responsabilidades se duplican las funciones para una minoría, crean desmotivación, no desarrollan destrezas y habilidades en el trabajo, y por ende no proponen ideas para mejorar.

Realizar una departamentalización, organigrama físico visual, permitirá que las líneas jerárquicas sean establecidas y logren un orden definido de puestos. Los colaboradores identificarán la línea jerárquica, que corresponde.

Leo Girón y Asociados, no establece sistemas, procedimientos, planes de carrera, existe rotación de personal frecuente, las funciones y perfil de puestos no están establecidos, al proponer la estructura organizacional, permitirá entender los procedimientos, prioridades, asignaciones y la importancia del aporte de cada colaborador.

Los costos de no calidad están arriba del presupuesto designado, el desperdicio mensual, puede ser designado a otros proyectos.

Debido a todos los puntos antes mencionados, es importante realizar una propuesta para mejorar la falta de controles administrativos que permitan mejorar y ayudar al crecimiento de la empresa en el futuro.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Desarrollar e implementar una estructura organizacional que sea funcional de acuerdo con las necesidades de la empresa Leo Girón & Asociados

1.6.2 Objetivos específicos

- ✓ Definir una estructura organizacional que se acople al tamaño de la empresa
- ✓ Invertir en la propuesta aprovechando la liquidez financiera de la empresa
- ✓ Realizar plan de marketing interno, para comunicar la propuesta
- ✓ Implementar un reglamento interno de trabajo.
- ✓ Crear un plan de motivación para el personal

1.7 Alcances y límites

La investigación será aplicada en la oficina central ubicada en la 13 calle 10-28 zona 3 de Mixco. Los límites encontrados fueron la disposición de las personas para proveer información, accesibilidad de horarios.

La información contable y financiera, no fue proporcionada de forma completa por seguridad de la empresa.

Los objetivos a largo plazo no fueron proporcionados, por el gerente general.

1.8 Marco teórico

El proceso administrativo

Según Idalberto Chiavenato en su libro "Introducción a la Teoría de la Administración" las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, constituyen las funciones

administrativas, cuando se toman como totalidad para conseguir objetivos, que conforman el proceso administrativo.

Planeación

Según Idalberto Chiavenato en su libro "Introducción a la Teoría de la Administración" la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciéndose los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números para su realización"

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas."

Organización

Según Idalberto Chiavenato en su libro "Introducción a la Teoría de la Administración" "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre las unidades debe existir."

Organización, es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

1.9 Jerarquización y departamentalización

Jerarquización

Según Enrique Benjamín Franklyn en su libro “Organización de Empresas” es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean independencia de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.

Reglas

La observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

- ✓ Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
- ✓ Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

Departamentalización

Según Enrique Benjamín Franklyn en su libro “Organización de Empresas” es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la secuencia:

- ✓ Listar todas las funciones de la empresa.
- ✓ Clasificarlas.
- ✓ Agruparlas según un orden jerárquico.

- ✓ Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- ✓ Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- ✓ Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- ✓ El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización usuales son:

Funcional

Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según función principal.

Por producto

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

Por clientes

Por lo general se aplica a empresas comerciales, principal almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

Por proceso o equipo.

En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

Por secuencia

Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

Organigramas

Según Enrique Benjamín Franklyn en su libro “Organización de Empresas” indica que conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son “representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

1.10 Teoría de la organización y tipos

Tipología de la organización

Según Franklin, la tipología de la organización es Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

Ventajas e importancia

Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la actividad de decisiones se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Ventajas

- ✓ Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- ✓ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- ✓ Es claro y sencillo.
- ✓ Útil en pequeñas empresas.
- ✓ La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas

- ✓ Es rígida e inflexible.
- ✓ La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- ✓ No fomenta la especialización.
- ✓ Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que provoca que no se dediquen a su labor directa, sino solo a operación.

Organización funcional

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Ventajas

- ✓ Mayor especialización.
- ✓ Se obtiene alta eficiencia de la persona.
- ✓ La división del trabajo es planeada y no incidental.
- ✓ El trabajo manual se separa del trabajo intelectual
- ✓ Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas

- ✓ Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta la disciplina y moral de los trabajadores.
- ✓ Contradicción aparente o real de las órdenes.
- ✓ Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- ✓ La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

Organización lineal - funcional

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

Organización staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona experta y de asesoría.

Ventajas

- ✓ Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- ✓ Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas

- ✓ Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan por medio de cuadros y manuales.
- ✓ Producir una confusión considerable en toda organización.

- ✓ Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de las recomendaciones.
- ✓ Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

Dirección

Según Idalberto Chiavenato en su libro “Introducción a la Teoría de la Administración” consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?

¿Cuál es el estilo de liderazgo eficaz para una situación dada?

¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?

¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Marketing interno

Según Laura Fisher de la Vega y Jorge Espejo en su libro “Mercadotecnia” se llama marketing interno a las actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa y la imagen de una compañía entre sus propios empleados.

Estas acciones son parte de la política de comunicación interna de la empresa; el objetivo es que los trabajadores se identifiquen con los productos o servicios que la empresa ofrece a

los clientes, con su filosofía y valores, mejorándose así la motivación y fidelidad a la compañía.

Una empresa invierte en marketing interno por una mayor coherencia entre sus imágenes interna y externa será detectable por sus clientes y la hará más creíble. Esto enlaza con la teoría de los «clientes internos» basada en tratar a los subordinados y colaboradores con la misma atención y nivel de servicio que a los propios clientes.

Los esfuerzos de las compañías se circunscriben a la venta exterior de la marca dejándose en segundo plano a sus propios trabajadores. Además, los mecanismos tradicionales de comunicación interna (boletines, tablones de anuncios, y otros) no son útiles para desarrollar un marketing interno pues no están destinados a convencer sino a comunicar.

Para realizar un correcto marketing interno, es necesario:

- ✓ Elegir el momento apropiado. Cualquier momento es bueno para promocionar la imagen de empresa pero existen algunos propicios, lanzamiento de una campaña de marketing, cambio de la identidad corporativa, momentos de crisis en que son necesarios nuevos revulsivos, y otros
- ✓ Trabajar la coherencia entre el marketing interno y externo. Es imprescindible que los mensajes que están emitiéndose al exterior sean coherentes con los internos para garantizar su eficacia.
- ✓ Permanecer en el tiempo. Los valores de la corporación y de marca deben estar presentes en todas las actividades de los empleados. Para ello, es necesario practicar una política de comunicación suave pero continua.
- ✓ Enfocar la comunicación. Debe partir del grado de comprensión de la marca que tienen los empleados para poder detectar las posibles distorsiones respecto al mensaje que quiere emitir la corporación. Para ello, es conveniente realizar un estudio previo a diferentes medios como encuestas, reuniones informales, y otros
- ✓ Diseñar el mensaje según el tipo de organización. Se suele apelar a los valores morales poniéndose énfasis en las creencias más, que en las intenciones.

- ✓ Seleccionar el canal de comunicación apropiado. Puede ser a través de declaraciones de personal emblemático dentro de la compañía (Presidente, Director General), por ejemplo, con motivo de convenciones, reuniones departamentales, y otros o por otros medios más o menos convencionales: vídeos corporativos, grandes carteles, comunicaciones vía e-mail, reuniones no programadas, y otros
- ✓ Elaborar un plan estratégico que contemple una dotación presupuestaria y unos plazos de ejecución realistas. Se debe realizar un seguimiento del grado de implantación, reconocimiento y aceptación del plan para corregir cuanto sea necesario.

Para garantizar el éxito de la campaña de marketing interno es imprescindible la implicación de la gerencia de la compañía y la aceptación de los principales cuadros de la misma. Para ello, se aconseja la celebración de reuniones multifuncionales y la creación de equipos multidisciplinares tanto para su diseño como para su implantación y seguimiento.

Análisis de costo-beneficio

- ✓ una disciplina formal (técnica) a utilizarse para ayudar a evaluar, en el caso de un proyecto o propuesta, que en sí es un proceso conocido como evaluación de proyectos
- ✓ un planteamiento informal para tomar decisiones de algún tipo, por naturaleza inherente a toda acción humana.

Bajo ambas definiciones, el proceso involucra, ya sea explícita o implícita, un peso total de los gastos previstos en contra del total de los beneficios previstos de una o más acciones con el fin de seleccionar la mejor opción o la más rentable. Relacionado, pero diferentes, están las técnicas formales que incluyen análisis costo-eficacia y análisis de la eficacia del beneficio.

El costo-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el costo son exitosos, caso contrario fracasan.

Capítulo 2

2.1 Sujetos de investigación

La investigación se realizó en la empresa Leo Girón y Asociados, las personas encargadas de proveernos la información fueron gerente general, y colaboradores, quienes proporcionaron la información en cuanto al porqué no existe controles administrativos, descripción de puestos, departamentalización, definición de jerarquías, definición de responsabilidades, definición de puestos.

2.2 Instrumentos

Los instrumentos a utilizar en la investigación serán entrevistas y observación que ayudarán a detectar el principal problema que debemos atacar y recopilar la información necesaria para realizar la propuesta. En este caso la entrevista será directa con todo el personal.

2.3 Diseño de la investigación

El tipo de diseño de la investigación será la descriptiva, y utilizaremos los instrumentos.

- ✓ Desarrollo de instrumentos de recopilación de datos
- ✓ Recopilación de datos
- ✓ Tabulación de datos o establecimiento de hallazgos
- ✓ Presentación de resultados
- ✓ Análisis de resultados
- ✓ Propuesta
- ✓ Enfoque administrativo de la propuesta
- ✓ Enfoque mercadológico de la propuesta
- ✓ Enfoque financiero de la propuesta

Con la información obtenida, podremos realizar la propuesta de mejora y realizar la estructura organizacional.

2.4 Aporte esperado

El objetivo principal de la investigación es realizar una propuesta de mejora a la empresa y que reduzca las áreas de oportunidad y a explotar y aumentar las fortalezas, como se logrará que el trabajo realizado sirva en un futuro como referencia laboral.

Ayudar a disminuir los costos y aumentar las ganancias “fin primordial de toda empresa” la metodología a utilizar aportará herramientas que ayudarán a tener un mayor control interno para fortalecimiento de controles administrativos.

Es importante que los conocimientos recibidos en la Universidad Panamericana sean transmitidos, y que los mismos sirvan de ejemplo para las próximas generaciones. Esta investigación será de gran ayuda y puede servir como guía para los estudiantes que cursen el programa ACA de la Universidad Panamericana.

Guatemala necesita que cada día los profesionales se preocupen por mejorar los conocimientos lográndose el crecimiento de Guatemala y ayude a portar ideas.

Capítulo 3

3.1 Generalidades del trabajo de campo

El trabajo de campo inicia con una entrevista al gerente general, que se desarrolla de forma estructurada, para determinar si la empresa cuenta con estructura organizacional y una definición adecuada de puestos y funciones.

Debido al tamaño de la organización, se desarrolló un censo a 10 trabajadores, y se encuestó a todo el personal de la empresa, con un cuestionario que constó de 11 preguntas cerradas. El objeto de la encuesta fue corroborar la inexistencia de una estructura organizacional formal para el desarrollo de las actividades laborales de la institución.

Se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en la empresa Leo Girón Asociados.

3.2 Presentación de resultados

3.2.1 Análisis financiero de la empresa

Se realizó un análisis a la empresa basándose en razones financieras y evaluar la situación contable, que muestra una estabilidad económica y por medio de éste análisis se puede determinar la capacidad de inversión en el proyecto.

✓ Índice de solvencia

Denominada también razón de circulante o índice corriente. Es la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos circulantes. Se determina al dividir los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{Q809,412.34}{Q104,704.17} = Q 7.73$$

El resultado significa que la empresa dispone de Q7.73 de activo circulante para pagar cada Q1.00 de obligaciones a corto plazo.

✓ Prueba del ácido

Esta prueba es semejante al índice de solvencia pero dentro del activo circulante no se tiene en cuenta el rubro de inventario, porque éste es el activo con menor liquidez.

$$\frac{\text{Activo circulante- inventario}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{Q809,412.34- Q475,000.00}{Q104, 704.17} = 3.19$$

El resultado significa que la empresa dispone de Q3.19 de activos líquidos disponibles por cada quetzal de pasivo a corto plazo.

✓ Índice de solidez

Esta razón mide la porción de activos financiados por deuda. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.

$$\frac{\text{Total activos}}{\text{Total pasivo}} = \frac{Q1, 226,614.34}{Q104, 704.17} = 11.71$$

Esta razón nos indica que por cada Q1.00 de pasivo, la empresa dispone de Q11.71 de activo para hacer frente al pasivo.

3.2.2 Entrevista gerente general.

El hallazgo principal de la entrevista con el gerente, se determina que la empresa, inició con poco conocimiento del mercado y sin un objetivo claro de comercialización. La intención fue hacer un emprendimiento propio con bases empíricas y con poco personal.

Otro aspecto relevante en la entrevista, muestra que la organización consta de un dueño (gerente/propietario) y 10 colaboradores que realizan el trabajo de consultoría pero sin una definición de puestos acorde a las necesidades empresariales.

El gerente indicó que la empresa no se encuentra departamentalizada, porque solo tiene 10 colaboradores y al momento es suficiente porque permite tener un control debido a su tamaño y número de clientes. En la actualidad la empresa ha crecido y exige formalizar las actividades de trabajo.

La empresa no ha definido objetivos generales, solo realiza dos reuniones por año con los colaboradores para conversar de temas financieros. Indica que no hay un organigrama visual o escrito.

Respecto a la existencia de manual de funciones o de organización no ha sido creado, se basan en lo que cada colaborador aprende, realiza el trabajo diario de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Pese a que no cuenta con una estructura organizacional definida, el gerente expresa que no existe duplicidad de funciones, pero está planificándose crear nuevos puestos y le gustaría tener un mejor control sobre la empresa.

Comentó que no existen planes de contingencias, pero está evaluando, crea, informa que no hay un programa o un procedimiento específico para contratar personal y que el control para manejar la empresa es por reportes mensuales de gastos.

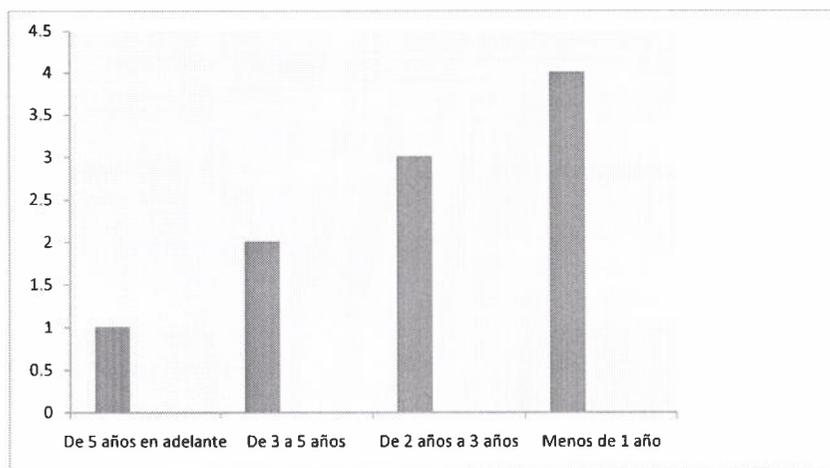
No existe un reglamento interno, que permita una disciplina para la empresa y regule el comportamiento de los colaboradores, y programas de motivación, plan de remuneración para incentivar al personal y tiene como resultado desmotivación, desorganización, rotación de personal que aumentan los costos de no calidad. Sin embargo está anuente a reestructurar la organización y obtener aumento de los ingresos.

3.2.3 Resultados de encuesta a los trabajadores de la empresa

Se presentan los resultados del censo realizado al personal de la empresa Leo Girón Asociados, tiene en total 11 preguntas realizada a los colaboradores de la empresa y (ver formato anexo)

Gráfica No. 1

Tiempo de laborar en la empresa

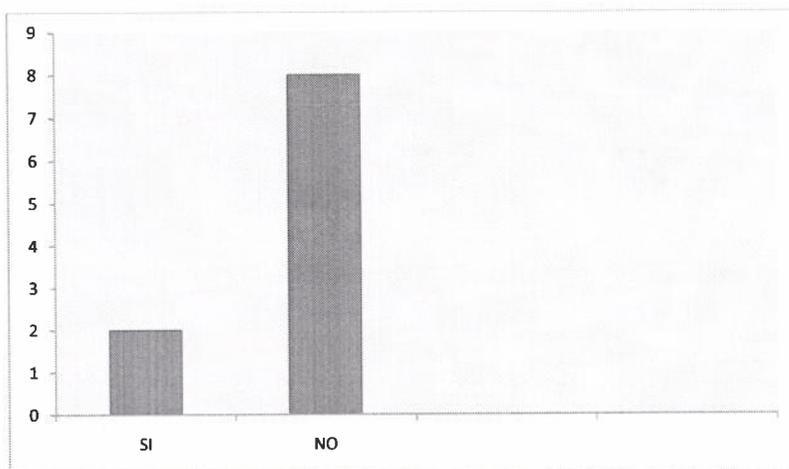


Fuente: Elaboración propia

Cinco colaboradores tienen 3 años, se considera que hay una rotación de personal moderada. Se puede observar que el resto de los colaboradores han mostrado estabilidad laboral.

Gráfica No. 2

El departamento está formal establecido

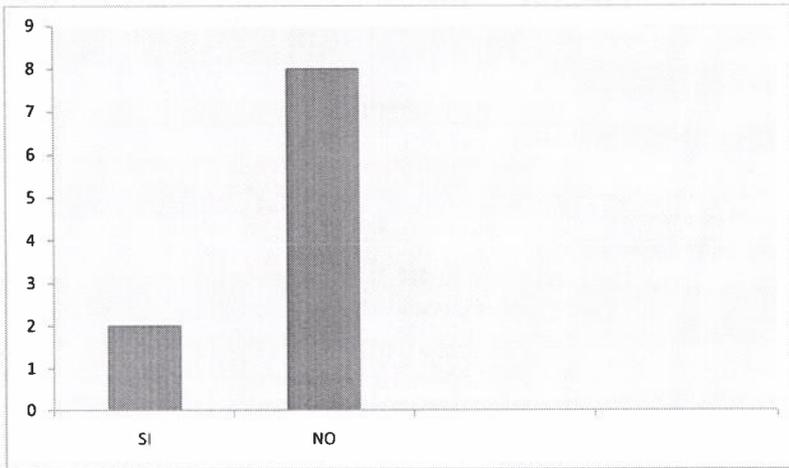


Fuente: Elaboración propia

Los diez colaboradores responde que el departamento no está formal establecido, en general opinan que la empresa no está departamentalizada, y tiene como resultado duplicidad de funciones.

Gráfica No. 3

Conoce los objetivos generales de la empresa

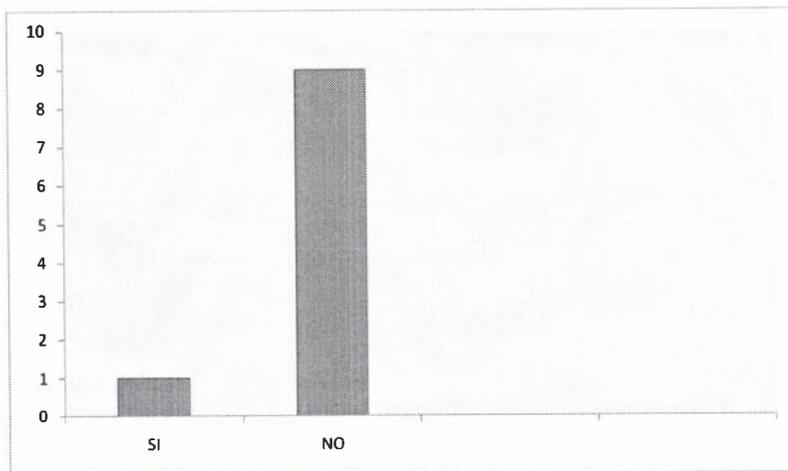


Fuente: Elaboración propia

Nueve de los diez colaboradores responde que no existen o no saben si hay objetivos generales establecidos, pero que les gustaría participar en la realización de los mismos para satisfacer las necesidades de la empresa y adaptarlos, para trabajar de forma ordenada.

Gráfica No. 4

Conoce algún organigrama en la empresa



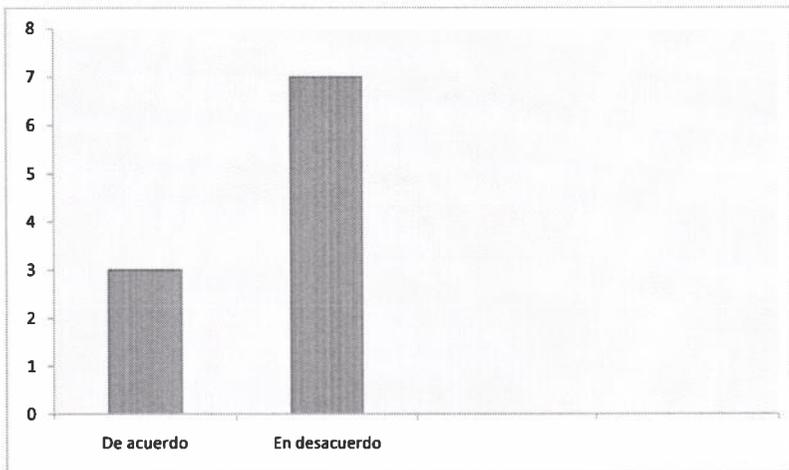
Fuente: Elaboración propia

Nueve de diez colaboradores responde que no existe organigrama en la empresa, un colaborador indica que al inicio existió un organigrama, pero que no se le dio seguimiento. Si existiera el organigrama, ayudaría a definirla posición jerárquica de cada colaborador.



Gráfica No. 5

Está satisfecho de la organización actual de la empresa.

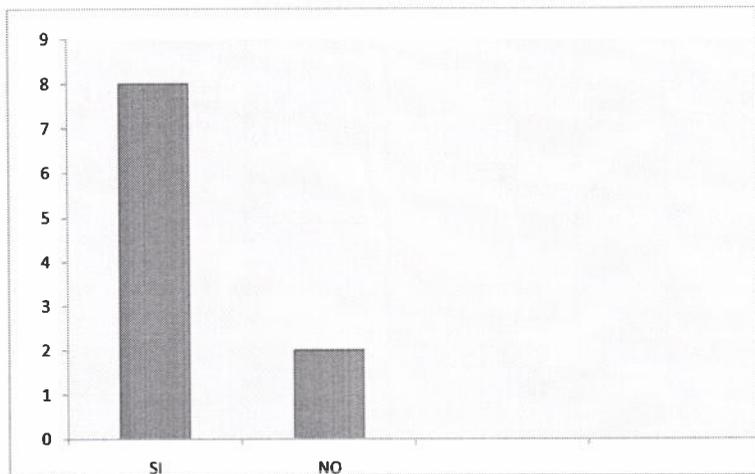


Fuente: Elaboración propia

Siete de diez colaboradores responde que no están de acuerdo con la forma que realizan las actividades diarias, por el orden establecido incurren en atrasos, lo cual provoca un servicio inadecuado a los clientes.

Gráfica No. 6

Existe duplicidad de funciones

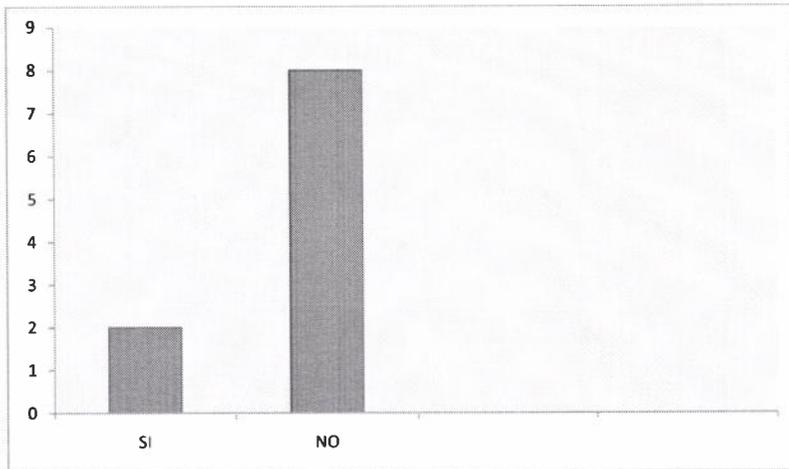


Fuente: Elaboración propia

Los diez colaboradores responde que existe la duplicidad de funciones se refleja en dos colaboradores que realizan las mismas funciones, los demás no tienen la misma carga de trabajo que podría distribuirse de manera equitativa.

Gráfica No. 7

Conoce algún manual de funciones en la empresa

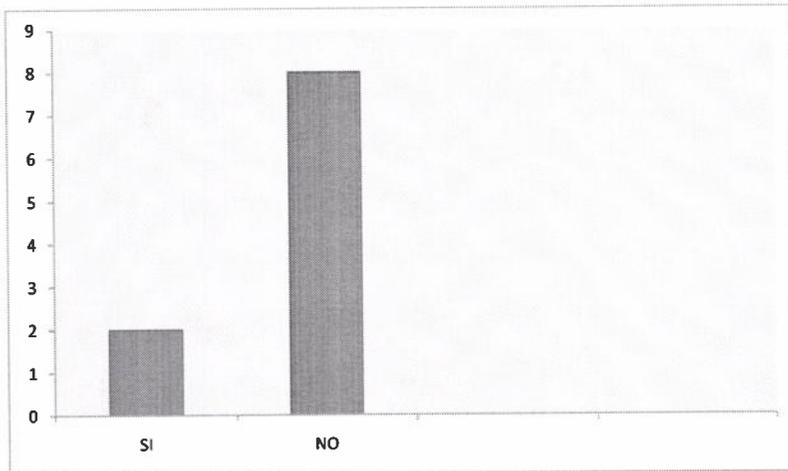


Fuente: Elaboración propia

Siete de diez colaboradores refleja que no conoce un manual de funciones, o descripción de puestos que permita guiar las funciones y puedan informar las atribuciones y responsabilidades.

Gráfica No. 8

Conoce el reglamento interno de la empresa

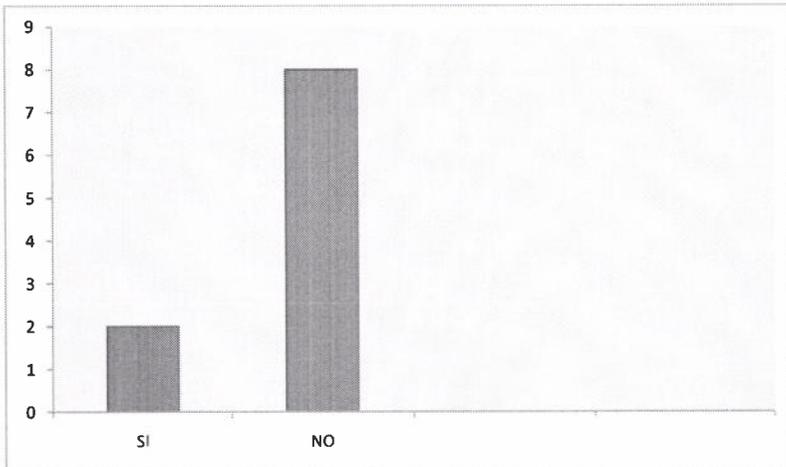


Fuente: Elaboración propia

Ocho de diez de los colaboradores respondió que no conocen el reglamento interno, que tiene como consecuencia evadir responsabilidades y penalizar los errores que muchas veces se cometen. La aplicación del reglamento interno ayudaría a mejorar la disciplina de la empresa.

Gráfica No.9

Conoce algún plan de motivación de la empresa

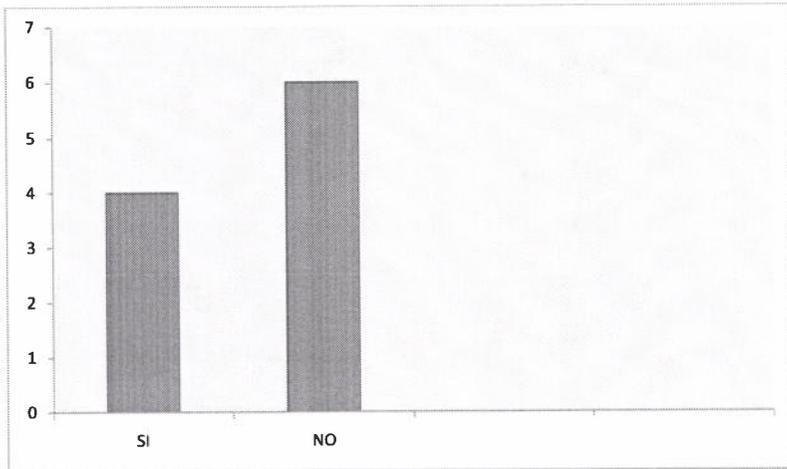


Fuente: Elaboración propia

Siete de diez colaboradores respondió que no conocen ningún incentivo adicional, como reconocimientos, o cursos de motivación, celebraciones por logros y comentan que los incentivos ayudan a mejorar el clima laboral de la empresa y el rendimiento.

Gráfica No. 10

Existen controles administrativos

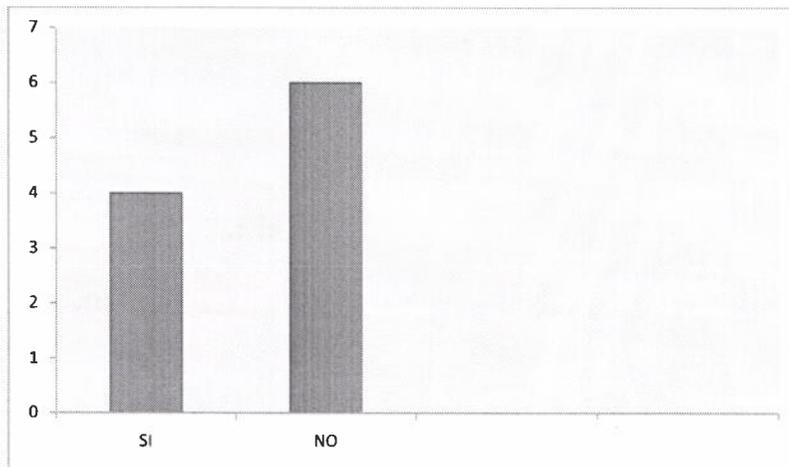


Fuente: Elaboración propia

Nueve de diez colaboradores indica que no existen administrativos creados por ellos mismos, pero consideran que deben ser más formales para tener un mayor control administrativo.

Gráfica No. 11.

Considera que el plan de remuneración es justo con respecto versus mercado laboral



Fuente: Elaboración propia

Ocho de diez colaboradores respondió que los salarios no están acordes al mercado laboral y debe crearse un plan de aumento anual por la inflación que presenta el país. El último aumento que recibieron fue hace dos años y que a la fecha no han notificado que pueda haber algún cambio.

3.3 Análisis de resultados

La aplicación de las distintas herramientas de recolección de datos permitió conocer los pormenores de la empresa en el área de estudio y determina lo siguiente:

La compañía cuenta con 10 colaboradores, que manifiestan que no tienen un orden establecido de procedimientos.

Están seccionados, pero no departamentalizados, hay cuatro personas que realizan el trabajo de consultoría, son los que llevan la contabilidad de las empresas a las que presta el servicio, una persona es recepcionista, dos personas se encargan de realizar el proceso de reclutamiento y contratación para las empresas a las que se les presta servicio, un mensajero, una persona que realiza la limpieza, una persona de mercadeo (captación de nuevos clientes).

Los procedimientos actuales fueron creados por el gerente, persona que no se mantiene en la empresa toda la semana, y en su ausencia no deja a ninguna persona para hacerse cargo de la gerencia.

Las personas que llevan la consultorías en las empresas, están sobrecargadas de trabajo, por lo tanto se observó que los demás colaboradores pierden tiempo.

Ningún empleado dentro de la empresa tiene una descripción del puesto, la cual ayudaría a organizar las atribuciones responsabilidades. Están conscientes del crecimiento de la empresa en los últimos tres años, y de las necesidades actuales.

Los resultados reflejan desmotivación por el plan salarial, exigen capacitación y motivación, que permita ampliar los conocimientos y prestar un mejor servicio.

El gerente/propietario manifestó interés por incursionar en mayores mercados, captar clientes y que la empresa pueda crecer en todo el territorio nacional, le gustaría departamentalizar, sin embargo el tiempo no es suficiente para realizar este proyecto.

Consciente de la falta de organización, los errores que se han cometido por el desorden actual, el objetivo primordial es trabajar un plan de acción y mejorar todas las áreas débiles de la empresa, está en la buena disposición de analizar propuestas, y optar la más viable para organizar la empresa, alcanzar la meta principal de las nuevas sucursales en la república.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de trabajo

Una vez evidenciada la problemática de la compañía se procedió a proponer una lista de soluciones convenientes a la situación actual. La empresa, los niveles jerárquicos, las atribuciones y relaciones de trabajo que competen a cada colaborador.

El diseño de cada propuesta se elaboró tomándose en cuenta la participación del personal que labora en la empresa.

4.1.1 Visión de la propuesta

Que la nueva estructura organizacional de la empresa contribuya a alcanzar la visión empresarial, mejorar la satisfacción de los clientes actuales y contribuir al crecimiento de la organización.

4.2 Definición de la propuesta

La propuesta incluye realizar una estructura organizacional que permita tener un orden establecido para trabajar. Esto ayudará a mejorar la motivación del personal, radicar la duplicidad de funciones, establecer responsabilidades establecidas para todos, uniformidad en los derechos del trabajador. Crear un organigrama con la participación de todos que pueda ser visualizado y que cada uno tenga claros los objetivos de la empresa, para quién trabajan y la razón de ser de la empresa.

4.3 Justificación de la propuesta

Toda organización debe contar con una estructura jerárquica que represente sus relaciones de trabajo entre cada colaborador así como los puestos y líneas de mando.

La diferenciación de la compañía con la competencia hace improrrogable la creación de componentes de una cultura organizacional que incluyan misión, visión y valores que representen a cabalidad la esencia de la organización.

Las propuestas detallan los pasos a seguir para minimizar la informalidad y arbitrariedad que posee la compañía, de esta forma se pretende fortalecer la estructura organizativa de la empresa así como dotarla de lineamientos escritos de los procesos administrativos.

Las mejores propuestas son herramientas que permiten tener control de toda la información que se maneja dentro de la organización.

La investigación está orientada a mejorar el proceso de control interno en el área administrativa, el propósito de realizar una estructura organizacional para la empresa “Leo Girón y Asociados”, es con el objetivo de brindar e implementar la mejor herramienta de control interno en el manejo de procesamientos de información y datos, en un ambiente cómodo para todos los colaboradores.

4.4 Objetivos de la propuesta

Objetivo general

- ✓ Implantar el tipo de estructura organizacional acorde al tipo de empresa.

Objetivos específicos

- ✓ Realizar la estructura organizacional a través de departamentalización, descripción de puestos, organigrama, diagrama de flujo que represente al conjunto de empleados de trabajo con los puestos específicos de cada uno.
- ✓ Invertir en la propuesta realizada, considerando que la empresa tiene la liquidez suficiente para invertir en la propuesta y en futuros proyectos.

- ✓ Realizar un plan de marketing interno comunicando a todos los colaboradores de la empresa, la propuesta y para que todos participen en la aprobación de la misma.
- ✓ Implementar un Reglamento Interno de Trabajo, para que exista orden y disciplina en la empresa.
- ✓ Crear un plan de reconocimiento de buen desempeño de todo el personal con los nombres de aquellos colaboradores sobresalientes en sus labores. La medida debe ser actualizar mensualmente el muro con fotografías de los colaboradores ganadores del mes y darles un reconocimiento por escrito.

Se adjuntan las iniciativas de solución para su posterior implementación:

4.5 Enfoque administrativo de la propuesta

El enfoque administrativo se dirige a la nueva estructura organizacional que propone en este proyecto. La departamentalización, realización de manual de puestos y funciones, realización de un organigrama, plan de motivación, diseño de procesos esenciales de trabajo.

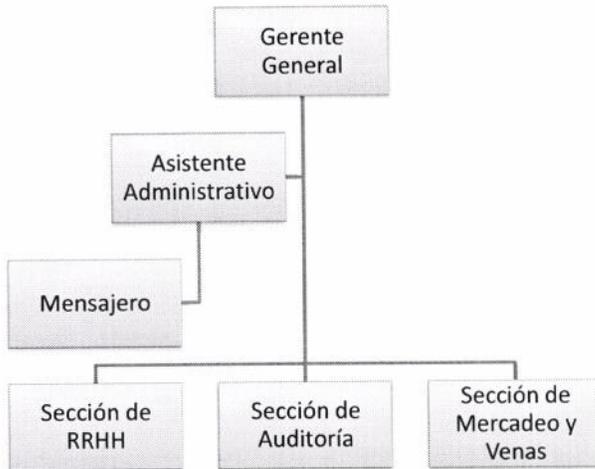
Esta propuesta tiene como objetivo principal, mejorar los procedimientos actuales de la empresa, ahorro de tiempo en funciones, evitar la desmotivación al personal, muchas empresas no toman en cuenta que el recurso humano es una de las partes más importantes de la organización.

4.5.1 Departamentalización de la empresa

Deben existir cuatro secciones debido al tamaño de la empresa: gerencia general, sección de Recursos Humanos, de Auditoría, de Mercadeo y Ventas un asistente administrativo y un mensajero. Cada sección tendrá la responsabilidad de verificar que todos los procedimientos sean cumplidos, esto permitirá crear un compromiso en el cumplimiento de las funciones. En la evaluación de resultados se determinó que el departamento que tiene mayor conflicto es el de auditoría, ya que es donde se refleja la mayor carga de trabajo, se propone que cada Auditor, maneje tres cuentas grandes y tres pequeñas, para que la carga de trabajo se divida de igual forma para todos, actualmente un auditor se encarga de las cuentas grandes y los demás de las cuentas pequeñas, teniendo como resultado, acumulación de trabajo.

Se puede observar que cuando el Gerente no está en la oficina no hay una persona en específico que se quede encargada de la empresa, por esta razón el Auditor con mayor antigüedad será el designado para toma de decisiones, esto incluye que podrá realizar pagos de emergencia aun cuando el Gerente no esté en la empresa o se encuentre de vacaciones. Esto significa que ambos se pondrán de acuerdo para no coincidir con los mismos tiempos de descanso para que siempre haya una persona encargada.

Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

4.5.2 Definición de puestos y funciones

Gerencia general

Descripción del puesto.
Nombre del puesto: Gerencia general Supervisado por: n/a Jefe inmediato: n/a Número de personas que ocupan el cargo: Uno Sección a la que pertenece: ninguna
Descripción básica del puesto La persona que desempeña este puesto, debe controlar, supervisar todas las áreas, para analizar todas las necesidades de la empresa y tomar decisiones que siempre busquen la mejora continua de la empresa
Responsabilidades <ul style="list-style-type: none">✓ Establecer buenas relaciones en todos los niveles internos y externos para realizar un correcto uso de los recursos de la empresa.✓ Tomar decisiones inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas.✓ Estar al día en noticias acerca de la competencia y de nuevas estrategias y tácticas, y elaborar planes de acción para la mejora continua.✓ Es importante que tenga una línea de comunicación directa con sus colaboradores para estar bien informado✓ Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria siendo líder en su ramo.✓ Revisar mensualmente que los objetivos establecidos se estén cumpliendo✓ Realizar reuniones mensuales convocando a los encargados de cada departamento para ver resultados mensuales.✓ Crear metas para mejorar el crecimiento de la empresa
Características requeridas Conocimientos avanzados de administración, finanzas, mercadeo, emprendedor, dinámico, creativo, con buenas ideas, capacidad para tomar decisiones en situaciones difíciles, buen manejo de inteligencia emocional,
Estudios requeridos Licenciatura en Contaduría Pública, Maestría en Administración de Empresas, conocimiento amplio en consultorías, mercadología, manejo de personal.

Fuente: Elaboración propia

Asistente Administrativa

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Asistente administrativa
Supervisado por: Gerente general
Jefe Inmediato: Gerente general
Número de personas que ocupan el cargo: Uno
Sección a la que pertenece: Gerencia General

Descripción básica del puesto

La persona que desempeña este puesto, debe apoyar todas las actividades administrativas, como redactar correos, recepción y envío de correspondencia, responder llamadas telefónicas y darle seguimiento.

Responsabilidades

- ✓ Apoyar al gerente general y departamento de Auditoría y Mercadeo.
- ✓ Llevar control de la agenda del gerente general.
- ✓ Simplificar información recibida
- ✓ Trámites de carne de IGGS, IRTRA, constancias laborales
- ✓ Llevar control del archivo
- ✓ Responder el teléfono y seguimiento asuntos pendientes
- ✓ Tomar decisiones de su cargo y responsabilidades que se le asigne en ese momento
- ✓ Manejo de caja chica para emergencias
- ✓ Realizar convocatoria para reuniones
- ✓ Logística y organización de cualquier evento de la empresa
- ✓ Redacción de cartas y memos
- ✓ Preparar y ordenar la documentación e información relacionada con el pago de impuestos.
- ✓ Encargada de comprar suministros para la empresa y útiles de limpieza.
- ✓ Supervisar que la persona de limpieza cumpla con sus asignaciones.
- ✓ Coordinar ruta de mensajería.

Características requeridas

Emprendedora, dinámica, creativa, discreta, buenas relaciones interpersonales, puntual, ordenada y organizada.

Estudios Requeridos

Título de Secretaria Ejecutiva con estudios en Licenciatura Administración de Empresas.

Fuente: Elaboración propia

Auditor

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Auditor
Supervisado por: Gerente general
Jefe Inmediato: Gerente general
Número de personas que ocupan el cargo: Cuatro
Sección al que pertenece: Auditoría

Descripción básica del puesto

La persona que desempeña este puesto, debe realizar las auditorías, operacional, administrativa, de estados financieros y detallada a las empresas a las que se le presta este servicio. El auditor de mayor antigüedad se quedará a cargo de la empresa cuando el Gerente se encuentre de viaje o vacaciones

Responsabilidades

- ✓ Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica y depurar cuentas contables de las empresas que tiene a su cargo.
- ✓ Realizar las declaraciones de impuestos
- ✓ Autorización de libros
- ✓ Realizar cálculos de impuestos
- ✓ Declaraciones de impuestos a través de BANCASAT
- ✓ Defensa tributaria
- ✓ Realización de estados financieros
- ✓ Asesoría y consultoría Fiscal y contable
- ✓ Gestiones y trámites tributario contables
- ✓ Realización de planilla
- ✓ Cálculos de prestaciones
- ✓ Pago planilla de IGSS

Características requeridas

Objetivo, prevención y solución de problemas, analítica, positiva, negociadora, dinámica, creativa, discreta, buena relación interpersonal, puntual, ordenada y organizada.

Estudios requeridos

Título de Contador Público y Auditor, Colegiado Activo Maestría en Administración de Empresas.

Fuente: Elaboración propia

Psicología industrial

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Psicólogo industrial

Supervisado por: Gerente general

Jefe Inmediato: Gerente general

Número de personas que ocupan el cargo: Dos

Sección a la que pertenece: Recursos Humanos

Descripción básica del puesto

La persona que desempeña este puesto debe: Analizar, comprender, controlar e influir sobre el clima laboral de la empresa para la cual esté contratando personal: Conocer las actitudes, formas de comunicación y estados de ánimos de los candidatos, comprender sus causas y consecuencias, con el fin de canalizar las mismas dentro de los propósitos de la organización para crear un clima favorable para la productividad y rentabilidad para la organización que trabajarán.

Responsabilidades

- ✓ Planifica, coordina las actividades que se realizan en la unidad a su cargo
- ✓ Realizar convocatorias.
- ✓ Administrar pruebas psicológicas
- ✓ Efectuar entrevistas.
- ✓ Realizar contratos de trabajo.
- ✓ Evaluaciones de desempeño
- ✓ Evaluaciones de clima laboral
- ✓ Manejar y resolver conflictos
- ✓ Programas de motivación
- ✓ Elaboración de perfiles

Características requeridas

Analítico, observar conductas psicológicas, establecer y mantener relaciones positivas con las personas que acuden al servicio, experiencia en diagnosticar problemas y brindar soluciones, habilidad en supervisión de personal.

Estudios requeridos

Título de Licenciatura en Psicología Industrial, o Administración de Recursos Humanos, Colegiado Activo.

Fuente: Elaboración propia

Ejecutivo de ventas y mercadeo

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Ejecutivo de ventas y mercadeo

Supervisado por: Gerente general

Jefe Inmediato: Gerente general

Número de personas que ocupan el cargo: Uno

Sección al que pertenece: Mercadeo y ventas

Descripción básica del puesto

La persona que desempeña este puesto, debe establecer comunicación directa y personal con los clientes actuales y potenciales de la empresa, experiencia en cierre de venta, generar y cultivar relaciones personales a corto y largo plazo con los clientes.

Responsabilidades

- ✓ Comunicar de manera adecuada a los clientes información que la empresa preparó para ellos acerca de los servicios que comercializa
- ✓ Asesorar a los clientes: Acerca de cómo los servicios que ofrecemos pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo utilizarlos para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- ✓ Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el de ventas y el de mercadeo) todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, y otros
- ✓ Análisis de mercado a los clientes prospecto y las estrategias para llegar a ellos (corto, mediano o largo plazo.)
- ✓ Realizar pronóstico de ventas
- ✓ Mantener base de datos actualizada
- ✓ Informes trimestrales del retorno de las inversiones realizadas.
- ✓ Realizar la publicidad y mercadeo de la empresa
- ✓ Seguimiento Página web

Características requeridas

Creativo, entusiasta, comprometido, leal, dinámico, sincero, responsable, honrado ,trabajo en equipo.

Estudios requeridos

Título de Licenciatura en Mercadotecnia, o carrera afín.

Fuente: Elaboración propia

Mensajero

Descripción del puesto
Nombre del puesto: Mensajero Supervisado por: Asistente de gerencia Jefe Inmediato: Gerente general Número de personas que ocupan el cargo: Uno Sección al que pertenece: Gerencia General
Descripción básica del puesto La persona que desempeña este puesto, debe distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la organización, utilizando el medio de transporte otorgado por la empresa, para entregar de forma segura la misma, así como apoyo en la cobranza
Responsabilidades <ul style="list-style-type: none">✓ Distribuir y entregar todo tipo de correspondencia, oficios, boletines, memorándum, órdenes de pago, fichas académicas, circulares, invitaciones y participaciones.✓ Efectuar operaciones y gestiones bancarias, tales como: depósitos de cheques, efectivo, retira chequeras, transferencias, etc.✓ Realizar compra de materiales, artículos de oficina y equipos que se requieren, de acuerdo a las necesidades presentadas✓ Realiza cualquier otra tarea afín que te sea asignada.
Características requeridas Puntual, dinámico, sincero, responsable, honrado, trabajo en equipo, establecer relaciones interpersonales, captar y seguir instrucciones orales y escritas.
Estudios requeridos Título de nivel medio, experiencia mínimo de un año en puestos similares.

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Diseño de procesos esenciales de trabajo

Significado de la simbología:

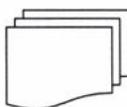
Inicio / fin



Operación manual



Multidocumentos



Proceso alternativo



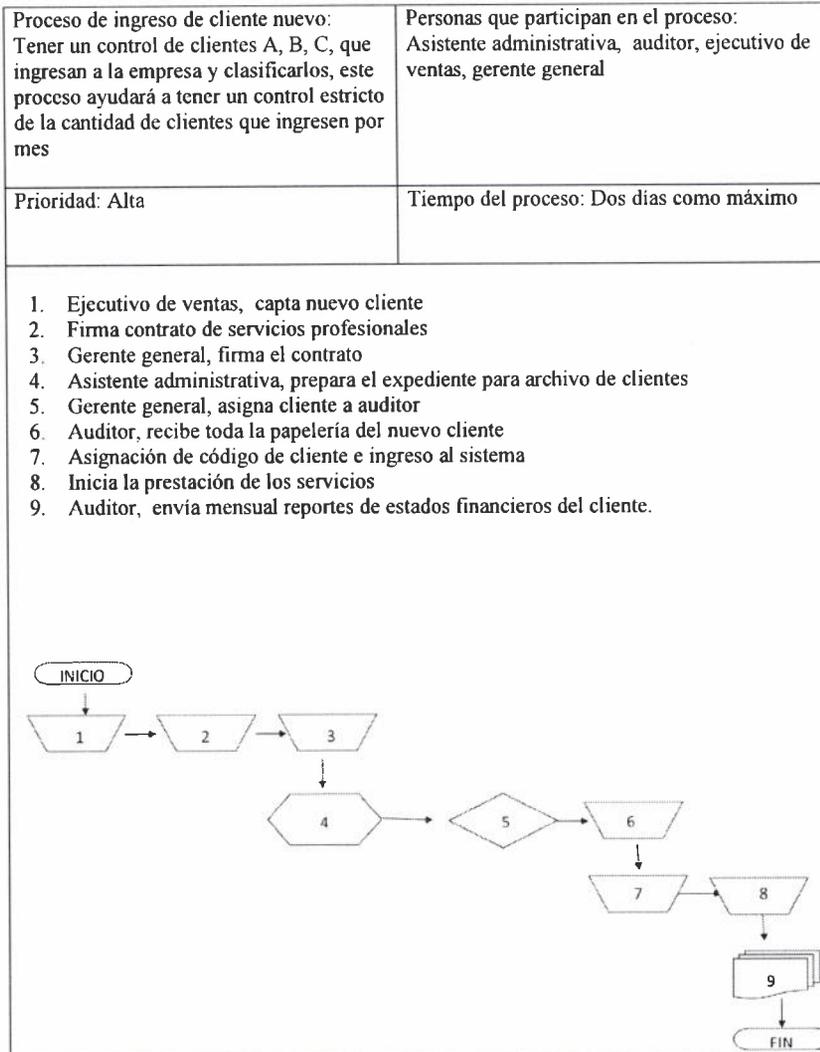
Toma de decisión



Preparación

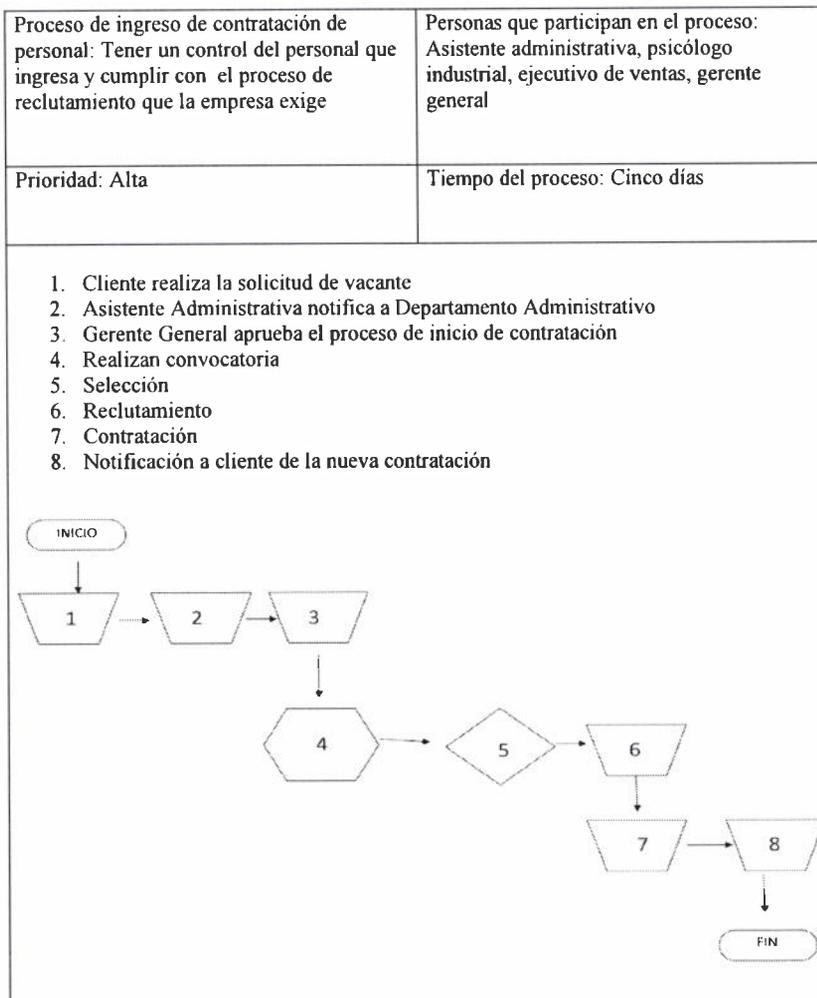


Diagrama de Flujo



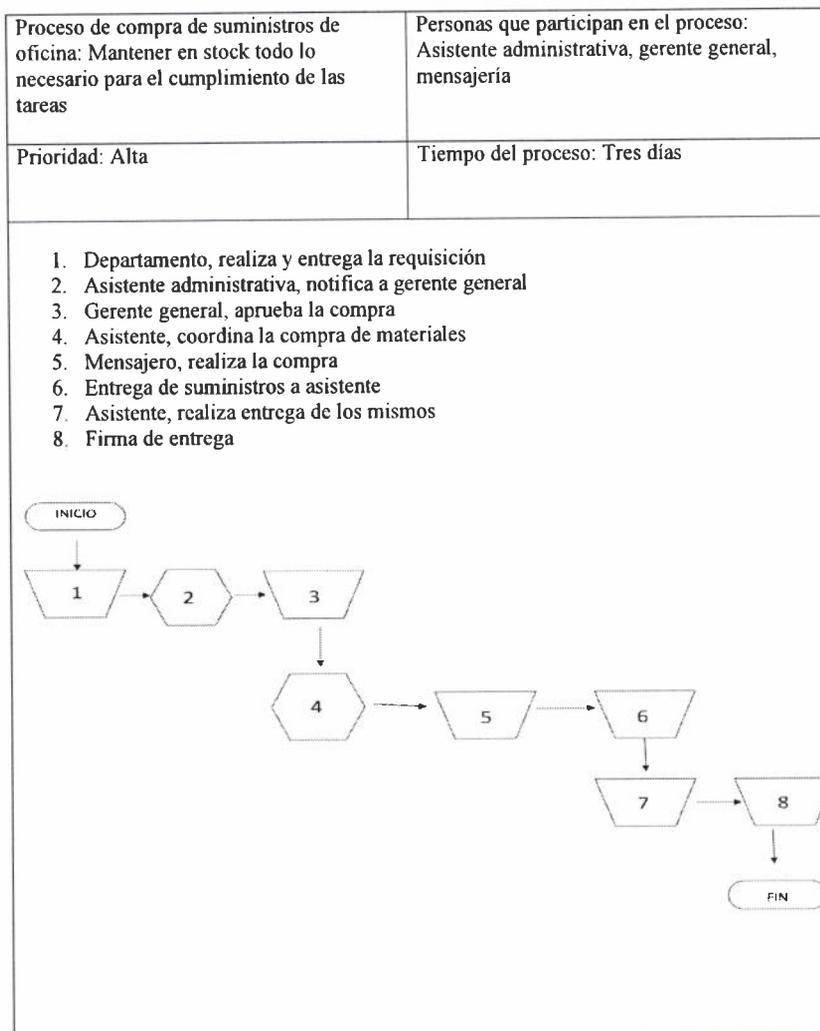
Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Flujo



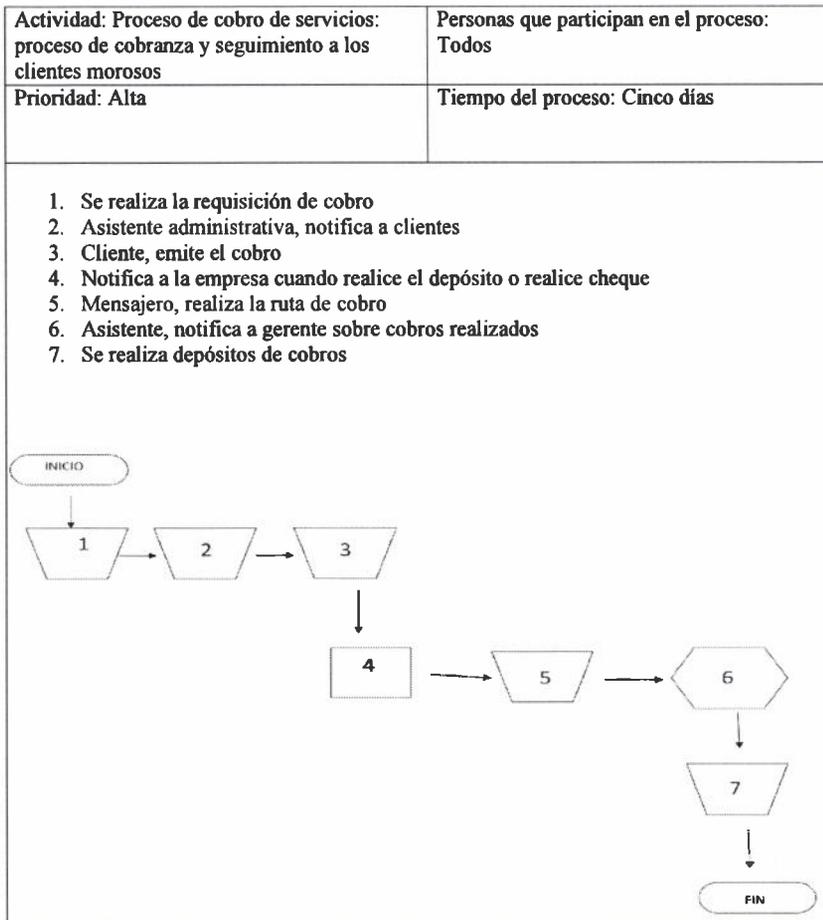
Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Flujo

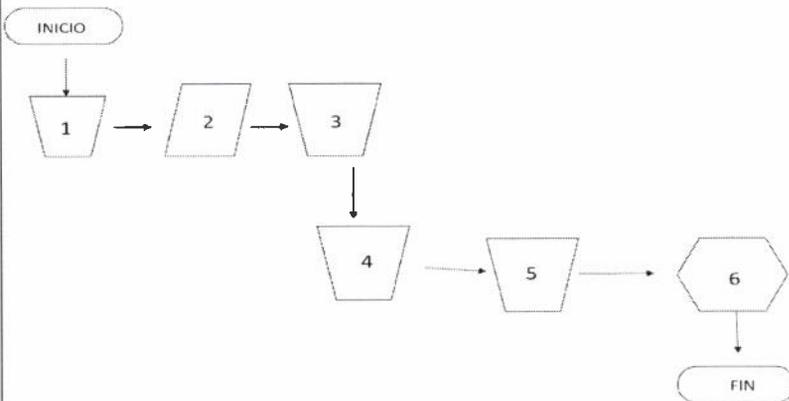


Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Flujo

Proceso de plan de reconocimiento: Premiar el buen desempeño de los colaboradores por medio de votación mensual	Personas que participan en el proceso: Todos
Prioridad: Alta	Tiempo del proceso: Tres días

1. Se realiza la votación del empleado del mes
2. Notificación del ganador
3. Se postea su fotografía en el muro de reconocimiento
4. Se premia al ganador con un Diploma
5. Se notifica al ganador del premio acreedor (un día libre)
6. Al finalizar el año el empleado que haya tenido el mayor número de premio recibe un bono canjeable en víveres en cualquier supermercado



Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del desempeño

Propone realizar una evaluación del desempeño semestral y anual para evaluar áreas de mejora, continuidad de eficiencia y amabilidad. El objetivo de proponer una evaluación es que se ha analizado que las empresas que realizan evaluaciones, están orientadas a la calidad y siempre buscan la mejora continua en sus procesos y mantener un agradable ambiente de trabajo que permite analizar todo aquello que se pueda mejorar.

Una de las ventajas de realizar estas evaluaciones, permite conocer las opiniones de los colaboradores, inquietudes, resuelve dudas, permite mejorar el ambiente laboral de trabajo siempre que la misma sea objetiva a la hora de realizarse, y no de manera personal. De una evaluación surgen ideas, propuestas, que permite mejorar o continuar todo lo que se esté realizando bien, se tiene control interno estructurado, mejora el desempeño laboral y que la gerencia escuche, analice todas las sugerencias de sus colaboradores.

Controla el grado de cumplimiento de las tareas asignadas para todos los que laboran para la empresa, rendimiento y al finalizar el año analizar los resultados de cada uno.

Evaluación de desempeño

Cumplimiento de valores

Recurrencia

Seguridad	Respeto y aplica las medidas de seguridad, cumple y ayuda a cumplir con todas las regulaciones y políticas que contribuye al mejoramiento de su área	<input checked="" type="checkbox"/> Siempre <input checked="" type="checkbox"/> Mayoría de veces <input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/> Raras veces <input checked="" type="checkbox"/> Nunca
Orientación al cliente	Cumple con las responsabilidades establecidas con clientes internos o externos, entiende como su trabajo impacta a su cliente interno o externo, anticipa las expectativas de sus clientes internos o externos	<input checked="" type="checkbox"/> Siempre <input checked="" type="checkbox"/> Mayoría de veces <input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/> Raras veces <input checked="" type="checkbox"/> Nunca
Orientación a resultados	Cumple con las tareas y/o funciones asignadas a tiempo, muestra sentido de urgencia al solucionar problemas y hacer su trabajo, es proactivo y busca resultados más allá de lo esperado (milla extra)	<input checked="" type="checkbox"/> Siempre <input checked="" type="checkbox"/> Mayoría de veces <input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/> Raras veces <input checked="" type="checkbox"/> Nunca
Trabajo en equipo	Participa activo en el grupo y realiza el trabajo que le corresponde, es respetuoso y mantiene buenas relaciones con el equipo, valora (escucha y respeta) las ideas y experiencias de los demás	<input checked="" type="checkbox"/> Siempre <input checked="" type="checkbox"/> Mayoría de veces <input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/> Raras veces <input checked="" type="checkbox"/> Nunca
Honestidad e integridad	Actúa de manera ética y transparente, respeta los valores y las políticas de la empresa, cuida los recursos de la empresa como los suyos propios	<input checked="" type="checkbox"/> Siempre <input checked="" type="checkbox"/> Mayoría de veces <input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/> Raras veces <input checked="" type="checkbox"/> Nunca

Ausencias	Se presenta consistentemente en su puesto de trabajo cumpliendo completamente con la jornada estipulada,	<input checked="" type="checkbox"/> Ninguna <input checked="" type="checkbox"/> Más de tres <input checked="" type="checkbox"/> Más de siete
Disciplina	No ha presentado problemas disciplinarios de forma reincidente o constante	<input checked="" type="checkbox"/> Ninguna <input checked="" type="checkbox"/> Más de tres <input checked="" type="checkbox"/> Más de siete

Resultados

Oportunidades de mejora	
-------------------------	--

Fortalezas	
------------	--

Plan de acción para mantener su desempeño	
---	--

Comentarios del evaluado	
--------------------------	--

Evaluado

Jefe inmediato

Formulario de solicitud de materiales y suministros

Leo Girón y Asociados

Orden de compra No. Ene-25-01-C

Proveedor: _____

Fecha de la solicitud: _____

Fecha de entrega: _____

Términos de entrega: _____

Solicito por este medio los siguientes artículos

No.	Descripción	Cantidad

Persona que lo solicita: _____

Departamento al que pertenece: _____ Autoriza: _____

Formulario de orden de pago

Leo Girón y Asociados

No. de Orden: Ene-25-01-P

Cliente: _____

Fecha de la solicitud: _____ Fecha de pago: _____

Total a pagar	
Efectivo	
Cheque	
Numero de documento	
Banco	
Facturar a nombre de	
Nit	
Saldo pendiente	

Recibí: _____

Plan de reconocimiento

El reconocimiento es importante para que los colaboradores de la organización se sientan reconocidos y apreciados, ante este plan mostrarán actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se traduce en un mayor compromiso con la organización, favorecerá el crecimiento, rentabilidad y la productividad del negocio.

Resolución de Conflictos

Debido a que en todas las empresas siempre existen los conflictos, se estima tener a dos personas encargadas para mediar para estas situaciones y en este caso será el Gerente General y el Auditor de mayor antigüedad que siempre estarán pendientes si se presentara una situación fuera de control.

Beneficios del reconocimiento

- ✓ Mejora el rendimiento y desempeño de los colaboradores
- ✓ Incrementa la productividad y calidad de sus productos y/o servicios
- ✓ Motiva a los colaboradores y aumenta su autoestima y satisfacción
- ✓ Genera un clima laboral agradable
- ✓ Ayuda al desarrollo del personal

Diseño del programa de reconocimiento

Descripción	Ejemplo
Definir la conducta esperada por el colaborador	Atender de manera adecuada a los clientes, brindándole información necesaria y ayuda oportuna en momentos difíciles
¿Quiénes participan en el programa?	Todos los colaboradores
¿Cómo se elige al colaborador del mes?	Se somete a votación por todos
Anuncio del ganador	Se postea una foto del ganador cada mes en el muro de reconocimiento y se le entrega un Diploma
Ganador anual	Se premiará al colaborador que haya tenido más de un reconocimiento al mes
Premio mensual	El ganador de cada mes, se hará acreedor a un día libre al mes el cual podrá escoger a su criterio e informar de inmediato a la gerencia.
Premio anual	Una entrada para dos personas a cualquier sala de cine, y do días libres con goce de salario que puede escoger a su disposición y un Diploma

Colaborador del mes



FOTOGRAFIA

Este certificado premia a :

Nombre del ganador (a)

Por su esfuerzo, dedicación y compromiso durante el mes de:

FIRMA

Reglamento interno de trabajo

Capítulo 1

Art. 1º—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa.....domiciliada.....en....., de la ciudad de..... y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

Capítulo 2

Condiciones de admisión

Art. 2º—Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa..... debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los documentos:

- Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- Autorización escrita del Ministerio de la Protección Social o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, el defensor de familia, cuando el aspirante sea menor 18 años.
- Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad, en caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos por las normas jurídicas para tal efecto así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca”; lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo (art. 43, C.N., arts. 1º y 2º, convenio N° 111 de la OIT, Res. 3941/94 del Mini trabajo), el examen de sida (D.R. 559/91, art. 22)

Periodo de prueba

Art. 3°—La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un periodo inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

Art. 4°—El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

Art. 5°—El periodo de prueba no puede exceder de dos meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un año, el periodo de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicial pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del periodo de prueba, salvo para el primer contrato.

Art. 6°—Durante el periodo de prueba, el contrato puede darse por terminado en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el periodo de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación del periodo de prueba. Los trabajadores en periodo de prueba gozan de todas las prestaciones.

Capítulo III

Trabajadores accidentales o transitorios

Art. 7°—Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de indole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos

Capítulo IV

Horario de trabajo

Art. 8°—Las horas de entrada y salida de los trabajadores son así:

Días laborables. (Ejemplo: Los días laborables para el personal administrativo son de lunes a viernes).

Ejemplos
Personal administrativo
Lunes a viernes
Mañana:
8:00 a.m. a 12:00 m.

Hora de almuerzo:
12:00 m. a 1:00 p.m.

Tarde:
1:00 p.m. a 5:00 p.m.

Capítulo VI

Días de descanso legal obligatorios

Art. 9. —Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

- Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1º de enero, 1º de mayo, 30 de junio, 15 de agosto, 15 de septiembre, 12 de octubre, 1º de noviembre, 25 y 31 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos,

Vacaciones remuneradas

Art.10. —Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a quince días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas

Art. 11. —La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones.

Art.12. —Si presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.

Art.13. —Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero

procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador.

Art. 14. —En todo caso, el trabajador gozará anual, por lo menos de seis días hábiles continuos de vacaciones, que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por dos años.

Propuesta Mercadológica.

A continuación se presenta la propuesta mercadológica, la cual debe ser socializada, previo a su implementación como una estructura organizacional para la empresa, logrando la aceptación de esta propuesta, se tiene como meta, la uniformidad en los procesos, orden en los procedimientos, departamentalización, establecer objetivos claros para el crecimiento de la empresa, implementar un reglamento interno de trabajo para el cumplimiento de obligaciones y que el colaborador conozca los beneficios y derechos laborales.

Antecedentes

Leo Girón y Asociados, es una empresa que se dedica a los servicios profesionales auditoría, administrativos, control de negocio, automatización de servicios, recursos humanos, servicios informativos. Debido crecimiento constante de la empresa y a los cambios en el mercado, es importante estar a la vanguardia. Actualmente la empresa trabaja de forma empírica, sin una estructura organizacional definida, esto le trae como consecuencia, desorden, desperdicio de recurso económicos, materiales y humanos. En esta propuesta mercadológica se tiene como objetivo principal, proponer la

implementación de la estructura organizacional, comunicarlo de forma clara y específica a la alta dirección como a los colaboradores, quienes serán altamente beneficiados.

Objetivos de la propuesta mercadológica

Objetivo General:

Proponer un sistema de estrategias mercadológicas que sirva de herramienta en apoyo a las medianas empresas para implementar cualquier cambio que necesiten realizar para la mejora continua.

Objetivos Específicos

- ✓ Aplicar estrategias mercadológicas para implementar la estructura organizacional de la empresa
- ✓ Implementar un plan de comunicación efectivo que permita el fácil entendimiento del cambio y adaptación del mismo.

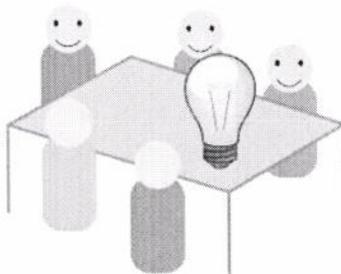
Justificación

Es importante implementar la estructura organizacional, ya que las exigencias del mercado actual deben proyectar uniformidad en el servicio. Los beneficios serán orden en procedimientos, reducción de desperdicio humano y material, mejor enfoque en las ventas, crecimiento a nivel nacional y estar mejor preparados para la expansión a otros departamentos. Debido a esta y las otras razones expuestas anteriormente es importante implementar la propuesta de forma inmediata.

Análisis interno externo

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">✓ Buen posicionamiento en el mercado✓ Conocen a su competencia✓ Productos de calidad✓ Precios razonables✓ Personal calificado	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">✓ Expansión en el territorio nacional✓ Diversificación de producto✓ Apertura de nuevas sucursales✓ Importar sus servicios a nivel Centro América
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">✓ Deficiente Publicidad✓ No cuentan con un sistema mercadológico para atacar al mercado✓ Falta de comunicación con sus clientes	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">✓ Surgimiento de nuevas empresas ofreciendo el mismo servicio✓ Desastres naturales que afectan la economía✓ Surgimiento de nuevas leyes✓ Entorno Macro y Microeconómico

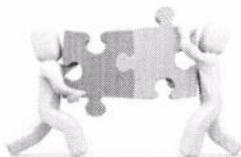
Marketing Mix



Cliente Interno y Externo.

La propuesta va dirigida al cliente interno (colaboradores) que son los que aceptarán la propuesta, por eso es importante que el plan de comunicación hable de los beneficios del plan para que todos vean los beneficios en el futuro y el desarrollo que tendrá cada uno con la implementación de este proyecto. En el futuro se planifica realizar un marketing externo, y que el mismo sea de utilidad para la expansión de la empresa en el territorio nacional.

La estrategia a utilizar para implementar la propuesta es por medio del plan de comunicación .



Producto:

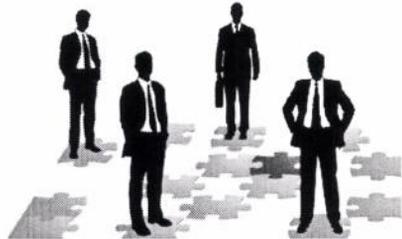
Con la propuesta, se tiene como meta principal, ordenar los procesos actuales de la empresa, los beneficios de esta propuesta, lograrán reducir costos, aumentar las ganancias y la expansión de la empresa. Creando oportunidad de desarrollo para los colaboradores de la empresa, teniendo la oportunidad de ascender en el futuro como encargados de otras sucursales, todo esto se puede obtener estableciendo el orden que se requiere actualmente y esto se logra implementando la estructura organizacional que se describe en esta propuesta



Precio:

El valor intangible de la presente propuesta se verá reflejado en los beneficios de desarrollo de la organización y de sus colaboradores, en cuanto al valor tangible y la empresa tiene la capacidad financiera para realizar en este proyecto y así obtener beneficios a corto mediano y largo plazo son:

- ✓. Reducción de costos
- ✓. Aumento en las ganancias
- ✓. Desarrollo del personal
- ✓. Mayor control administrativo
- ✓. Disminución de la incertidumbre actual
- ✓. Aumentará la motivación del personal,



Plaza:

La propuesta será presentada directamente a los colaboradores que serán los mayormente beneficios y quiénes serán los usuarios de la misma, todo será dentro de las instalaciones de la empresa.

El fin primordial, es que los consumidores de este producto es presentarles herramientas para trabajar en forma ordenada, capacitación constante, reconocimiento por su buen desempeño, distribución de tareas de forma equitativa, evitando sobre cargo de trabajo.



Promoción:

La propuesta de comunicación será por medio de una plática el día sábado para que todos los colaboradores participen y se sientan involucrados en la misma. En el plan de comunicación está la descripción de actividades que se realizarán para presentarlo con los colaboradores. Es importante que durante la plática se solicite la opinión de todos, para analizar su aceptación y observar la percepción de la propuesta si es positiva o negativa y deberá trabajarse de manera personalizada, para lograr la aceptación y participación de todos en este cambio.

Plan y diseño Material POP

lan y diseño Material POP

A continuación se presenta el cronograma de actividades a desarrollar

Actividad	Responsable	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6
Propuesta Mercadológico	Asesor	XX					
Aprobación	Gerente Gral		XX				
Campaña de socialización	Gerente Gral			XX	XX		
Entrega de material POP	Gerente Gral y Asesor					XX	
Agendar Plan de comunicación	Asesor					XX	
Presentación plan de Comunicación	Asesor						XX

Para socializar la propuesta y que los colaboradores la puedan aceptar de manera más fácil, se propone enviarles a cada uno de ellos a sus correos “material de apoyo respecto a los cambios que deben tener las empresas pequeñas para crecer en el futuro y que con el crecimiento de la empresa también viene cambios y desarrollo para todo el personal que la conforme.

Además en el lanzamiento se les entregará serán: boletín informativo por medio de correo electrónico, lapiceros, gorras.



De esta manera se capta la atención de ellos para sensibilizar y capacitarlos en el nuevo cambio. Con el material de comunicación que se entregue, se pretende captar la atención de los colaboradores y que la aceptación al cambio sea fácil, por otro lado los motiva a crecer y seguir superándose.

Beneficio del plan de Marketing:

- ✓ Ayudará a a generar direccionamiento en el marketing interno de la empresa
- ✓ Mantendrá motivado al personal ya que se les tomará en cuenta para la toma de decisiones
- ✓ Genera creatividad, ya que con la lluvia de ideas de todos los colaboradores se generan grandes proyectos
- ✓ Cohesión estratégica, ya que todos sabrán hacia donde dirigirse, y cómo realizar lo que deben hacer.
- ✓ Reduce la incertidumbre
- ✓ Facilitará la realización del plan

Propuesta de Evaluación y control

Para ser consecuente con el plan se establecerá una persona encargada que en este caso será el Gerente, para velar por el cumplimiento de la propuesta, logrando los objetivos propuestos, y la implementación del proyecto. Se propone que diariamente se evalúe el progreso del cronograma propuesto y realizar un chek list , con esto se tendrá un control de las tareas pendientes por cumplir.

Los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en periodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata. Esto con el fin de dar cumplimiento con el cronómetro de trabajo, que nos

ayudará a replantear la fecha o la actividad si la misma no fue cumplida en el tiempo requerido, ya sea porque hubo contingencias de último momento.

El encargado de ver que todas las actividades de este plan se realicen es el Asesor y el Gerente General, ambos tendrán una comunicación estrecha, para la verificación del cumplimiento de actividades.

- ✓ Deberá hacerse una revisión anual del cumplimiento de los procedimientos, políticas establecidos.
- ✓ Desarrollar revisiones semestrales de trabajo con los usuarios sobre el conocimiento y aplicación de la propuesta así como de sus beneficios o desviaciones.

Conclusiones

Por último, sólo nos resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar una retroalimentación correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para experiencias posteriores.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos.

4.6 Plan de comunicación interno de los cambios organizacionales

✓ Definición del plan

El objetivo principal del plan de comunicación es como primer paso: Sensibilizar, concientizar y capacitar al personal, si se realizan estos tres pasos, el cambio y la adaptación de la propuesta serán fáciles de realizar.

✓ Justificación del plan

Si la propuesta es impuesta se tendrá como reto una actitud negativa, porque los colaboradores sentirán que están imponiéndoles un nuevo sistema, si se realiza el plan de comunicación involucrando a todos, se les visualiza a todos como parte importante de la empresa.

✓ Objetivos del plan

Facilitar la adaptación de la nueva propuesta, teniendo como fin primordial, la participación de todos.

✓ Alcance del plan

Dirigido a toda la empresa.

✓ Tiempo del plan

Tres meses como mínimo 5 meses como máximo.

4.6.1 Programa de actividades del plan

No.	Actividad	Recursos necesarios	Responsable	Tiempo
1.	Entrega de la propuesta al gerente general	Tecnológicos	Asesor	Un día
2.	Aprobación de la propuesta	Económicos, humanos	Gerente general	Dos semanas
3.	Planificación de la presentación de	Humanos,	Gerente	Un semana

	la propuesta	económicos	general y asistente administrativa	
4.	Fijación de la fecha de la presentación de la propuesta	Tecnológicos, humanos, económicos	Gerente general y asistente administrativa	Dos días
5.	Convocar a todo el personal para presentar la propuesta	Tecnológicos, humanos, económicos	Todos	Un día
6.	Presentación de la propuesta	Tecnológicos, humanos, económicos	Todos	Un día
7.	Análisis de la propuesta con todo el persona	Tecnológicos, humanos, económicos	Todos	Un día
8.	Aprobación de la propuesta	Económicos, humanos	Todos	Dos semanas

Fuente: Elaboración propia

4.6.2 Diseño de mensajes de comunicación

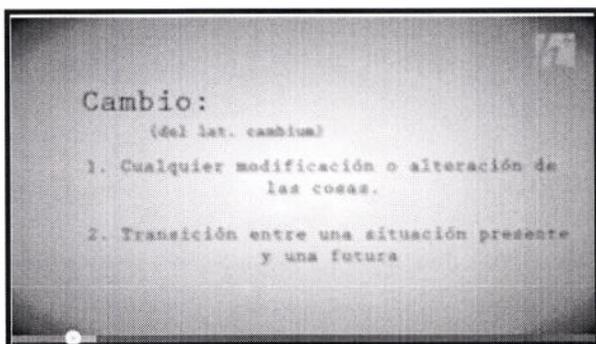
Para realizar el programa de actividades se propone reunir a todo el personal, el día sábado (día libre) para presentar la propuesta, para tener el tiempo necesario y no interrumpir las labores.

La presentación puede durar cinco horas con un intermedio de 15 minutos incluye un Coffee Break, y al finalizar un almuerzo.

4.6.3 Diseño gráfico de los mensajes de comunicación

La propuesta se presentará con una plática y video que hable los beneficios de los cambios en la organización, la cual contiene información sobre cambiar a forma positiva, duración del video de siete minutos, tomándose en cuenta que si un video pasa de los diez minutos, las personas no terminan de enfocar su atención en el mismo

<http://youtu.be/tt1hhvNdEJ0>





4.7 Enfoque financiero de la propuesta

4.7.1 Análisis de costo beneficio

El costo del proyecto está estimado en Q12,075.00 que incluye el plan de comunicación a los colaboradores.

El beneficio que se tiene con esta propuesta es :

- ✓ Erradicar la duplicidad de funciones
- ✓ Captación de mayor cantidad de clientes
- ✓ Disminuir desperdicio de suministros por el nuevo control
- ✓ Mejorar el clima laboral
- ✓ Creación de manual de puestos y funciones
- ✓ Uniformidad en funciones
- ✓ Aumento de ingresos
- ✓ Crecimiento a nivel nacional

De acuerdo al análisis financiero realizado a la empresa, se puede observar que tiene estabilidad económica tiene como margen Q7.73 de activo circulante para pagar cada Q1.00 de obligaciones a corto plazo y dispone de Q3.19 de activos líquidos disponibles por cada quetzal de pasivo a corto plazo.

Lo que significa que cuenta con el capital e invertir en nuevos proyectos y mejorar su crecimiento.

4.8 Viabilidad de la propuesta

4.8.1 Viabilidad administrativa

Para realizar el trabajo de investigación la Estructura organizacional de la empresa de servicios profesionales “Leo Girón y Asociados”, quien proporcionó la información necesaria para la elaboración de la propuesta.

4.8.2 Viabilidad financiera

La propuesta es viable debido al análisis que se presenta a continuación que muestra que la empresa está económicamente estable.

✓ Índice de solvencia

Denominada también razón de circulante o índice corriente. Es la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos circulantes. Se determina al dividir los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{Q809,412.34}{Q104,704.17} = Q 7.73$$

El resultado significa que la empresa dispone de Q7.73 de activo circulante para pagar cada Q1.00 de obligaciones a corto plazo.

✓ Prueba del ácido

Esta prueba es semejante al índice de solvencia pero dentro del activo circulante no se tiene en cuenta el rubro de inventario, porque éste es el activo con menor liquidez.

$$\frac{\text{Activo circulante- inventario}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{Q809,412.34 - Q475,000.00}{Q104,704.17} = 3.19$$

El resultado significa que la empresa dispone de Q3.19 de activos líquidos disponibles por cada quetzal de pasivo a corto plazo.

✓ Índice de solidez

Esta razón mide la porción de activos financiados por deuda. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.

Total activos	<u>Q1, 226,614.34</u>	11.71
Total pasivo	Q104, 704.17	

Esta razón nos indica que por cada Q1.00 de pasivo, la empresa dispone de Q11.71 de activo para hacer frente al pasivo.

Los gastos que se proponen en esta propuesta pueden ser pagados de inmediato, gracias a la liquidez que la misma presenta, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

Descripción	Monto
Papelería y útiles de oficina	Q1000.00
Gastos de transporte	Q1000.00
Compra de USB	Q75.00
Propuesta	Q10,000.00
TOTAL	Q12,075.00

Fuente: Elaboración Propia

4.8.3 Viabilidad material

Se pudo obtener acceso a los libros de contabilidad así como información confidencial de la empresa, de forma limitada pero los datos que se obtuvieron ayudaron a realizar la propuesta, así como acceso a información administrativa, historia de la empresa, desde el inicio.

Cronograma de Actividades

No	Descripción	Año 2013				ene-14			
		ago	sep	oct	nov	1 sem	2 sem	3sem	4sem
1	Contacto con la empresa	■							
2	Entrevista con el propietario								
3	Elección de tema a investigar								
4	Elaboración de plan de investigación		■						
5	Selección de herramientas			■					
6	Búsqueda de referencias				■				
7	Recolección de datos					■			
8	Análisis de resultados						■		
9	Propuesta de solución							■	
10	Primera impresión final					■			
11	correcciones al informe						■		
12	Segunda impresión final							■	
13	Empastado Ped								■
14	Entrega de PED								■

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

1. Se evaluó el ambiente de la organización de la empresa llegándose a determinar que debido a la falta de organización no presenta un tipo de estructura organizacional que represente las unidades organizativas actuales ni las conexiones existentes de trabajo de manera descriptiva.
2. La empresa funciona sin elementos básicos de organización, manual de funciones, descripción de puestos, organigrama que le hacen perder el sentido de formalidad e identidad en su campo.
3. No cuentan con lineamientos o un reglamento interno que permita conocer sus derechos y obligaciones que tiene como consecuencia, descontento, desorganización, duplicidad de funciones, incumplimiento.
4. Una de las ventajas es que posee liquidez suficiente para poder invertir y realizar la estructura organizacional que se propone en la investigación, este capital le permitirá crecer y cumplir las metas propuestas desde el inicio de la empresa
5. Aprovechar las habilidades y destrezas de los colaboradores que poseen los conocimientos necesarios y poner en marcha el plan de acción de la estructura organizacional,

Recomendaciones

1. Implementar procedimientos generales y funciones para todas las áreas de trabajo, con el fin de proveer a la empresa de un adecuado manejo de sus funciones y controles administrativos, esto evitará costos de no calidad.
2. Establecer manual de funciones y descripción de puestos que permita a todos los colaboradores tener un orden y lograr la eficiencia en su trabajo.
3. Convocar a todo el personal para dar a conocer la nueva estructura de la empresa, de esta manera se tomará en cuenta las opiniones de todos los colaboradores.
4. Efectuar reuniones mensuales con los colaboradores para conocer todas aquellas áreas que necesiten modificarse y trabajar de una forma más eficiente.

Referencias Bibliográficas

- ✓ Enrique Benjamín Franklyn (2013) “Organización de Empresas” 4ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill
- ✓ Idalberto Chiavenato , (2013), “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Edición 8. Editorial Mc Graw Hill
- ✓ Laura Fischer de la Vega, Jorge Espejo (2011) “Mercadotecnia” Edición 4. Editorial Mc Graw Hill
- ✓ Universidad Panamericana, (2013), “Manual de estilo de trabajos académicos”, Guatemala.
- ✓ Universidad Panamericana, (2013), “Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida –PED–”, Guatemala.
- ✓ Yesmin P., (2008), “Cultura Organizacional y los Resultados en el Producto Final”.
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_interno
- ✓ <http://youtu.be/tt1hhvNdEJ0>

ANEXOS



Anexo 2

Universidad Panamericana

Plan -ACA-

Investigación: Diagnóstico Empresarial

Encuestador: Leslie Alonzo

Encuesta para todo el personal

Nombre de la Empresa: _____

Fecha: _____

1. Tiempo de laborar en la empresa:
b) 1 año b) menos de 1 año c) más de 2 años d) de 3 a 5 años en adelante
e) 5 en adelante
2. El departamento está formal establecido?
SI NO
3. Conoce los objetivos generales de la empresa
SI NO
4. Conoce algún organigrama en la empresa.
SI NO
5. Está satisfecho de la organización actual de la empresa.
DE ACUERDO EN DESACUERDO
6. Existe duplicidad de funciones
SI NO
7. Conoce algún manual de funciones de la empresa
SI NO
8. Conoce el reglamento interno dentro de la empresa
SI NO
9. Conoce algún plan de motivación de la empresa
SI NO
10. Existen controles administrativos
SI NO
11. Considera que el plan de remuneración es justo con respecto versus mercado laboral?
SI NO