

**Diagnóstico organizacional para una empresa de automatización IQ Home,  
localizada en el municipio de Santa Catarina Pinula  
(Práctica empresarial dirigida –PED-)**

**Jackelen Michelle Ayala Pereira (Estudiante)**

**Lic. Federico Robles (Asesor)  
Licda. Ingrid de Núñez (Revisora)**

**Guatemala, abril 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

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**  
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica empresarial dirigida –PED-**

**Licda. Karla de Sigüenza**  
Examinadora

**Ing. Sergio Barrera**  
Examinador

**Licda. Beatriz Aldana**  
Examinadora

**Lic. Federico Robles**  
Asesor

**Licda. Ingrid de Núñez**  
Revisora

REF.:C.C.E.E.0014-2014-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 10 MARZO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Federico Robles de la Roca, tutor y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE AUTOMATIZACIÓN IQ HOME, LOCALIZADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA PINULA". Presentada por la estudiante Jackelen Michelle Ayala Pereira, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 957 de fecha 15 de febrero del 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, 30 de noviembre de 2013

Licenciado  
César Custodio  
Decano Facultad Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimado licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulado: **“Diagnóstico organizacional para una empresa de automatización IQ Home localizada en el municipio de Santa Catarina Pinula”**, elaborado por la estudiante: **Jackelen Michelle Ayala Pereira**, previo a optar el grado académico de: **Licenciado en Administración de Empresas**.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, apruebo el trabajo con una nota final de **Ochenta y cinco puntos (85)**, y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,



Lic. Federico Robles de la Roca  
Asesor

Guatemala, 21 de enero del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Diagnóstico organizacional para una empresa de automatización IQ Home, localizada en el municipio de Santa Catarina Pinula**” presentado por la estudiante **Jackelen Michelle Ayala Pereira**, previo a optar al grado Académico de “**Licenciada en Administración de Empresas**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Ingrid de Núñez  
Revisora  
Colegiado No. 10652



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Subidaria ante todo, adquiere subidaria"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

**REF.: UPANA: RYCA: 394.2014**

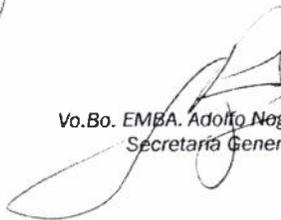
*El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Jackelen Michelle Ayala Pereira con número de carné 201300438, aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de febrero del año dos mil catorce.*

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

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Laura B  
cc: Archivo

## **Acto que dedico**

- A Dios:** Porque cada día es un regalo que me das y me tomas de tu mano para darme fuerzas y seguir hacia delante y se que nunca me fallarás.
- A mi familia:** Porque cada uno de ellos siempre me ha brindado su apoyo, su amor, su paciencia y son las personas más importantes en mi vida. Pero en especial gracias a mi mamita linda, por ser mi ejemplo de mujer trabajadora y luchadora.
- A mi hija:** Daniela Franco, eres la luz de mi vida y espero que mi triunfo te sirva de ejemplo para que siempre seas una mujer sabia y que siempre luches por lo que quieres y llegues muy lejos.
- A mis amigas:** Por motivarme y darme su amistad en todo momento. Son geniales en mi vida.

## **Agradecimientos**

**Universidad Panamericana:** Por abrirme las puertas y darme la oportunidad de convertirme en una profesional.

**A mi asesor de tesis:** Licenciado Federico Robles, agradezco haberme brindado su apoyo, sus conocimientos y su paciencia en esta etapa.

**A mi revisor de tesis:** Licenciada Ingrid de Núñez, por todo su apoyo durante esta etapa final.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1. Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	
2. Marco teórico	7
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	24
3.2 Objetivos	25
3.3. Alcances y límites de la práctica	25
3.4. Metodología	25
3.4.1. Sujetos	26
3.5 Instrumentos	27
3.6 Procedimiento	27
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	29
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	47
<b>Conclusiones</b>	50
<b>Propuesta Manual de Puestos y Funciones</b>	52
Introducción	58
Objetivo del manual	59
Visión y misión	60
Organigrama IQ Home	61
Descripción de áreas	62
Identificación de puestos	63
Gerente general	64

Auxiliar de contabilidad	67
Secretaria-recepcionista	69
Personal de limpieza	71
Gerente de ventas	73
Vendedor	75
Supervisor técnico	77
Técnico instalador	79
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>81</b>
<b>Anexos</b>	<b>83</b>

## **Contenido de Ilustraciones**

<b>Ilustración No. 1</b>	<b>4</b>
<b>Ilustración No. 2</b>	<b>5</b>
<b>Ilustración No. 3</b>	<b>9</b>
<b>Ilustración No.4</b>	<b>14</b>
<b>Ilustración No. 5</b>	<b>15</b>
<b>Ilustración No. 6</b>	<b>16</b>
<b>Ilustración No. 7</b>	<b>17</b>
<b>Ilustración No. 8</b>	<b>29</b>
<b>Ilustración No. 9</b>	<b>30</b>
<b>Ilustración No. 10</b>	<b>31</b>
<b>Ilustración No. 11</b>	<b>32</b>
<b>Ilustración No. 12</b>	<b>33</b>
<b>Ilustración No. 13</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración No. 14</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración No. 15</b>	<b>36</b>
<b>Ilustración No. 16</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración No. 17</b>	<b>38</b>
<b>Ilustración No. 18</b>	<b>39</b>
<b>Ilustración No. 19</b>	<b>40</b>
<b>Ilustración No. 20</b>	<b>41</b>

## **Resumen**

El primer capítulo está conformado por los antecedentes de IQ Home, en el cual se presenta la historia de la empresa, la trayectoria que tiene en el mercado y además se detalla el FODA de la empresa donde se visualizan los puntos fuertes y los puntos débiles de IQ Home. Su organigrama de forma vertical, el cual fue de elaboración propia, ya que el Gerente General fue quien proporcionó la información de forma verbal.

El capítulo 2, está conformado por el marco teórico, es decir información bibliográfica que fundamenta la investigación.

En el capítulo 3, se describió el problema, el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos. La metodología que se utilizó, la cual se basó en una investigación descriptiva, utilizando el método cualitativo y cuantitativo. Los sujetos de investigación, los instrumentos que se utilizaron, los cuales fueron: un cuestionario autodirigido para todos los colaboradores de IQ Home de niveles medios y operativos, entrevista al gerente general, gerente de ventas y supervisor técnico y por último se realizó la recopilación de información para la evaluación de perfiles de puestos por medio de un formato de recopilación de información el cual fue llenado por todos los colaboradores de la empresa.

En el capítulo 4, se presenta los resultados de la investigación por medio de gráficas de pie y una matriz de sentido.

En el capítulo 5, se presenta el análisis de los resultados de los cuestionarios y entrevistas que se mencionaron anteriormente, en los cuales se concluyó que la empresa no cuenta con visión, misión, organigrama de la empresa, por lo que los empleados desconocen los niveles de jerarquía de la empresa y no pueden identificarse con las metas y objetivos de la misma.

Por otro lado los colaboradores manifestaron que no cuentan con un manual de puestos y funciones, que le indiquen claramente las actividades que deben de realizar según su puesto de trabajo.

Y por último, como resultado del diagnóstico organizacional se elaboró la propuesta de un manual de puestos y funciones en el cual se presenta las actividades que debe realizar cada miembro de la empresa, sus responsabilidades y objetivos de su puesto.

## Introducción

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar cual es la situación de la empresa IQ Home, después de realizar el diagnóstico organizacional.

Se decidió efectuar un diagnóstico organizacional en los que se tomaron en cuenta el análisis FODA, que permitió identificar diferentes situaciones que requieren especial atención.

La investigación se realizó con todos los miembros de la empresa. A los niveles medios se les efectuó un cuestionario autodirigido, a los jefes se les realizó una entrevista y por último se recopiló información de las actividades que realiza cada colaborador de la empresa.

Los principales hallazgos encontrados muestran que por ser una empresa nueva en el mercado, no cuenta con una estructura organizacional definida, no tiene un organigrama establecido en el cual se puedan definir los niveles de autoridad, no cuenta con una misión, visión, es decir no tiene referencia de los objetivos de hacia donde van como empresa. Además era necesario conocer el grado de identificación de los colaboradores hacia la empresa e identificar si sus actividades diarias eran congruentes a su puesto, para el cumplimiento de los objetivos que en ese momento tenía la empresa.

Los colaboradores de IQ Home reconocieron que no cuentan con un documento que les informe sus funciones y responsabilidades, ya que solamente en los primeros días que iniciaron en la empresa se les proporcionó de manera oral y breve, cuáles eran sus atribuciones. Por lo que no existe un documento que detalle esta información.

Después de estos hallazgos, se aportó como propuesta la elaboración de un manual de puestos y funciones, ya que este documento ayudará a conocer las funciones, responsabilidades de cada miembro de IQ Home. Además podrá ayudar al personal a conocer el lugar que ocupa en su puesto dentro de la estructura de la empresa, a qué posiciones está subordinado y la relación con otros puestos de trabajo. Este manual contiene los objetivos de cada puesto que ayudarán a cumplir la misión y visión de la empresa.

## Capítulo 1

### I. Antecedentes

#### 1.1 Reseña histórica de la empresa

La Empresa IQ Home es una empresa creada en el año 2009, por dos socios jóvenes y emprendedores, uno con experiencia laboral en el ámbito de equipos de audio y el otro apasionado por uno de sus pasatiempos favoritos: el gusto por el buen audio y la tecnología, es entonces cuando deciden crear IQ Home.

Las instalaciones están ubicadas en Muxbal y son las mismas con las que se iniciaron sus labores y en ella se encuentra el show room, el cual es el mejor atractivo para la venta de sus productos, ya que el cliente al ingresar puede visualizar mediante una simulación de apartamento amueblado y decorado, la manera en que el equipo, ya sea de audio o iluminación inteligente queda instalado en su casa, oficina o negocio.

La idea de crear esta empresa surgió de observar que en el mercado guatemalteco existen muy pocas empresas dedicadas a la automatización residencial y que a la vez cumplan con estándares de calidad, ya que las pocas empresas que hay en el mercado tienen productos con precios de instalación y programación de sistemas de “casa inteligente” muy elevado o la calidad de la instalación y programación es de poca calidad.

Sin embargo, los productos de IQ Home ofrecen varias ventajas derivadas de poder integrar los diferentes sistemas inteligentes, por ejemplo, se consume menos energía, se refuerza la seguridad, se acelera el tiempo de respuesta y se mantienen entornos óptimos para los ocupantes, además de ahorrar hasta un 36% en los costos operacionales en el tiempo. Por otro lado también se integran todas las funciones de control asociadas con la iluminación: detección de presencia, atenuación, conexiones de iluminación, creación de ambientes y control de persianas, desde un panel de control inteligente centralizado o bien desde un sistema distribuido.

Con el paso de los años y con mucho esfuerzo IQ Home ha ido ganando clientes importantes y la confianza de varias familias que han recomendado otros clientes y se ha diversificado en

sus productos, desde equipar residencias y apartamentos de lujo con audio e iluminación inteligente, hasta trabajar con auditoriums de mayores proporciones y el último producto es la fusión con una empresa de colchones de relajación, los cuales contienen un sistema de audio incluidos y programados por IQ Home.

Y así como ha crecido en número de ventas y participación en el mercado, también ha crecido en número de empleados. Dentro de su principal objetivo está darle soluciones inteligentes para el hogar, empresa o comercio de sus clientes y así ayudarle a facilitarle su estilo de vida moderno.

## 1.2 Estudios previos

En el mundo de la tecnología los cambios se dan a pasos agigantados por lo que es importante para IQ Home estar a la vanguardia de estos cambios, pero también es importante que los cambios no sólo surjan en los productos, sino que también de manera interna, en el recurso humano de la empresa, tanto en capacitación a personal, como en procesos administrativos internos.

Es por eso que para sustentar la presente investigación se consultarán estudios previos de tesis que se utilizarán de apoyo para la resolución del problema planteado: Santiago Anibal Masaya Menchú (2009) *“Diseño de la Estructura y Política Organizacional de una Empresa Comercializadora de Repuestos de Transporte Pesado”* de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quien plantea: “El camino a seguir de la empresa, será guiado por las políticas administrativas establecidas, como la misión y visión de la empresa, las cuales serán una guía para el desempeño de los empleados”.

Como complemento también se consultará la tesis de Mario René Saenz Carranza (2006) *“Reingeniería de la administración, procesos y herramientas para el establecimiento y estandarización del departamento de recursos humanos y manejo de desechos industriales en la organización Cuna de Empresas C.D.E”* de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quien aporta lo siguiente: “Los objetivos de una organización constituyen todo aquello que se compromete a lograr. Se les puede expresar, tanto cualitativa como cuantitativamente (qué se desea lograr, en qué cantidad y cuándo). Los objetivos indican la dirección que deben seguir

las decisiones y acciones. Cuando éstos son claros, en ellos se especifica también la calidad o cantidad de los resultados que alguien considera deseables y dignos de alcanzar.”

Y por último como herramienta indispensable se consultará la propuesta de Silvia Aracely Sac Chaj (2011) “*Manual de Descripción de Puestos, su Aplicación para Mejorar el Rendimiento de Recurso Humano en el Departamento de Recepción en Hoteles de la Ciudad de Quetzaltenango*” de la Universidad Rafael Landívar en el cual proporciona información para la elaboración de Manuales de Descripción de Puestos y la Estructura Organizacional: “Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. Es decir se indica los requisitos físicos e intelectuales, las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

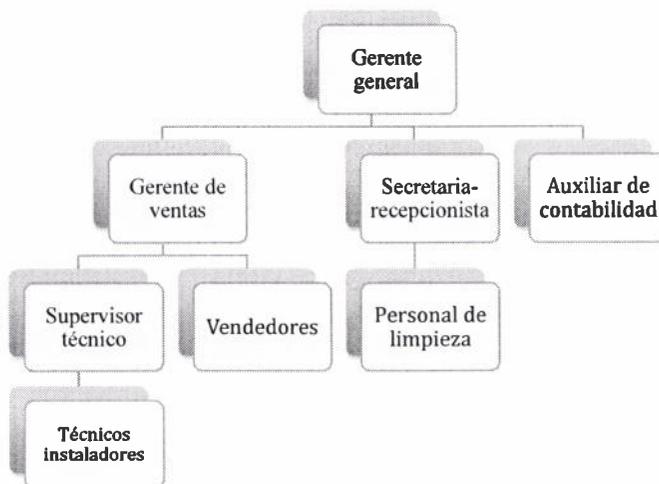
### 1.3 Situación actual de la empresa

IQ Home es una empresa que está comprometida con cada proyecto que trabaja y sabe que la mejor publicidad es la de un cliente satisfecho, ya que la mejor publicidad que ha tenido es la de boca en boca.

La empresa ha sabido entrar en el mercado de automatización residencial, ha realizado proyectos importantes a clientes individuales comerciales, así como proyectos grandes para el Estado. Durante estos años ha sabido mantenerse y crecer en un mercado relativamente nuevo en Guatemala, sin embargo, a nivel administrativo no ha podido organizarse por lo que no cuenta formalmente en la actualidad con visión, misión, objetivos y políticas.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, el cual se elaboró por información proporcionada verbalmente por el gerente general de la empresa.

**Ilustración No. 1**  
**Figura 1: Organigrama de la empresa IQ Home**



**Fuente:** Elaboración propia. Junio 2013

La información que se presenta en este organigrama fue proporcionado por el gerente general de la empresa IQ Home y fue realizada de manera verbal, ya que actualmente no se encuentra documentada o colocada en algún lugar de la empresa.

A continuación se presenta un análisis FODA de la situación actual de la empresa IQ Home:

### Ilustración No. 2

Tabla 1: FODA de IQ Home

	Positivas	Negativas
<b>Factores internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b> Tecnología Avanzada Producto innovador Marcas exclusivas Herramientas especiales para el tipo de trabajo que se realiza. Personal con experiencia y capacitado en el área técnica	<b>Debilidades (-)</b> Falta de misión y visión Falta de una estructura organizacional adecuada Falta de herramientas administrativas que le indique a todo el personal cómo realizar sus tareas Los empleados realizan las tareas de manera empírica ya que no cuentan con ningún lineamiento por escrito. Personas laborando con duplicidad de funciones.
<b>Factores externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b> Cubrir mercado no atendido Crecer en nuevos proyectos inmobiliarios. Adquisición de nuevas y exclusivas líneas con los proveedores	<b>Amenazas(-)</b> Competencia con mejores precios Falta de productos e insumos por parte de los proveedores locales. Cambio en la economía del país Políticas de crédito cambiantes por parte de los proveedores

Una de las fortalezas más importantes para IQ Home es la tecnología avanzada en sus productos así como la exclusividad en sus líneas de automatización residencial. Por otro lado las herramientas que utilizan para la instalación de equipos son los más modernos utilizados en el mercado y el personal que las manipula, son instaladores con experiencia en el área técnica.

Sin embargo, como toda empresa también tiene debilidades y entre ellas se debe mencionar que no cuenta con una misión y visión que le muestre hacia donde se dirige como empresa y que estrategias realizar para cumplir con los objetivos. La falta de una estructura organizacional funcional ha sido una de sus principales dificultades a nivel interno, así como la falta de información adecuada o una guía que establezca las funciones que corresponde a cada colaborador de la empresa.

Y no se puede dejar por un lado los factores externos, como la oportunidad de crecer en nuevos proyectos inmobiliario y cubrir así mercados no atendidos, aunque las amenazas de la competencia estén siempre latentes.

Con el diagnóstico FODA de la empresa IQ Home que se presentó anteriormente, nos podremos facilitar el análisis de la presente investigación, para así darle solución y plantear acciones a los incisos que se establecieron en las debilidades de la organización.

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

Para poder realizar la siguiente investigación fue necesario hacer consultas bibliográficas y después clasificar y analizar la información para completar este capítulo. A continuación los temas más importantes para estructurar la investigación.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danke, 1989, citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010:59)

#### 2.1 Diagnóstico organizacional

Se puede definir el diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, en relación a estructura, la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles, jerarquía y líneas de mando y funciones del personal.

El diagnóstico organizacional realiza el análisis de los siguientes aspectos:

- a. Estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.
- b. Funciones de cada uno de los órganos administrativos, que comprende al conjunto de actividades relacionadas entre sí que se necesitan llevar a cabo para lograr con los objetivos de la misma.
- c. Procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de ellos.
- d. Facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones.
- e. Comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Según el enfoque que le da Guizar (2001) la organización puede ser diagnosticada desde tres niveles:

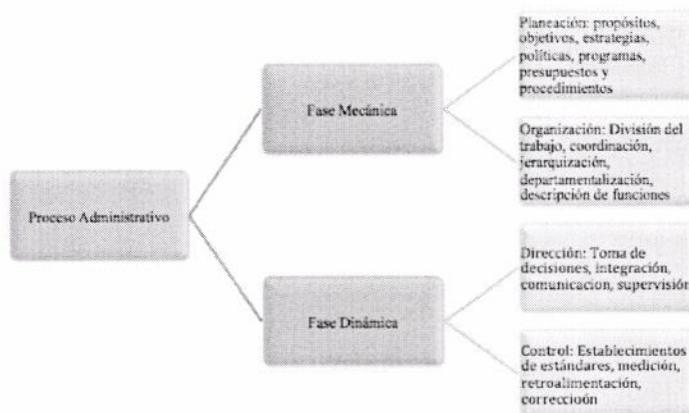
- a. El más alto nivel abarca a la organización como un todo e incluye el diseño de la compañía y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como sistemas de recompensas y de medición y cultura organizacional.
- b. El nivel siguiente, que involucra al grupo o departamento, incluye el diseño del grupo y los diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.
- c. El nivel inferior considera el trabajo individual o el puesto en sí. Esto incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo.

El diagnóstico organizacional está inserto dentro del proceso administrativo y el proceso administrativo cuenta con planificación, organización, dirección y control.

### 2.1.2 Proceso administrativo

Según Koontz y Weihrich (2006:30): “El proceso administrativo es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad, es decir, son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales, con los que cuenta la empresa”

Ilustración No. 3  
Esquema de proceso administrativo



**Fuente:** Lindall Urwick, Los elementos de la Administración (2005)

## 2.2 Planificación

La Planificación es establecer qué hacer, cómo, cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005:212): “Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.”

Según Koontz y Weirich, (2006:258) indican que la identificación de los objetivos de la organización y la formulación de políticas, procedimientos y métodos son todos los componentes del proceso de la planeación.

Aunque la habilidad para tomar decisiones está implicada en todas las funciones administrativas, es especialmente importante para determinar la eficacia de un administrador el realizar la función de planeación. La planeación clasifica los planes de la siguiente manera:

misión, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, y presupuestos. (Koontz y Weirich, 2006:127).

Además Koontz y Weirich, (2006) señalan que existen diferentes tipos de planes, entre los que podemos enumerar:

- a) Misión
- b) Visión
- c) Estrategia
- d) Políticas
- e) Procedimientos y reglas
- f) Programas
- g) Presupuestos

### 2.3 Visión y misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

Según Martínez y Milla (2005:20): “Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.”

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y medibles objetivos estratégicos.

Cuando una empresa está elaborando su primer plan estratégico se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión y visión) y los valores corporativos.

De acuerdo con Martínez y Milla (2005:20): “El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía que podíamos definir como la

declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.”

Además Martínez y Milla (2005:22) nos plantean que “la misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.”

## 2.4 Organización

La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que se lleva a cabo dentro de cualquier organización.

Para Robbins y Coulter (2005:300) indica que la organización es el “Procedimiento por el cual se crea la estructura de una organización.”

Además indica que una organización cuenta con una estructura organizacional que se puede llamar como el esqueleto que da la forma a una organización y los gerentes desarrollan o modifican según sea necesario.

Por otro lado la organización puede ser de tipo formal e informal. La formal cuenta con una estructura de papeles en una empresa organizada formalmente, mientras que la informal es cuando hay cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente.

Robbins y Coulter (2005:300) enumeran los seis elementos clave que se utilizan para diseñar la estructura de una organización, la cuales son:

- a) Especialización del trabajo: Grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como la división del trabajo.
- b) Departamentalización: Base sobre la cual los empleados se agrupan para el logro de metas organizacionales.

- c) **Cadena de mando:** Principio de administración según el cual un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable.
- d) **Amplitud del control:** Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.
- e) **Centralización y descentralización:** Transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.
- f) **Formalización:** Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

## 2.5 La organización en el proceso administrativo

La organización también trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa. Koontz y Weirich (2006)

### 2.5.1 Principios de la organización

Para ellos es importante que se acompañe con los Principios de organización, los cuales se presentan y desarrollan a continuación según Koontz, Weirich (2006):

- a. **Unidad de mando:** Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un sólo jefe.
- b. **Especialización:** Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza.
- c. **Paridad de autoridad y responsabilidad:** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

- d. **Equilibrio de dirección-control:** Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- e. **Definición de puestos:** Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

## 2.6 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización.

Según nos indica Herrscher (2009), los organigramas se utilizan para representar gráficamente y de manera simplificada a la estructura formal que adopta una organización. Los organigramas tienen dos funciones importantes: En primer lugar, permiten analizar la estructura para detectar posibles fallas. Algunas de las situaciones más importantes que pueden ser identificadas a través del análisis del organigrama son:

- a) Fallas de control interno (por ejemplo, cuando un cargo tiene asignadas funciones incompatibles).
- b) Duplicación de funciones.
- c) Departamentalización inadecuada (cuando a un cargo le han sido asignadas funciones muy heterogéneas).
- d) Funciones importantes que se han descuidado.
- e) Falta de unidad de mando (cuando dos o más personas supervisan a un mismo cargo).
- f) Falta de claridad respecto del tipo de autoridad que se le asigna a un cargo (de línea o de staff).
- g) Desequilibrios en la estructura (cuando el área tiene exceso de niveles o personas con respecto a otra enorme amplitud del control).

En segundo lugar, los organigramas pueden ser utilizados como herramientas de comunicación para informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de los puestos, informar a terceros interesados en la organización cómo es su estructura, facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene las personas de ascender, mostrar a los nuevos empleados un cuadro global de la estructura a la que se incorporan.

Según Koontz y Weirich (2006) La función administrativa de una organización es la parte de

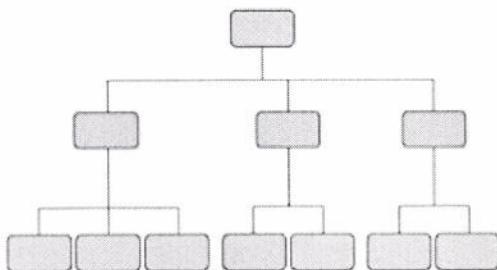
la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa, en el sentido de asegurar la asignación de todas las áreas para lograr los objetivos y elegir a las personas adecuadas para realizarlas.

Los organigramas pueden ser:

- Verticales
- Horizontales
- Circulares
- Mixtos

#### Ilustración No. 4

Gráfica 1: Organigrama vertical

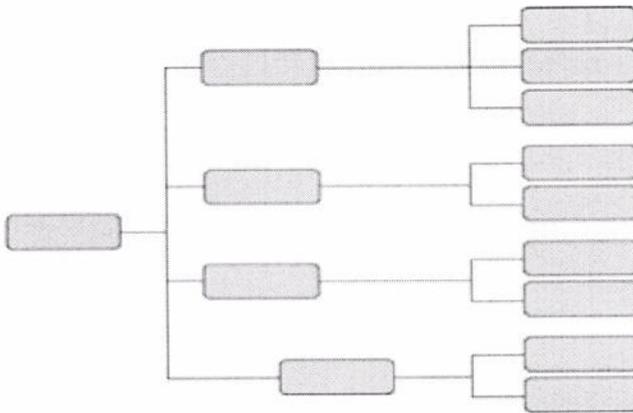


**Fuente:** Organización de Empresas, Enrique B Franklin

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

## Ilustración No. 5

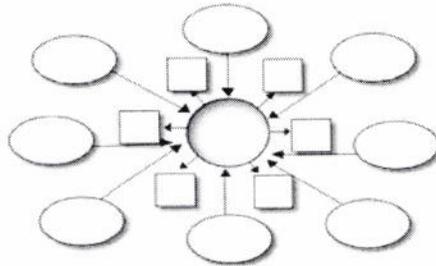
Gráfica 2: Organigrama horizontal



Fuente: Organización de empresas, Enrique B. Franklin

Los organigramas horizontales, representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

**Ilustración No. 6**  
**Gráfica 3: Organigrama circular**

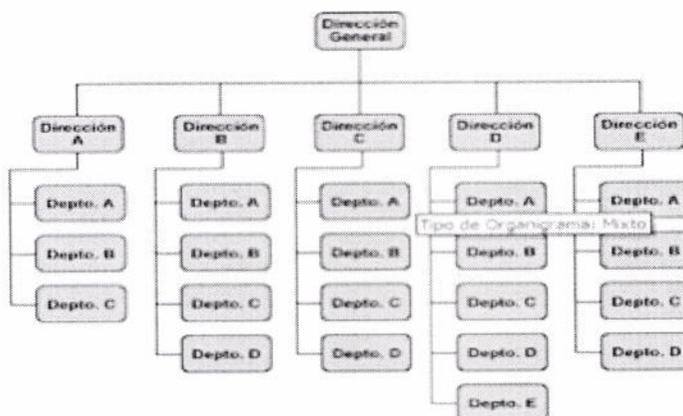


**Fuente:** Organización de empresas, Enrique B. Franklin

Los organigramas circulares son formados por un cuadro formal, que responde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, acá uno de los cuales constituye un nivel de organización.

## Ilustración No. 7

Gráfica 4: Organigrama mixto



Fuente: Organización de empresas, Enrique Benjamin Franklin

En el organigrama mixto se mezcla los tres tipos de organigramas anteriores, vertical, horizontal y circular en una sólo empresa.

### 2.7 Manuales administrativos

Según Franklin(2004:170) “La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.”

“Los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez” Alvarez (2006)

## 2.8 Objetivos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Agilizar el estudio de la organización
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.

Según Franklin (2004), presenta la clasificación de los manuales por su naturaleza, por su contenido, por su función específica y por su ámbito:

### Por su naturaleza:

- Microadministrativo
- Macroadministrativo
- Mesoadministrativos

### Por su contenido:

- Organización
- Procedimientos
- Calidad
- Historia de la organización
- Políticas
- Puestos

### Por su función específica:

- Producción
- Compras
- Ventas
- Finanzas
- Contabilidad
- Puestos crédito y cobranzas

Por su ámbito:

- Generales y específicos

### 2.8.1 Manuales de puestos

Chiavenato, I. (2002) El manual de descripción de puestos son las tareas, los deberes, las responsabilidades, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (Por qué lo hace). En tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, el manual de puestos presenta el contenido de este de manera impersonal, y las especificaciones, suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación y experiencia iniciativa. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

El manual de puestos se debe actualizar anualmente, reflejar el entorno legal del momento y ser coherentes con la filosofía relativa al conjunto de las relaciones internas de la empresa. Los manuales pueden ayudar a prevenir o resolver problemas con la fuerza de trabajo.

### 2.8.2 Descripción de puestos

Es importante señalar que todo puesto tiene un lugar asignado dentro de la estructura organizacional de una empresa o institución, el cual está determinado por las tareas y responsabilidades que se le asignen inicialmente. Pero esas tareas y responsabilidades irán cambiando con el transcurrir del tiempo, de acuerdo con las características de la persona que lo ocupe. Zelaya (2006)

Según Zelaya (2006) la clasificación de puestos es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitudes de ciertos factores como la complejidad de las tareas, las responsabilidades como la custodia de valores y el manejo de información confidencial; también por las condiciones de trabajo, por la preparación o las habilidades que debe tener la persona para realizar las áreas de uno o varios puestos.

Chiavenato, I. (2003), Es un proceso que consiste en enumerar las tareas, los deberes y las

responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.

Mondy (2010:93) explica que: “La descripción del puesto es un documento que brinda información acerca de las áreas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.”

### 2.8.3 Puesto

De acuerdo con Mondy (2010:92) es: “Conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas”

#### Posición

Según Mondy (2010:92) “Conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona”

#### Componentes del análisis de puestos

Werther y Davis (2002) y Dessler, G. (2000) definen así los componentes:

**Actividades del puesto:** Por lo común, primero se obtiene información sobre las actividades de trabajo desempeñadas, tales como limpieza, galvanizar, codificar o pintar. Indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

**Comportamiento humano:** También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

**Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados al trabajo:** Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.

**Estándares de desempeño:** Además, se reúne información acerca de los estándares del desempeño (por ejemplo, términos de cantidad o los grados de calidad para cada tarea del

puesto). Estos estándares serán el fundamento para evaluar al empleado.

**Contexto del puesto:** En este caso se incluye información acerca de cuestiones como las condiciones materiales para trabajar, el horario laboral y el contexto de la organización y el social; por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente. Aquí se podría incluir información relativa a los incentivos por desempeñar el trabajo.

**Requerimientos humanos:** Finalmente, es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto, tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

Chiavenato (2003) propone que la descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir la línea responde por la información ofrecida en tanto que la prestación de servicio de obtención y manejo de información es responsabilidad destaff, representado en primera instancia por la lista de cargos. Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

## 2.9 Método de observación directa

El análisis del cargo se efectúa al observar al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista del cargo anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

### 2.9.1 Método del cuestionario

Se aplica cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos.

## Método de la entrevista

Consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

De acuerdo con Zelaya (2006) la entrevista para el análisis y la clasificación de puestos se ha convertido, en la actualidad en una técnica casi obligada y sumamente importante, siempre y cuando sea realizada por personas que dominan los principios y procedimientos de la entrevista y las técnicas de análisis y descripción.

Zelaya (2006) nos indica que la entrevista debe cumplir tres aspectos esenciales:

- a. Confirmar las tareas, responsabilidades y otras características y condiciones del puesto objeto de análisis.
- b. Aclarar las dudas, inconsistencias, contradicciones u omisiones que presentan los cuestionarios y esencialmente se amplíe el "como " se realizan las tareas, cómo se utilizan los equipos y medios, y cuáles son las destrezas y habilidades que debe tener el ocupante de esa clase de puesto.
- c. Observar al funcionario o empleado en la realización de las tareas, con lo que se logra un conocimiento mejor y pormenorizado del grado de dificultad de las tareas, de las responsabilidades y características del puesto, que le permitan jerarquizarlas y compararlas con las que se realizan otro puesto de similar naturaleza.

## 2.9.2 Dirección

Cuando se define la planeación y se establece la organización, sólo falta que las cosas se realicen. Éste es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Según Koontz y Weirich (2006:498) " La función consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales"

Según Robins y Coulter (2005) la organización está constituida por el comportamiento individual y el comportamiento organizacional o en grupos, los cuales son creencias, opiniones, conocimientos o información que poseen las personas acerca de la organización.

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de la dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización pueden ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuadas.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005) indica que la motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. El liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas.

### 2.9.3 Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajuste a los planes y objetivos de las empresas. El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito.

Según Robbins y Coulter (2005) definen que “el control es el proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa”

Además Robbins y Coulter (2005) nos indican que existen diferentes tipos de control: el control preventivo o anterior a la acción que es el que intenta prevenir los problemas previstos, el control concurrente que son los que se realizan mientras la actividad están en marcha y finalmente el control correctivo o posterior a la acción que es el que se impone después que la acción ha tenido lugar.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

La empresa IQ Home cuenta con personal a nivel administrativo, ventas y técnico, el cual funciona de una manera empírica sin lineamientos específicos y establecidos para cada proceso y procedimiento y sin conocimiento de hacia donde quiere ir como empresa. Por ser una empresa pequeña y relativamente nueva en el mercado, no se ha podido fortalecer y definir su estructura y organización. No cuenta con herramientas que le permitan incrementar su eficiencia en sus labores, para el fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

Al igual que muchas de las empresas relativamente nuevas, esta empresa no cuenta con una administración formal y adecuada, debido a la falta de conocimiento y es dirigida en base a las experiencias de su gerente general, ejerce el control de las actividades de una forma personal, lo que limita la participación de los empleados.

Los principales problemas que la empresa enfrenta debido a dicha situación están relacionados con la delegación de funciones, es decir, organización, dirección y control de actividades y el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuales son sus actividades y responsabilidades y en general no sepa hacia donde se dirige la empresa lo que en algunas ocasiones tenga como consecuencia, quedar mal con los clientes al no poder cumplir de forma ordenada y precisa los proyectos por desorganización interna, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

En consecuencia a lo anterior se plantea la siguiente pregunta para desarrollar el problema descrito:

**¿Cuál es el diagnóstico organizacional de la empresa IQ Home y cuáles son las áreas de mejora?**

### **3.2 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la situación actual de la empresa IQ Home mediante un diagnóstico organizacional, que permita la identificación de áreas de mejora.

#### **Objetivos específicos**

1. Establecer la existencia de misión y visión de la empresa.
2. Determinar si los empleados conocen y se identifican con la visión, misión y objetivos de la empresa.
3. Establecer una estructura organizacional.
4. Determinar las funciones específicas de cada colaborador para cumplir metas y objetivos.
5. Identificar niveles de autoridad y responsabilidad que existe entre los empleados.
6. Diseñar un manual de puestos y funciones que apoye la gestión administrativa en IQ Home.

### **3.3 Alcances y límites de la investigación**

Con el presente proyecto se beneficiará a toda la empresa IQ Home, ya que se realizará un diagnóstico organizacional que abarcara todos los niveles.

La investigación está sujeta a limitaciones u obstáculos que se presentan principalmente por tratarse de una empresa que es relativamente nueva, por lo cual no existe información necesaria para el desarrollo del mismo.

### **3.4 Metodología**

El estudio consiste en una investigación descriptiva que según Hernández, Fernández et. Al., (2010) “busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

Se utilizó el enfoque cualitativo para poder cumplir con los objetivos de esta investigación. El tipo de muestreo utilizado fue el método no probabilístico, el cual consistió en realizar un

censo a los colaboradores de la empresa que se conformó por: personal administrativo y equipo técnico. Y por último, la técnica de entrevista, se aplicó a los altos mandos de la empresa, el cual está conformado por el gerente general, el gerente de ventas y el supervisor técnico.

### **3.4.1 Sujetos**

Para poder desarrollar la investigación se tomó en cuenta las opiniones, experiencias personales y laborales de todo el personal de IQ Home, ya que es necesario involucrar a la organización completa para la realización de el diagnóstico organizacional. Esto ayudó a poder obtener toda la información para la investigación. Además la forma en que se investigarán a los colaboradores será de la siguiente forma:

- **Sujeto No. 1**

Personal de alta dirección encargado de administrar los recursos financieros y humanos. Dirige y supervisa al personal en la toma de decisiones, así como también establece objetivos estratégicos para el cumplimiento de los mismos. Esto incluye al gerente general, gerente de ventas y supervisor técnico

- **Sujeto No. 2**

Personal administrativo: encargado de brindar apoyo y asistencia de tipo secretarial y contable en el área administrativa. Incluye una secretaria recepcionista y un auxiliar de contabilidad.

Personal técnico: encargado de la implementación de equipo de automatización. Incluye cinco técnicos.

Personal de ventas: encargado de la búsqueda y captación de nuevos clientes para la organización. Incluye a dos vendedores

### **3.5 Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

#### **1. Cuestionario autoadministrado**

Este instrumento cuenta con 14 pregunta dicotómicas de las cuáles 4 preguntas son semiabiertas y 10 cerradas, éste se utilizó para cuestionar al Sujeto No. 2. Este instrumento recabó la información de los mandos medios y operativos, en los cuales se obtuvo información acerca de cuánto conocían la empresa dónde laboran y cuánto conocen de sus funciones diarias y a quién deben presentar resultados acerca de su trabajo.

#### **2. Guía de entrevista**

Este instrumento contiene 15 preguntas dicotómicas de las cuáles 4 son semiabiertas y 10 cerradas, el cual se utilizó para entrevistar al Sujeto no. 1. Este instrumento tiene como fin recabar información de los mandos altos, ya que era necesario conocer cuáles son sus metas, sus objetivos, dentro de la empresa, quiénes están a su cargo y si conocen las funciones de sus colaboradores

#### **3. Ficha técnica de recopilación de información para el análisis y descripción de puestos**

Este instrumento cuenta con preguntas abiertas y cerradas, esta ficha técnica se utilizó tanto para el Sujeto No. 1, como para el Sujeto No. 2. Este instrumento se usó para conocer las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como identificar las funciones realizadas por cada colaborador e identificar las actitudes, habilidades y destrezas y los conocimientos requeridos para ejecutar las labores productivas.

### **3.6 Procedimiento**

Se consideró la empresa IQ Home, para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una empresa nueva en el mercado, con ideas innovadoras y que ha tenido un constante crecimiento y desarrollo que opera en un mercado relativamente nuevo en Guatemala.

Además, profesionalmente representa un reto ofrecer una propuesta que permita optimizar los recursos que utiliza y fortalecer su estructura organizacional, haciéndolos más eficientes para la empresa, pero sobre todo para el cliente.

Se seleccionó todas las áreas de la empresa: administrativa, técnica y ventas, ya que el diagnóstico organizacional abarca todos los departamentos de la empresa.

Por medio de un diagnóstico organizacional, utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación, con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Definida la variable de investigación que está relacionada con la mejora de la estructura organizacional y la definición adecuada de las funciones específicas del personal como herramienta para la optimización de los recursos y eficientización del personal de la empresa, se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación.

La selección de los instrumentos contempla la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora para su implementación.

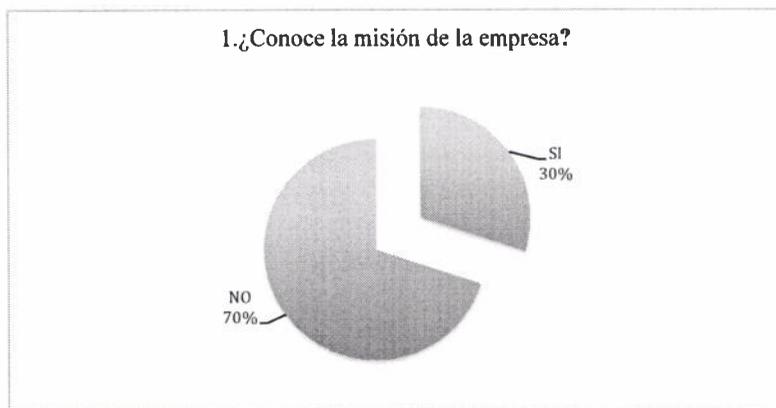
## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

Cuestionario dirigido al personal de la empresa IQ Home

Ilustración No. 8

Gráfica 5 : Estructura organizacional



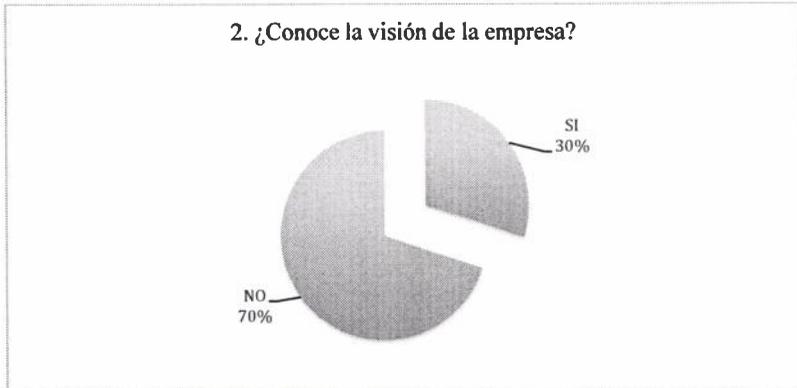
**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

De las 10 personas que respondieron al cuestionario, 7 respondieron que no y 3 personas respondieron que si, éstas 3 personas escribieron lo que personalmente creían que era la misión de la empresa.

Ilustración No. 9

Gráfica 6: Estructura organizacional



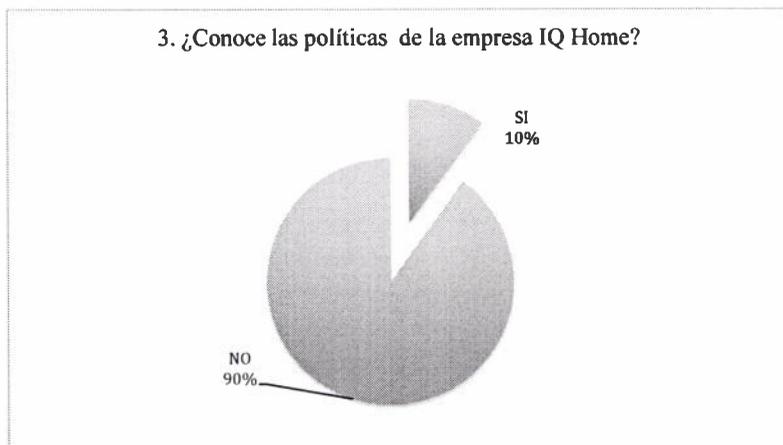
**Base:** 10 Entrevistados.

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

Se entrevistaron a 10 personas. 7 entrevistados respondieron que no conocen la visión de la empresa, sin embargo 3 personas respondieron que si y escribieron lo que personalmente creían que era la visión de la empresa.

### Ilustración No. 10

Gráfica 7: Estructura organizacional



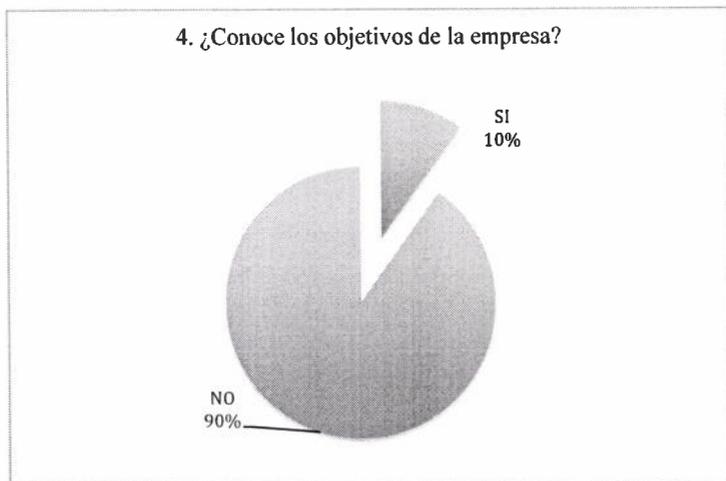
**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

Del total de respuestas obtenidas, 9 personas respondieron que no conocen las políticas de la empresa y 1 respondió que si.

Ilustración No. 11

Gráfica 8: Estructura organizacional



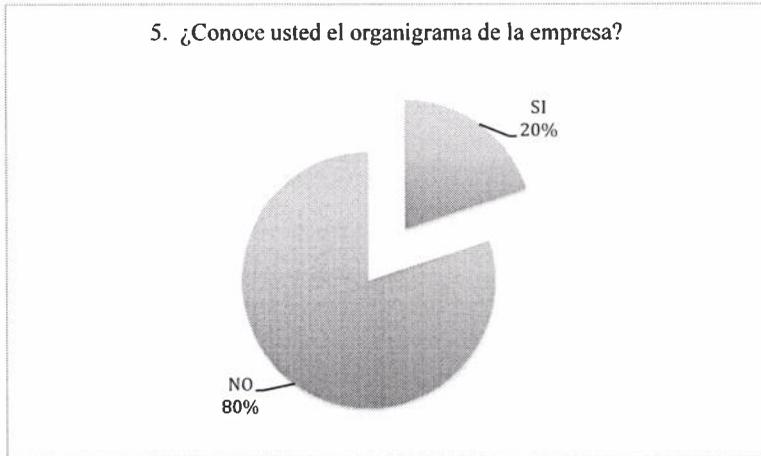
**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

Más de las  $\frac{3}{4}$  partes del total de entrevistados respondió que no conoce los objetivos de la empresa.

Ilustración No. 12

Gráfica 9: Estructura organizacional



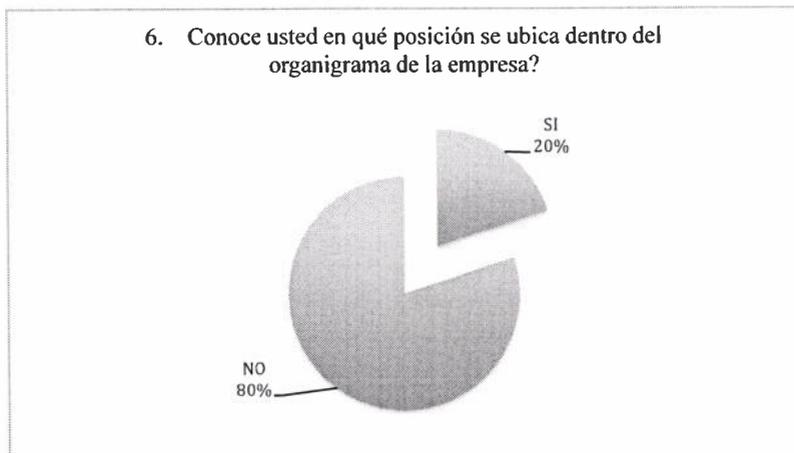
**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

Del total de respuesta obtenidas dos personas respondieron que si conocen el organigrama y 8 respondieron que no lo conocen.

### Ilustración No. 13

Gráfica No. 10: Estructura organizacional



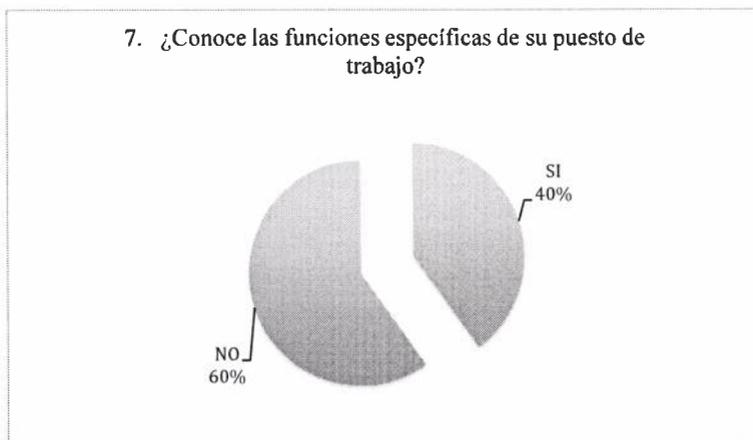
**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

De las 10 personas que se entrevistaron 2 respondieron conocer cuál era su posición en el organigrama de la empresa y 8 personas indican no conocerlo.

Ilustración No. 14

Gráfica 11: Funciones de puestos de trabajo



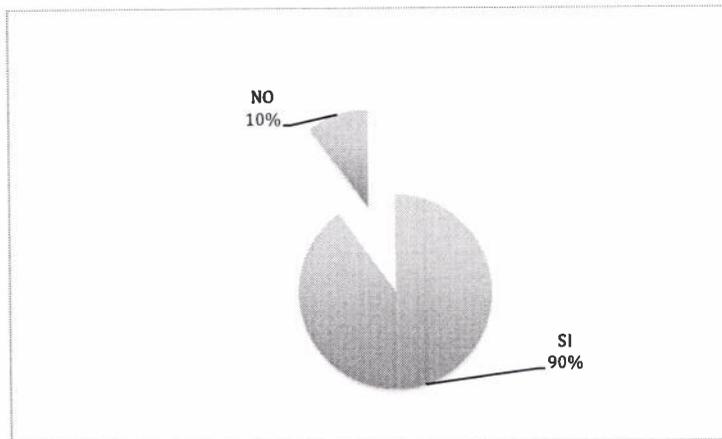
**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

Del total de entrevistados, 2 afirmaron conocer las funciones específicas de su puesto de trabajo y 8 respondieron que no.

Ilustración No. 15

Gráfica 12: Funciones de puesto de trabajo



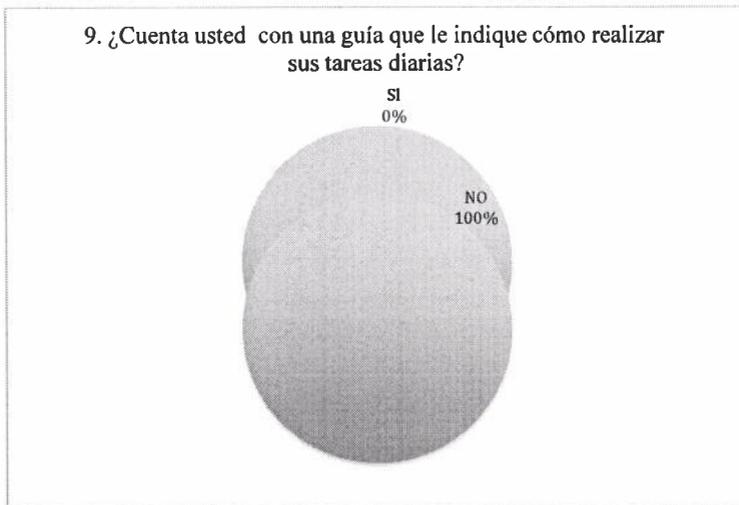
**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

Del total de los entrevistados, una persona respondió que no y nueve que si realizan actividades que se relacionan a su puesto.

### Ilustración No. 16

Gráfica 13: Funciones de Trabajo



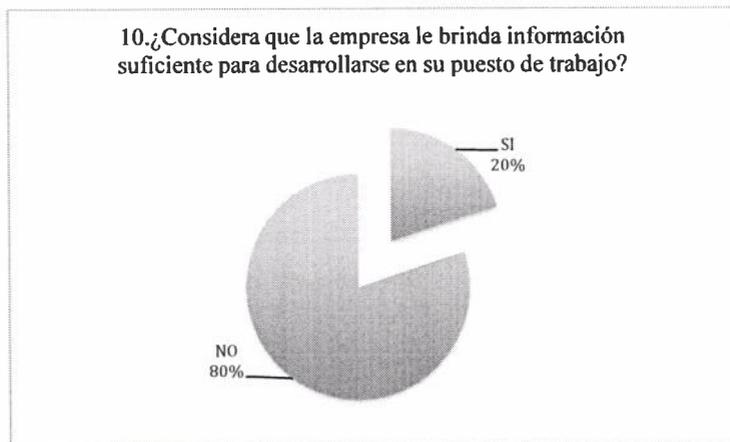
**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

De las 10 personas entrevistadas todas respondieron que no cuentan con una guía que les indique cómo realizar sus tareas diarias.

### Ilustración No. 17

Grafica 14: Funciones de puestos de trabajo



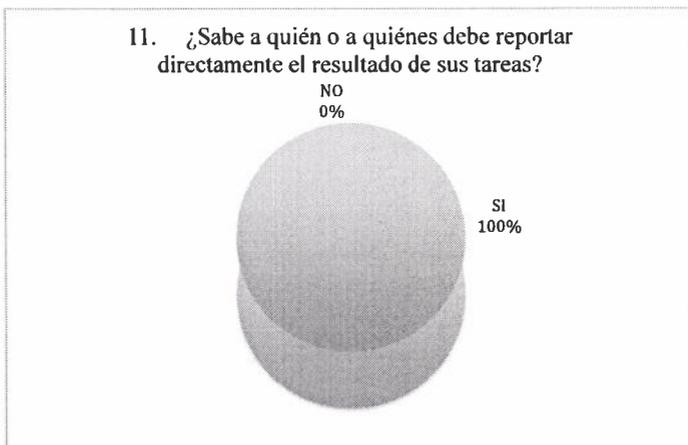
**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

De los 10 entrevistados, 2 respondieron que si y 8 personas respondieron que la empresa no le brinda información suficiente para desarrollarse en su puesto de trabajo.

Ilustración No. 18

Gráfica 15: Niveles de autoridad y responsabilidad



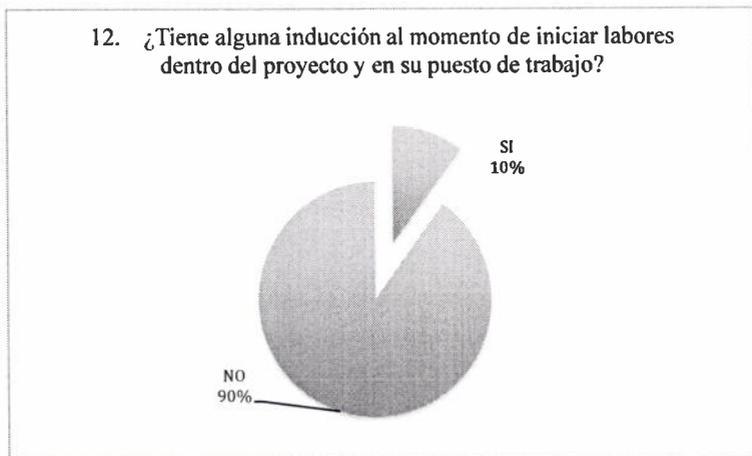
**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

Del total de entrevistados todos respondieron que si conocen a quien deben reportar directamente el resultado de sus tareas.

Ilustración No. 19

Gráfica 16: Manual de puestos y funciones



**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

De el total de entrevistados, una persona respondió que si y 9 personas contestaron que no cuentan con un programa de inducción al momento de iniciar labores en la empresa.

Ilustración No.20

Gráfica 17: Niveles de autoridad y responsabilidad



**Base:** 10 entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

De los entrevistados, el 100% respondió que recibe instrucciones de sus actividades de manera verbal.

## Resultados: Guía de entrevista

### Matriz de sentido

Pregunta No.	Pregunta	Gerente general	Gerente de ventas	Supervisor técnico	Análisis de las respuestas
1	¿Cuenta la empresa con Misión y Visión?	No	No	No	Los tres respondieron que no existe Misión y Visión de la empresa
2	¿Cuál cree que es la razón por la que no existe una misión y visión en la empresa?	Porque la empresa es pequeña y su principal objetivo ha sido posicionarse en el mercado y todo lo administrativo se ha llevado de forma según se ha presentado las situaciones	Por falta de tiempo no se han podido establecer	Lo desconoce	El gerente general dice que no existe misión y visión porque se le ha dado prioridades a otras situaciones, el gerente de ventas considera que no se tenido tiempo para elaborarla y el supervisor técnico no sabe el porqué no hay
3	¿Considera que es necesario que la empresa tenga una misión y visión?	Si	Si	Si	Los tres coinciden en que si es necesario que la empresa tenga visión y misión
4	¿Cuenta la empresa con un organigrama formal?	Si, pero no se encuentra físicamente o escrito en ningún lugar, pero el personal sabe en que lugar está dentro de la empresa.	No	No	El gerente general comenta que no está escrito pero todos saben cuál es su posición dentro de la empresa. Y el gerente de ventas y supervisor técnico respondieron que no existe un organigrama
5	¿Conoce su personal a cargo en que posición se ubica dentro de la estructura organizacional de la empresa?	Si	Si	Si	Los tres coinciden que su personal sabe en que posición se ubica dentro de la estructura de la organización

Resultados: Guía de entrevista

Matriz de sentido

Pregunta No.	Pregunta	Gerente general	Gerente de ventas	Supervisor técnico	Análisis de las respuestas
6	¿Cuántas personas tiene a su cargo?	El personal administrativo: secretaria/recepcionista, personal de limpieza, auxiliar de contabilidad. gerente de ventas, supervisor técnico, técnicos y vendedores	2 Vendedores	5 Técnicos	El gerente general tiene a su cargo el personal administrativo: secretaria, auxiliar contable y persona de limpieza, además del gerente de ventas y supervisor técnico. Mientras que el gerente de ventas tiene a su cargo a 2 vendedores y el supervisor técnico tiene 5 técnicos a su cargo.
7	¿Informa usted a sus colaboradores que tiene a su cargo acerca de los objetivos de la empresa?	Le informa al gerente de ventas y Técnicos acerca de objetivos de ventas y políticas que surgen en el momento	Se les informa acerca de las metas de ventas	No	El gerente de ventas se enfoca en los objetivos de ventas al igual que el gerente de ventas y el supervisor técnico dice no informar los objetivos a las personas que tiene a su cargo.
8	La información que usted transmite a sus colaboradores es de manera: ¿oral o escrita?	Oral y escrita por correo electrónico	Oral y algunas veces de manera escrita, pero a sus correos	Oral y por mensajes de texto	Los tres transmiten información a sus colaboradores de manera oral usualmente y cuando lo hacen de manera escrita lo hacen por medio de correos electrónicos y mensajes de texto.
9	¿Cree que las actividades que realizan sus colaboradores conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	Si	Si	Si	Todos afirman que las actividades que realiza su personal conlleva al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Resultados: Guía de entrevista

Matriz de sentido

Pregunta No.	Pregunta	Gerente general	Gerente de ventas	Supervisor técnico	Análisis de las respuestas
10	¿Considera usted que los colaboradores se sienten identificados con los objetivos que usted le asigna?	Si	Algunas veces porque los vendedores algunas veces no están de acuerdo con el objetivo de ventas planteado.	No	El gerente general respondió que sí. El gerente de ventas afirma que algunas veces y el Supervisor técnico respondió que no.
11	¿Considera usted que las actividades que realizan los colaboradores de la empresa se relacionan a su puesto?	Si	Si, aunque algunas veces se le asignan tareas que no corresponden a su puesto, pero es cuando hay exceso de trabajo.	Si, la mayoría de veces, aunque a veces se quejan por tareas que se les asigna que no corresponden según ellos a su trabajo, como ordenar y limpiar bodega o hacer inventario de herramienta.	Todos coinciden que si, sin embargo tanto el gerente de ventas como el Supervisor técnico reconocen que a veces se les asigna realizar otras tareas que no están acordes a su puesto por falta de tiempo o personal disponible.

Resultados: Guía de entrevista

Matriz de sentido

Pregunta No.	Pregunta	Gerente general	Gerente de ventas	Supervisor técnico	Análisis de las respuestas
12	¿Cuenta su personal con una guía que le indique cómo realizar sus tareas diarias o cuáles son sus responsabilidades específicas?	No	No	No	Los tres indicaron que no existe ninguna guía que indique como realizar las tareas o responsabilidades que tienen en su cargo.
13	¿Considera usted que la empresa le brinda información adecuada a sus colaboradores para desarrollarse en su puesto de trabajo?	Se les explica su trabajo en el momento que ingresan, aunque no de manera escrita.	En el momento de ingreso se le da las instrucciones de los productos, su funcionamiento para que puedan ofrecerlos a los clientes	Se les trata de orientar acerca de su trabajo para que no existan errores.	El gerente general considera que si se le da información al momento de ingresar , el Gerente de Ventas se limitó a decir que la información que se le proporciona a los vendedores es de índole de "información de productos" y el Supervisor Técnico acerca del funcionamiento de los mismos.

Resultados: Guía de entrevista

Matriz de sentido

Pregunta No.	Pregunta	Gerente general	Gerente de ventas	Supervisor técnico	Análisis de las respuestas
14	¿Considera que los puestos permiten que los empleados desarrollen todas su habilidades?	Pues cada uno fue escogido para el puesto que le corresponde y el desarrollo depende de ellos.	Los vendedores saben que si ellos quieren desarrollarse y ganar mejor, deben esforzarse buscando nuevos negocios y clientes para desarrollarse	En esta empresa los técnicos aprenden nuevos productos y sus funciones, entonces ahí pueden aprender más y desarrollar sus habilidades.	Todos consideran que los puestos si les permiten desarrollarse.
15	¿Tiene su personal alguna inducción al momento de iniciar labores en la empresa?	Si se les enseña su trabajo cuando ingresan, se les da instrucciones pero de forma verbal.	Se les capacita de los productos que tienen que vender	Cuando los técnicos empiezan a laborar en la empresa yo les explico cómo se debe instalar cada equipo y trato de guiarlos hasta que ya puedan hacerlo solos.	Todos respondieron que se les capacita en un inicio pero es de forma oral, y de manera informal

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Para realizar un diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen de la empresa, es decir, su misión, visión, objetivos y propósitos. Además se determina de forma analítica la situación real de la empresa en cuanto estructura, personal, comunicación entre los empleados y sus niveles jerárquicos.

Según establece Koontz y Weirich (2006) señalan que existen diferentes tipos de planes, entre los que podemos enumerar: la misión y visión, estrategias, políticas, procedimientos y reglas, programas y presupuestos.

De acuerdo con Martínez y Milla (2005:20): “El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía que podemos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.”

Además Martínez y Milla (2005:22) nos plantean que “la misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.”

En el tiempo que la empresa IQ Home ha estado en el mercado no ha establecido su Misión y Visión, según los resultados los empleados desconocen la Misión y Visión de la empresa, ya que no hay. Sin embargo algunos respondieron que si la conocían pero su respuesta fue incorrecta, ya que respondieron lo que ellos personalmente consideraban era la misión y visión de la empresa.

En cuanto a los jefes superiores respondieron que no se había establecido una visión y una misión por falta de tiempo, también respondieron que la prioridad de la empresa era

el crecimiento en el mercado y en las ventas, por lo que consideraban no había sido hasta el momento una prioridad, por otro lado el supervisor técnico afirmó que desconocía el porqué de la falta de visión y misión.

Robbins y Coulter (2005:300) indican que la organización es el “Procedimiento por el cual se crea la estructura de una organización.”

Además indica que una organización cuenta con una estructura organizacional que se puede llamar como el esqueleto que da la forma a una organización y los gerentes desarrollan o modifican según sea necesario.

Según nos indica Herrscher (2009), los organigramas se utilizan para representar gráficamente y de manera simplificada a la estructura formal que adopta una organización.

Actualmente IQ Home no cuenta con una estructura organizacional establecida o por lo menos que esté a la vista de sus colaboradores, sin embargo el Gerente General respondió que todos sus empleados conocían los niveles jerárquicos de la empresa, es decir, todos sabían en que lugar estaban ubicados dentro de la empresa.

Pero por otro lado, 8 de los 10 empleados dicen desconocer el organigrama de la empresa y en que posición se encuentran dentro de ellos.

Por lo que se encontró que no existe una estructura formal en la empresa que indique los niveles jerárquicos y posiciones que cada colaborador tiene dentro del organigrama de la empresa y solo se conocen de forma “empírica”, ya que no se encuentra documentado.

Según Martínez y Milla (2005:20): “Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.”

Los hallazgos que se encontraron después de realizar la encuesta a todo el personal y la entrevista a los jefes de IQ Home es que 9 de cada 10 colaboradores consideran que las actividades que realizan se relacionan a su puesto. Pero al hacerles la entrevista a los Jefes, respondieron que algunas veces por falta de personal y exceso de trabajo se les asignaban la realización de tareas que no eran acordes al puesto que cada uno tenía, aunque esta situación no se daba tan seguido.

Chiavenato, I. (2002) El manual de descripción de puestos son las tareas, los deberes, las responsabilidades, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (Por qué lo hace). En tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, el manual de puestos presenta el contenido de este de manera impersonal, y las especificaciones, suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación y experiencia iniciativa. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Se determinó que no existe ninguna guía que establezca cómo los colaboradores de IQ Home deben realizar sus tareas diarias y la única que vez que se le dieron instrucciones acerca de cómo realizar sus tareas fue cuando recién ingresaron a la empresa y fue de forma verbal.

También se pudo encontrar que los jefes emiten a sus colaboradores las instrucciones o los objetivos de la empresa, a sus empleados casi siempre de forma verbal en reuniones o por medio de correos electrónicos, mensajes de texto, pero esto no se deja documentado.

## Conclusiones

Después de haber finalizado la investigación y de haber analizado los resultados obtenidos se concluye:

1. El diagnóstico organizacional es fundamental para el desarrollo de la organizaciones, pues su aplicación de forma correcta puede reducir costos en sus operaciones y desarrollar nuevos procesos operativos, optimizar los actuales. Además de descubrir problemas y áreas de oportunidad para poder aprovecharlas
2. Toda empresa gira en torno a su misión y visión, lo que es en el presente y lo que quiere llegar a ser un futuro. IQ Home no tiene definida ni establecida su misión y visión. Por lo que ninguno de sus colaboradores tienen claros los propósitos de la empresa. La empresa ha fijado sus directrices sin ningún tipo de estudio previo, lo han hecho prácticamente por intuición, no existe una investigación del medio, ni de la situación de la empresa, tampoco existe una planeación y al no tener un camino claro, tampoco hay estrategias que seguir. Los objetivos se han enfocado únicamente a las metas de ventas.
3. El elemento más importante de la empresa es el recurso humano además de el sentido de pertenencia que los colaboradores tengan hacia la empresa, ya que esto produce que los empleados funcionen en sus labores de una manera más eficiente y no solamente por la obtención de un salario. Los colaboradores de la empresa IQ Home no se identifican con la misión y visión de la empresa ya que la desconocen. De nada sirve una acción si los colaboradores desconocen en que se benefician, esto es consumo de recursos que generan costos adicionales.
4. IQ Home no cuenta con una estructura organizacional establecida, ya que no tiene documentado un organigrama que indique la posición en el que se encuentra cada colaborador. Por lo que no puede tener establecido la líneas directas de autoridad y responsabilidad, ni los niveles jerárquicos.

5. La forma en que se establece la comunicación entre jefes y subordinados es informal, la mayoría de veces de manera oral y de manera escrita solamente cuando es información relevante y es por medio de correo electrónico o mensaje de texto

6. Se determinó que los colaboradores de IQ Home no cuentan con un documento donde se establezcan las funciones específicas de sus colaboradores y dónde se establezcan los niveles de autoridad dentro de su puesto.

## **Propuesta**

### **1. Antecedentes**

Después de haber realizado el trabajo de tesis se concluyó que para cualquier empresa es importante que se tengan parámetros que definan la base de la compañía que representan, es decir el porqué y para qué existe la organización, es por eso que es necesario que la empresa IQ Home cuente con una misión y visión. Después de cuestionar tanto a empleados, como jefes de IQ Home se estableció que no tiene definido su propósito para desarrollarse como empresa lo que los ha llevado como único propósito llegar a metas de venta y no definir cómo quieren ser reconocidos en el mercado o cómo quieren visualizarse a futuro, es decir no han establecido hacia donde van dirigidos sus esfuerzos como empresa y así arraigar a los colaboradores de la empresa con esta ideología. Además no cuenta con un organigrama que indiquen claramente los niveles jerárquicos y de autoridad dentro de la empresa.

Realizadas las entrevistas personales al gerente general, gerente de ventas y supervisor técnico y luego de haber analizado también el cuestionario autodirigido a todos los colaboradores de la empresa IQ Home y estudiar los resultados se hace la siguiente propuesta:

“Elaboración de un manual de puestos y funciones para el personal de la empresa IQ Home.”

### **2. Justificación**

Es importante establecer un manual de puestos en donde se especifique el perfil que debe cumplir cada empleado para desarrollar las funciones que exige su cargo, el objetivo es dar paso a la comunicación organizacional, lograr una coordinación entre quienes laboran dentro de una organización. Además el empleado realizará solamente las funciones que señale el cargo al que fue contratado, lo que dará como resultado no duplicar tareas y por ende ahorro de tiempo, lo que significa productividad para la empresa.

El contar con un manual de puestos y funciones será de una ventaja para la empresa IQ Home, ya que ayudará a las autoridades a tomar las decisiones correctas en cuanto a la contratación de nuevo personal y correcta capacitación del personal actual.

El manual será el parámetro para considerar las competencias que necesita el personal, para así contar con el personal idóneo, delegar a la persona correcta, funciones, atribuciones y responsabilidades y esto conllevará a una mejor resultado del que se lleva actualmente.

Cuando incorporen a nuevos trabajadores, el manual de puestos proporcionará sobre bases firmes los requisitos que deben tomar en cuenta los directivos en la etapa de selección.

La realización de los manuales permitirá también que los colaboradores se identifiquen con la empresa y que reconozcan como sus tareas permiten alcanzar los objetivos de la empresa y los establecidos por sus autoridades.

### 3. Objetivo general

Elaborar un manual de puestos y funciones para todo el personal de la empresa IQ Home.

### 4. Objetivos específicos

- Proponer una visión y misión para la empresa IQ Home.
- Elaborar un organigrama donde se establezcan los niveles de jerarquía.
- Elaborar detalladamente las funciones y atribuciones de cada puesto que existe en IQ Home.
- Servir de fuente de consulta para el personal y así facilitar la identificación de cada puesto dentro de la estructura organizacional.

## 5. Recursos

- Humanos

Los responsables de la ejecución de la presente propuesta son: el gerente general de la empresa IQ Home, con el apoyo del gerente de ventas y el supervisor técnico.

- Materiales

Para implementar esta propuesta de manuales de puestos y funciones se necesitarán: hojas de papel bond 95 gramos tamaño carta, tinta para impresora, equipo de cómputo y encuadernado de los documentos finales.

- Financieros

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Material y equipo</b>				
Resma de hojas marca Epson, alta calidad inkjet, paquete de 100 unidades, modelos S041111, color blanco, terminación satinada de 95 gr	Hojas para impresión de Manual	2	Q.129.00	Q258.00
Tinta para impresora Canon MG 3210	Juego de tintas para impresión de documentos	2	Q399.99	Q399.99
Encuadernado con espiral	Encuadernado de documentos finales	10	Q22.00	Q220.00
<b>Honorarios</b>				
Honorarios por realización de manuales			Q5,000.00	Q5,000.00
<b>Total</b>				<b>Q5,877.99</b>

Fuente: Elaboración propia, febrero 2013

Al analizar el costo- beneficio de la inversión, la cual suma un total de Q5,877.99, se puede observar que el costo del manual es mínimo versus los beneficios que se obtendrán como empresa, es decir, a mediano plazo se tendrá una empresa más organizada, un personal mejor informado acerca de sus funciones, quienes tendrán más claro hacia donde se dirigen sus esfuerzos y además se identificarán con la empresa, se minimizará la pérdida de tiempo en sus labores, ya que el personal tendrá lineamientos claros y precisos y sabrán de quién deben recibir órdenes.

Todo esto dará como resultado mejor actitud en el ámbito laboral entre los colaboradores y los jefes y por ende en toda la organización, lo que es uno de los pilares más importantes de una organización, tener el recurso humano satisfecho y con una convivencia en armonía, para que den mejores resultados.

- Procedimiento

1. El gerente general se reunirá con el gerente de ventas y el jefe técnico. En esta reunión el gerente general les entregará una copia del manual a cada uno, para que éste sea leído, revisado y puedan emitir sus opiniones o modificaciones para que finalmente sea aprobado.
2. Cuando el manual esté completamente aprobado y autorizado por todos los jefes de área, se imprimirá 10 ejemplares para cada uno de los colaboradores y la persona encargada de la impresión será la secretaria.
3. Luego de impreso, se llevará a encuadernar.
4. En el momento en el que el manual esté impreso, se procederá a entregar a los jefes de área encargados: Gerente general, gerente de ventas y jefe técnico.
5. A continuación cada jefe de área procede a coordinar una reunión con sus subalternos a través de un memorándum, en el cual todos deberán firmar de recibida la información.
6. En el momento de la reunión, el jefe de cada área les explicará a sus subalternos la razón de la reunión, les dará a conocer la importancia de los manuales, los objetivos y de forma clara y precisa las funciones de su puesto.
7. A continuación se les entregará una copia del manual a cada empleado y éste al

mismo tiempo firmará de recibido en la copia de su jefe inmediato.

8. A partir de esa fecha queda enterado el personal de sus funciones, horarios, líneas de autoridad etc, de su puesto.

- **Actualización**

Las personas encargadas de actualizar los manuales serán los jefes inmediatos, ya que quedará a criterio de ellos los cambios que cada puesto necesite o la implementación de un nuevo puesto. Esto se ejecutará cada 3 meses y el encargado de supervisar que esto se realice será el gerente general, quien participa y colabora con toda la parte administrativa actualmente. Y la persona encargada de ejecutarlo e imprimir estos cambios o avances será la secretaria.

- **Evaluación**

Para poder medir los avances de la propuesta se realizará una evaluación del desempeño, el cual será realizado cada 3 meses por el jefe de cada área. Este tendrá como fin la retroalimentación del rendimiento del empleado en cuanto a sus actividades diarias, corregir fallas y mejorar el desempeño de cada colaborador.

# Manual de puestos y funciones

## IQ Home

## *Manual de puestos y funciones*

### **Introducción**

**Este manual de puestos y funciones** contiene la misión, visión de la empresa IQ Home, así como también describe en detalle las distintas áreas que integran la empresa IQ Home y los **perfiles de cada puesto**, individualizando los aspectos y características de orden técnico y profesional indispensables para el mejor y más eficiente desarrollo de sus funciones.

Este manual es un instrumento de referencia administrativo donde se presenta la información básica: identificación y relaciones, líneas de autoridad, atribuciones y propósito del puesto, funciones generales y especificaciones del puesto.

## 1. Objetivo del manual

La causa que origina este manual es la necesidad de documentar funciones y responsabilidades del personal de la empresa IQ Home en forma específica, así como otros requerimientos y, establecer una fuente de consulta donde el personal se informe en forma escrita de las relaciones, responsabilidades asignadas a los puestos, perfil personal, conocimientos requeridos para cada puesto.

Además coordina las actividades, unificando operaciones, evitando así duplicidad de funciones y mejorando los procedimientos.

Por otro lado, también se establece las líneas jerárquicas y de autoridad.

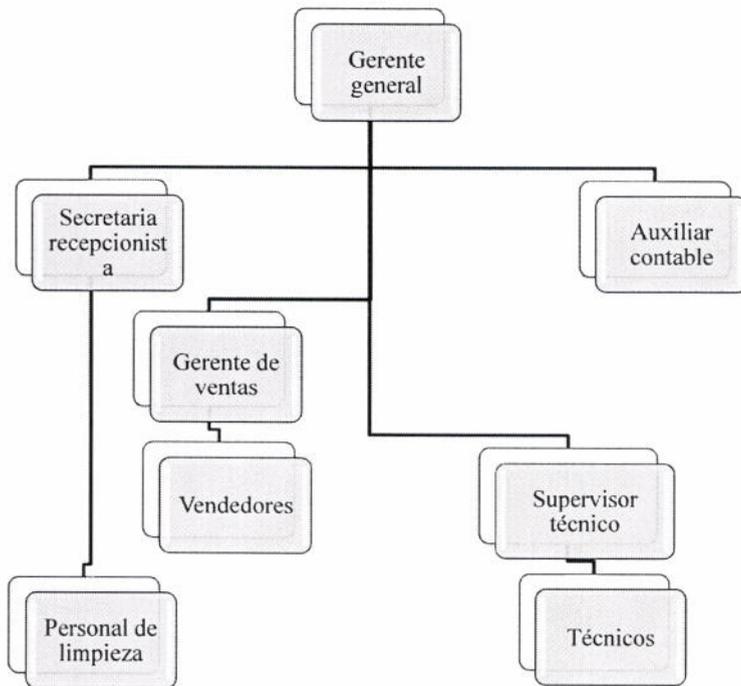
## **2.1 Visión IQ Home**

**“Somos líderes en la integración de sistemas de automatización comercial y residencial a nivel nacional, utilizando los mejores productos tecnológicos en el mercado, así como un equipo profesional y altamente calificado.”**

## **2.2 Misión IQ Home**

**“Somos líderes en la automatización comercial y residencial, nos identificamos por el excelente servicio que brindamos, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generando así rentabilidad para la organización.”**

2. Organigrama IQ Home



Elaboración propia noviembre 2,013

## 2 Descripción de áreas:

### Objetivos de área administrativa

- Programar, organizar y mantener un adecuado control de las actividades de los recursos humanos, financieros y materiales, para el adecuado desarrollo de la empresa.
- Evaluar el presupuesto para las diferentes actividades de la empresa, así como el control del mismo.
- Desarrollar las actividades indispensables para lograr los objetivos trazados por la empresa. Gestionar el control y seguimiento de los procesos relativos a facturas, gastos, cuentas por pagar, pago de planilla.

### Objetivos de área de ventas

- Elaborar pronóstico de Ventas para establecer metas medibles y alcanzables de ventas.
- Establecer un adecuado control y análisis de ventas.
- Definir estrategias y políticas adecuadas de ventas.
- Mantener información de rotación de productos para tener un óptimo inventario de mercadería.

### Objetivos de área técnica

- Instalar, integrar, programar y poner en marcha la automatización ya sea de audio, seguridad o iluminación en residencias, edificios y locales comerciales.
- Proponer las modificaciones oportunas en función de las necesidades del cliente y las características del edificio.
- Dar apoyo al Área de Ventas en cuanto a cuestiones técnicas en el momento que se le cotice al cliente.

3. Identificación de código de los puestos

Código de área	Nombre del puesto
1-01	Gerente general
1-02	Secretaria recepcionista
1-03	Auxiliar de contabilidad
1-04	Personal de limpieza
2-01	Gerente de ventas
2-02	Vendedor
3-01	Supervisor técnico
3-02	Técnico instalador

**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2013

## **Gerente general**

### **Identificación y relaciones**

#### **A. Identificación**

- |    |                       |                          |
|----|-----------------------|--------------------------|
| 1. | Nombre del puesto:    | Gerente general          |
| 2. | Código del Puesto:    | 1-01                     |
| 3. | Número de Plazas:     | Una                      |
| 4. | Ubicación Física:     | Oficinas administrativas |
| 5. | Tipo de Contratación: | Indefinida               |
| 6. | Jornada Laboral:      | De Lunes a viernes       |
| 7. | Horario:              | 9:00 am - 6:00 pm        |

#### **B. Relaciones de autoridad**

- |    |                          |  |
|----|--------------------------|--|
| 8. | Superior Inmediato:      | No Aplica  |
| 9. | Subordinados Inmediatos: | Secretaria recepcionista, Auxiliar de contabilidad, gerente de ventas, supervisor técnico. |

#### **C. Objetivo, funciones y especificaciones del puesto**

##### **Objetivos del puesto**

Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos para el óptimo funcionamiento de la organización.

### **Funciones generales**

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes establecidos.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable.

### **Funciones específicas**

#### **Financieras**

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Encargado de la elaboración de presupuestos que muestre la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los siguientes periodos.
- Manejo y Supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias.
- Manejar la relación directa con bancos y con las cuentas bancarias de la empresa.

#### **Técnicas**

- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, materiales auxiliares para la obtención de equipo de alta tecnología.

#### **Administrativas**

- Encargado de los temas administrativos relacionados con recursos humanos, planilla.
- Es el encargado de autorizar las compras directas a los proveedores, así como supervisar el trámite de importación.

**Especificaciones del puesto**

**Estudios:** Título Profesional de Administración de empresas o carrera afín y de preferencia con una Maestría en finanzas

**Habilidades:** Poseer conocimientos en computación (Office) y tener conocimientos técnicos en Domótica

**Experiencia:** Tener al menos cinco años de experiencia en puestos gerenciales

**Personalidad:** Poseer alto grado de responsabilidad, capacidad gerencial y ejecutiva, estabilidad emocional, iniciativa, dispuesto a trabajar bajo presión y buenas relaciones humanas

## **Auxiliar de contabilidad**

### **Identificación y relaciones**

#### **A. Identificación**

- |    |                       |                          |
|----|-----------------------|--------------------------|
| 1. | Nombre del Puesto:    | Auxiliar de contabilidad |
| 2. | Código del Puesto:    | 1-03                     |
| 3. | Número de Plazas:     | Uno                      |
| 4. | Ubicación Física:     | Oficina administrativa   |
| 5. | Tipo de Contratación: | Indefinida               |
| 6. | Jornada Laboral:      | Lunes a viernes          |
| 7. | Horario:              | 9:00 am - 6:00 pm        |

#### **B. Relaciones de autoridad**

- |    |                          |                 |
|----|--------------------------|-----------------|
| 8. | Superior Inmediato:      | Gerente general |
| 9. | Subordinados Inmediatos: | No aplica       |

#### **C. Objetivo, funciones y especificaciones del puesto**

##### **Objetivos del puesto**

Recopilar, clasificar y registrar sistemáticamente, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales y tributarias, las operaciones contables de la empresa.

#### **Funciones generales**

- Elaboración y registro de facturas de compra-venta.
- Pago de nómina de trabajadores cumpliendo con todas las disposiciones laborales vigentes con sus respectivas provisiones de ley que permita visualizar razonablemente la carga prestacional de la empresa.
- Realizar y contabilizar las conciliaciones bancarias mensuales de todas y cada una de las cuentas para tener razonizados los saldos de las cuentas de bancos.
- Elaborar cheques para el pago de gastos fijos y proveedores

#### **Funciones específicas**

##### **Financieras:**

- Colaborar y ser apoyo con el cobro de cuentas por cobrar.
- Calcular el pago de impuestos

##### **Administrativas:**

- Mantener de manera documentada el inventario de mercadería.
- Elaborar la liquidación de cualquier empleado que se retire de la empresa.

#### **Especificaciones del puesto**

**Estudios:** Perito contador con estudios universitarios en Auditoría o carrera afin.

**Habilidades:** Manejo de Office, pero se requiere un nivel avanzado en Excel

**Experiencia:** Mínimo 1 año en puesto similar

**Personalidad:** Analítico, responsable, honrado organizado, habilidad numérica, capacidad de trabajo bajo presión y buenas relaciones personales.

## **Secretaria-recepcionista**

### **Identificación y relaciones**

#### **A. Identificación**

1. Nombre del Puesto: Secretaria recepcionista
2. Código del Puesto: 1-02
3. Número de Plazas: Una
4. Ubicación Física: Oficina administrativa
5. Tipo de Contratación: Indefinida
6. Jornada Laboral: Lunes a viernes
7. Horario: 9:00 am – 6:00 pm

#### **B. Relaciones de autoridad**

8. Superior Inmediato: Gerente general
9. Subordinados Inmediatos: Persona de limpieza

#### **C. Objetivo, funciones y especificaciones del puesto**

##### **Objetivos del puesto**

Brindar apoyo administrativo y secretarial a el personal de la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

**Funciones generales**

- Atender al cliente interno y externo
- Recepción y transmisión de llamadas telefónicas así como toma de mensajes telefónicos.
- Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia.
- Archivar la correspondencia enviada y recibida
- Emitir documentos o información a el personal.

**Funciones específicas****Financieras:**

- Lleva el control de la caja chica.
- Apoyar al equipo de ventas en los cobros.
- Encargada de la entrega de cheques a proveedores.
- Encargada de la cotización y solicitud de materiales de oficina, así como también de la compra de suministros de limpieza.

**Administrativas:**

- Coordinar las actividades de la persona de limpieza.

**Especificaciones del puesto**

**Estudios:** Secretaria bilingüe con estudios universitarios en Administración de empresas

**Habilidades:** Manejo de Office, idioma ingles en un 80%.

**Experiencia:** Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares

**Personalidad:** Buena presentación, buenas relaciones interpersonales, organizada

## **Personal de limpieza**

### **Identificación y relaciones**

#### **D. Identificación**

- |    |                       |                      |
|----|-----------------------|----------------------|
| 1. | Nombre del Puesto:    | Personal de limpieza |
| 2. | Código del Puesto:    | 1-04                 |
| 3. | Número de Plazas:     | Una                  |
| 4. | Ubicación Física:     | Área de limpieza     |
| 5. | Tipo de Contratación: | Indefinida           |
| 6. | Jornada Laboral:      | Lunes a viernes      |
| 7. | Horario:              | 9:00 am – 6:00 pm    |

#### **E. Relaciones de autoridad**

- |    |                          |                          |
|----|--------------------------|--------------------------|
| 8. | Superior Inmediato:      | Secretaria recepcionista |
| 9. | Subordinados Inmediatos: | No aplica                |

#### **F. Objetivo, funciones y especificaciones del puesto**

##### **Objetivos del puesto**

Mantener el mobiliario y las áreas de trabajo de toda la empresa en orden y limpieza.

**Funciones generales**

- Limpieza de pisos y baños de la empresa diariamente.
- Sacudir todos los muebles diariamente.
- Limpieza de vidrios quincenalmente.
- Mantener café caliente en el área de cafetería todos los días.
- Ofrecer a todos los clientes que ingresan al show room, café, te o agua.
- Recolectar la basura de todas las áreas de la empresa y sacarla en el lugar donde el camión encargado de extraer la basura lo recoge, los días específicos.
- Estar pendiente que siempre haya jabón líquido, papel higiénico y toalla para secar manos en los baños.
- Administrar de forma adecuado los productos de limpieza.
- Llevar el control e inventario de artículos de limpieza.
- Llenar la solicitud de requisición de productos de limpieza a Secretaria cuando sea pertinente.

**Especificaciones del puesto**

<b>Estudios:</b>	Minimo 6to. primaria
<b>Habilidades:</b>	Utilizar de manera correcta los equipos de limpieza
<b>Experiencia:</b>	No es necesaria
<b>Personalidad:</b>	Honrada, organizada, buenas relaciones interpersonales, discreta

## **Gerente de ventas**

### **Identificación y relaciones**

#### **A. Identificación**

1. Nombre del Puesto: Gerente de ventas
2. Código del Puesto: 2-01
3. Número de Plazas: Una
4. Ubicación Física: Oficina administrativa
5. Tipo de Contratación: Indefinida
6. Jornada Laboral: De Lunes a viernes y sábado medio tiempo.
7. Horario: Lunes a Viernes: 9:00 am a 6:00 pm y sábado 9:00 am – 1 pm

#### **B. Relaciones de autoridad**

8. Superior Inmediato: Gerente general
9. Subordinados Inmediatos: Vendedores

#### **C. Objetivo, funciones y especificaciones del puesto**

##### **Objetivos del puesto**

Dirigir, organizar y controlar el área de ventas, así como establecer objetivos y motivar al equipo de ventas.

### **Funciones generales**

- Preparar planes y presupuestos de ventas y lograr que estos se cumplan.
- Establecer metas y objetivos
- Establecer estrategias de mercadeo para hacer cumplir las metas y objetivos de la empresa.
- Realizar estudios de mercado para la captación de nuevos clientes.

### **Funciones específicas**

#### **Financieras**

- Elaborar un presupuesto de ventas mensuales.
- Otorgar a los vendedores descuentos o precios especiales según sea su criterio.

#### **Técnicas**

- Conocer de manera general el funcionamiento y programación de los equipos.

#### **Administrativas**

- Llevar un control de la rotación de inventarios.
- Solicitar al gerente general de manera oportuna la adquisición de productos, según rotación.
- Supervisar la labor de ventas de sus subordinados.
- Encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento del personal de ventas.
- Capacitar a los vendedor acerca de nuevos productos.

### **Especificaciones del puesto**

**Estudios:** Título universitario en mercadeo

**Habilidades:** Manejo de Office

**Experiencia:** Mínimo 5 años en puestos similares

**Personalidad:** Dinámico, proactivo, responsable,

## **Vendedor**

### **Identificación y relaciones**

#### **A. Identificación**

- |    |                       |  |
|----|-----------------------|--|
| 1. | Nombre del Puesto:    | Vendedor                                     |
| 2. | Código del Puesto:    | 2-02   |
| 3. | Número de Plazas:     | Dos  |
| 4. | Ubicación Física:     | De Campo                                     |
| 5. | Tipo de Contratación: | Indefinida                                   |
| 6. | Jornada Laboral:      | Lunes a sábado                               |
| 7. | Horario:              | 9:00 am – 6:00 pm    sábado: 9:00 am – 1 pm. |

#### **B. Relaciones de autoridad**

- |    |                          |                   |
|----|--------------------------|-------------------|
| 8. | Superior Inmediato:      | Gerente de ventas |
| 9. | Subordinados Inmediatos: | No aplica         |

#### **C. Objetivo, funciones y especificaciones del puesto**

##### **Objetivos del puesto**

Captar e incrementar la cartera de clientes y darles el mejor servicio antes, durante y después de realizada la venta.

**Funciones generales**

- Realizar prospecciones y estrategias para cumplir metas de ventas.
- Descubrir nuevos sectores de ventas
- Conocer el producto y capacitarse constantemente de los nuevos productos.
- Brindar un excelente servicio a los clientes, resolviendo todas sus dudas y brindar un servicio post venta.
- Reportar diariamente a su jefe inmediato acerca de avances de proyectos.
- Conocer la competencia para poder dar un valor agregado a su servicio.
- Cumplir con las proyecciones de ventas que le establecen.

**Funciones específicas****Financieras**

- Realizar los cobros a sus clientes o proyectos.
- Cualquier descuento debe ser autorizado por su jefe inmediato.

**Técnicas**

- Tener conocimiento general acerca de la programación de equipos de automatización.

**Administrativas**

- Elaborar cotizaciones con todas las especificaciones del producto y enviarlas o entregarlas al cliente.

**Especificaciones del puesto**

**Estudios:** Bachiller con estudios universitarios en ingeniería electrónica o arquitectura

**Habilidades:** Conocimiento de Office

**Experiencia:** Mínimo 1 año de experiencia

**Personalidad:** Extrovertido, dinámico, responsable y con un excelente servicio al cliente

## **Supervisor técnico**

### **Identificación y relaciones**

#### **A. Identificación**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. Nombre del Puesto:    | Supervisor técnico                          |
| 2. Código del Puesto:    | 3-01  |
| 3. Número de Plazas:     | Uno   |
| 4. Ubicación Física:     | De campo                                    |
| 5. Tipo de Contratación: | Indefinida                                  |
| 6. Jornada Laboral:      | Lunes a sábado                              |
| 7. Horario:              | 9:00 am – 6:00 pm    Sábado: 9:00 am – 1 pm |

#### **B. Relaciones de autoridad**

- |                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| 10. Superior Inmediato:      | Gerente general |
| 11. Subordinados Inmediatos: | Técnicos        |

#### **C. Objetivo, funciones y especificaciones del puesto**

##### **Objetivos del puesto**

Supervisar y coordinar la asistencia técnica, garantizando la calidad y el buen desempeño del producto final.

**Funciones generales**

- Calendarizar las instalaciones de los equipos comprados por los clientes.
- Supervisar y apoyar el trabajo técnico antes, durante y después de la instalación de los mismos.
- Configurar y programar los equipos de automatización.

**Funciones específicas****Financieras**

- Administrar la caja chica asignada para el área técnica
- Elabora un presupuesto anual de su área.

**Técnicas**

- Conocer el funcionamiento y programación de cada equipo instalado.

**Administrativas**

- Capacitar y entrenar a los técnicos sobre los nuevos productos.
- Encargado de reclutar al nuevo personal de técnicos cuando sea necesario.
- Tener un control e inventario sobre las herramientas que se utilizan.

**Especificaciones del puesto**

**Estudios:** Ingeniero en electrónica

**Habilidades:** Conocimiento de Programación de equipos de automatización en el área de audio e iluminación.

Conocimiento sobre estructura y esquemas en planos de autocad

**Experiencia:** Mínimo 5 años en puestos similares

**Personalidad:** Organizado, buenas relaciones interpersonales, analítico

## **Técnico instalador**

### **Identificación y relaciones**

#### **D. Identificación**

- |     |                       |  |
|-----|-----------------------|--|
| 12. | Nombre del Puesto:    | Técnico instalador                           |
| 13. | Código del Puesto:    | 3-02   |
| 14. | Número de Plazas:     | Cinco  |
| 15. | Ubicación Física:     | De campo                                     |
| 16. | Tipo de Contratación: | Indefinida                                   |
| 17. | Jornada Laboral:      | Lunes a sábado                               |
| 18. | Horario:              | 9:00 am – 6:00 pm    Sábado 9:00 a 13:00 hrs |

#### **E. Relaciones de Autoridad**

- |     |                          |                    |
|-----|--------------------------|--------------------|
| 19. | Superior Inmediato:      | Supervisor técnico |
| 20. | Subordinados Inmediatos: | No aplica          |

#### **F. Objetivo, funciones y especificaciones del puesto**

##### **Objetivos del puesto**

Instalación y programación de equipos de automatización residencial y comercial.

**Funciones generales**

- Realizar las programaciones en el horario y fecha indicada.
- Llevar un control de los materiales que serán necesarios para la instalación de los equipos.
- Llenar la requisición de salida de equipos al Supervisor Técnico.
- Instalar el equipo requerido por el cliente en el lugar indicado.
- Después de instalado el equipo dejar el área limpia y ordenada.
- Introducir los equipos materiales a la panel de la empresa.
- Conducir la panel y llevar los productos al lugar requerido por el cliente.

**Especificaciones del puesto**

<b>Estudios:</b>	Bachiller en electrónica
<b>Habilidades:</b>	Tener conocimiento general en electrónica
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año de experiencia
<b>Personalidad:</b>	Honrado, puntual, buenas relaciones interpersonales, responsable.

## Referencias bibliográficas

1. Álvarez, M., (2006) *Manual para elaborar Manuales de Políticas Procedimientos*. (14a. Edición) México: Panorama Editorial.
2. Castillo Yocute, Edgar Adonis, (2004), *Propuesta de un manual de puestos para las Sedes Regionales de la Universidad Rafael Landívar*.
3. Chiavenato, I., (2003). *Administración: teoría, proceso y práctica*. (3era. Ed) Bogotá: Editorial Mc Graw – Hill Interamericana.
4. Dessler, G., (2002). *Administración de personal*. (8ª. Ed). México: Pearson Educación
5. Franklin, EB., (2004) *Organización de Empresas* (2004) (2ª. Edición) México: McGrawHill. México: Pearson Educación.
6. Hernández, R. Fernandez, C. Sampieri, Baptista, P (2010). *Metodología de la investigación* (5a. Ed). México: McGrawHill.
7. Herrscher, E., Rebori, A., Dannunzio, C. (2009) *Administración: Aprender y actuar*. México: Ediciones Gránica.
8. Koontz, H., Wehrich H. (2006). *Administración una perspectiva global*. (11a. Ed). México: Editorial Mc Graw Hill.
9. Martínez, D., Milla, A., (2005), *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro del mando Integral*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
10. Mondy, W., (2010). *Administración de recursos humanos*. (11va. Ed) México: Prentice Hall.

11. Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración* (8a. Ed.). México: Pearson Educación.
12. Werther, W., Davis, D., (2002). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (3ra. Ed). USA: McGrawHill.
13. Universidad Panamericana de Guatemala, Manual de estilo de trabajos académicos, (2006).
14. Zelaya, J., (2006). *Clasificación de Puestos*, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal.

# **Anexos**

Anexo 1  
 Tabla de variables  
 Diagnóstico empresarial para la empresa IQ Home



Problemática	Variable de estudio de la tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Cuestionario	Sujetos de investigación
Los colaboradores desconocen hacia donde se dirige la empresa y como ellos pueden participar en los propósitos de la misma.	Diagnóstico Organizacional	Misión, Visión,	¿Cuál es el diagnóstico organizacional de la empresa IQ Home y cuáles son las áreas de mejora?	Determinar la situación actual de la empresa IQ Home mediante un diagnóstico organizacional, que permita la identificación de áreas de mejora.	<p>Establecer la existencia de misión y visión de la empresa.</p> <p>Determinar si los empleados conocen y se identifican la visión, misión y objetivos de la empresa.</p>	<p>1 ¿La empresa cuenta con una Misión?</p> <p>2 ¿La empresa cuenta con una Visión?</p> <p>3 ¿La empresa cuenta con políticas ya establecidas?</p> <p>4 ¿La empresa cuenta con objetivos ya establecidos?</p>	Gerente General y Gerente de Ventas
Los empleados no tienen con claridad sus funciones dentro de la empresa y sus tareas se realizan de manera empírica		Manuales de Puestos y Funciones			<p>Determinar las funciones específicas de cada colaborador para cumplir metas y objetivos.</p> <p>Diseñar un manual de puestos y funciones que apoye la gestión administrativa en IQ Home.</p>	<p>1. Cuenta usted con una guía que le indique como realizar sus tareas diarias?</p> <p>2 ¿Considera usted que la empresa le brinda información suficiente para desarrollarse en su puesto de trabajo?</p> <p>3 ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?</p> <p>4 ¿Su puesto permite que usted desarrolle todas su habilidades?</p>	

<p>En ocasiones los empleados, no saben a quien deben rendirle cuentas, ni quienes son sus jefes inmediatos</p>		<p>Organigrama</p>			<p>• Identificar niveles de autoridad y responsabilidad que existe entre los empleados.</p> <p>Establecer una estructura organizacional.</p>	<p>1 ¿Sabe usted quien es su Jefe Inmediato?  2. ¿Conoce usted en que posición se ubica dentro de la estructura organizacional de la empresa?  3 ¿Cuándo tiene un problema laboral, sabe a donde dirigirse y con quien?  4. ¿Considera usted necesario contar con la información jerárquica de la empresa?</p>	<p>Personal General de la empresa</p>
---	--	--------------------	--	--	--	--	---------------------------------------



## Anexo 2

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas (Programa ACA)  
Práctica Empresarial Dirigida  
Investigación: Diagnóstico Organizacional  
Entrevistador: Jackelen Ayala

No. \_\_\_\_\_

Fecha: Septiembre 2013

---

### Cuestionario dirigido al personal de la empresa IQ Home

**Objetivo:** Los fines de este cuestionario es para la realización de una investigación de Tesis cuya finalidad es hacer un Diagnóstico Organizacional dentro de la Empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.

**Nombre del participante:**

\_\_\_\_\_

**Puesto:**

\_\_\_\_\_

**Departamento:**

\_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. ¿Conoce la Misión de la empresa IQ Home?

SI (1)  NO (2)

Si su respuesta es SI mencione cuál es:

\_\_\_\_\_

2. ¿Conoce la Visión de la empresa IQ Home?

SI (1)  NO (2)

Si su respuesta es SI mencione cuál es:

\_\_\_\_\_

3. ¿Conoce las políticas de la empresa IQ Home?

SI  (1) NO  (2)

Si su respuesta es SI, mencione cuál son:

---

---

4. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

SI  (1) NO  (2)

Si su respuesta es SI, mencione cuál es:

---

---

5. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

SI ( 1 )  NO  ( 2 )

6. ¿Conoce usted en qué posición se ubica dentro del organigrama de la empresa?

SI ( 1 )  NO  ( 2 )

7. ¿Conoce las funciones específicas de su puesto de trabajo?

SI ( 1 )  NO  ( 2 )

8. ¿Las actividades que realiza se relacionan a su puesto?

SI  ( 1 ) NO  ( 2 )

9. ¿Cuenta usted con una guía que le indique cómo realizar sus tareas diarias?

SI  (1) NO  (2)

10. ¿Considera usted que la empresa le brinda información suficiente para desarrollarse en su puesto de trabajo?

SI  (1) NO  (2)

11. ¿Su puesto permite que usted desarrolle todas su habilidades?

SI (1)  NO  (2)

12. ¿Sabe usted a quien o quienes deber reportar directamente el resultado de sus tareas?

SI (1)  NO  (2)

13. ¿Tiene alguna inducción al momento de iniciar labores dentro del proyecto y en su puesto de trabajo?

SI  (1) NO  (2)

14. En el momento que usted recibe instrucciones o información de sus actividades laborales, ¿de qué manera la recibe?

Escrita  Verbal

**¡Muchas gracias!**



### Anexo 3

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas (Programa ACA) No  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Diagnóstico Organizacional  
Entrevistador: Jackelen Ayala Fecha: Septiembre 2013

---

#### Entrevista gerente administrativo y ventas

**Objetivo:** Los fines de esta entrevista es para la realización de una investigación de Tesis cuya finalidad es hacer un Diagnóstico Organizacional dentro de la Empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuenta la empresa con Misión y Visión?

---

---

---

2. ¿Cuál cree que es la razón por la que no existe una misión y visión en la empresa?

---

---

---

3. ¿Considera que es necesario que la empresa tenga una misión y visión?

---

---

---

4. ¿Cuenta la empresa con un organigrama formal?

---

---

---

5. ¿Conoce su personal a cargo en que posición se ubica dentro de la estructura organizacional de la empresa?

---

---

---

6. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

---

---

---

7. ¿Informa usted a sus colaboradores que tiene a su cargo acerca de los objetivos de la empresa?

---

---

---

8. La información que usted transmite a sus colaboradores es de manera: ¿oral o escrita?

---

---

---

9. ¿Cree que las actividades que realizan sus colaboradores conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

---

---

---

10. ¿Considera usted que los colaboradores se sienten identificados con los objetivos que usted le asigna?

---

---

---

11. ¿Considera usted que las actividades que realizan los colaboradores de la empresa se relacionan a su puesto?

---

---

---

12. ¿Cuenta su personal con una guía que le indique cómo realizar sus tareas diarias o cuáles son sus responsabilidades específicas?

---

---

---

13. ¿Considera usted que la empresa le brinda información adecuada a sus colaboradores para desarrollarse en su puesto de trabajo?

---

---

---

14. ¿Considera que los puestos permiten que los empleados desarrollen todas su habilidades?

---

---

---

15. ¿Tiene su personal alguna inducción al momento de iniciar labores en la empresa?

---

---

---

**!Muchas gracias!**



## Anexo 4

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas (Programa ACA) No. \_\_\_\_\_  
Práctica Empresarial Dirigida  
Investigación: Diagnóstico Organizacional  
Entrevistador: Jackelen Ayala Fecha: Septiembre 2013

---

### Formato de recopilación de información para el análisis y descripción de puestos

**Objetivo:** Los fines de éste cuestionario es para la realización de una investigación de Tesis cuya finalidad es hacer un Diagnóstico Organizacional dentro de la Empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta y responda según corresponda

#### 1. Identificación de puesto

1.1 ¿Cuál es el título de su puesto?

---

---

1.2 ¿Cuál es el nombre del Departamento donde usted labora?

---

---

1.3 ¿Cuál es su jornada de trabajo? (*lunes a viernes*) (*lunes a sábado*)

---

---

1.4 ¿Cuál es el horario de trabajo?

---

---

1.5 ¿Conoce el nombre del puesto inmediato superior al suyo?

---

---

1.6 ¿Tiene personas a su cargo? ¿Quiénes y qué puestos ocupan?

---

---

## 2. Descripción del puesto

Describe las principales atribuciones que realiza llenando el siguiente cuadro y marque con una "X" según se indique, si esa tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensualmente.

No.	Atribución	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

### Educación

Educación	Si	No	Especificar
Sabe leer y escribir			
Primaria completa			
Secundaria completa			
Educación Media (Bachiller, Perito Contador, Secretaria)			
Nivel Universitario (Semestre o Año)			
Carrera universitaria			

#### 4. Otros Conocimientos

Describe si su puesto requiere de conocimientos especiales

---

---

---

#### 5. Herramienta y equipo

a. ¿Opera herramienta en su puesto de trabajo?(Ejemplo: barreno, caladora)

Si  (1)

No (2)

b. ¿Cuáles? Enumere: \_\_\_\_\_

---

c. ¿Opera con equipo computacional?

Si (1)

No (2)

d. ¿Qué programas de software maneja?

---

---

## Anexo No. 5

<b>Evaluación del desempeño</b>	
<b>IQ Home</b>	
<b>Nombre y apellido:</b>	_____
<b>Puesto:</b>	_____
<b>Jefe Inmediato:</b>	_____
<b>Fecha:</b>	_____

*Instrucciones:* Por favor evalúe y responda con las siguiente métricas:

1. Malo
2. Regular
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente

	<b>Desempeño Laboral</b>	<b>Punteo</b>
1	Responsabilidad	
2	Exactitud y calidad de trabajo	
3	Cumplimiento de fechas estimadas	
4	Orden y claridad del trabajo	
5	Planificación del trabajo	
6	Reporta avances de tareas	
7	Capacidad de delegar tareas	
8	Capacidad de realización	
9	Comprensión de situaciones	
10	Sentido común	
11	Cumplimiento de procedimientos	
12	Grado de conocimiento de sus tareas	
	<b>Factor Actitudinal</b>	
13	Actitud hacia la empresa	
14	Actitud hacia superiores	

15	Actitud hacia los compañeros	
16	Actitud hacia el cliente	
17	Cooperación con el equipo	
18	Acepta críticas	
19	Presentación personal	
20	Puntualidad	
	<b>Habilidades</b>	
21	Iniciativa	
22	Creatividad	
23	Respuesta bajo presión	
24	Capacidad de manejar múltiples tareas	
25	Coordinación	
26	Carisma	
27	Compromiso hacia el trabajo	
28	Toma de decisiones	

Comentarios:

---



---



---

Firma Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_