

**“Diagnóstico administrativo de la empresa Impo Technology para  
optimizar procesos y mejorar la gestión administrativa”  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

**Rosa María Méndez Guzmán (Alumna)**

**MA Licda. Karla Hurtarte de Sigüenza (Asesor)**

**Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)**

**Guatemala, Octubre 2013**

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
**Rector**

**M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González**  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**

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

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

**Licda. Olga Alicia Torres Palencia  
Examinador**

**Lic. Francisco Prado  
Examinador**

**Lic. Erick Sigüenza  
Examinado**

**MA Licda. Karla Hurtarte de Sigüenza  
Asesor**

**Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor**

REF.:C.C.E.E.0076-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**  
**GUATEMALA, 07 DE OCTUBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Karla Hurtarte de Siglenza, tutora y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA IMPO TECHNOLOGY PARA OPTIMIZAR PROCESOS Y MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA”. Presentada por la estudiante Rosa María Méndez Guzmán, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.847, de fecha 28 de septiembre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
Lic. César Augusto Custodio Cabar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala,  
4 de septiembre de 2013

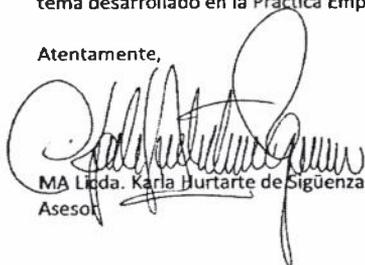
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Actualización y Cierre Académico – ACA  
Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de asesoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema **"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA IMPO TECHNOLOGY PARA OPTIMIZAR PROCESOS Y MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA"**, realizado por el estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, **Rosa María Méndez Guzmán** con número de carnet **201206550**, he procedido a la revisión de la misma, la cual cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP). Por tanto, emito el dictamen de aprobación del tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con un total de 82 puntos.

Atentamente,



MA Lida. Karla Hurtarte de Sigüenza  
Asesor

Guatemala, 11 de septiembre de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

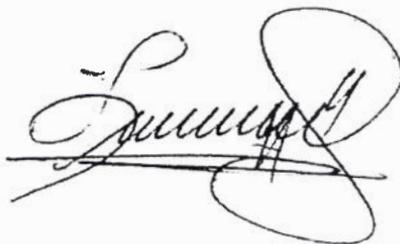
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **"Diagnóstico administrativo de la empresa Impo Technology para optimizar procesos y mejorar la gestión administrativa"** elaborado por la estudiante **Rosa Maria Méndez Guzmán** de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, al observar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha investigación.

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

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquire sapientia"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1090.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **MÉNDEZ GUZMÁN, ROSA MARÍA** con número de carné 201206550, aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de septiembre del año dos mil trece. \_\_\_\_\_

Para los usos que la Interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de octubre del año dos mil trece. \_\_\_\_\_

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. Dra. Alba de González  
Secretaria General



Laura B  
cc. Archivo

## Dedicatoria

- A Dios:** Por su inmenso amor, fidelidad y la oportunidad de alcanzar mis metas, por el don de la vida, sabiduría y conocimiento, por la fortaleza en los momentos difíciles, por sus promesas y sus cuidados.
- A mis padres:** Rosa María Guzmán Sánchez y Wotzbelí Méndez Estrada por ser un gran ejemplo e inspiración en mi vida, por su amor, cuidado, comprensión, por su apoyo espiritual, moral y económico para que hoy obtenga este triunfo, mi éxito es su éxito les agradezco infinitamente por sus consejos y por ser mi guía. Siempre los llevo en mi corazón, los amo con toda mi alma, con todo mi amor y admiración para mis queridos padres.
- A mis hermanos:** Pável Andrés y Omar Alejandro Méndez Guzmán por el cariño y apoyo incondicional que siempre me han brindado.
- A mis sobrinos:** Fátima, Fernanda, Alejandra y Bebé Méndez Potapova por los momentos felices que hemos compartido, con mucho cariño.
- A toda mi familia:** Por ser una fuente de bendición para mi vida, con mucho cariño.
- A Alejandro Juárez:** Por su apoyo incondicional por su cariño y comprensión, por ser el amor de mi vida y mi felicidad.
- A mis compañeros y amigos:** Marta de León, Roberto Dubón, Heber Monterroso y Mirna Rodríguez por ser un equipo de estudio excelente, les agradezco por brindarme su apoyo en las clases y trabajos grupales, con mucho cariño y aprecio por ser parte de esta meta.
- A mis amigos:** Por su apoyo y todas las alegrías compartidas.

**A las universidades:**

Universidad Panamericana por ser la casa de estudios superior que me dio la oportunidad de alcanzar esta meta y la Universidad Mariano Gálvez por formarme con los conocimientos profesionales.

## Índice de Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1 1. Antecedentes	1
1.1 Reseña Histórica	1
1.2 Estudios Previos	2
1.3 Situación Actual	3
Capítulo 2	
12 2. Marco Teórico	12
2.1 Proceso Administrativo	12
2.2 Interrelación entre las funciones de cada etapa del proceso administrativo	15
2.3 Definición e importancia de los objetivos	16
2.4 Principales tipos de planificación	22
2.5 Principios del proceso administrativo	23
2.6 Planificación estratégica	24
2.7 Técnicas no cuantitativas más antiguas	26
2.8 Manuales administrativos	28
2.9 La Comunicación en el trabajo	33
2.10 Procesos Financieros y Administrativos	37
2.11 Inducción al personal	38
2.12 Capacitación	40
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del Problema	46
3.2. Objetivo General	46
3.3 Alcances y Limitaciones	47
3.4 Metodología aplicada a la práctica	47
3.5 Sujetos	47
3.6 Instrumentos	49
3.7 Procedimiento	49

<b>Capítulo 4</b>	
<b>4.1 Resultados</b>	<b>51</b>
<b>4.2 Resultados encuestas a colaboradores</b>	<b>51</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>81</b>
<b>Propuesta Manual de procedimientos 85 Objetivos del Manual</b>	<b>85</b>
<b>Proceso de Reclutamiento y selección del personal</b>	<b>86</b>
<b>Proceso de Compras</b>	<b>90</b>
<b>Proceso de Instalación de Equipos</b>	<b>93</b>
<b>Proceso de Instalación de Equipos</b>	<b>94</b>
<b>Proceso de Emisión de cheques a proveedores</b>	<b>96</b>
<b>Proceso de Emisión de cheques a proveedores</b>	<b>97</b>
<b>Propuesta Manual de puestos 100 Objetivos</b>	<b>100</b>
<b>Descripción de puestos por áreas o unidades administrativas</b>	<b>102</b>
<b>Propuesta plan de capacitación 125 Objetivos</b>	<b>125</b>
<b>Enfoque</b>	<b>126</b>
<b>Método</b>	<b>126</b>
<b>Instrumentos</b>	<b>127</b>
<b>Evaluación de Efectividad de la capacitación</b>	<b>128</b>
<b>Ámbito de Aplicación</b>	<b>128</b>
<b>Objetivos</b>	<b>128</b>
<b>Estrategia</b>	<b>129</b>
<b>Táctica</b>	<b>129</b>
<b>Contenido de Capacitaciones</b>	<b>131</b>
<b>Presupuesto General Anual</b>	<b>138</b>
<b>Calculo Tabla Tasa Interna de Retorno</b>	<b>140</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>142</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>144</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>148</b>
<b>Anexo 3</b>	<b>152</b>

## Índice de Gráficas

Gráfica No. 1 Encuesta dirigida a gerentes	54
Gráfica No. 2 Encuesta dirigida a gerentes	57
Gráfica No. 3, Encuesta dirigida a gerentes	61
Gráfica No. 4, Encuesta dirigida a gerentes	63
Gráfica No. 5, Encuesta dirigida a gerentes	64
Gráfica No. 6, Encuesta dirigida a colaboradores	66
Gráfica No. 7, Encuesta dirigida a colaboradores	67
Gráfica No. 8, Encuesta dirigida a colaboradores	68
Gráfica No. 9, Encuesta dirigida a colaboradores	69
Gráfica No. 10, Encuesta dirigida a colaboradores	70
Gráfica No. 11, Encuesta dirigida a colaboradores	71
Gráfica No. 12, Encuesta dirigida a colaboradores	72
Gráfica No. 13, Encuesta dirigida a colaboradores	73
Gráfica No. 14, Encuesta dirigida a colaboradores	74
Gráfica No. 15, Encuesta dirigida a colaboradores	75
Gráfica No. 16, Encuesta dirigida a colaboradores	76
Gráfica No. 17, Encuesta dirigida a colaboradores	77
Gráfica No. 18, Encuesta dirigida a colaboradores	78
Gráfica No. 19, Encuesta dirigida a colaboradores	79
Gráfica No. 20, Encuesta dirigida a colaboradores	80

## **Índice de Matrices**

<b>Matriz de sentido No. 1, Encuesta dirigida a Gerentes</b>	<b>52</b>
<b>Matriz de sentido No. 2, Encuesta dirigida a Gerentes</b>	<b>53</b>
<b>Matriz de sentido No. 3, Encuesta dirigida a gerentes</b>	<b>55</b>
<b>Matriz de sentido No. 4, Encuesta dirigida a gerentes</b>	<b>56</b>
<b>Matriz de sentido No. 5, Encuesta dirigida a gerentes</b>	<b>58</b>
<b>Matriz de sentido No. 6, Encuesta dirigida a gerentes</b>	<b>59</b>
<b>Matriz de sentido No. 8, Encuesta dirigida a gerentes</b>	<b>62</b>
<b>Matriz de sentido No. 9, Encuesta dirigida a gerentes</b>	<b>65</b>

## **Índice de Ilustraciones**

<b>Figura 1 : valores de la empresa Impo Technology</b>	<b>7</b>
<b>Figura 2: Estructura Organizacional de la empresa Impo Technology</b>	<b>8</b>
<b>Imagen No. 1, Capacitación para Departamento Administrativo</b>	<b>131</b>
<b>Imagen No. 2, Capacitación para Departamento Financiero</b>	<b>131</b>
<b>Imagen No. 3, Capacitación para Departamento de Mercadeo</b>	<b>131</b>
<b>Imagen No. 4, Capacitación para el departamento de Instalaciones</b>	<b>132</b>
<b>Imagen No. 5, Capacitación para el área de Compras</b>	<b>133</b>
<b>Imagen No. 6, Capacitación para el departamento de Ventas</b>	<b>133</b>

## Índice de Tablas

Tabla No. 1, Encuesta dirigida a Gerentes	53
Tabla No. 2, Encuesta dirigida a gerentes	56
Tabla No. 3, Encuesta dirigida a gerentes	61
Tabla No. 4, Encuesta dirigida a gerentes	62
Tabla No. 5, Encuesta dirigida a gerentes	63
Tabla No. 6, Encuesta dirigida a colaboradores	65
Tabla No. 7, Encuesta dirigida a colaboradores	67
Tabla No. 8, Encuesta dirigida a colaboradores	68
Tabla No.9, Encuesta dirigida a colaboradores	69
Tabla No.10, Encuesta dirigida a colaboradores	69
Tabla No.11, Encuesta dirigida a colaboradores	71
Tabla No.12, Encuesta dirigida a colaboradores	72
Tabla No. 13, Encuesta dirigida a colaboradores	73
Tabla No. 14, Encuesta dirigida a colaboradores	74
Tabla No.15, Encuesta dirigida a colaboradores	75
Tabla No.16, Encuesta dirigida a colaboradores	76
Tabla No.17, Encuesta dirigida a colaboradores	77
Tabla No.18, Encuesta dirigida a colaboradores	78
Tabla No.19, Encuesta dirigida a colaboradores	79
Tabla No.20, Encuesta dirigida a colaboradores	80
Tabla No. 21, Simbología	86
Tabla No. 22, De Evaluación del desempeño que debe elaborar el gerente de cada departamento	134
Tabla No. 23, Opinión sobre la capacitación Impartida	135
Tabla No. 24, Opinión sobre el facilitador	136
Tabla No. 25, Participación del colaborador en la capacitación	136
Tabla No. 26, Indicadores para medir la capacitación del personal	137

## Resumen

Impo Technology es una empresa que se dedica a la importación, comercialización e instalación de equipo audiovisual, tiene ocho años de haber iniciado labores, actualmente posee gran aceptación y ha logrado tener un excelente posicionamiento en el mercado por medio de la identificación de oportunidades en el área local, lo cual le ha dado prestigio y también se han expandido a otros países.

En el capítulo uno se presentó los antecedentes de la institución su misión y visión, también se expuso la estructura organizacional actual y se realizó un análisis FODA de la empresa. En el capítulo dos se presentó información referente al proceso administrativo, manuales administrativos, comunicación laboral, procesos financieros, inducción, capacitación sobre servicio al cliente, NPS, DUT tape marketing, coaching y técnicas de venta.

En el capítulo tres se desarrolló la problemática de la empresa, se exponen las principales dificultades pues actualmente la gestión de todas las áreas está centralizada en el Gerente General porque solamente él puede tomar decisiones y aprobar los procesos, adicionalmente no delega responsabilidades lo cual incide de manera negativa y directa en la eficiencia de toda la organización. Aunado a ello en muchos de los casos existe duplicidad de funciones; no se cuenta con ningún sistema de información provocando que el tiempo en que se ejecutan los procesos sea mayor a lo que correspondería, incluso lleva a niveles de ineficiencia, tampoco se le brinda a los colaboradores inducción ni capacitación constante.

En el capítulo cuatro se realizó la encuesta a los gerentes y colaboradores de Impo Technology, con el fin de conocer las necesidades de los colaboradores en las diferentes áreas, se inician con preguntas generales, como la profesión de los colaboradores, el tiempo que tienen de laborar para la empresa, su escolaridad, así como preguntas en cuanto a la estructura organizacional y su desempeño. Se plasmaron los resultados de preguntas cerradas o de opción múltiple con gráficas de pie y las preguntas abiertas con matrices de sentido.

En el capítulo cinco se mostró con los resultados del diagnóstico administrativo aplicado a Impo Technology. Se llegó a la conclusión que los procesos no están automatizados, la

comunicación dentro de la empresa no se realiza por los mismos canales, la estructura organizacional no es adecuada. La inducción y capacitación al personal no se planifica.

Y por último en el capítulo seis se presentó la propuesta de mejora que consiste en una nueva estructura organizacional, manual de procedimientos en el cual se proponen nuevos procesos para el departamento financiero, compras, administración e instalación, se propone un manual de puestos y plan de capacitación para todas las áreas de la empresa con un presupuesto estimado de Q.118,200.00 en el cual se estimó la contratación de empresas externas de capacitación para brindar los talleres, y se definió que la persona delegada para la implementación y actualización de los manuales administrativos será la encargada de comunicación interna con apoyo de los gerentes de cada área. Se expuso también la viabilidad de la propuesta, y conclusiones. Se espera que la investigación contribuya al desarrollo de la organización y a optimizar los procesos para poder mejorar la gestión administrativa.

## Introducción

El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos. Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. La formación de personal es, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, como su progreso personal y laboral en la empresa. Por otro lado se considera como un conjunto de métodos técnicos y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la institución para su desarrollo.

La presente investigación se desarrolló como parte de las acciones relacionadas al programa de actualización y cierre académico de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana a la empresa Impo Technology, cuya misión es ser la empresa líder en la integración de tecnología a los inmuebles de sus clientes, brindar innovación, comodidad y calidad a nivel nacional. A un futuro cercano estar incorporados en mercados extranjeros y satisfacer las necesidades de los usuarios.

El objetivo general de este estudio es determinar cuáles son los resultados del diagnóstico administrativo de la organización para realizar una propuesta de mejora. La práctica empresarial dirigida es un aporte para la sociedad representa la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por los profesionales, realiza un aporte de gran magnitud para la entidad a la cual se enfocó el presente trabajo.

El análisis preliminar de la empresa Impo Technology se realizó en la ciudad de Guatemala, el plan de intervención en los departamentos administrativos de la empresa se realizó del 15 de abril al 22 de Julio 2013. El estudio desarrollado dentro de este plan de intervención permitió establecer con claridad la situación actual de la organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, reflejándose de esta manera los principales problemas de la institución para luego sugerirle posibles soluciones para el buen funcionamiento de la misma. La investigación fue de tipo descriptivo tomándose como sujeto de estudio a los cinco (5) gerentes de la organización, gerente general (1) y a los veintiún (21) colaboradores de Impo Technology. Se aplicó una guía de entrevista dirigida al gerente general, dos guías de encuesta para los gerentes y colaboradores como instrumentos de investigación.

Al realizar el estudio se llegó a la conclusión que los principales problemas que afectan a la empresa se encuentran relacionados a procesos que están centralizados en gerencia general, lo cual provoca retraso en la gestión, los procesos no están automatizados por lo cual la capacidad de gestión es lenta, la comunicación dentro de la empresa no se realiza por los mismos canales lo que genera duplicidad de funciones y problemas en las tareas cotidianas, la estructura organizacional no es adecuada se encuentran varias áreas en un mismo departamento, la inducción y capacitación al personal no se planifica se trabaja en forma reactiva por lo que no existe desarrollo organizacional y el desempeño no es evaluado.

Por este motivo resulta de vital importancia que se implemente el manual de procesos y manual de puestos para que los empleados puedan desarrollar sus tareas de forma eficiente y en el tiempo adecuado, facilitar el desarrollo de las mismas y eliminar la duplicidad de funciones. Así mismo se identificó la necesidad de capacitar a todo el personal en diferentes módulos según su área de trabajo y así poder alinearlos en conjunto con los objetivos organizacionales y alcanzar el desarrollo requerido para tener una fuerza de trabajo especializada, efectiva, y por ende optimizar la gestión administrativa.

Como propuesta se presentó una nueva estructura organizacional, un manual de procedimientos, manual de puestos y un plan de capacitación para todos los colaboradores de Impo Technology.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes

### 1.1 Reseña Histórica

Impo Technology (nombre ficticio de la empresa) inició en el año 2006, nació con la oportunidad en el mercado de crear una empresa dedicada a la instalación de equipo tecnológico en inmuebles, el fundador de la empresa aportó los conocimientos necesarios para estructurar la empresa, y un socio anónimo fue el encargado del área comercial, después de dos meses de funcionamiento asoció a la esposa del creador, así mismo fue instalada la primera oficina en la casa particular del fundador, el trabajo era por medio del monitoreo externo pues no contaban con edificio propio de la organización, los empleados eran conocidos de los socios, no tenían un sueldo mensual solamente les remuneraban por trabajo realizado.

En el año 2007 la empresa creció considerablemente, contaban con ocho empleados administrativos: el gerente general, dos socios comerciales, cuatro instaladores y un contador, por lo que surgió la necesidad de tener un lugar físico de trabajo y fueron ubicados en el domicilio de la 5 av.10-42 zona 9, donde están localizados actualmente.

Debido al crecimiento acelerado en estos últimos seis años, en la actualidad la organización ya cuenta con veintisiete empleados y seis áreas administrativas que son:

- Gerencia general
- Gerencia administrativa
- Gerencia financiera
- Gerente comercial
- Jefe de instalaciones
- Jefe de operaciones

Para el año 2012, Impo Technology tiene gran aceptación y ha logrado tener un excelente posicionamiento en el mercado por medio de la identificación de oportunidades en el área local, lo cual le ha dado prestigio a la empresa y también se han extendido a otros países.

La empresa está apoyada por consultores profesionales con años de experiencia, dedicados a proveer a los clientes las mejores soluciones, productos, soporte y servicio en la industria de “costo instalación”.

Impo Technology brinda asesoría profesional, soporte de instalación y respaldo técnico, además cuenta desde el inicio con la distribución autorizada de marcas exclusivas. La empresa ha progresado gracias a la atención al detalle en cada etapa de un proyecto. En el 2012 las instalaciones estaban en proceso de remodelación, ampliación y cambios en la estructura física. La compañía tiene las fortalezas necesarias para ser rentable así mismo es respaldada con una amplia cartera de clientes.

## **1.2 Estudios Previos**

El diagnóstico administrativo es un tema bastante amplio, por lo que se ha efectuado una investigación con temas relacionados para darle respaldo a esta propuesta.

Se analizó la importancia de realizar un plan de capacitación ésta según Vancgas Díaz, Marlen Azucena en su tesis titulada: “Programa de capacitación en atención y servicio al cliente para el personal del colegio liceo canadiense” de la universidad Panamericana, propuesta que tiene como objetivo elaborar un programa de capacitación en atención y servicio al cliente en el Liceo Canadiense Centro Guatemala”.

Se estudió la importancia de realizar un diagnóstico administrativo para mejorar la eficiencia en la atención al cliente según Manrique López en su tesis titulada: “Diagnóstico Administrativo sobre la atención a los pacientes del hospital Roosevelt”, de la universidad Mariano Gálvez de Guatemala, en el año 2007, realizó un diagnóstico administrativo sobre las principales causas de la mala atención al cliente en el hospital público Roosevelt así mismo proponer la implementación de la calidad total para optimizar el proceso de atención al cliente y reducción de errores.

Se analizó la importancia de realizar manuales administrativos en la constructora Metalcasa S.A. tomando como referencia la tesis de Mérida Ochoa, Patricia Lucia, en su tesis titulada: “Diagnóstico Administrativo de la constructora Metalcasa S.A.” de la universidad Mariano Gálvez, en ella se destacan las principales causas de la mala gestión administrativa de la constructora Metalcasa S.A. así mismo proponer la implementación de manuales administrativos en la organización.

### **1.3 Situación Actual**

La organización está ubicada en un sector exclusivo de la ciudad específicamente en zona 9, en los alrededores de la empresa no hay competencia directa que afecte las actividades de la misma, a pesar de estar localizada en un área de alto nivel socioeconómico, los empleados han sido víctimas de la delincuencia según lo manifestaron en las entrevistas realizadas. Las instalaciones a nivel externo están en óptimas condiciones, son acogedoras para los clientes que asisten, es un espacio pequeño, casa de dos niveles de color blanco con portón de color gris, está identificada con el nombre en la parte frontal Impo Technology Craftsmen en color dorado. En la actualidad están en proceso de remodelación, con mobiliario y equipo nuevo, así mismo también está dotado de cámaras de seguridad tanto en el exterior como en el interior.

La especialización de este negocio consiste en proveer sistemas de control de iluminación, audio, home theater, control de automatización, telecomunicaciones, distribución de cable TV, Direct TV, red, y teléfono y audiovisuales. A nivel organizacional está constituida por seis departamentos, los cuales según la observación no están descentralizados, porque dependen unos de otros para cumplir con las actividades respectivas.

#### **1.3.1 Situación actual por áreas**

##### **Gerencia general**

Planifica, coordina y ejecuta funciones a nivel administrativo tales como: reuniones semanales para disponer las actividades a implementar durante los días laborales; evalúa el desempeño de los trabajadores durante el mes, delega responsabilidades a las áreas de la empresa, autoriza transacciones comerciales y administrativas.

##### **Gerencia administrativa**

Este departamento dirige y planifica actividades como administración de los recursos de la organización y manejo de personal. La gerente del departamento tiene a cargo la recepción, encargada de brindar apoyo a las demás unidades de la empresa, sin dejar de mencionar a la persona encargada de mensajería y conserje quien cumple con las atribuciones de guardián y seguridad por lo que está previsto contratar a una persona para encargarlo de la limpieza del edificio.

### **Gerencia Financiera**

Este departamento está conformado por dos personas. La contadora general y la asistente de contabilidad. Son los encargados de la administración de los flujos de efectivo, lo relacionado a los asuntos financieros de la empresa, pago de planilla, impuestos, pago de proveedores, etc. Entre las funciones de la asistente de contabilidad también está el ser la asistente del gerente general. Actualmente, está en proceso de reclutamiento una nueva persona quién también formará parte de este departamento.

### **Gerencia Comercial**

Este departamento está conformado por cuatro personas. El gerente planifica, coordina y dirige actividades, en todo lo relacionado a las ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa. Actualmente cuentan con dos asesores de ventas entre las funciones están el diseño de los equipos a instalar. Otra de las personas que conforman esta unidad es el encargado de la dirección de marketing quién analiza, planea, implementa y controla los programas diseñados para un crecimiento constante de la empresa, razón por la cual contratarán a dos vendedores más.

### **Gerencia de Instalaciones**

Este departamento es el encargado de las instalaciones de todos los equipos que Impto Technology vende. Es el área más grande en cuanto a número de personal, son seis personas quiénes lo conforman. El personal regularmente está fuera de la oficina, es difícil localizarlos.

### **Gerencia de Operaciones**

Es el único departamento que cuenta solamente con el gerente de operaciones quién tiene a su cargo todo lo relacionado a trámite de importaciones de equipos, regularmente los mismos no están en venta en el país.

### **Misión**

Somos una empresa dedicada a la integración de tecnología sofisticada, nos distinguimos por brindar un servicio de alta calidad en tiempo y de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes para su comodidad y satisfacción.

### **Visión**

Ser la empresa líder en la integración de tecnología a los inmuebles de nuestros clientes, brindar innovación, comodidad y calidad a nivel nacional. A un futuro cercano estar incorporados en mercados extranjeros y satisfacer las necesidades de los usuarios.

### **Valores**

Para el funcionamiento sano de una empresa también es necesario que todos los colaboradores conozcan la filosofía básica y compartan ciertos valores mínimos que deben regir las operaciones y relaciones laborales. Un valor es una creencia permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es. Es necesario que las organizaciones posean valores bien establecidos, ayudan a guiar las acciones y el comportamiento de los colaboradores para cumplir con los objetivos de la empresa.

Los valores que manejan los empleados de Impo Technology son los siguientes:

#### **Excelencia**

Los trabajadores de la organización trabajan con responsabilidad y dedicación para lograr la excelencia en satisfacción del cliente.

#### **Integridad**

Los trabajadores son conscientes de la responsabilidad de satisfacer adecuadamente al cliente.

#### **Trabajo en equipo**

Ayuda a una mejor comunicación entre los miembros de la empresa y redundante en el más ágil cumplimiento de las metas y objetivos.

**Actitud de servicio**

Tener presente que lo más importante es el cliente y estar siempre dispuesto a asesorarlo y apoyarlo en todo momento.

**Equidad**

Los colaboradores deben ser remunerados conforme a la capacidad y productividad, para no crear discrepancias dentro de la empresa.

**Honestidad**

Todos los colaboradores de la empresa deben ser honestos con los compañeros, de trabajo, con los clientes y con ellos mismos.

**Puntualidad**

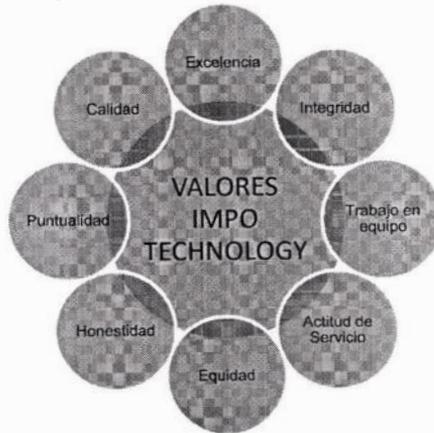
Debe haber compromiso en la entrega de los proyectos en el plazo estipulado o con anticipación, en los casos que sea posible.

**Calidad**

No es un valor agregado, sino un pilar fundamental de la satisfacción de los clientes.

## Ilustración No. 1

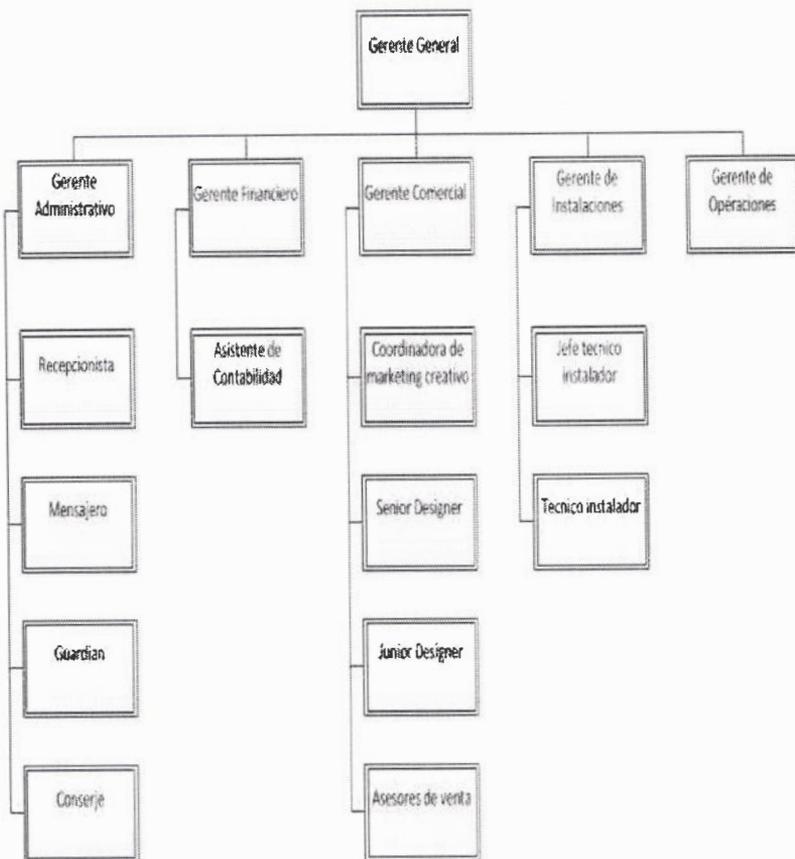
Figura 1: valores de la empresa Impo Technology



Fuente: manual de inducción empresa Impo Technology 2013

## Ilustración No. 2

Figura 2: Estructura Organizacional de la empresa Impo Technology



Fuente: manual de inducción empresa Impo Technology 2013

**Ilustración No. 3**

**Tabla: Análisis FODA empresa Impo Technology S. A.**

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de mercado a nivel nacional</li> <li>• Asociados con la industria de tecnología en diseños electrónicos.</li> <li>• Proveedores extranjeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad en la moneda de curso legal y tipo de cambio</li> <li>• Aumento de salario mínimo</li> <li>• Cambio constante de precios en el mercado</li> <li>• Inseguridad en el país</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Instalaciones modernas</li> <li>• Productos tecnológicos vanguardistas</li> <li>• Agradable clima laboral</li> <li>• Valores definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia de procesos administrativos.</li> <li>• Inapropiada estructura organizacional.</li> <li>• Incorrecta comunicación laboral.</li> <li>• Duplicidad de funciones.</li> <li>• Inexistencia de plan de capacitación.</li> <li>• No se realiza diagnóstico administrativo.</li> </ul>

Fuente: empresa Impo Technology diseño propio 2013

## **Análisis FODA**

Está rodeada de prestigiosos edificios y apartamentos en la zona 9, la cual está categorizada para personas con un poder adquisitivo alto, lo que la convierte en un área lujosa. Esto le brinda mayor prestigio a la empresa Impo Technology, en esta parte de la ciudad es observado un ambiente agradable. La infraestructura de la empresa es la carta de presentación de Impo Technology, con ello muestra la evolución de la tecnología, la tiene adaptada a la instalación que actualmente utilizan.

Por el ramo en el cual trabaja la empresa en lo referente a la instalación de equipos de alta calidad, al ingresar a las oficinas brinda un ambiente agradable, en la sala es observada un ambiente tipo familiar con la que muestran la calidad de trabajo, además de esto, todas las oficinas tienen iluminación adecuada, el salón de capacitación del personal cuenta con la tecnología más avanzada, como lo son cañoneras, plasmás, pizarrón touch entre otros productos y servicio de instalación de forma eficiente y eficaz. Impo technology ofrece a sus clientes productos y servicios de alta calidad y la empresa es reconocida a nivel internacional ha destacado por la calidad y seguridad que brindan a los clientes al momento de comprarlos, las ventas se incrementan cada año.

Existe un ambiente agradable de trabajo pero la comunicación laboral no es adecuada, existe duplicidad de funciones. Los procesos internos son lentos e ineficientes puesto que no cuentan con manuales administrativos de ninguna índole, únicamente el departamento de operaciones cuenta con guías para los técnicos instaladores pero los demás departamentos no tienen. La estructura organizacional actual no es funcional porque se tiene unificadas varias áreas por lo que es necesario separarlas para especializar cada departamento. No se tiene un plan de capacitación para el personal lo cual es de vital importancia para poder alinear a todas las áreas con los objetivos de la organización.

Es necesario que toda empresa ya sea pequeña o mediana cuente con una estructura organizacional adecuada para evitar la duplicidad de trabajo, y que paguen sueldos a dos personas por desarrollar lo mismo, que cada uno tenga bien identificado cuál es el rol

que desempeña en la compañía, y que no tenga una carga de trabajo muy fuerte podría realizarlo todo solamente por cumplir y no tener eficiencia en lo que hace.

Actualmente no existen manuales de ninguna índole, los colaboradores conocen las responsabilidades en el área de trabajo pero no existe ninguna guía que pueda indicarles cuál es el rol por lo cual dificultaría a nuevas contrataciones porque debe detallarse todo lo que debe hacer para que lo realice con eficiencia. Esto es relacionado en cuanto a señales de evacuación, la empresa no cuenta con estas, y al momento de un siniestro dificultaría la evacuación. Actualmente todo está centralizado, sólo el gerente general puede tomar soluciones, no delega responsabilidades afectando los procesos.

Los hechos de violencia que afectan el país son una desventaja porque depende de los cambios en el entorno, no es responsabilidad de la empresa y afecta directamente las compras y los costos en que incurren. Perturba directamente al sector privado, la empresa Impo Technology, debe regirse a las disposiciones de las leyes del país. Busca ofrecer a los clientes productos casi iguales a los originales con precios más bajos, la empresa Impo Technology tiene que buscar constantemente ofrecerle al cliente productos de calidad y buen precio. Cuando los hechos de violencia afectan a Guatemala para la empresa Impo Technology es perjudicial, es necesario que tengan asegurado todos los equipos que utiliza por cualquier percance que ocurriera, no sería una pérdida grande, porque los mismos están cubiertos por el seguro.

## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico

A continuación se detalla el marco teórico que servirá de base para la investigación tomando en cuenta las diferentes definiciones de conceptos utilizados para dicho tema.

#### 2.1 Proceso Administrativo

(Según Chiavenato 1999) La administración es una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por cuatro funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

##### 2.1.1 La Planeación

(Según Chiavenato 2001), En esta etapa se formula un plan o un patrón integrando predeterminando las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante. Esto origina las preguntas: ¿Qué necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos? El proceso de la planificación es el siguiente:

- a) Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b) Pronosticar.
- c) Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d) Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e) Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f) Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g) Anticipar los posibles problemas.
- h) Modificar los planes a la luz de los resultados del control

### **2.1.2 Organización**

(Según Chiavenato 1999) En esta etapa se señalan las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procurarán tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros de la empresa. El proceso de la organización es el siguiente:

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### **2.1.4 Ejecución**

(Según Chiavenato 1999) Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorar lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación, a esto se le llama ejecución.

El proceso de la etapa de ejecución es el siguiente:

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

#### **2.1.5 Control**

(Según Stephen, Robbins y Mary Coulter 2000) Es conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva. El proceso de control es el siguiente:

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

## **2.2 Interrelación entre las funciones de cada etapa del proceso administrativo**

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo termina antes que se inicie la siguiente. Por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico, por lo general el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción. La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar. En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

### **2.2.1 Interrelación con la planeación**

Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

La esencia de la administración es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filósofo romano Séneca expreso "Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable". Se puede razonar ciertamente, todo gerente sabe lo que está tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista práctico, los objetivos tienden a perderse en el tráfico de la actividad administrativa. Sus identidades se oscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre qué hacer oscurece por completo lo que tiene que lograrse.

### 2.3 Definición e importancia de los objetivos

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

1. Meta: es la mira que va a perseguirse y debe ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.
2. Ámbito: de la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones prescritos que deberán observarse.
3. Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.
4. La dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración, y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

### 2.3.1 Tipos y clasificación de los objetivos

En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

1. Proporcionar varios productos y servicios.
2. Estar delante de la competencia.
3. Crecer.
4. Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.
5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
7. Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
8. Desarrollar el comercio internacional.

Estas categorías, a su vez pueden sugerir áreas claves específicas para las cuales son capaces de derivarse sub objetivos, evaluando el grado de su realización. Las áreas clave de resultado son:

1. Rentabilidad (grado de utilidad)
2. Posición en el mercado
3. Productividad
4. Liderazgo del producto
5. Desarrollo del personal
6. Actividades de los empleados
7. Responsabilidad pública
8. Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo

Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía.

### 2.3.2 Clasificación de los objetivos según el tiempo

1. **Objetivos a corto plazo:** por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar tres millones de ventas brutas para el año 2003 y un objetivo personal de vender tres nuevos contratos en el mes de marzo.
2. **Objetivos a mediano plazo:** Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años por ejemplo crecer a ocho oficinas regionales del 2003 al 2008.
3. **Objetivos a largo plazo:** se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse en diez países extranjeros para el año 2016.

Esta división de las metas es una de las más antiguas clasificaciones y la más ampliamente aceptada.

### 2.3.4 Clasificación de los objetivos

1. **Objetivos primarios:** por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.
2. **Objetivos secundarios:** Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.
3. **Objetivos individuales:** Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.
4. **Objetivos sociales:** se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se

refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental.

5. **Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.**

### **2.3.5 Objetivos específicos**

La redacción de un objetivo efectivo puede ser más difícil que el sólo escribir unas cuantas palabras que deban ser entendidas por todos. Considérese el siguiente objetivo de una universidad.

"El objetivo básico de la universidad es proporcionar oportunidades en la educación superior en los campos de las artes liberales y aplicadas, enseñanza, comercio y estudio profesional"

El siguiente ejemplo es para un fabricante:

"El objetivo de esta empresa comercial es producir, mediante los métodos de la producción en masa, acondicionadores de aire en unidades de bajo costo en áreas selectas a precio de menudeo en gran manera competitivos con el fin de que la compañía realice un rendimiento razonable sobre la inversión."

A primera vista ambos enunciados parecen ser objetivos razonablemente buenos. Pero un estudio más de cerca ofrece algunas dudas respecto a su calidad y conveniencia para los propósitos administrativos.

1. Proporcionar oportunidades, estudio profesional
2. Producir, métodos de la producción, áreas selectas, rendimiento razonable.

Todo esto quiere decir que todo objetivo administrativo está sujeto a cierta interpretación la prueba de la claridad y comprensión es lo que entienda el receptor del enunciado del objetivo. En consecuencia, los objetivos deben ser redactados tan cuantitativamente como sea posible sin detallar en exceso de manera que el receptor sea incapaz de usar su creatividad e iniciativa personal en la realización del objetivo.

### **2.3.6 Medición de los objetivos**

Una expresión tal como "haga tanto como pueda" o "haga lo mejor que pueda" tiene un valor administrativo mínimo porque su significado difiere para distintas personas es preferible usar una expresión que se pueda medir como "haga 200 unidades para las

5:00 p.m. de hoy". Esto es definitivo y facilita el entendimiento mutuo de los objetivos en todos los niveles de la organización.

La determinación de lo que deba medirse y como debe medirse presenta dificultades en especial en las áreas en donde los objetivos son un tanto abstractos como la lealtad a los empleados, desarrollo del empleado o la responsabilidad social, sin embargo tales áreas pueden hacerse aproximaciones y obtenerse resultados razonablemente satisfactorios. Hablando en términos generales los gerentes comerciales están mejor capacitados para medir sus metas que los gerentes de organizaciones no comerciales, tales como hospitales, agencias gubernamentales y universidades. Por ejemplo los comerciales cuentan con muchas fuentes de información que miden logros en varios factores en toda la organización. Típicas son las medidas de los medios físicos y financieros para adquirir y manejar recursos suficientes como las razones de tazas de rendimientos, de rotación o las relaciones pasivo capital.

Las medidas de la producción que incluye la utilización de máquinas y la productividad laboral son comunes lo mismo que las medidas de mercadotecnia que se refieren a la penetración de las ventas y la efectividad de la publicidad.

En contraste el administrador de un hospital tiene dificultad para medir lo que proporciona el hospital (cuidado satisfactorio para el cliente) sin embargo los factores que contribuyen a la atención hospitalaria son medibles como el costo de la habitación por día, número de visitas de servicio y días paciente por tipo de enfermedad, aunque no tan exactas como es de desear, el enfoque puede utilizarse para dar medidas útiles para los objetivos de la atención hospitalaria.

### **2.3.7 Jerarquía de los objetivos**

Para toda empresa existe una jerarquía de objetivos. Esta puede abarcar los objetivos que se refieren a las empresas en general como las que se relacionan con los deseos de los clientes al igual que con el público y la sociedad en general.

Sin embargo la jerarquía contiene más comúnmente sólo los objetivos dentro de la empresa. En el nivel superior de la organización y proporcionando el objetivo para todos los esfuerzos organizacionales se encuentran el objetivo u objetivos principales subordinados, pero definitivamente relacionados con los objetivos principales se encuentran los objetivos derivados incluyendo los objetivos departamentales que fijan la recta de segmentos particulares de las unidades organizacionales de la empresa.

Estos objetivos departamentales a su vez tienen objetivos de grupo subordinados que en sub-secuencia se dividen en objetivos de la unidad y por último en objetivos individuales.

La realización de cada objetivo subsidiario debe contribuir a la realización de su respectivo objetivo inmediato superior, proporcionando así un patrón de objetivos totalmente integrado y armonioso para todos los miembros de la empresa. Para una máxima efectividad un objetivo debe ser significativo y oportuno para el individuo.

### **2.3.8 Guías para los objetivos**

Los objetivos administrativos deben instituirse con gran cuidado, tienen una mejor oportunidad de ser realizados cuando se toman en cuenta las siguientes orientaciones:

1. Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de su realización. Los que están cerca de la situación probablemente conocen mejor lo que puede realizarse. Las personas que ayudan a formular los objetivos tienen un fuerte compromiso por alcanzarlos. Además ganan la sensación de pertenecer y de importancia. Cuando los objetivos son impuestos por la alta gerencia cuando se enfrenta una crisis seria, habrá de explicarse la razón para esto y el subordinado debe tener oportunidad de ayudar a determinar el objetivo expresado.
2. Todos los objetivos en una empresa deben apoyar los objetivos generales de la empresa. Dicho de otra manera los objetivos han de ser mutuamente congruentes en una organización. Por ejemplo, el departamento de ventas no habrá de tener una variedad de productos como su objetivo lo indica, el departamento de producción posee dos o tres productos como su objetivo lo describe.
3. La congruencia de los objetivos ayuda a lograr la unidad de esfuerzos.
4. Los objetivos deben tener cierto alcance. La mayoría de las personas se sienten más satisfechas y trabajan mucho mejor cuando existe un reto razonable. La gente desea esforzarse y disfrutar de una sensación de logro. Los objetivos adecuados pueden ayudar en estos esfuerzos.
5. Los objetivos deben ser realistas. El objetivo no sólo necesita ser razonable para la persona responsable de su realización sino también realista a la vista tanto de las restricciones del entorno interno como del externo en un caso dado.

6. Conviene tener cuidado respecto a tratar de lograr demasiado en un tiempo muy corto. Por lo general un objetivo sencillamente expresado puede recordarse, mientras que una descripción larga y detallada pronto se olvida.
7. Los objetivos deben ser contemporáneos al igual que innovadores. El gerente de éxito mantiene los objetivos al día, los revisa periódicamente y hace revisiones cuando se cree que es ventajoso hacerlo.
8. En varios casos, la decisión será continuar con el mismo objetivo, sin embargo en estos tiempos de cambios rápidos el no ponernos al día o la falta de innovación al establecer los objetivos quizás sea una posible señal de peligro para la administración.
9. El número de objetivos establecidos para cada miembro de la admón. debe ser limitada. Muchos causan confusión y negligencia y muy pocos permiten desperdicio y deficiencia. Cuatro o cinco objetivos para cada miembro de la administración es el máximo. Si existen más objetivos, habrán de consolidarse en alguna forma. Demasiados objetivos disminuyen la importancia de los que son en realidad importantes y enfatizan indebidamente los de menos condición.
10. Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa. Esto coloca el énfasis necesario en los principales objetivos y dando a todo miembro de la administración un valor para cada objetivo que le interese ayudar a distribuir con efectividad los esfuerzos. En esta forma se mejora todo el esfuerzo administrativo. Está en la naturaleza humana mejorar el trabajo sobre los objetivos más difíciles y de sentir satisfacción realizando los menores pero fijando prioridades en los objetivos y revisándolos periódicamente se puede combatir esta tendencia.
11. Los objetivos deben estar en equilibrio con una empresa dada, los varios objetivos no habrán de apuntar en conjunto al exceso de cualquier condición.

#### **2.4 Principales tipos de planificación**

Los gerentes tratan diariamente con muchos diferentes tipos de planes; algunos se refieren a una sola actividad o individuo en tanto que otros pertenecen a todo un departamento o a toda la compañía. Los seis tipos de planes comunes son:

1. Política
2. Procedimientos
3. Método
4. Estándar
5. Presupuesto
6. Programa

## **2.5 Principios del proceso administrativo**

### **2.5.1 Principios de la planeación**

La planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Los principios de planeación son los siguientes:

1. Factibilidad: lo que se planea debe ser realizable.
2. Objetividad y cuantificación: establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
3. Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
4. Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.  
Intercambio de estrategias: cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

### **2.5.2 Principios de la organización**

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de los recursos en especial el humano.

Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el grupo administrativo, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

1. **Sistematización:** Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, en la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
2. **Jerárquica:** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

## **2.6 Planificación estratégica**

(Según Chiavenato 1999) La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.( Según Sallenave 1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

### **2.6.1 Proceso de la planificación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

## **2.6.2 Pasos de la planificación estratégica**

### **2.6.3 Análisis del entorno**

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial; la orientación de la economía nacional y de la situación internacional no del todo impredecibles y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

### **2.6.4 Análisis interno de la organización**

Es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición de



portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender.

El reciente énfasis en el empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial. La estrategia actual, la manera como la organización está disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

#### **2.6.5 Análisis gerencial específico y de impacto**

El conjunto de técnicas para la planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones, la variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativa automática.

#### **2.7 Técnicas no cuantitativas más antiguas**

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

##### **2.7.1 Método cuantitativos más antiguos**

En este tipo son sobresaliente los sistemas de contabilidad y los modelos, como el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales. Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas salidas y análisis de regresión múltiple.

### 2.7.2 Matriz FODA

(Según Chiavenato 1999) La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO. es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución. La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. La estrategia DO tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

## **2.8 Manuales administrativos**

(Según Bueno Campos, 2,000) Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

### **2.8.2 Manual de organización**

(Según Bueno Campos, 2,001) El manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura con el fin de que el mencionado documento sea realmente un instrumento operativo, en la presente guía, se incluye una serie de indicaciones de carácter práctico, para orientar y ordenar los trabajos de elaboración o actualización de estos documentos, que se pretende sean el resultado del estudio y análisis de la estructura funcional vigente, a fin de realizar los cambios adecuados a las necesidades de cada institución. Para la elaboración del mencionado manual, se propone el seguimiento de tres etapas, las cuales junto con una serie de actividades que se especifican son fundamentales en el logro de este objetivo. Estas etapas son: recabar información, análisis de la información recabada e integración del manual.

### **2.8.1 Manual de puestos y funciones**

(Según Bueno Campos, 2,001) El Manual de Puestos y Funciones contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definen las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y

Cuál es su relación con otros puestos de trabajo. La descripción de puestos de trabajo abarca lo siguiente:

1. Identificación del puesto de trabajo
2. Nombre
3. Área de desempeño
4. Codificación
5. Descripción genérica (objetivo)
6. Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
7. Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
8. Nivel académico
9. Habilidades y destrezas
10. Conocimientos técnicos y/o específicos

### **2.8.3 Funciones actuales**

Este aspecto es uno de los que preferentemente se requieren obtener a través de entrevistas directas, a modo de recabar información sobre las funciones que son realizadas en los distintos puestos integrantes de la estructura orgánica vigente, para proceder a su transcripción y análisis específico. Para este trabajo, tomamos como concepto de función " El conjunto de actividades, que interactúan entre sí para cumplir con el objetivo fijado a la unidad correspondiente". Tomando en cuenta el concepto anterior, se comprende la importancia que representa el conocer, las funciones que se realizan en los distintos puestos, para establecer su adecuada interrelación y su congruencia para con la naturaleza misma de la unidad administrativa.

### **2.8.4 Programas o proyectos**

Con el fin de reforzar el conocimiento obtenido de los apartados anteriores, se considera conveniente recabar información referente a programas o proyectos a realizar o que se realizan en dichas unidades. Esta obtención de información tiene como propósito, verificar si estos programas y proyectos son coherentes al carácter funcional de cada descendencia.

### **2.8.5 Análisis de la información**

Una vez obtenida la información requerida para la elaboración del manual, se procederá a su respectivo análisis que comprende las actividades de revisión, identificación, o ubicación de los aspectos funcionales y estructurales de la institución.

### **2.8.6 Clasificación de funciones**

Una vez obtenidas las funciones que se realizan en los diferentes puestos, se procederá a efectuar su clasificación, atendiendo dos criterios de forma y contenido, lo cual facilitará una adecuada agrupación de ellas.

### **2.8.7 Análisis estructural**

La clasificación obtenida en base al análisis deberá permitir detectar la naturaleza de las áreas funcionales, entendiendo como tales: " El conjunto de unidades administrativas interrelacionadas, que realizan funciones de naturaleza similar para el logro de un objetivo común."

### **2.8.8 Elaboración de organigrama**

En correspondencia al análisis estructural, se deberá realizar una representación gráfica de la estructura orgánica en general y de áreas específicas de la institución. Esta representación gráfica se mostrará a través de organigramas que deberán contener las siguientes características.

1. La ubicación funcional.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. La naturaleza lineal o asesoramiento de la unidad de referencia.

### **2.8.9 Manual de procedimientos**

(Según Bueno Campos, 2001) La elaboración cuidadosa de los manuales de procesos y su adecuada divulgación y control facilitan el éxito de la empresa en sus diferentes actividades, independientemente de que su elaboración sea en tomos de hojas intercambiables o de que su consulta se efectúe por pantalla. Con el estado actual de innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad.

Esto tipifica al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos. La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso.

#### **2.8.10 Objetivos y ventajas**

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo, es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno. Por manual de procesos debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas. Tiene como propósito describir los procesos de la empresa. Las rutinas de trabajo deben ser agrupadas de tal manera que faciliten las consultas sobre el tema

Deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades en vigor. El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos que faciliten su percepción y retención, y del modelo de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento.

El manual tiene como objetivos:

1. Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
2. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
3. Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
4. Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
5. Ser un instrumento útil para la orientación e información al cliente.
6. Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.
7. Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.

Las principales ventajas de los manuales pueden resumirse en:

1. Ayudan al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
2. Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa. Aumentan la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
3. Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
4. Representan una restricción a la improvisación que aparece en la empresa de las más variadas formas.
5. Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
6. Facilitan el proceso de hacer. efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
7. Evitan discusiones innecesarias y equívocos
8. Ayudan a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas.
9. Constituyen una memoria institucional.

#### **2.8.11 Características del manual**

Partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir:

1. Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
2. Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
3. Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
4. Redacción simple, corta y comprensible.
5. Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
6. Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
7. Tener un proceso continuo de revisión y actualización.
8. Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
9. Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

Un aspecto importante que debemos observar en materia de compilación y consulta de los manuales es el relacionado con la utilización de aplicaciones de sistemas que permiten actualización y consulta rápidas de ellos. En la medida en que la presentación y consulta de los manuales pueda llevarse a cabo por medios electrónicos mucho mejor desde el punto de vista de la agilidad, seguridad y costos.

## **2.9 La Comunicación en el trabajo**

(Según Bueno Campos, 2,0001) Uno de los mayores problemas que se presentan en todas las empresas es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional. Todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y otra serie de motivaciones diferentes. La función del administrador es consolidar esta variedad de expectativas en una misma de bien común y unir las en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del grupo.

### **¿Qué es trabajar en equipo? ¿En qué se diferencia de trabajar en grupo?**

Trabajar en grupo es realizar las cosas con un jefe que dirige e indica qué se debe hacer, cómo lo debe hacer y para cuándo se deben entregar los resultados, donde sus integrantes hacen lo que se les indica de manera separada e individual. Para que las personas logren el éxito de sus tareas y cooperen con buena voluntad debe utilizarse el trabajo en equipo: “es un grupo de personas que trabajan para lograr una meta común”. Sin embargo, esto es mucho más. A esta definición debe agregarse un concepto bien importante: “sinergia”. Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común.

Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo.”

### **2.9.1 Equipo de trabajo**

(Según Bueno Campos, 2,001) Siempre se ha afirmado que cuatro ojos ven más que dos, y si lo hacen en la misma dirección, mucho mejor. Esto es que, más que las capacidades individuales, la unión de las competencias, las actitudes y las expectativas en torno a los

objetivos comunes la construcción de proyectos, propuestas y soluciones a los problemas, el trabajo en equipo propenderá por acciones más y mejor fortalecidas e integrales. Un equipo no es casual pero si es causal. Los equipos a diferencia de los grupos son creados con el concepto de efectividad, y no sólo de eficiencia. Para que el equipo sea efectivo, debe asegurarse que cada elemento trabaje a su capacidad óptima y que cada uno colabore para lograr la sinergia que elevará su proyecto desde la plataforma.

Para cambiar el concepto de grupo a equipo, deberá cambiarse la actitud de las personas, ésta es la clave del éxito. Cuando usted como administrador actúa como facilitador (coordinador o líder) no como jefe, las personas empiezan a sentirse y luego a actuar como miembros del equipo. La integración de su equipo requiere planeación cuidadosa. Ningún equipo puede surgir por sí mismo; usted debe trabajar con los empleados para comunicar y explicar algunos factores:

1. Cómo espera que trabajen,
2. En que difiere el nuevo método de funcionamiento respecto al que estaban acostumbrados,
3. Dónde pueden solicitar ayuda,
4. Cómo funcionará el nuevo equipo al trabajo.

Lo anterior plantea una nueva manera de manejar las relaciones y los problemas conforme ocurran. En lugar de tomar decisiones arbitrarias, se debe animar a los miembros de su equipo a buscar soluciones a los problemas y a ejecutar soluciones. Comunique, guíe y facilite, no sólo dirija el trabajo de su equipo. La comunicación en la organización, juega el papel de la sangre en el cuerpo humano, viaja y deja su información en cada célula de la empresa.

### **2.9.2 Características de los equipos de trabajo**

Los equipos eficientes 41presentan una serie de propiedades, que se presentan a continuación:

1. Mutua interacción o mancomunidad con un reconocimiento mutuo integral;
2. Metas y motivos comunes que permite integrar esfuerzos;

3. Conformación de normas de comportamiento que establece límites de interacción para sus relaciones personales y laborales que permita contribuir el logro de los objetivos;
4. Establecimiento de roles que posibilita diversos patrones de liderazgo entre sus miembros de acuerdo a las características personales y profesionales

Otras características de los equipos eficiente según Rudolph F. Verderger en su libro "Comunícate" son:

1. Buen ambiente de trabajo que empieza con la disposición de los asientos que fomenta una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa.
2. Un número óptimo de miembros, que depende de la naturaleza de la tarea y de la necesidad de asegurar una buena interacción.
3. La cohesión referida en mantener unido del grupo en cuanto a la comunicación actualizada, la similitud de intereses y necesidades (homogeneidad), a las necesidades interpersonales de afecto, , inclusión y control.
4. El compromiso con la tarea y con el grupo
5. Las reglas del grupo o principios de conducta establecidos o percibidos para dirigir el deber del grupo.
6. El consenso que se refiere a la toma de decisiones producto de la reflexión, interacción y acuerdo total;
7. La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad. Conforme a las condiciones actuales de competitividad en las organizaciones en un mundo globalizado, los equipos de trabajo presentan las siguientes ventajas que se pueden adicionar a las características anteriores:
  - A. Genera motivación en los colaboradores que lo hacen más comprometido con la organización.
  - B. Incrementa los niveles de productividad gracias a la sinergia aportadas por sus colaboradores y sus competencias individuales.

- C. Aumento de la satisfacción de los colaboradores gracias a que la interacción personal facilita el logro de la necesidad de afiliación de los miembros.
- D. Facilita la comunicación dado que se crean dependencias interpersonales por funciones y sus responsabilidades. Se desarrollan habilidades de trabajo múltiple debido a que se comparten entrenamientos y prácticas en el mismo espacio físico o virtual.
- E. Permite la flexibilidad organizacional ya que los equipos se enfocan en los procesos con una visión holística de la empresa.

### **2.9.3 Roles de los integrantes del equipo de trabajo**

Los estudiosos del comportamiento identifican dos tipos fundamentales de papeles que se representan en los grupos con producción: los encargados de la misión o labor que permite al grupo alcanzar su meta, y los del mantenimiento que pertenecen a las conductas del grupo que los mantiene unidos en su logro.

### **2.9.4 Establecer metas en equipo**

Uno de los estilos de administración participativa moderna, donde se busca incrementar el compromiso y la mayor responsabilidad en el momento de alcanzar resultados, es la del empoderamiento. Este enfoque plantea el hecho de que los miembros de un equipo de trabajo propongan y desarrollen los planes de trabajo que los afecta directamente, a su vez ejecutarán los procedimientos de control necesarios para el alcance de las metas. Para lograr efectividad en éste proceso, se sugiere:

1. Participar con todos los miembros de su equipo desde las primeras etapas del proceso de planeación;
2. Explicar los principales puntos del plan general;
3. Asignar los aspectos particulares del plan a los integrantes que más conocen o que más experiencia tienen para que lideren la labor.
4. Solicitar que cada persona describa cómo encaja en el plan general;
5. Ofrecer la oportunidad a que cada persona realice un comentario sobre cada etapa del plan;
6. Comunicar al equipo sus expectativas de logro y el alcance del trabajo;

7. Comunicar las expectativas de la dirección general sobre la actuación del equipo;
8. Definir conjuntamente los medios y tiempos de comunicación a utilizar.

### **2.9.5 Dificultades de la comunicación en el trabajo en equipo**

(Según Bueno Campos, 2,001) Son frecuentes los problemas de comunicación que se presentan en un equipo de trabajo, generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el líder y analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable. Otras actitudes y comportamientos de comunicación que generan conflictos en el interior del grupo son:

1. El infantilismo
2. El sentimentalismo
3. La histeria
4. El egocentrismo

La comunicación supone una profunda actitud de cambio. Este cambio debe ser promovido por el líder o administrador que, si es necesario, se asesorará de psicólogos o especialistas en el tema.

### **2.10 Procesos Financieros y Administrativos**

(Según Harold Koontz, Heinz Weihrich 2004) La mayoría de las empresas establece que pierde un promedio del 30% del rendimiento potencial de sus organizaciones dentro de los cuales se puede mencionar el crecimiento de ingresos, la rentabilidad y el valor de los accionistas. Se pierde debido a las prácticas inferiores de gestión de rendimiento, los analistas financieros dedican más tiempo a la recopilación y validación de los números que en realizar el análisis, que es de gran valor. Las previsiones financieras y presupuestos requieren mucho trabajo y se desactualizan en pocos meses después de desarrollados. Lo que se necesita es un sistema que automatice el análisis financiero, permitiéndole crear más informes actualizados con menos esfuerzo. Para lo cual se deben seguir cuatro pasos los cuales se describen a continuación

### **gmSupervisar el rendimiento operacional y financiero**

1. Analizar las relaciones entre diversos indicadores del rendimiento.
2. Comprender el rendimiento de toda la organización
3. Descubrir ideas en grandes cantidades de empresas y grandes volúmenes de datos.

### **Responder mejor a los cambios**

1. Desarrollar dinámicas, planes financieros, previsiones y presupuestos.
2. Aprovechar ventajas de las oportunidades en evolución, impulsando el crecimiento y la rentabilidad.
3. Destinar recursos continuamente para soportar, de manera más eficiente, la estrategia empresarial.

### **Mejorar la gestión de los recursos**

1. Automatizar los procesos financieros y elimine los esfuerzos manuales.
2. Acortar cierre financiero y ciclos presupuestarios
3. Conceder a los analistas más tiempo para concentrarse en el análisis de valor añadido.

### **Tomar decisiones más eficaces**

1. Utilizar los paneles de instrumentos en tiempo real que brindan una retroalimentación instantánea.
2. Interprete rápidamente los resultados y determine la respuesta más eficaz.
3. Modelar y probar cursos de acción alternativos.

### **2.11 Inducción al personal**

(Chiavenato, I. (2000). En la inducción se da una información y explicación amplia sobre la historia de la organización, sus objetivos, horarios, días de pago, etc. La Inducción tiene como propósito facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera

informal el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es introducido al grupo.

En la inducción también se debe proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño. Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos, de manera que se debe informar a los recién contratados a cerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados. El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le brinde al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

### **2.11.1 Etapas de la Inducción**

**Primera etapa:** se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

**Segunda etapa:** en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas, respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

**Tercera etapa:** implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo.

Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

## 2.12 Capacitación

Dessler, Gary (2005, Pág. 243) La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, como su progreso personal laboral en la empresa, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes e implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, mediante un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador. La capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación y otros de los colaboradores. Es necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

### **2.12.1 ¿En qué debemos capacitar?**

Chiavenato, Idalberto (2,000, Pág. 490) La capacitación debe estar en relación con el puesto, las carreras, con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Es necesario capacitar a personas para que realice labores correspondientes a su cargo. Capacitarlos en algunos temas de la administración de recursos humanos global en una compañía.

### **2.12.2 Beneficios de la capacitación**

Según: Siliceo, Alfonso (2,006, Pág. 475)

1. Conduce rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
2. Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
3. Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
4. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
5. Crea mejor imagen.
6. Mejora la relación jefes-subordinados.
7. Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
8. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
9. Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
10. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
11. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
12. Ayuda a mantener bajos los costos.
13. Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

### **2.12.3. Pasos para el proceso de la capacitación**

1. Análisis de las necesidades: Se identifican las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar la productividad. Se debe asegurar de que el programa que se va a utilizar en la capacitación es el adecuado.
2. Diseño de la instrucción: Se debe asegurar de que los materiales a utilizar sean claros y estén enfocados al objetivo de la capacitación. Se deben manejar con cuidado todos los implementos de la capacitación.

3. Validación: Introducir y validar la capacitación ante un público. Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.
4. Aplicación: Se debe reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor que presente conocimientos y habilidades adicionales a la capacitación.
5. Evaluación y seguimiento: se debe evaluar el éxito del programa de acuerdo con la reacción inmediata de los empleados ante la capacitación. Se deben usar recursos para la retroalimentación y así medir lo que se ha aprendido.
6. Comportamiento: se debe tener en cuenta el desempeño de las personas en entrenamiento para medir cómo estas aplican las habilidades y los conocimientos nuevos en su trabajo.
7. Resultados: se debe determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

#### **2.12.4 Capacitación sobre DUT marketing**

##### **DUT marketing (diploma universitario de tecnología)**

(Según Frederick F. Reichhder, 2009) Por medio de esta capacitación se prepara a los colaboradores para que tengan una excelente capacidad de negociación, relacionada con las actividades comerciales de cualquier tipo de negocio.

Por medio de esta técnica se adquieren los conocimientos generales de comercialización y habilidades de comunicación de negocios pues proporciona un profundo conocimiento de las técnicas de comercialización y negociación.

#### **2.12.5 Capacitación sobre NPS marketing**

##### **NPS marketing (índice para medir la recomendación)**

(Según Frederick F. Reichhder, 2009) Es un indicador que mide la disposición de los clientes a recomendar una compañía y clasifica dichas personas en tres grupos:

1. Promotores: se les pregunta a los clientes en una encuesta con una escala de 1 a 10 ¿qué tan dispuesto estaría usted a comprar esta marca? y quienes respondan de 0 a 9 entran en esta categoría.
2. Pasivos: los consumidores que respondan de 0 o no me interesa se clasifican en esta categoría.

3. **Detractores:** los clientes que respondan de 6 para abajo se encuentran en esta clasificación

La fortaleza del NPS reside en que hay una correlación estadística muy alta entre NPS positivo y el crecimiento de las organizaciones. Existen estudios que demuestran que aquellas empresas que tienen un alto grado crecen a mayor velocidad y durante más tiempo. Medir el NPS es recomendable para cualquier tipo de empresa, es un método económico que indica la tendencia de la empresa y avisa si hay que tomar medidas para mejorarlo, por lo cual es muy recomendable capacitar al personal de mercadeo de las organizaciones para poder anticiparse a los problemas y buscar soluciones.

### **2.12.6 Capacitación sobre Coaching**

(Según Frederick F. Reichhder, 2009) Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas. La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de coach (entrenador), mientras que la persona que lo recibe se denomina coachee.

### **2.12.7 Capacitación sobre técnicas de Venta**

(Según Frederick F. Reichhder, 2009) Las técnicas de venta constituyen el cuerpo de métodos usados en la profesión de ventas.

Aprender a utilizar las técnicas de venta es la habilidad de interpretar las características de un producto o servicio, en términos de beneficios y ventajas para el comprador, persuadirlo y motivarlo para que compre el producto o servicio. Esto implica un proceso planeado, ordenado, lógico y analítico para bien tanto del comprador como del vendedor, pues se deben presentar los beneficios que tendrá el cliente al adquirir el producto o servicio enseñándole en que le ayudará. Las técnicas en uso varían mucho, desde la venta consultiva centrada en el cliente hasta el muy presionado "cierre duro". Todas las técnicas necesitan algo de experiencia y se mezclan con la psicología para conocer qué motiva a otros a comprar algo ofrecido por uno.

Existen varias técnicas de venta, entre las más importantes se puede mencionar.

1. Método AIDDA (Atención, Interés, Demostración, Deseo y Acción) desarrollada por el Instituto Alexander Hamilton, de Estados Unidos, a fines del siglo XIX y difundida por medio de sus cursos por correspondencia.
2. Método SPIR (Situación, Problema, Implicación, Resolución) desarrollada en 1990 por Rank Xerox.

3. Método Percy H. Whitting AICDC (Atención, Interés, Convicción, Deseo y Cierre), que aparece en su libro "Las cinco grandes reglas de la venta".  
(Traducción española por editorial Omega, Barcelona.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del Problema

La empresa Impo Technology tiene siete años en el mercado y por ser pionera en su rama de venta e instalación de equipo audiovisual no tiene competencia directa lo cual es una ventaja competitiva que la ha posicionado en el mercado como la empresa líder en su ámbito. Se presentan varios problemas con respecto a los procesos administrativos porque actualmente no existen manuales, procedimientos ni políticas escritas de ninguna índole, los colaboradores conocen las responsabilidades en el área de trabajo pero no existe ningún documento escrito que pueda indicarles cuáles son sus tareas; todo esto provoca que haya desorden en la empresa y se potencialicen los riesgos asociados a dicho desorden interno.

Actualmente todo está centralizado en el gerente general, solamente él puede tomar decisiones y aprobar los procesos, adicionalmente no delega responsabilidades lo cual incide de manera negativa y directa en la eficiencia de toda la organización. Aunado a ello en muchos de los casos existe duplicidad de funciones; no se cuenta con ningún sistema de información provoca que el tiempo en que se ejecutan los procesos sea mayor a lo que correspondería, incluso llevando a niveles de ineficiencia, tampoco se le brinda a los colaboradores inducción ni capacitación constante.

Al tomar como base la situación actual de la institución y los factores antes mencionados se presenta la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cuáles son los resultados del diagnóstico administrativo de la empresa Impo Technology?*

### 3.2. Objetivo General

Determinar cuáles son los resultados del diagnóstico administrativo de la empresa Impo Technology

#### 3.2.1. Objetivos Específicos

1. Evaluar la estructura organizativa, la misión y visión actuales de la empresa.
2. Investigar cómo se determinan las funciones de cada puesto de trabajo por departamento.

3. Evaluar cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación interna dentro en la empresa.
4. Determinar la eficiencia de los procesos financieros y administrativos.
5. Definir como se lleva a cabo la inducción inicial y los programas de capacitación al personal.
6. Elaborar basado en los hallazgos de la investigación una propuesta de mejora sostenible en el tiempo.

### **3.3 Alcances y Limitaciones**

A continuación se presentan los alcances y limitaciones con que se cuenta en la investigación.

#### **3.3.1 Alcances**

La práctica se enmarca en toda la empresa, con mayor énfasis en el Departamento Administrativo y sobre la información del último año de la empresa.

#### **3.3.2 Limitaciones**

Las limitaciones o dificultades en el desarrollo de la práctica empresarial son siguientes:

Disponibilidad de tiempo por parte del personal de Impo Technology para apoyar el estudio de campo.

### **3.4 Metodología aplicada a la práctica**

La metodología utilizada en la práctica de esta investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Impo Technology donde se realizó la entrevista a los cinco gerentes y veintidos colaboradores de la organización en un tiempo de cuatro semanas, con preguntas relacionadas a la estructura organizacional y procesos de la empresa.

### **3.5 Sujetos**

Los sujetos que participan en el desarrollo de la presente investigación son las cinco Gerencias de la empresa.

1. Gerencia administrativa
2. Gerencia financiera

3. Gerencia comercial
4. Gerencia de operaciones
5. Gerencia general

Asimismo, el personal jerárquico que tiene a su cargo equipos de trabajo para la ejecución de los procesos y actividades de Impo Technology.

De esta cuenta se incluyen como sujetos los siguientes cargos:

1. Gerencia administrativa: integrada por 3 personas que se encargan de la gestión administrativa.
  - A. Encargada de Comunicación
  - B. Recepcionista
  - C. Mensajero
2. Gerencia financiera: integrada por 2 personas que se encargan de todas las atribuciones contables y financieras.
  - A. Gerente financiero
  - B. Contador
3. Gerencia comercial: integrada por 9 personas actualmente que se encargan del mercadeo y fuerza de ventas de la empresa.
  - A. Gerente comercial,
  - B. Coordinador de marketing creativo
  - C. Diseñador senior
  - D. Diseñador junior
  - E. Asesores de venta
4. Gerente de operaciones: integrada por una persona encargada de las importaciones de la empresa.

5. Gerencia general: integrada por una persona encargada de toda la planificación y revisión de resultados tanto administrativos como de ventas y operaciones.

### **3.6 Instrumentos**

Se utilizó la entrevista científica para recopilar la información necesaria para realizar el diagnóstico administrativo, esta permite incluir preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple para obtener datos específicos que puedan servir para realizar una propuesta de mejora

Se empleó la entrevista como instrumento; es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan.

En esta investigación se utilizaron tres guías de entrevista, la primera dirigida al gerente general, la segunda a los gerentes de cada departamento y la tercera para los colaboradores de Impo Technology. La guía de entrevista dirigida a todos los subalternos de la empresa Impo Technology. La encuesta que se realizó tomó en cuenta los procesos administrativos, financieros, comerciales, ventas y operaciones. Se realizaron quince preguntas de respuesta múltiple con respecto a las funciones, el tiempo y organización para llevar a cabo un proceso, control y seguimiento de los procesos y el desempeño. Los anteriores instrumentos permitieron realizar conclusiones y recomendaciones que llevaran a dar respuesta a la pregunta objeto de estudio. Se utilizó entrevista directa a los empleados de Impo Technology con preguntas de sondeo, abiertas, cerradas y de opción múltiple, para poder conocer sobre las funciones y procedimientos de los colaboradores de la organización.

### **3.7 Procedimiento**

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, se eligió la empresa Impo Technology una organización que se dedica a la venta, importación e instalación de equipo tecnológico.

Después de haber analizado la información proporcionada por la gerencia administrativa y haber observado algunos aspectos generales en dicha institución, se logró realizar un

análisis FODA, con el cual se determinó la situación actual de la Institución, así como la base para la delimitación del problema.

Se ha tomado como base, diferentes fuentes bibliográficas para dar sustento a la investigación y a la propuesta que se realizara.

Después de haber analizado toda la información, se logró realizar el planteamiento del problema de la investigación, y se determinaron los objetivos generales y específicos.

Se logró determinar los sujetos de la investigación y los instrumentos que se utilizaron y que contribuyeron a dar respuesta a la variable objeto de investigación.

Con los resultados obtenidos a través de los instrumentos de la investigación, se realizó un informe que contiene una propuesta de mejora a la organización

## **Capítulo 4**

### **4.1 Resultados**

Con el propósito de sustentar la investigación sobre el diagnóstico administrativo de la empresa Impo Technology para optimizar procesos y mejorar la gestión administrativa, y de seguir el procedimiento planteado en el capítulo tres del presente documento, se procedió a realizar el trabajo de campo, se obtuvo información de primera mano de los colaboradores de la empresa. Los resultados se presentan a continuación.

### **4.2 Resultados encuestas a colaboradores**

Se realizó la encuesta, con el fin de conocer las necesidades de los colaboradores en las diferentes áreas, se inicia con preguntas generales, como la profesión de los colaboradores, el tiempo que tienen de laborar para la empresa, su escolaridad, así como preguntas en cuanto a la estructura organizacional y su desempeño.

La información se recabó en un tiempo aproximado de cuatro semanas, para poder entrevistar a todo el personal que labora para la organización sin afectar sus actividades cotidianas.

**Matriz de Sentido No. 1, Encuesta dirigida a Gerentes**  
**Profesión y tiempo de trabajar en la empresa para Gerentes empresa Impto Technology**

Pregunta:	No. 1.	Dirigida a gerentes	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa y cuál es su profesión?
Profesión	Departamento	Entrevista	Investigadora
1. <b>Arquitectura</b>	Administrativo 1	Tiene 4 años de trabajar en la empresa	Conoce bien los procesos de su departamento y está consciente que es necesario capacitar al personal en el área de atención al cliente y normas de etiqueta, evaluar el desempeño y llevar control de entradas y salidas.
2. <b>Ingeniería Agronómica</b>	Comercial 1	Tiene 4 años de trabajar en la empresa.	Esta consiente que es necesario automatizar los proceso en su departamento y ya está implementando algunas herramientas para ser más eficientes en los procesos desde prospecciones hasta cierres, si realiza evaluación del desempeño, se necesita capacitación sobre coaching indicó.
3. <b>Contadora General</b>	Financiero 1	5 años y 6 meses	Indicó que los procesos en su departamento si están automatizados.
4. <b>Ingeniería en Sistemas</b>	Instalaciones 1	6 años y tres meses	Indicó que es necesaria la capacitación en su departamento en el área de: programación de nuevas marcas, técnicas en software, en su departamento se trabaja en forma manual se debe automatizar pero se necesita el apoyo de los demás departamentos.
5. <b>Ingeniero Civil</b>	Gerencia General 1	7 años	Es necesaria la capacitación depende de cada área, y automatizar los procesos.

Fuente: Diseño Propio (2013)

## Matriz de Sentido No. 2, Encuesta dirigida a Gerentes

### Forma de realizar la inducción en la empresa y quien se encarga de impartirla

Pregunta:	No. 2	Dirigida a gerentes	¿Cómo se realiza la inducción en la empresa y quién la imparte?
Gerente	Departamento	Entrevista	Investigadora
1. Administrativo	Administrativo 1	El jefe inmediato, el primer día de trabajo.	La gerente administrativa indicó que es necesario realizar un proceso adecuado de inducción y capacitación.
2. Comercial	Comercial 1	No hay un proceso formal de inducción, se realizan acompañamientos, y algunas sesiones de capacitación pero conforma se ha sentido la necesidad.	El gerente comercial indico que no se tiene un proceso formal de inducción y capacitación se necesita realizar un diagnóstico de capacitación para que esto se realice de forma anticipada no reactiva como se está realizando hasta el momento.
3. Financiero	Financiero 1	La realiza el jefe inmediato	Considera que es necesario desarrollar un proceso de inducción.
4. Instalaciones	Instalaciones 1	El jefe inmediato, no se tiene un proceso formal de inducción	Es necesario un proceso formal de inducción al personal.
5. General	Gerencia General 1		Es necesario realizar un proceso formal de inducción y capacitación.

Fuente: Diseño Propio (2013)

## Tabla No. 1, Encuesta dirigida a Gerentes

### Plan de capacitación para el personal

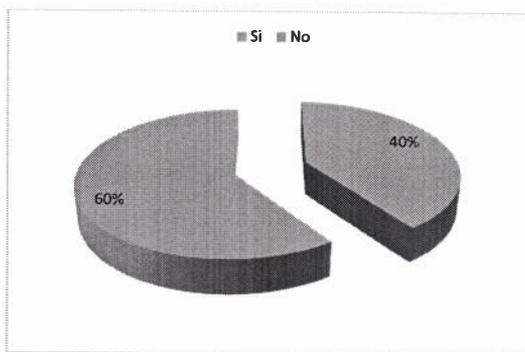
#### ¿Existe un plan de capacitación para el personal?

Gerentes	Si	No
1.Administrativo	X	
2.Comercial		X
3.Financiero		X
4.Instalaciones	X	
5.General		X
Total	2	3

Fuente: Diseño propio (2013)

### Gráfica No. 1 Encuesta dirigida a gerentes

#### Plan de capacitación del personal



Fuente: Diseño propio (2013)

Según la encuesta realizada a los gerentes de la empresa Impo Technology en la mayoría de departamentos no existe un plan de capacitación para el personal, pues se indicaba que se realizan acompañamientos y algunas sesiones de capacitación pero de manera reactiva a la necesidades de la organización y el gerente general indicaba que se requiere realizar un diagnóstico de capacitación para poder planificar con anticipación.

### Matriz de Sentido No. 3, Encuesta dirigida a gerentes

#### Tipo de capacitación que se imparte al personal

Pregunta:	No. 4	Dirigida a gerentes	¿Cómo se realiza la inducción en la empresa y quién la gestiona?
Gerente	Departamento	Entrevista	Investigadora
<b>1. Administrativo</b>	Administrativo 1	La gestiona cada jefe de departamento y la imparte una empresa externa actualmente se está impartiendo los siete hábitos a toda la organización.	La arquitecta indicó que es importante que se realice capacitación de servicio al cliente y actividades de sensibilización para que mejore la actitud de los empleados, así mismo que se identifiquen más con la cultura organizacional.
<b>2. Comercial</b>	Comercial 1	No se tiene un proceso formal, se da según las necesidades detectadas ó por solicitudes del personal.	El Ing. Campollo indicó que no se tiene un proceso formal de capacitación se necesita realizar un diagnóstico de capacitación para que esto se realice de forma anticipada no reactiva como se está realizando hasta el momento.
<b>3. Financiero</b>	Financiero 1	En mi departamento no se brinda capacitación	Es necesario desarrollar un proceso de capacitación.
<b>4. Instalaciones</b>	Instalaciones 1	El encargado de cada área se hace cargo de la capacitación del personal a su cargo.	Es necesario un proceso formal de capacitación al personal.
<b>5. General</b>	Gerencia General 1	De acuerdo a las necesidades de cada departamento se realiza la capacitación.	Es necesario realizar un proceso formal de capacitación, para anticiparse a los problemas que puedan darse.

Fuente: Diseño Propio (2013)

**Matriz de Sentido No. 4, Encuesta dirigida a gerentes  
Manuales Administrativos**

Pregunta:	No. 5	Dirigida a gerentes	¿Actualmente todos los departamentos de la empresa cuentan con manuales administrativos para operar?
Gerente	Departamento	Entrevista	Investigadora
1. Administrativo	Administrativo 1	No se tienen manuales administrativos para toda la organización, actualmente cada jefe de área está desarrollando el mapeo de procesos	No se tienen manuales administrativos, actualmente cada jefe de área desarrolla el mapeo de procesos, pero es necesario poder implementar la utilización de manuales en forma inmediata para optimizar los procesos
2. Comercial	Comercial 1	La empresa no cuenta con manuales administrativos	Es necesaria la implementación de manuales administrativos.
3. Financiero	Financiero 1	En mi departamento se tiene una descripción de funciones por puesto pero no un manual formal de procesos para que sean más rápidos.	Es necesario implementar manuales de procesos en el departamento financiero, para que sean más eficientes.
4. Instalaciones	Instalaciones 1	No se tienen manuales.	Es necesario implementar los manuales en toda la organización.
5. General	Gerencia General 1	No se cuentan con manuales en la empresa.	Es necesario implementar los manuales en toda la organización, para optimizar los procesos y que sirvan de guía para todos los empleados.

Fuente: Diseño Propio (2013)

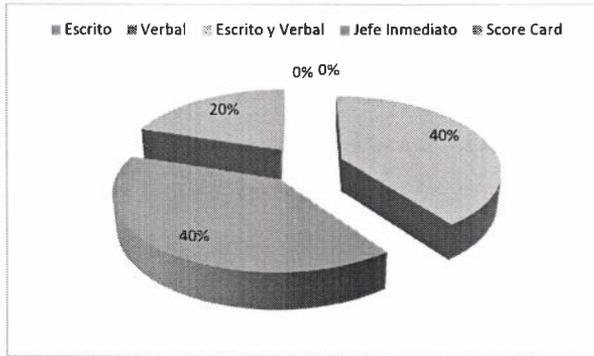
**Tabla No. 2, Encuesta dirigida a gerentes  
Forma en que se le brindan instrucciones al personal acerca de las funciones en el puesto de trabajo**

Gerentes	A) Escrito	B) Verbal	C) Escrito y Verbal	Jefe Inmediato	Score Card
1.Administrativo			X	X	
2.Comercial					X
3.Financiero			X		
4.Instalaciones					
5.General				X	

Diseño propio (2013)

**Gráfica No. 2 Encuesta dirigida a gerentes**

**Forma en que se le brindan instrucciones al personal acerca de las funciones en el puesto de trabajo**



Diseño propio (2013)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede manifestar que dos departamentos brindan las instrucciones del puesto en forma verbal y escrita, se puede establecer que dos departamentos otorgan las instrucciones por medio del jefe inmediato y solamente un departamento lo realiza por medio de score cards. Se debe estandarizar el proceso para que todas las áreas de la organización brinden las instrucciones de la misma forma y evitar problemas de desempeño y comunicación.

## Matriz de Sentido No. 5, Encuesta dirigida a gerentes

### Manuales Administrativos

Pregunta:	No. 7	Dirigida a gerentes	¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?
Gerente	Departamento	Entrevista	Investigadora
1. Administrativo	Administrativo 1	Misión: empresa dedicada a la tecnología sofisticada, visión: ser la empresa líder en importación e instalación de tecnología.	Si conoce la misión y la visión de la empresa.
2. Comercial	Comercial 1	Misión: integrar tecnología a los inmuebles de nuestros clientes, para su comodidad y fascinación	No conoce la visión.
3. Financiero	Financiero 1	Misión: empresa dedicada a la integración de tecnología para la satisfacción de nuestros clientes.	No conoce la visión.
4. Instalaciones	Instalaciones 1	Misión: integrar tecnología a los ambientes de los clientes para su fascinación.	No conoce la visión.
5. General	Gerencia General 1	Misión: Somos una empresa dedicada a la integración de tecnología sofisticada. Visión: Ser la empresa líder en la integración de tecnología a los inmuebles de nuestros clientes, brindar innovación, comodidad y calidad a nivel nacional e internacional.	Si conoce la misión y visión.

Fuente: Diseño Propio (2013)

### Matriz de Sentido No. 6, Encuesta dirigida a gerentes

#### Forma en que se desarrollan los procesos en cada departamento.

Pregunta:	No. 8	Dirigida a gerentes	¿Considera que los procesos en su departamento son rápidos y eficientes? ¿Por qué?
Gerente	Departamento	Entrevista	Investigadora
1. Administrativo	Administrativo 1	No son eficientes, porque los colaboradores tienen mala actitud y no respetan a su jefe inmediato.	Se debe realizar actividades de sensibilización y un documento por escrito en el cual se le especifique sus funciones con las líneas de mando que deben respetar.
2. Comercial	Comercial 1	No, podríamos ser más eficientes en todos los procesos desde prospección hasta cierres.	Se deben automatizar los procesos para ser más eficientes.
3. Financiero	Financiero 1	Indicó que algunos procesos están automatizados pero no todos.	Todos los procesos deben ser más automatizados para ser más eficientes.
4. Instalaciones	Instalaciones 1	Sí, porque en este departamento se toman acciones porque si no se realizan no se instala.	Indicó que la mayoría de acciones si se cumplen con eficiencia y rapidez.
5. General	Gerencia General 1	No, varios procesos están centrados en gerencia general.	Es necesario descentralizar los procesos.

Fuente: Diseño Propio (2013)

**Matriz de Sentido No. 7, Encuesta dirigida a gerentes.**

**Forma en que se desarrollan los procesos; manual ó están automatizados.**

Pregunta:	No. 9	Dirigida a gerentes	¿Los procesos en su departamento están automatizados o se trabaja en forma manual?
Gerente	Departamento	Entrevista	Investigadora
1. Administrativo	Administrativo 1	No, sólo en el departamento financiero se encuentran automatizados algunos procesos.	Se deben automatizar los procesos para ser más eficientes.
2. Comercial	Comercial 1	Se realizan en forma manual, pero se está trabajando en algunas herramientas para automatizar algunos procesos	Se deben automatizar los procesos para ser más eficientes.
3. Financiero	Financiero 1	Indicó que algunos procesos están automatizados pero no todos.	Todos los procesos deben ser más automatizados para ser más eficientes.
4. Instalaciones	Instalaciones 1	Manual, pero actualmente se están creando procesos para automatizar, pero falta colaboración del personal de las demás áreas.	Se deben automatizar los procesos pero falta colaboración del personal de las demás áreas.
5. General	Gerencia General 1	En general se trabaja en forma manual sólo en el departamento financiero se tienen automatizados algunos procesos	Es necesario automatizar los procesos en todas las áreas.

Fuente: Diseño Propio (2013)

**Tabla No. 3, Encuesta dirigida a gerentes**

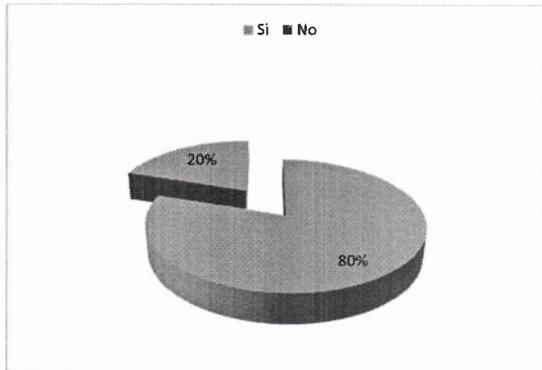
**Documento escrito sobre la responsabilidad del equipo de trabajo**

Encuesta dirigida a gerentes	No. 10	¿Posee algún documento escrito donde detalle las responsabilidades de su equipo de trabajo?
Gerentes	Si	No
1.Administrativo	X	
2.Comercial		X
3.Financiero	X	
4.Instalaciones	X	
5.General	X	

Diseño propio (2013)

**Gráfica No. 3, Encuesta dirigida a gerentes**

**Documentos escritos en los que se detalle las responsabilidades del equipo de trabajo de cada área**



Diseño propio (2013)

Según los resultados obtenidos la mayoría de los departamentos indican que si poseen un documento escrito en el cual se detallan las responsabilidades del equipo de trabajo, según lo indicaron manejan scorecards.

## Matriz de Sentido No. 8, Encuesta dirigida a gerentes

### Necesidad de capacitación por área

Pregunta:	No. 11	Dirigida a gerentes	¿En cuáles de las funciones que desempeña en su puesto considera que necesita capacitación?
Gerente	Departamento	Entrevista	Investigadora
1. Administrativo	Administrativo 1	Jerarquía organizacional, normas de etiqueta, atención al cliente	El personal no respeta su línea de autoridad.
2. Comercial	Comercial 1	Coaching	Para llevar un mejor control de sus subordinados.
3. Financiero	Financiero 1	Capacitación de nuevos programas para optimizar la gestión contable.	Implementar nuevos programas para optimizar la gestión financiera de la organización.
4. Instalaciones	Instalaciones 1	Programas de nuevas marcas, capacitación y técnicas de software.	Para ser innovadores en las instalaciones y optimizar recursos.
5. General	Gerencia General 1	Capacitación dependiendo de las necesidades de cada área.	Se debe realizar un diagnóstico de capacitación por área.

Fuente: Diseño Propio (2013)

## Tabla No. 4, Encuesta dirigida a gerentes

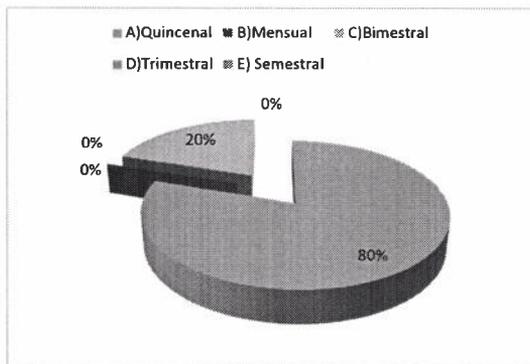
### Forma de resolver conflictos con el personal de Impo Technology

Encuesta dirigida a Gerentes	No. 12	¿Cómo se manejan los conflictos del Personal?			
Gerentes	A) A través de reuniones y diálogos	B) El jefe inmediato los resuelve	C) No sé	D) No hay conflictos	E) No se resuelven
1. Administrativo					X
2. Comercial	X				
3. Financiero		X			
4. Instalaciones		X			
5. General		X			

Fuente: Diseño propio (2013)

**Gráfica No. 4, Encuesta dirigida a gerentes**

**Forma en que se resuelven conflictos con el personal**



Fuente: Diseño propio (2013)

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría de conflictos de personal los resuelve el jefe inmediato de cada área, otro departamento indico que a través de diálogos y reuniones, pero es interesante observar que el departamento administrativo indicó que no se resuelven los problemas debido a un ambiente hostil de trabajo y a que los subordinados de este departamento no respetan a su jefe inmediato.

**Tabla No. 5, Encuesta dirigida a gerentes**

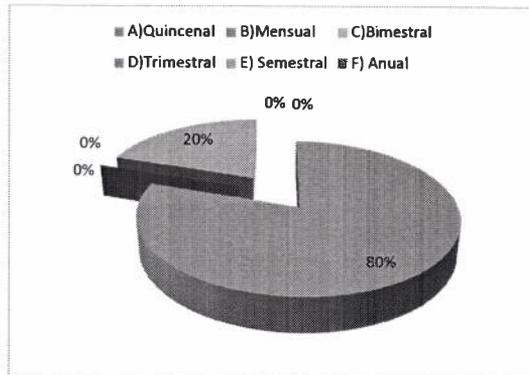
**Reuniones con gerencia general para evaluar el desempeño**

Encuesta dirigida a Gerentes	No. 13	¿Con qué frecuencia se Realizan reuniones con gerencia General para evaluar el Desempeño de su departamento?					
		A)Quincenal	B)Mensual	C)Bimestral	D)Trimestral	E)Semestral	F)Anual
1.Administrativo						X	
2.Comercial			X				
3.Financiero			X				
4.Instalaciones			X				
5.General			X				

Fuente: Diseño propio (2013)

**Gráfica No. 5, Encuesta dirigida a gerentes**

**Frecuencia con la que se realizan reuniones con gerencia general para evaluar el desempeño**



Diseño propio (2013)

Según los resultados obtenidos el 80% de los colaboradores de Impo Technology se realizan reuniones con gerencia general para evaluar el desempeño de manera mensual mientras que el 20% las realizan de forma quincenal, se debe estandarizar la evaluación del desempeño para poder medir la productividad de los empleados de manera uniforme.

## Matriz de sentido No. 9, Encuesta dirigida a gerentes

### Frecuencia con la que se evalúa el desempeño en cada departamento

Pregunta:	No. 14.	Dirigida a gerentes	¿Evalúa el desempeño de su equipo de trabajo y por qué medio lo realiza?
Gerente	Departamento	Entrevista	Investigadora
1. Administrativo	Administrativo 1	El año pasado tenían bonificación por desempeño, pero actualmente ya no, por el momento no se lleva control.	Es necesario que se lleve un control de desempeño.
2. Comercial	Comercial 1	Si por medio de reuniones semanales con su equipo.	Se evalúa el desempeño por medio de reuniones semanales.
3. Financiero	Financiero 1	Por medio de reuniones mensuales con su equipo.	Evalúa el desempeño de su departamento por medio de reuniones mensuales con su equipo.
4. Instalaciones	Instalaciones 1	Indicó que lleva controles internos y score cards	Por medio de controles interno y score cards.
5. General	Gerencia General 1	Por medio de reuniones mensuales	Es necesario automatizar el proceso de evaluación del desempeño para que todas las áreas lo realicen de la misma forma de acuerdo a sus funciones y metas por departamento.

Fuente: diseño propio (2013)

## Tabla No. 6, Encuesta dirigida a colaboradores

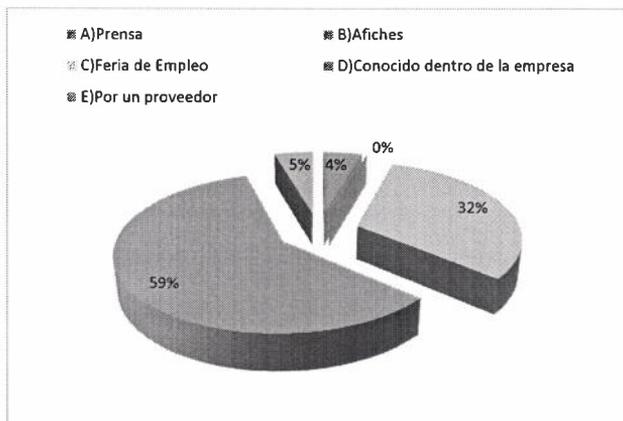
### Medio por el cual se da a conocer la existencia de una plaza vacante dentro de la empresa

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 1	¿Por medio de qué fuente de reclutamiento se enteró de la existencia de una plaza vacante dentro de la empresa?			
		A)Prensa	B)Afiches	C)Feria de Empleo	D)Conocido dentro de la empresa
Respuestas	1		7	13	1

Fuente: Diseño propio (2013)

**Gráfica No. 6, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Medio de reclutamiento por el cual se da a conocer una plaza vacante dentro de la empresa**



Fuente: diseño propio (2013)

De acuerdo a los datos obtenidos de la interrogante el 59% del personal se ha enterado de una plaza vacante dentro de la organización por medio de un conocido dentro de la empresa, el 32% por ferias de empleo que la organización realiza en la Universidad Rafael Landívar. Solamente una persona se enteró de la plaza por medio de la prensa quien acaba de ingresar a la organización, y la recepcionista que aplicó a la plaza por medio de un proveedor de Impo Technology.

La mayoría de los colaboradores han sido recomendados por personal de la organización, lo cual señala que se deben tener otros medios de reclutamiento para atraer talento nuevo, también se debe analizar si los medios utilizados actualmente han sido eficientes para poder reclutar al personal adecuado para la organización.

**Tabla No. 7, Encuesta dirigida a colaboradores**

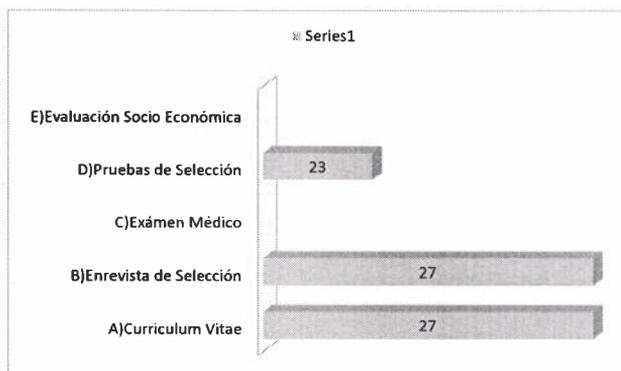
**Requisitos para optar a una plaza dentro de la empresa**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 2	¿Dentro del proceso de selección que requisitos le solicitaron para optar a la plaza?			
Colaboradores	A)Curriculum Vitae	B)Entrevista de Selección	C)Examen Médico	D)Pruebas de Selección	E)Evaluación Socio Económica
Respuestas	27	27		23	

Fuente: Diseño propio (2013)

**Gráfica No. 7, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Requisitos para optar a una plaza dentro de la empresa**



Fuente: diseño propio (2013)

Según los datos obtenidos todas las personas que se encuentran en la institución presentaron su curriculum vitae y realizaron una entrevista con el jefe de área o la gerente administrativa, solamente 23 colaboradores realizaron pruebas de selección. Según Chiavenato, Idalberto (2013 p. 302), se debe tener un proceso de selección automatizado para que se pueda seleccionar a las personas con las competencias adecuadas de acuerdo a las necesidades de la organización.

**Tabla No. 8, Encuesta dirigida a colaboradores**

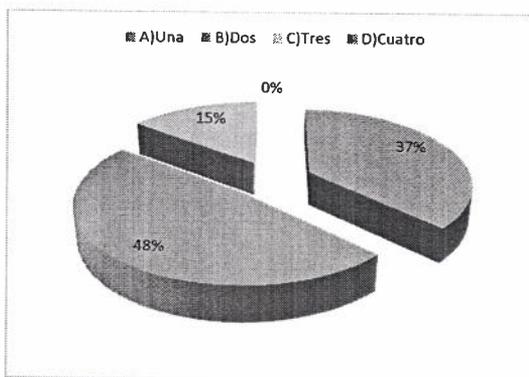
**Número de entrevistas que se realizaron en el proceso**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 2	¿Dentro del proceso de selección que requisitos le solicitaron para optar a la plaza?		
Colaboradores	A)Una	B)Dos	C)Tres	D)Cuatro
Respuestas	10	13	4	

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 8, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Número de entrevistas que se realizaron en el proceso**



Fuente: diseño propio (2013)

Según los datos conseguidos en la interrogante a la mayoría de los empleados de la organización les han realizado dos entrevistas para ingresar a la empresa la primera con la gerente administrativa y la segunda con el gerente del departamento al cual ingresarán. El 37% de las personas que ingresaron a la institución y realizaron únicamente una entrevista, mientras que el 15% realizaron tres entrevistas. Es necesario que el proceso de reclutamiento se estandarice.

**Tabla No.9, Encuesta dirigida a colaboradores**

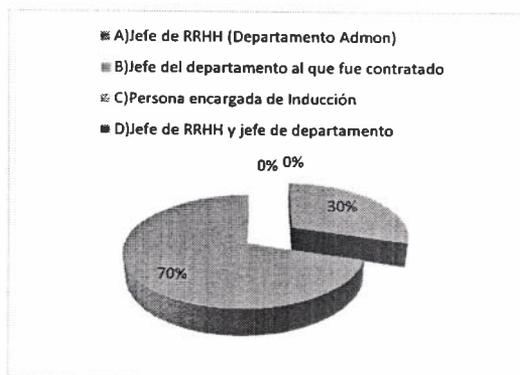
**Encargado de brindar la inducción del personal**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 4	¿Cuándo usted fue contratado quién le impartió una Inducción de su puesto?		
Colaboradores	A) Jefe de RRHH (Departamento Admon)	B) Jefe del departamento al que fue contratado	C) Persona encargada de Inducción	D) Jefe de RRHH y jefe de departamento
Respuestas	8	19		

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 9, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Encargado de brindar la inducción al personal**



Fuente: diseño propio (2013)

De acuerdo a los datos obtenidos el 70% de los colaboradores recibieron la inducción por parte del departamento al que fueron contratados, los demás la recibieron por parte de la gerente administrativa quien es la encargada de recursos humanos. Es necesario estandarizar un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso para que todos reciban una orientación adecuada y sea la misma información

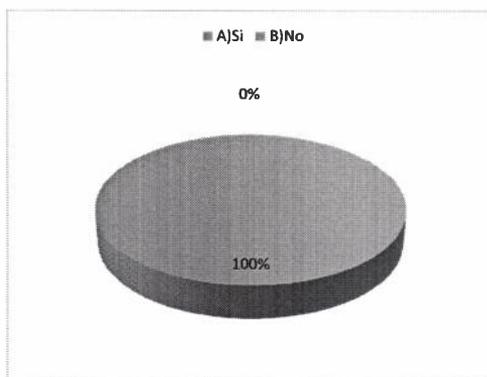
**Tabla No.10, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Manuales administrativos en la empresa**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 5	¿Existen manuales en su área?
Colaboradores	A)Si	B)No
Respuestas		27

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 10, Encuesta dirigida a colaboradores Manuales administrativos en la empresa**



Fuente: diseño propio (2013)

Según los resultados obtenidos, no se cuenta con manuales administrativos en ninguna área de la empresa, según (Koontz, H., y Weihrich), los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Es necesario implementar manuales administrativos para que todos los colaboradores posean una herramienta de consulta que les facilite la realización de sus funciones y así poder optimizar la gestión administrativa.

**Tabla No.11, Encuesta dirigida a colaboradores**

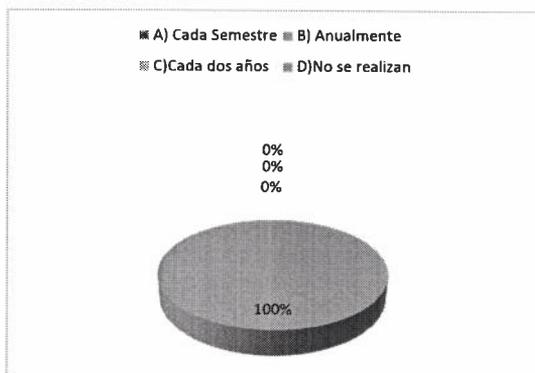
**Actualización de los manuales administrativos**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 6	¿Con qué frecuencia se actualizan manuales administrativos dentro de su departamento?		
Colaboradores	A) Cada Semestre	B) Anualmente	C)Cada dos años	D)No se realizan
Respuestas				27

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 11, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Actualización de los manuales administrativos**



Fuente: diseño propio (2013)

Todos los colaboradores indicaron que no se actualizan los manuales administrativos debido a que no se tienen en la organización. Es muy importante implementar los manuales para poder erradicar la duplicidad de funciones y optimizar la gestión administrativa.

**Tabla No.12, Encuesta dirigida a colaboradores**

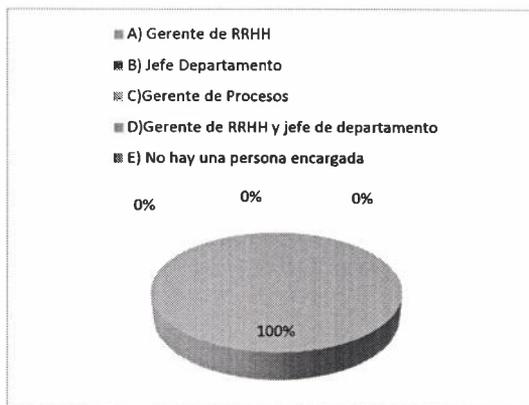
**Persona encargado de realizar los manuales administrativos**

Encuesta dirigida a Colaboradores	No. 7	¿Quién elabora los manuales administrativos de su departamento?			
Colaboradores	A) Gerente de RRHH	B) Jefe Departamento	C)Gerente de Procesos	D)Gerente de RRHH y jefe de departamento	E) No hay una persona encargada
Respuestas					27

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 12, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Persona encargada de realizar los manuales administrativos**



Fuente: diseño propio (2013)

De acuerdo a los resultados conseguidos se establece que no hay una persona encargada de realizar los manuales administrativos dentro de la organización, lo cual es importante designar y elaborar.

**Tabla No. 13, Encuesta dirigida a colaboradores**

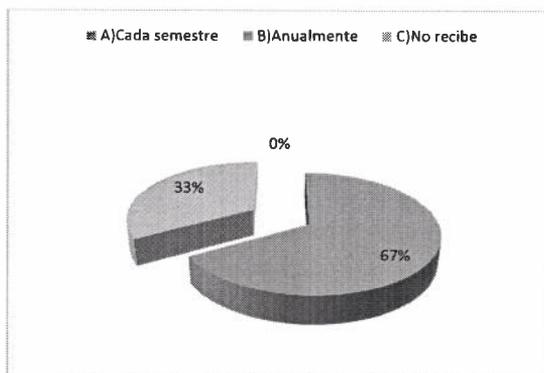
**Frecuencia con la que recibe capacitaciones de sus funciones, para enriquecimiento del puesto.**

Encuesta dirigida a Colaboradores	No. 8	¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones de sus funciones para enriquecimiento del puesto?	
Colaboradores	A)Cada semestre	B)Anualmente	C)No recibe
Respuestas		18	9

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 13, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Frecuencia con la que recibe capacitaciones de sus funciones, para enriquecimiento del puesto.**



Fuente: diseño propio (2013)

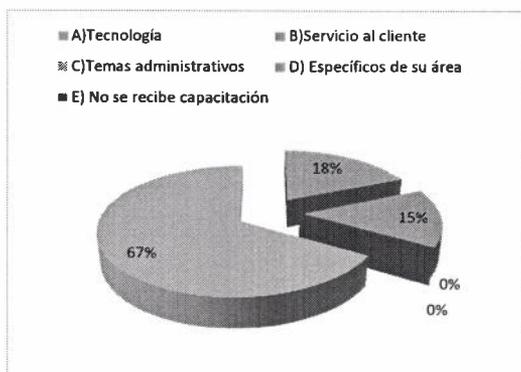
Según los datos obtenidos en la interrogante, se recibe capacitación sólo una vez al año y no en todos los departamentos, es necesario realizar un plan de capacitación para poder desarrollar a la organización en conjunto y alinear a todos los colaboradores con los objetivos organizacionales.

**Tabla No. 14, Encuesta dirigida a colaboradores**  
**Tipos de capacitaciones que se reciben en la actualidad.**

Encuesta dirigida a Colaboradores	No. 8	¿Qué tipo de capacitación recibe en la actualidad?			
Colaboradores	A) Tecnología	B) Servicio al cliente	C) Temas administrativos	D) Específicos de su área	E) No se recibe capacitación
Respuestas	5	4			18

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 14, Encuesta dirigida a colaboradores**  
**Tipos de capacitaciones que se reciben en la actualidad.**



Fuente: diseño propio (2013)

Según los datos recabados, se brinda capacitación tecnológica a los técnicos instaladores y se brinda capacitaciones sobre servicio al cliente al personal administrativo, las demás áreas de la empresa no reciben capacitación. Según Chiavenato, Idalberto. (2005) la capacitación y desarrollo es la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

**Tabla No.15, Encuesta dirigida a colaboradores**

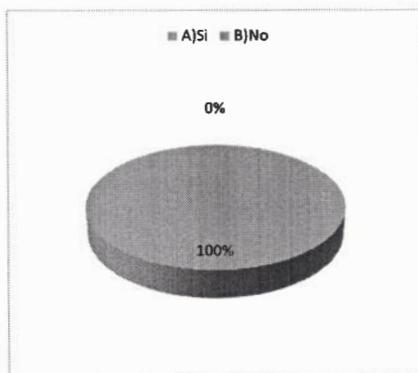
**Plan de Carrera dentro de la empresa**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 10	¿Dentro de la empresa existe un plan de carrera?
Colaboradores	A)Si	B)No
Respuestas		27

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 15, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Plan de carrera dentro de la empresa**



Fuente: diseño propio (2013)

De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que dentro de la empresa no existe un plan de carrera lo cual no genera desarrollo en la organización. Según Chiavenato, Idalberto. (2005) el plan de carrera ayuda al desarrollo organizacional porque es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuada estén disponibles cuando se les necesite.

**Tabla No.16, Encuesta dirigida a colaboradores**

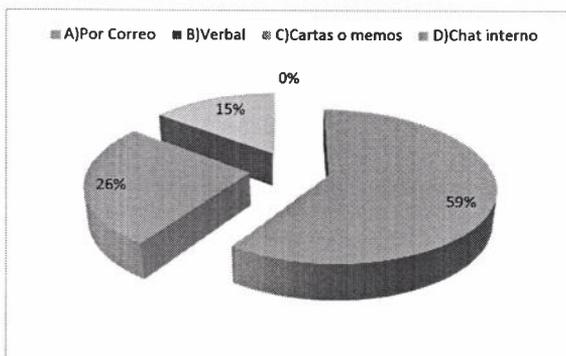
**Comunicación dentro de la empresa**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 11	¿ Cómo es la comunicación dentro de la empresa?		
Colaboradores	A)Por Correo	B)Verbal	C)Cartas o memos	D)Chat interno
Respuestas	16	7	4	

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 16, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Forma de comunicación dentro de la empresa**



Fuente: diseño propio (2013)

Según los datos conseguidos se establece que la mayoría de la empresa se comunica por medio del correo electrónico, la tercera parte se comunica verbalmente y el 15% por medio de memos. La comunicación correcta debe ser por medio de un documento escrito para que quede una constancia de forma verbal es muy informal y provoca problemas laborales.

**Tabla No.17, Encuesta dirigida a colaboradores**

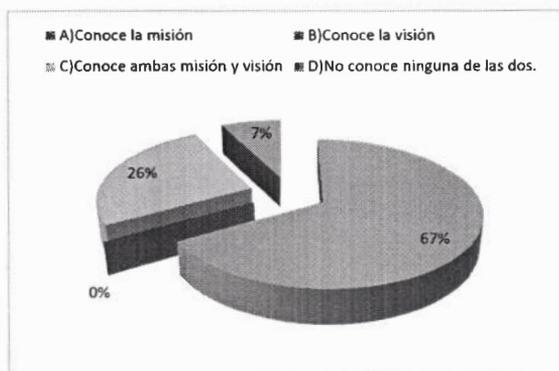
**Conocimiento de los colaboradores sobre la misión y visión de la empresa**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 12	¿ Conoce la misión y visión de la empresa?		
Colaboradores	A)Conoce la misión	B)Conoce la visión	C)Conoce ambas misión y visión	D) No conoce ninguna de las dos.
Respuestas	18		7	2

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 17, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Conocimiento de los colaboradores sobre la misión y visión de la empresa**



Fuente: diseño propio (2013)

Con respecto a los resultados alcanzados de la interrogante el 67% de los colaboradores de Impo Technology sólo conocen la misión de la organización, mientras que el 26% conocen ambas en su caso la mayoría son gerentes de área, y dos personas no conocen ninguna de las dos. Es necesario que los empleados se sientan identificados con la misión y visión de la institución para saber cuál es la meta a perseguir y estar alineados con los objetivos de la organización.

**Tabla No.18, Encuesta dirigida a colaboradores**

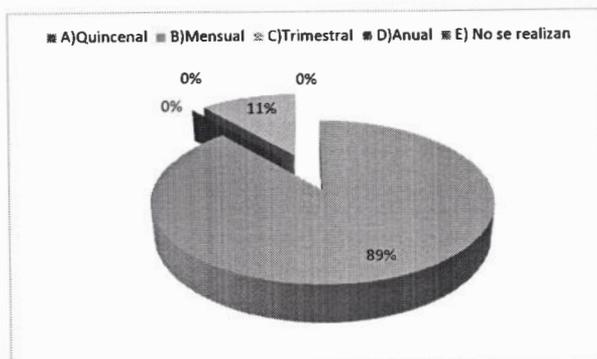
**Frecuencia de reuniones para verificar resultados del departamento**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 13	¿ Con que frecuencia se realizan reuniones para verificar resultados de su área?				
Colaboradores	A)Quincenal	B)Mensual	C)Trimestral	D)Anual	E) No se realizan	
Respuestas		24			3	

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 18, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Frecuencia de reuniones para verificar resultados del departamento**



Fuente: diseño propio (2013)

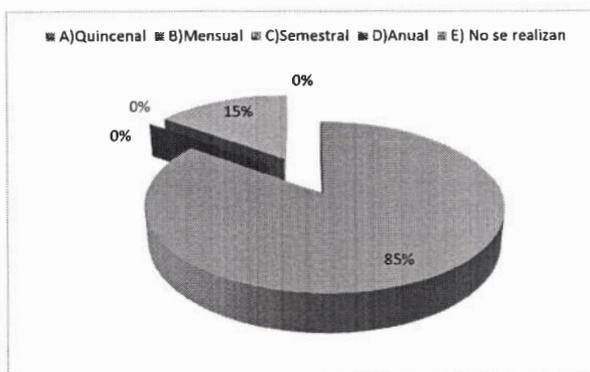
Según los datos obtenidos la mayoría de colaboradores son evaluados con respecto a sus resultados, pero tres empleados no están siendo evaluados y este proceso debe ser estándar para todas las áreas, pues por medio de esto se pueden mejorar los resultados.

**Tabla No.19, Encuesta dirigida a colaboradores**  
**Frecuencia con la que se realizan pruebas de desempeño**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 14	¿Con que frecuencia se realizan pruebas De desempeño?				
Colaboradores	A)Quincenal	B)Mensual	C)Semestral	D)Anual	E) No se realizan	
Respuestas		23			4	

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 19, Encuesta dirigida a colaboradores**  
**Frecuencia con la que se realizan pruebas de desempeño**



Fuente: diseño propio (2013)

Según los datos obtenidos cuatro departamentos de la empresa realizan pruebas de desempeño de forma mensual pero un departamento no realiza estas evaluaciones, según Chiavenato, Idalberto. (2005) la administración del desempeño es un proceso orientado hacia metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos, y en última instancia de la organización.

**Tabla No.20, Encuesta dirigida a colaboradores**

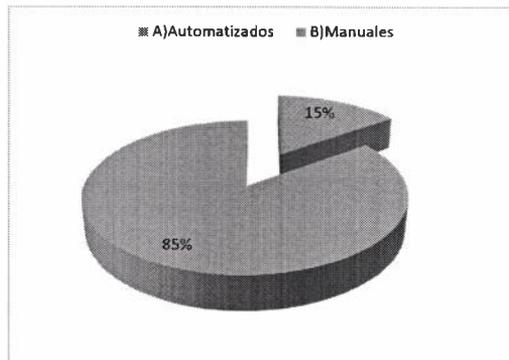
**Forma en que se realizan los procesos en los departamentos**

Encuesta dirigida a colaboradores	No. 15	¿Cómo se realizan los procesos?
Colaboradores	A)Automatizados	B)Manuales
Respuestas	4	23

Fuente: diseño propio (2013)

**Gráfica No. 20, Encuesta dirigida a colaboradores**

**Forma en que se realizan los procesos en los departamentos**



Fuente: diseño propio (2013)

Según los datos obtenidos el 85% de la organización realiza los procesos de forma manual y solamente el departamento financiero tiene algunos procesos automatizados, para que la organización sea más eficiente y productiva se deben automatizar los procesos.

## Conclusiones

1. La estructura organizacional no es adecuada, se encuentran varias áreas en un mismo departamento. La mayoría de colaboradores no conocen la visión y misión de la empresa por lo cual no se sienten identificados con la misma.
2. No se tiene ningún documento escrito en el cual se establezcan los puestos de la organización, se producen problemas y confusiones para la realización de las tareas, existiendo duplicidad de funciones
3. La comunicación dentro de la empresa no se realiza por los mismos canales lo que genera duplicidad de funciones y problemas en las tareas cotidianas.
4. Los procesos financieros y administrativos se encuentran centralizados en gerencia general, lo cual provoca retraso en la gestión, no están automatizados, la capacidad de gestión es lenta, y no se tiene ningún documento escrito que defina los procesos
5. La inducción y capacitación al personal no se planifica, se trabaja en forma reactiva por lo que no existe desarrollo organizacional y el desempeño no es evaluado.

## **Objetivo**

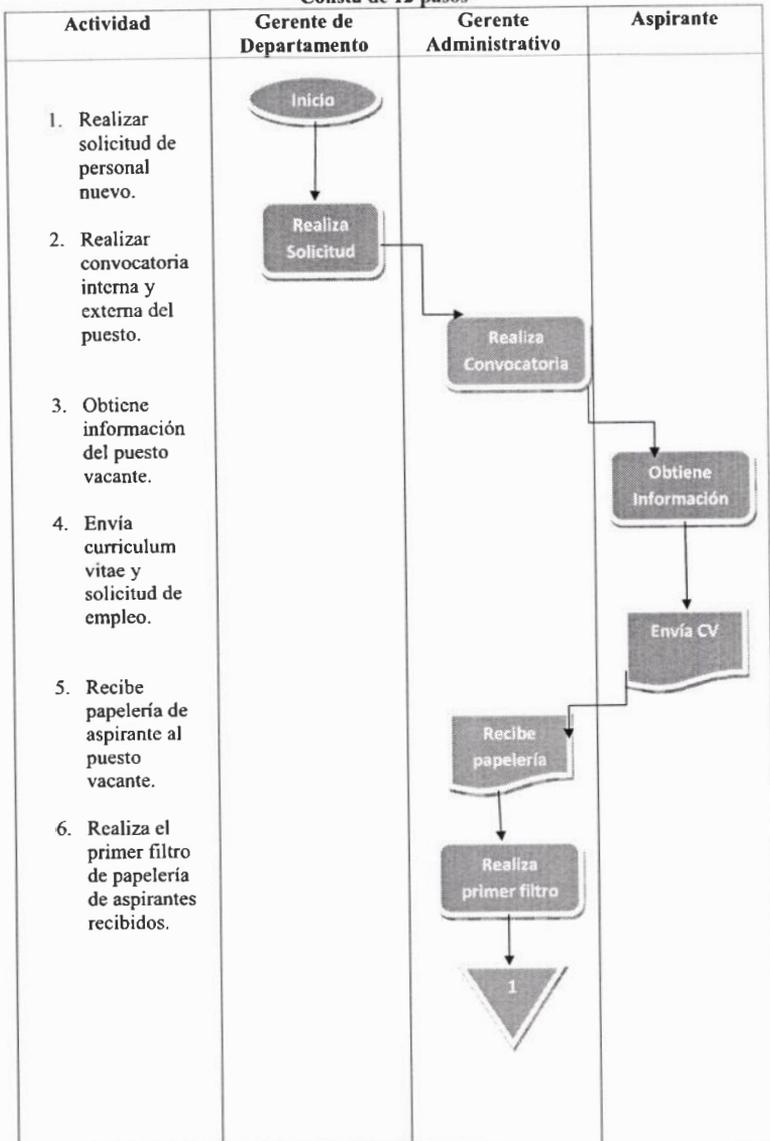
1. Establecer las políticas y procedimientos que seguirán para el reclutamiento y selección de personal.
2. Establecer la necesidad de proveer cargo vacante y determinación de los requerimiento del cargo, funciones que deberá cumplir y habilidades que debe poseer.
3. Encontrar a la persona idónea para desempeñar el cargo disponible.

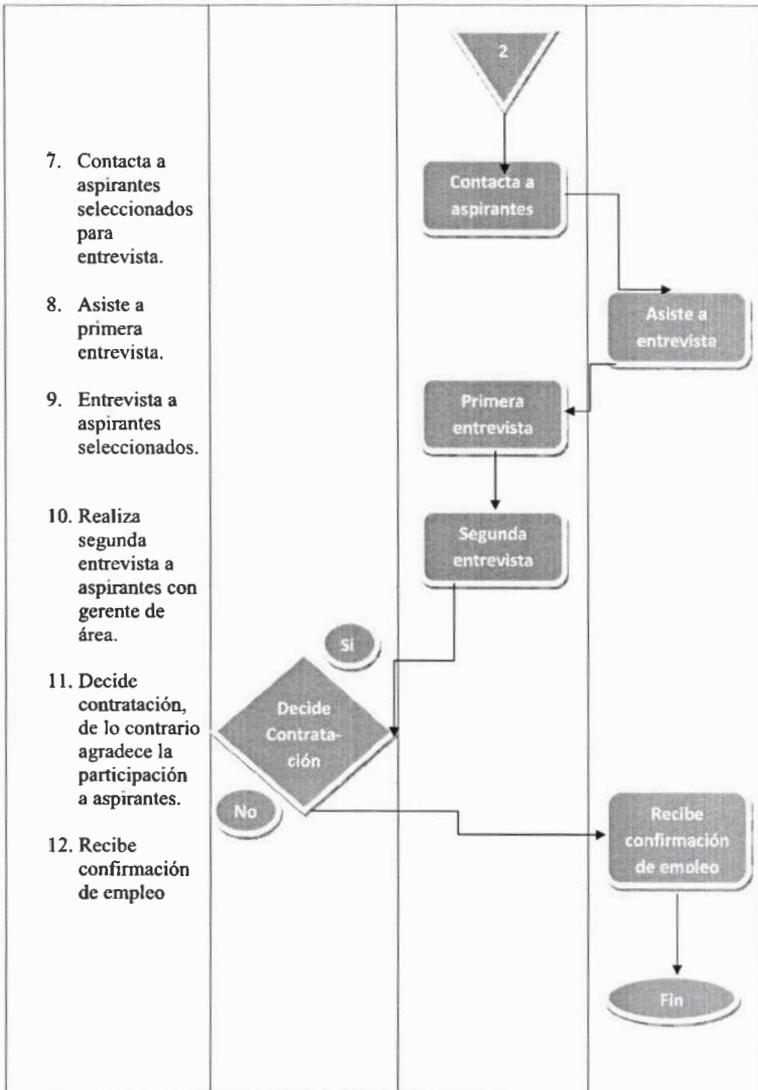
## **Normas**

1. En el proceso de reclutamiento y selección de personal es obligatorio considerar el reclutamiento interno para brindar oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
2. En el proceso de reclutamiento externo la convocatoria será realizada únicamente por medios escritos y bolsa de trabajo.
3. El candidato deberá reunir los requisitos exigidos por la organización para asumir en el cargo que va a ser designado, estos son los siguientes:
  - Tener cumplidos 18 años de edad.
  - Curriculum vitae actualizado.
  - Fotocopia de cedula o DPI.
  - Antecedentes penales y policíacos.
  - Tres cartas de recomendación.
  - Certificado de título profesional.

## Flujograma de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Consta de 12 pasos





Fuente: elaboración propia (2013)

## **Proceso de Compras**

### **Definición**

El procedimiento establece las actividades que corresponden a la compra de los bienes y servicios de equipos o artículos de tecnología que ofrece la empresa, además de la responsabilidad en las personas que involucran en el proceso.

### **Objetivos**

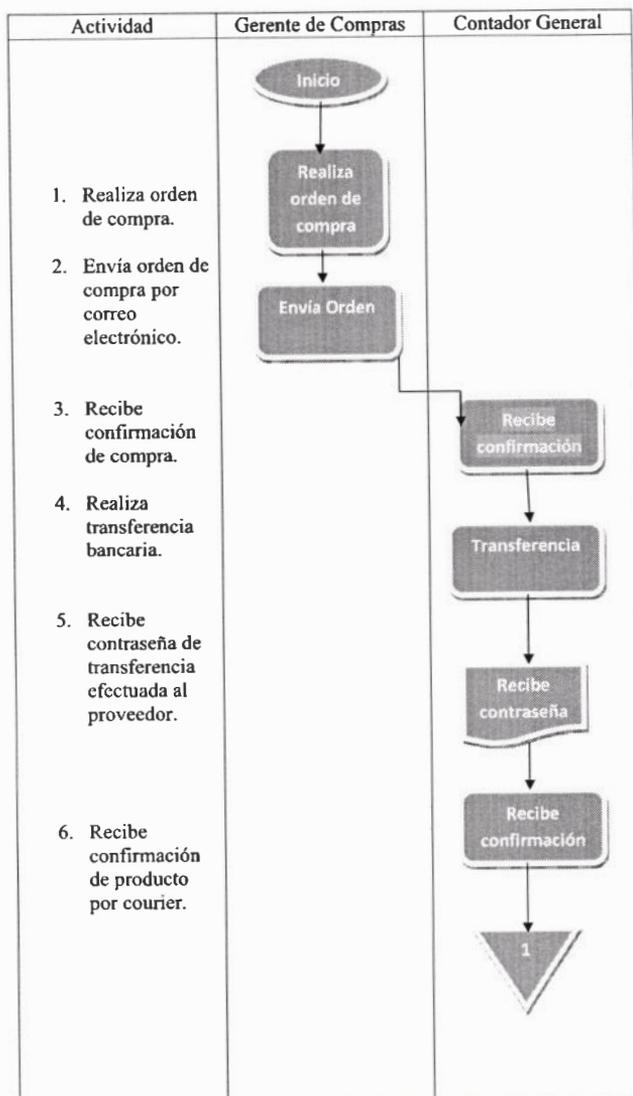
1. Planificar y programar las compras en función de las solicitudes recibidas por los clientes.
2. Consultar la existencia de los artículos requeridos con el proveedor a manera de simplificar procesos.
3. Asegurar que el artículo o servicio adquirido cumpla con las especificaciones de la orden de compra.

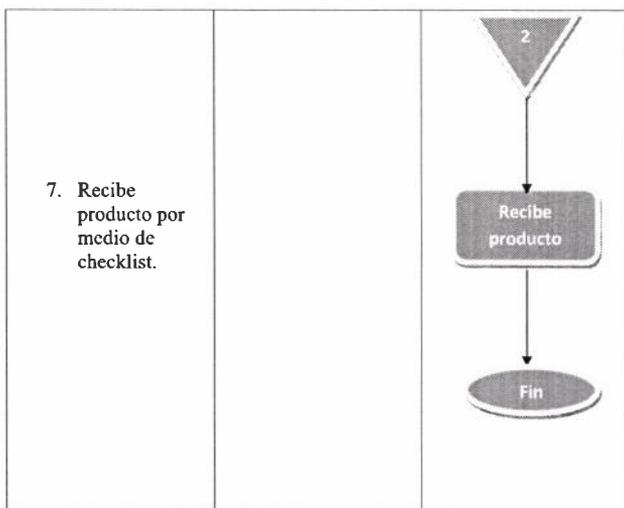
### **Normas**

1. Las compras evalúan y ejecutan con base en la cotización previamente revisada, cualquier cambio en la orden debe ser autorizado por el gerente general.
2. Es obligatorio efectuar mínimo tres cotizaciones de diferentes proveedores autorizados, y considerar especificaciones del producto, tiempo de entrega, precio, forma de pago y garantía. Las requisiciones recibidas conservaran adjuntas a la orden de compra y a la factura.
3. Es necesario confirmar existencia de equipo o artículos de tecnología antes de efectuar el pago correspondiente.

### Flujograma del Proceso de Compras

Consta de 7 pasos





Fuente: elaboración propia (2013)

## **6. Propuesta**

La propuesta consta de cinco áreas para poder brindar una solución integral y sostenible en el tiempo para la empresa Impo Technology teniendo como finalidad optimizar los procesos y mejorar la gestión administrativa. La propuesta se divide de la siguiente manera:

1. Propuesta de nueva estructura organizacional.
2. Propuesta manual de procedimientos.
3. Propuesta manual de puestos.
4. Propuesta plan de capacitación.
5. Propuesta plan de evaluación de la eficiencia de la capacitación.

### **Propuesta Nueva Estructura Organizacional**

#### **Objetivos**

##### **Objetivo General**

Implementar una nueva estructura organizacional para distribuir los puestos y funciones de forma estratégica para optimizar procesos y mejorar la gestión administrativa.

##### **Objetivos Específicos**

1. Erradicar la duplicidad de funciones.
2. Especializar cada departamento.
3. Facilitar el desarrollo de las funciones.

##### **Alcance**

En la propuesta sobre la nueva estructura organizacional se incluye a toda la organización para especializar cada departamento y distribuir las funciones de una mejor manera.

##### **Beneficios**

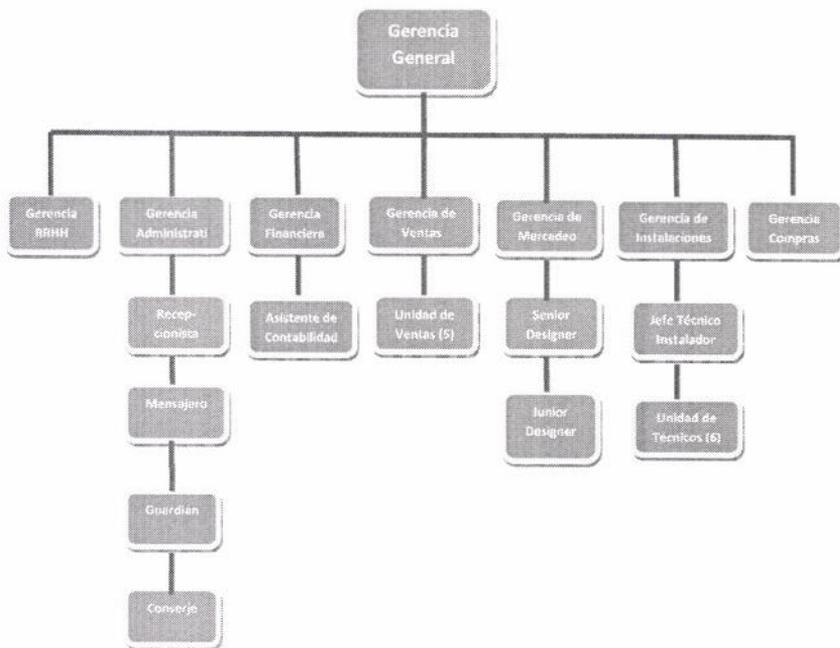
1. Todas las áreas de la organización tendrán repartidas sus funciones de acuerdo a su campo.
2. Para todo el personal es más accesible desarrollar sus funciones al encontrarse en un área especializada.
3. La capacitación para cada área es directa por lo cual el desempeño de los colaboradores es más eficiente.
4. Se eliminará la duplicidad de funciones.

### **Descripción de la propuesta**

La nueva estructura organizacional cuenta con seis departamentos para especializar cada área y propiciar que el desempeño de los colaboradores sea más eficiente. Las gerencias son las siguientes:

1. Gerencia de recursos humanos: administra el recurso humano, planifica, organiza, evalúa los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, capacitaciones para cada área, evaluación del desempeño y actualiza los manuales administrativos
2. Gerencia administrativa: Administrar, coordinar y supervisar de tal manera que todos los recursos de la empresa (materiales, humanos y financieros), se combinen de manera que se logren los objetivos propuestos.
3. Gerencia financiera: Ejecutar todos los reportes y mediciones posibles para asegurar el mayor desempeño posible de los recursos financieros de la empresa, así como realizar todas las transacciones contables con exactitud y calidad.
4. Gerencia de ventas: Promover el incremento de ventas, dirigir equipo de ventas conforme las metas establecidas por la empresa.
5. Gerencia de mercadeo: Controlar el NPS interno, desarrollo de planes de mercadeo y estrategias para promover los productos de la empresa, creación de planes de acción para planificación de trabajo interno.
6. Gerencia de Instalaciones: NPS interno complementar la información solicitada, elaboración de la scorecard, índice de reuniones, rendición de cuentas, planificación de proyectos. Organizar y evaluar las instalaciones realizadas.
7. Gerencia de compras: programación y ejecución de compras e importaciones de equipo para la venta, NPS interno complementar la información solicitada, elaboración de la scorecard, índice de reuniones, rendición de cuentas, planificación de proyectos.

**Ilustración No. 3, Propuesta de Nuevo Organigrama**



Fuente: diseño propio 2013

## **Propuesta Manual de procedimientos**

### **Objetivos del Manual**

#### **Objetivo general**

Proporcionar a todo el personal de la empresa una herramienta de consulta y guía que le permita lograr una mejor coordinación, comunicación y control que le permita desarrollar las actividades con los tiempos establecidos.

#### **Objetivos específicos**

1. Mejorar el desarrollo de las actividades.
2. Maximizar tiempo y costos.
3. Establecer procedimientos y normas en los departamentos de la empresa Impo Technology.
4. Crear una fuente de información disponible, eficaz y comprensible que se actualice constantemente.
5. Consolidar el uso de información en todos los departamentos.
6. Definir la responsabilidad del personal en su área de trabajo.

#### **Alcance**

El manual de procedimientos abarca el departamento administrativo con la propuesta del proceso de reclutamiento y selección, el departamento de compras con el proceso de compras, el departamento de instalación con el proceso de instalación de equipos, el departamento financiero con el proceso de emisión de cheques a proveedores.

#### **Beneficios**

1. Optimizar el proceso de reclutamiento y selección.
2. Acortar el tiempo y requisitos del proceso de compra de equipo para la venta.
3. Hacer más eficiente el proceso de instalación de maquinaria.
4. Acortar el tiempo de emisión de cheques a proveedores y optimizar el proceso.

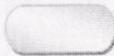
#### **Descripción del manual**

El presente manual consta de cuatro procesos para optimizar su desarrollo y acortar tiempos. Los procesos son los siguientes:

1. Gerencia administrativa: proceso de reclutamiento y selección.

2. Gerencia de compras: proceso de compras.
3. Gerencia de instalación: proceso de instalación de equipo.
4. Gerencia de finanzas: proceso de emisión de cheque a proveedores.

**Tabla No. 21 - Simbología**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>REPRESENTA</b>
	<b>Inicio o término:</b> <b>Indica el principio o el fin del flujo</b>
	<b>Actividad:</b> <b>Describe las funciones que desempeñan las personas</b>
	<b>Documento:</b> <b>Cualquier documento que se utilice, genere o salga del procedimiento</b>
	<b>Decisión: decidir entre dos o más opciones</b> <b>Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones</b>
	<b>Archivo:</b> <b>Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente</b>
	<b>Conector:</b> <b>Enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo</b>

Fuente: diseño propio 2013

## **Proceso de Reclutamiento y selección del personal**

### **Descripción**

El procedimiento establece las actividades y políticas de la dirección para contratar al personal idóneo para la organización.

## **Proceso de Instalación de Equipos**

### **Definición**

El procedimiento establece la planeación, coordinación, dirección y control en el proceso de instalación de equipo y artículos de tecnología de Impo Technology, con la finalidad de atender las solicitudes con eficiencia y eficacia.

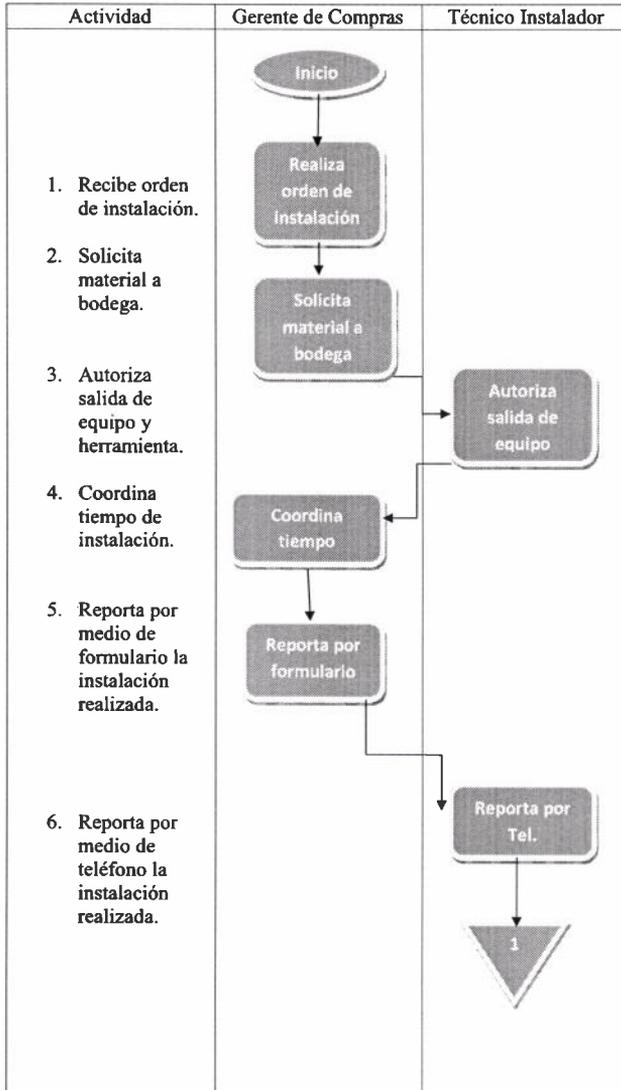
### **Objetivos**

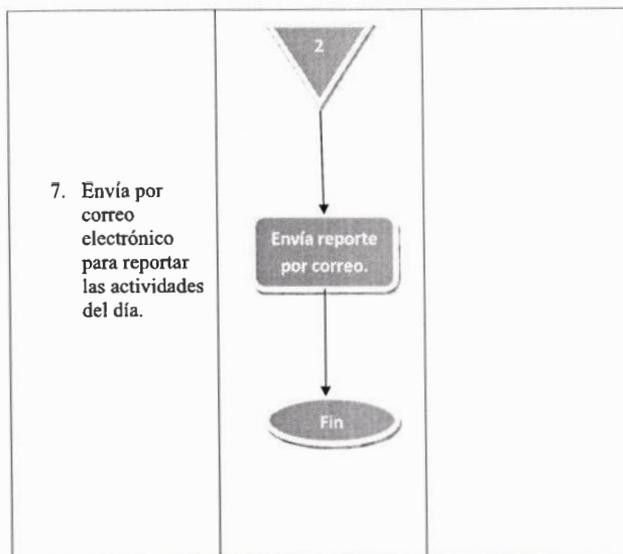
1. Corroborar al momento de recibir el equipo que cumpla con las especificaciones técnicas requeridas y adjudicadas en las requisiciones correspondientes.
2. Efectuar la instalación del equipo de una manera organizada y responsable.
3. Programar y dirigir la instalación en el tiempo estipulado para satisfacción del cliente.

### **Normas**

1. El técnico encargado de recibir el equipo debe revisar el mismo antes de retirarlo de la empresa.
2. Si el equipo o artículo recibido no cumple con lo solicitado en la orden de compra reportarlo inmediatamente para que la garantía cubra el mismo.
3. Es obligatorio reportar vía telefónica el proceso de instalación del equipo durante el servicio que le ofrece al cliente.

**Proceso de Instalación de Equipos**  
**Consta de 7 pasos**





Fuente: elaboración propia (2013)

## **Proceso de Emisión de cheques a proveedores**

### **Descripción**

El procedimiento establece el proceso de emisión y entrega de cheques a proveedores de una forma segura, correcta y oportuna por las obligaciones contraídas por adquisición de bienes y servicios.

### **Objetivo**

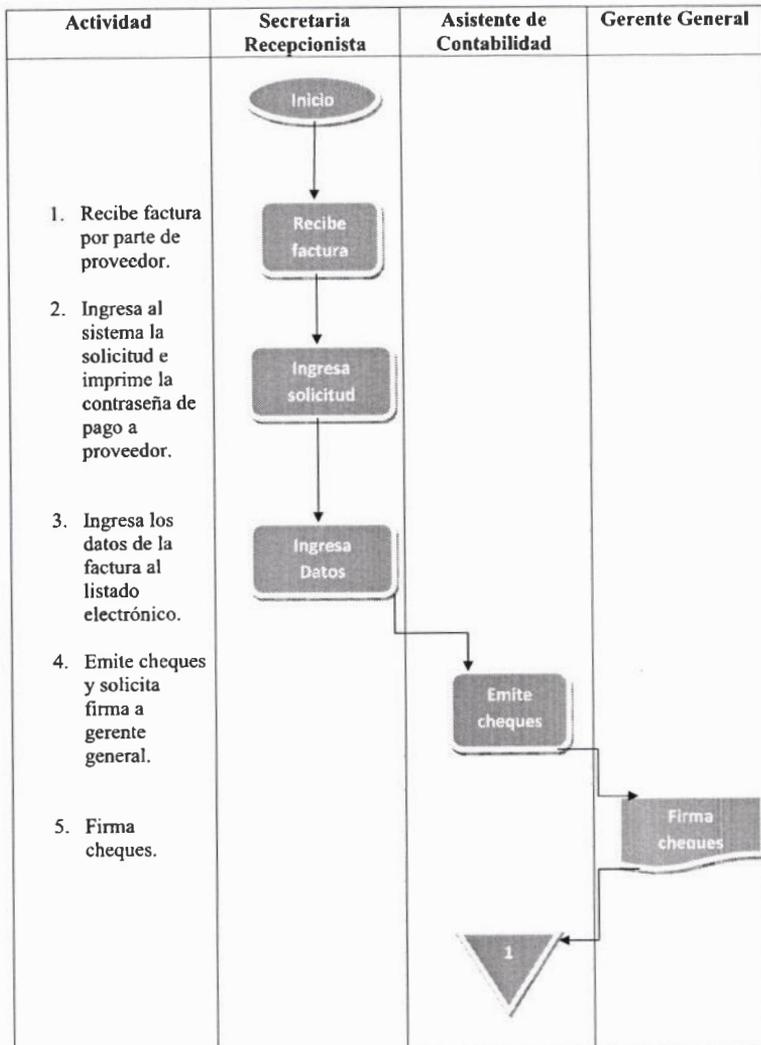
1. Definir responsabilidades dentro del proceso de pago a los proveedores.
2. Consolidar un proceso de control por seguridad de la organización.

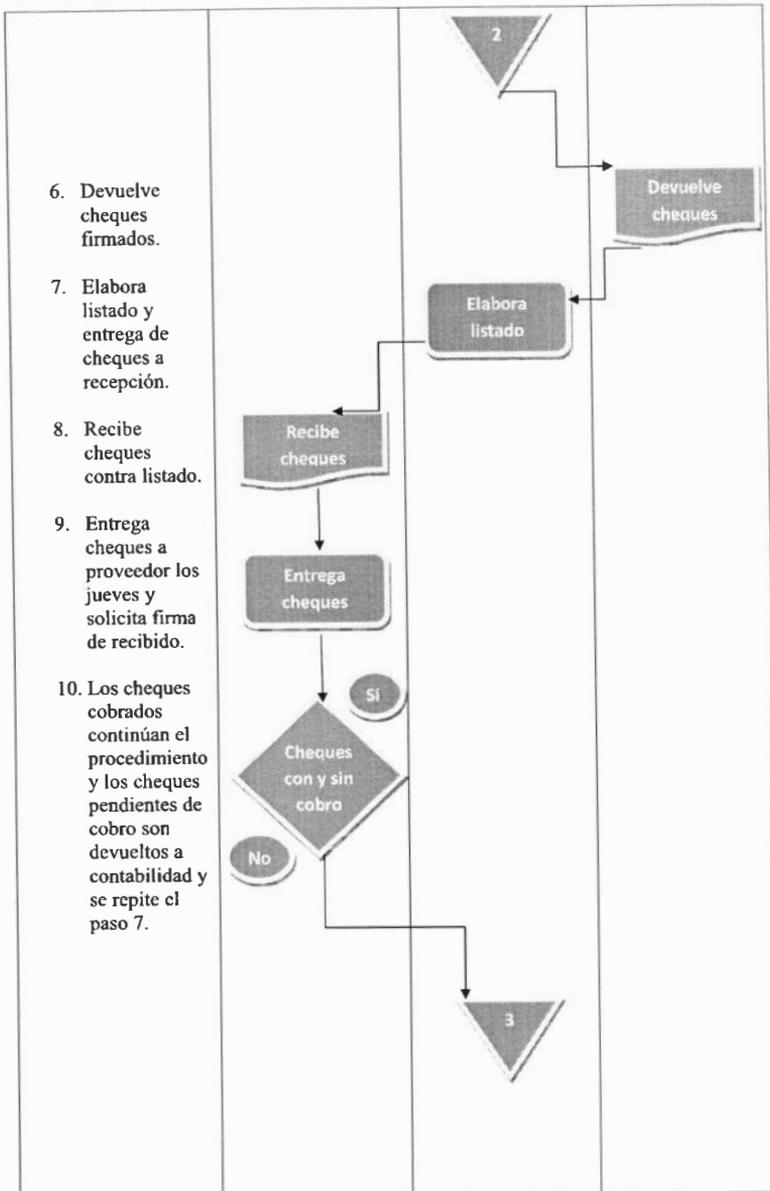
### **Normas**

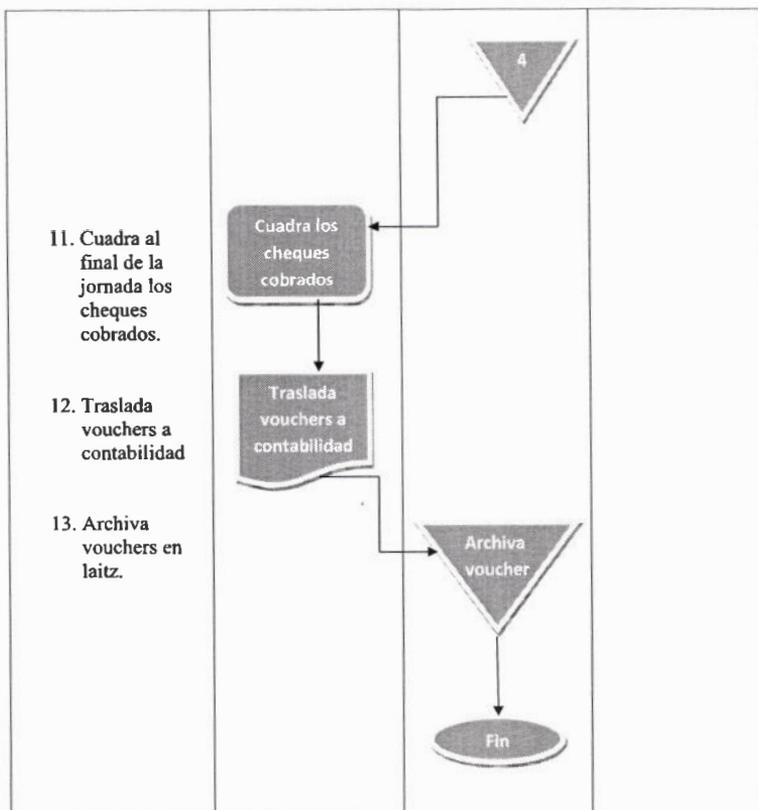
1. El Departamento Financiero será la unidad responsable de planificar y coordinar el proceso de pagos de las deudas que adquiera la empresa y el movimiento de efectivo entre las cuentas bancarias para contar con fondos disponibles.
2. No emitirá ningún tipo de pago sin tener disponibilidad presupuestaria.
3. Los pagos emitidos con cheque a los proveedores únicamente serán válidos con la firma del Gerente General.
4. Es obligatorio llevar un control exhaustivo de los cheques emitidos por la empresa.
5. Las órdenes de pago pueden pagar varias facturas de un proveedor con un solo cheque o varios.
6. Los pagos efectuados deben adjuntar con la factura y el comprobante del pago efectuado.
7. Los cheques mal elaborados o deteriorados debe colocar el sello de "ANULADO" en todas las copias y solicitar anulación del mismo al sistema bancario.

**Proceso de Emisión de cheques a proveedores**

**Consta de 13 pasos**







Fuente: elaboración propia (2013)

## **Propuesta Manual de puestos**

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar los perfiles de puestos y la descripción de los mismos, para adecuar las políticas de selección, inducción y capacitación de nuevo personal.

#### **Objetivos Específicos**

1. Describir de forma clara y concisa cada puesto de trabajo, para que cada colaborador tenga una visión objetiva y clara de sus funciones.
2. Facilitar la incorporación y orientación de personas sustitutas, que puedan ocupar un puesto de forma asertiva, en cualquier momento.
3. Estandarizar las formas de trabajo, creando el perfil de cada puesto, y una estructura detallada de las funciones.

#### **Alcance**

Este manual incluye a toda la organización con los seis departamentos; administración, finanzas, ventas, instalación, compras, mercadeo. Para que conozcan la estructura organizacional de la empresa para la que laboran así como la responsabilidad que cada departamento tiene para el cumplimiento de las metas individuales y organizacionales.

#### **Beneficios**

1. Elimina la duplicidad de funciones.
2. Facilita el desarrollo de las tareas de cada puesto.
3. Prepara de mejor forma al personal de nuevo ingreso.
4. Organiza las líneas de mando para hacer más eficiente la gestión administrativa.

#### **Descripción de la propuesta**

El presente manual incluye los puestos gerenciales con respecto a la nueva propuesta de la estructura organizacional y algunos puestos de los colaboradores que son claves para la implementación de la propuesta. La descripción de puestos que incluye son los siguientes:

1. Gerente general
2. Gerente administrativo
3. Gerente financiero
4. Gerente de ventas
5. Gerente de mercadco
6. Diseñador senior
7. Diseñador junior
8. Gerente de compras
9. Secretaria recepcionista
10. Encargada de comunicación interna
11. Técnico instalador
12. Vendedor.

## Descripción de puestos por áreas o unidades administrativas

### Descripción de puestos

#### a. Identificación del puesto

**1 Nombre del puesto:** Gerente Administrativa

**2 Número de plazas:** 01

**3 Clave:** 01

**4 Ubicación:** Gerencia Administrativa

#### b. Naturaleza del puesto

Es de carácter administrativo, coordina todos los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa con el fin de obtener resultados eficientes. Planea, dirige y controla la institución de forma oportuna para obtener los resultados planeados por el establecimiento.

##### 1. Funciones generales

Tiene a su cargo la supervisión y administración del establecimiento como un todo, las coordinaciones específicas de las tres jornadas del personal administrativo y de todos los recursos que forman parte del establecimiento.

##### 2 Funciones específicas

1. Área Administrativo
2. Área de Cultura y Recursos Humanos
3. Área Comercial
4. Área de Procesos
5. Área de Disciplinas
6. Elaborar la planeación estratégica.
7. Programar reuniones periódicas con los coordinadores de cada jornada.

8. Analizar estados financieros.
9. Incentivar y preparar talleres de capacitación para sus subordinados.
10. Tener el control de todo el establecimiento.
11. Establecer un ambiente organizacional agradable.

### **3 Relaciones de trabajo**

Mantiene una comunicación en ambas vías con los coordinadores de cada área y en forma externa con los proveedores, gobierno, proveedores, entre otros.

### **4 Relaciones de autoridad**

Jefe inmediato: Gerente General

Subordinados: Gerentes de nivel medio, asistentes y técnicos.

### **5 Responsabilidad**

Administrar, coordinar y supervisar de tal manera que todos los recursos de la empresa (materiales, humanos y financieros), se combinen de manera que se logren los objetivos propuestos.

#### **c. Especificaciones del puesto**

- 1 Educativos:** Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.
- 2 Experiencia:** 3 años en puesto similar
- 3 Habilidades y destrezas:** Numéricas, de liderazgo, creatividad, capacidad de control en todas las áreas.
- 4 Otros requisitos:** Excelente presentación, puntualidad, responsabilidad, manejo de grupos, carisma y proactividad.

## Descripción de puestos

### a. Identificación del puesto

**1 Nombre del puesto:** Secretaria- recepcionista

**2 Número de plazas:** 01

**3 Clave:** 02

**4 Ubicación:** Gerencia administrativa

### b. Naturaleza del puesto

Es de carácter administrativo y de apoyo para el manejo eficiente de toda la información del establecimiento. Se enfoca principalmente en el manejo de papelería. Sirve de soporte a la institución en todas las actividades secretariales. Está a cargo del control y archivo de correspondencia.

#### 1. Funciones generales

Elabora y maneja toda la correspondencia interna de la empresa, brinda soporte en las actividades de todo el personal, apoya a tabular datos del departamento de mercadeo.

#### 2 Funciones específicas

1. Apoyo en el área administrativa
2. NPS Interno
3. 4 Disciplinas

#### 3 Relaciones de trabajo

Mantiene una comunicación en ambas vías principalmente con el gerente

general y con todos los gerentes.

#### **4 Relaciones de autoridad**

Jefe inmediato: Gerente administrativa

Subordinados: Ninguno

#### **5 Responsabilidad**

Mantener actualizada toda la correspondencia e información a su cargo, al inicio de cada mes, cuadrar los ingresos monetarios con los recibos extendidos. Llevar un control oportuno y exacto de la agenda.

#### **c. Especificaciones del puesto**

**1 Educativas:** Título de secretaria comercial, estudiante de 3er año Administración de Empresas o carrera afín.

**2 Experiencia:** 2 años en puesto similar

**3. Habilidades y destrezas:** Dominio de paquetes de software actuales, manejo de Windows, tomar dictado en versiones taquigráficas.

## Descripción de Puestos

### a. Identificación del puesto

<b>1 Nombre del puesto:</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>2 Número de plazas:</b>	01
<b>3 Clave:</b>	03
<b>4 Ubicación:</b>	Gerencia de Recursos Humanos

### b. Naturaleza del puesto

Es de carácter administrativo, planifica, coordina, evalúa y brinda seguimiento de capacitaciones para todas las áreas de la organización, planifica actividades de reconocimiento y organiza con los gerentes de cada área la evaluación del desempeño. Encargada de el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal. Comunicar por correo y por medio de memos actualización de los manuales o cambios de las normas de la empresa. Organiza actividades de sensibilización y eventos de la empresa como aniversario, día del padre, de la madre, celebración de cumpleaños.

#### 1. Funciones generales

Comunicar sobre nuevos cambios con respecto a manuales y políticas. Organizar, planificar, evaluar y brindar seguimiento a las capacitaciones. Planificar actividades de reconocimiento y organizar con los gerentes de área la evaluación de desempeño. Organiza eventos.

#### 2 Funciones específicas

1. Área de Capacitación
2. Área de Evaluación del Desempeño
3. Área de Reconocimientos
4. Organizar Eventos

#### 3 Relaciones de trabajo

Mantiene una comunicación con todos los gerentes de la organización para planificar la evaluación del desempeño, y con los sub alternos para realizar el diagnóstico de la capacitación.

#### **4 Relaciones de autoridad**

Jefe inmediato: Gerente general

Subordinados: No tiene.

#### **5 Responsabilidad**

Informar a toda la organización sobre actualizaciones de manuales o cambios de políticas para mejorar la comunicación interna de la organización, organizar, y evaluar capacitaciones para lograr que sea más eficiente la gestión de la organización. Organizar programas de reconocimiento y eventos de la organización.

#### **c. Especificaciones del puesto**

**1 Educativas:** Psicóloga Industrial o Administradora de Empresas.

**2 Experiencia:** 3 años en puesto similar

**3 Habilidades y destrezas:** Liderazgo, creatividad, capacidad de control en todas las áreas.

**4 Otros Requisitos** Excelente presentación, buenas relaciones interpersonales, responsabilidad, tener buen manejo de grupos, carisma, proactividad y otros inherentes al puesto, sexo femenino.

## **Descripción de puesto**

### **a. Identificación del puesto**

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| <b>1 Nombre del puesto:</b> | Gerente Financiero        |
| <b>2 Número de plazas:</b>  | 01                        |
| <b>3 Clave:</b>             | 04                        |
| <b>4.Ubicación</b>          | Departamento a Financiero |

### **b. Naturaleza del puesto**

Ejecutar todos los reportes y mediciones posibles para asegurar el mayor desempeño posible de los recursos financieros de la empresa, así como realizar todas las transacciones contables con exactitud y calidad.

#### **1. Funciones generales**

1. Presentación de Informe de Cash Flow y TIR de la empresa
2. Presentación de Informe de Políticas de Tesorería de Impo Technology
3. Presentación de Informe de Presupuesto Anual Vrs. Ejecutado
4. Presentación de Informe de Estados Financieros mensuales y acumulados
5. Informe de Análisis de Índices Financieros
6. Informe de rentabilidad por proyecto terminado
7. Informe de Presupuesto 2013 – 2017
8. Creación de scorecard.
9. Implementación de 4 Disciplinas

#### **4 Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Gerente de Finanzas

**Subordinados:** Ninguno

**Responsabilidad**

5

Ejecutar todos los reportes y mediciones posibles para asegurar el mayor desempeño posible de los recursos financieros de la empresa.

c. **Especificaciones del puesto**

**1 Educativos:** Contador Público y estudiante de tercer año de Auditoría.

**2 Experiencia:** 2 años en puestos similar

**3 Habilidades y destrezas:** Trabajo en equipo, liderazgo, creatividad.

**Descripción de puestos**

a. **Identificación del puesto**

**1 Nombre del puesto:** Gerente de Mercadeo

**2 Número de plazas:** 01

**3 Clave:** 05

**4 Ubicación:**

Gerencia de Mercadeo

**b. Naturaleza del puesto**

Controlar el NPS interno, desarrollo de planes de mercadeo y estrategias para promover los productos de la empresa, creación de planes de acción para planificación de trabajo interno.

**1. Funciones generales**

1. Implementar sistemas de NPS externo
2. Implementar metodología
3. Implementar metodología DTM
4. Implementación del reloj de ventas
5. Coordinación del trabajo interno
6. Implementación de sistema de gestión que integre todo el corredor del cliente
7. Creación de un plan para ganar 35 socios estratégicos y plan de mantenimiento para estos
8. Definición de políticas financieras.
9. Prestan anticipos
10. Creación de scorecard de equipos comerciales.

**2 Descripción general del puesto:**

**3** Controlar el NPS interno, creación de planes de acción para planificación de trabajo interno.

**4 Relaciones de autoridad**

Jefe inmediato: Gerente General

Subordinados: Senior Designer

**5 Responsabilidad**

Encargado de implementar el proceso de ventas, controlar el NPS interno, creación de planes de acción para planificación de trabajo interno.

**c. Especificaciones del puesto**

<b>1 Educativos:</b>	Licenciado en Administración de Empresas, ó Ingeniero Industrial
<b>2 Experiencia:</b>	2 años en puesto similar.
<b>3 Habilidades:</b>	Manejo de paquetes de software, conocimientos comprobables de informática, office y base de datos, administración y planificación.
<b>4 Otros Requisitos</b>	Capacidad de autoaprendizaje, manejo de grupos, habilidad para hablar en público, responsable proactivo, y acostumbrado a trabajar bajo presión

#### Descripción de puestos

##### a. Identificación del puesto

<b>1 Nombre del puesto:</b>	Diseñador Senior
<b>2 Número de plazas:</b>	01
<b>3 Clave:</b>	06
<b>4 Ubicación:</b>	Gerencia de Mercadeo

##### b. Naturaleza del puesto

Responsable de crear un portafolio de Innovación. Se encarga de elaborar los planos de instalaciones del equipo.

### **1. Funciones generales**

Encargado de crear un portafolio de innovación. Coordinación de trabajo interno NPS interno. Elaborar planos de instalaciones de equipo.

### **2 Funciones específicas**

1. Coordinación de trabajo interno.
2. Elaborar el diseño de los nuevos productos.
3. Elaborar planos de instalación de equipo.
4. NPS interno
5. 4 disciplinas

### **3 Relaciones de trabajo**

Con el Gerente de Mercadeo, el encargado de Publicidad y el diseñador Junior.

### **4 Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Gerente de Mercadeo

**Subordinados:** Junior Designer

**5 Responsabilidad** Responsable de crear un portafolio de equipo.

### **Especificaciones del puesto**

**1 Educativos:** Arquitecto o Diseñador Gráfico.

**2 Experiencia:** 2 años en puesto similar.

**3 Habilidades y destrezas:** Dominio del idioma inglés oral y escrito, manejo de programas de diseño como photoshop,

freehand, visio, profesional designer.

**4 Otros requisitos:** Creativo, responsable, innovador, eficiente.

### **Descripción de puestos**

**a. Identificación del puesto**

**1 Nombre del puesto:** Diseñador Junior

**2 Número de plazas:** 01

**3 Clave:** 07

**4 Ubicación:** Gerencia de Mercadeo

**b. Naturaleza del puesto**

Responsable de crear un portafolio de Innovación. Se encarga de elaborar los flyers y anuncios de la empresa, crea y dirige las campañas publicitarias.

**1. Funciones generales**

Encargado de crear un portafolio de innovación. Elabora flyers y anuncios de la empresa, crea y dirige las campañas publicitarias

**2 Funciones específicas**

1. Coordinación de trabajo interno.
2. Elaborar el diseño de los nuevos productos.
3. Crea y dirige campañas publicitarias.

4. NPS interno

5. 4 disciplinas

### **3 Relaciones de trabajo**

Con el Gerente de Mercadeo, y el Diseñador Senior.

### **4 Relaciones de autoridad**

Jefe inmediato: Diseñador Senior

Subordinados: Ninguno

### **5 Responsabilidad**

Responsable de crear un portafolio del equipo.

### **Especificaciones del puesto**

#### **1 Educativas:**

Arquitecto o Diseñador Gráfico.

#### **2 Experiencia:**

2 años en puesto similar.

#### **3 habilidades y destrezas:**

Dominio del idioma inglés oral y escrito, manejo de programas de diseño como photoshop, freehand, visio, profesional designer.

#### **4. Otros requisitos:**

Creativo, responsable, innovador, eficiente.

### **Identificación del puesto**

**Nombre del puesto:**

Gerente de Compras

**Número de plazas:**

01

**Clave:** 08

**Ubicación:** Gerencia de Compras

**Naturaleza del puesto**

NPS interno complementar la información solicitada, elaboración de la scorecard, índice de reuniones, rendición de cuentas, planificación de proyectos, programación de importaciones.

**Funciones específicas**

1. Elaboración del scorecard
2. NPS interno
3. Planificación Proyectos
4. Programación
5. Mejora Continua
6. Implementación de 4 disciplinas
7. Evaluar las instalaciones realizadas.

**Relaciones de trabajo**

Con el Gerente de Mercadeo, y el Diseñador Senior

**Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Ninguno

**Subordinados:** Ninguno

**Responsabilidad** Elaborar scorecard, planificación de importaciones, planificación

de proyectos.

### **Especificaciones del puesto**

<b>Educativos:</b>	Licenciado en Administración de Empresas.
<b>Experiencia:</b>	2 años en puesto similar.
<b>Habilidades y destrezas:</b>	Dominio del idioma inglés oral y escrito, liderazgo, habilidad de planificación y negociación
<b>Otros requisitos:</b>	Habilidad de negociación, liderazgo, eficiente, acostumbrado a trabajar bajo presión.

### **Descripción de puestos**

#### **Identificación del puesto**

**Nombre del puesto:** Gerente General

**Número de plazas:** 01

**Clave:** 09

**Ubicación:** Gerencia General

#### **Naturaleza del puesto**

Planifica, desarrolla, dirige, evalúa y promueve la productividad en todas las áreas de la empresa.

**Funciones específicas**

1. Coordina y Administra Recursos de la organización
2. Colabora con equipos de trabajo de Contabilidad y Mercadeo
3. Planifica y delega funciones a todas las áreas de la empresa.
4. Planifica y dirige reuniones semanales para establecer compromisos de trabajo de cada área.
5. Evalúa el desempeño y productividad de cada área mensualmente.
6. Autoriza transacciones comerciales
7. Autoriza operaciones administrativas.
8. Autoriza Planilla

**Relaciones de trabajo**

Con el Gerente de Finanzas, Mercadeo, Importaciones, Operaciones.

**Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Ninguno

**Subordinados:** Los gerentes de cada área.

**Responsabilidad** Planifica, desarrolla, dirige y evalúa.

**Especificaciones del puesto**

**Educacionales:** Ingeniero Industrial, civil, Licenciado en Administración de Empresas.

**Experiencia:** 3 años en puesto similar.

**Habilidades y destrezas:** Dominio del idioma inglés oral y escrito, capacidad de planificar, dirigir y evaluar.

**Otros requisitos:** Responsable, Eficiente, capacidad de análisis.

### **Descripción de puestos**

#### **Identificación del puesto**

**Nombre del puesto:** Técnico Instalador

**Número de plazas:** 06

**Clave:** 10

**Ubicación:** Gerencia de Instalaciones

#### **Naturaleza del puesto**

Instalar equipo, entrega de reportes de la instalación realizada, llenar hojas de visitante identificando programas, realizar limpieza luego de haber realizado su trabajo.

#### **Funciones específicas**

1. Aseguramiento de Calidad
2. Herramienta y presentación personal
3. Mejora Continua

#### **Relaciones de trabajo**

Gerente de Operaciones

#### **Relaciones de autoridad**

<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente de Instalaciones
<b>Subordinados:</b>	Ninguno
<b>Responsabilidad</b>	Instalar adecuadamente el equipo.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educacionales:</b>	Estudiante de tercer año de Ingeniería Industrial
<b>Experiencia:</b>	1 año en puesto similar.
<b>Habilidades y destrezas:</b>	Responsable, honrado, puntual.
<b>Otros requisitos:</b>	Eficiente, buena condición física.

<b>Descripción de puestos</b>	
<b>Identificación del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente de Ventas
<b>Número de plazas:</b>	01
<b>Clave:</b>	11

<b>Ubicación:</b>	Gerencia de Ventas
<b>Naturaleza del puesto</b>	
	Promover el incremento de ventas, dirigir equipo de ventas conforme las metas establecidas por la empresa.
<b>Funciones generales</b>	
	Encargado de llegar a la meta de ventas establecida.
<b>Funciones específicas</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encargado del equipo de ventas.</li> <li>2. Alcanzar las metas establecidas.</li> <li>3. Desarrollar nuevas estrategias de venta.</li> </ol>
<b>Relaciones de trabajo</b>	
	Con el Gerente General
<b>Relaciones de autoridad</b>	
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente de Ventas
<b>Subordinados:</b>	Cinco vendedores
<b>Responsabilidad</b>	Vender, aumentar la cartera de clientes.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educacionales:</b>	Licenciado en Administración de Empresas o Licenciado en Mercadotecnia.
<b>Experiencia:</b>	2 años de experiencia en puesto similar
<b>Habilidades y destrezas:</b>	Poseer excelentes relaciones interpersonales, líder, ser

extrovertido, persuasivo, tener una excelente capacidad de negociación.

**Otros requisitos:**

Tener una presentación impecable, habilidad verbal

**Descripción de puestos**

**Identificación del puesto**

**Nombre del puesto:** Gerente de Instalaciones

**Número de plazas:** 01

**Clave:** 12

**Ubicación:** Gerencia de Instalaciones

**Naturaleza del puesto**

NPS interno complementar la información solicitada, elaboración de la scorecard, índice de reuniones, rendición de cuentas, planificación de proyectos. Organizar y evaluar las instalaciones realizadas.

**Funciones específicas**

1. Elaboración del Scorecard
2. NPS interno
3. Planificación Proyectos
4. Programación
5. Mejora Continua

6. Implementación de 4 disciplinas
7. Evaluar las instalaciones realizadas.

**Relaciones de trabajo**

Con el Gerente de Mercadeo, el encargado de Publicidad y el Diseñador Senior

**Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Ninguno

**Subordinados:** Ninguno

**Responsabilidad** Elaborar scorecard, planificación de importaciones, planificación de proyectos.

**Especificaciones del puesto**

**Educacionales:** Licenciado en Administración de Empresas.

**Experiencia:** 2 años en puesto similar.

**Habilidades y destrezas:** Dominio del idioma inglés oral y escrito, liderazgo, habilidad de planificación y negociación

**Otros requisitos:** Habilidad de negociación, liderazgo, eficiente, acostumbrado a trabajar bajo presión.

**Descripción de puestos**

**Identificación del puesto**

<b>Nombre del puesto:</b>	Vendedor
<b>Número de plazas:</b>	05
<b>Clave:</b>	13
<b>Ubicación:</b>	Unidad de Ventas
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Ser un asesor de ventas ayudar al cliente a cumplir con sus metas satisfaciendo sus necesidades	
<b>Funciones generales</b>	
Ofrecer el equipo de ImpoTechnology a empresas y clientes independientes, crear rentabilidad a la empresa y aumentar la cartera de clientes.	
<b>Funciones específicas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación del reloj de arena para el proceso comercial.</li> <li>2. Proceso de Ventas.</li> <li>3. Coordinación de trabajo Interno</li> <li>4. NPS Interno</li> <li>5. Implementación de 4 disciplinas.</li> </ol>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
Con el Gerente de Mercadeo	
<b>Relaciones de autoridad</b>	
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente de Ventas
<b>Subordinados:</b>	Ninguno

<b>Responsabilidad</b>	Vender, aumentar la cartera de clientes.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educacionales:</b>	Graduado a nivel medio, Bachiller, Secretaria, Contador o Maestro.
<b>Experiencia:</b>	No es indispensable
<b>Habilidades y destrezas:</b>	Poseer excelentes relaciones interpersonales, ser extrovertido, persuasivo, tener una excelente capacidad de negociación.
<b>Otros requisitos:</b>	Tener una presentación impecable, habilidad verbal.

## **Propuesta plan de capacitación**

Se establece un plan de capacitación con la finalidad de mejorar la competencia de los empleados y el esfuerzo organizacional que brinda a los colaboradores el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales generando así desarrollo que necesitan los colaboradores para mantenerse al ritmo que la empresa requiere. Se pretende que las actividades de capacitación y desarrollo tengan el potencial de alinear a los colaboradores de Impo Technology con sus estrategias corporativas.

Adicionalmente las capacitaciones impartidas en cada área necesitan ser evaluadas para verificar la aceptación y mejora de cada departamento y así poder determinar la efectividad de la misma de acuerdo a los conocimientos adquiridos por los empleados.

### **Justificación**

Se implementará un plan de capacitación para poder alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización y así lograr el desarrollo empresarial, especializando a los empleados para ser más eficientes y efectivos.

### **Objetivos**

#### **General**

Desarrollar el capital humano de la empresa Impo Technology por medio de capacitaciones constantes para cada área.

#### **Específicos**

1. Capacitar al personal del departamento administrativo en el área de atención al cliente y jerarquía organizacional y comunicación laboral.
2. Otorgar conocimiento al departamento financiero sobre nuevos programas para optimizar la gestión financiera.
3. Brindar capacitación al personal del departamento de mercadeo sobre NPS y DUT tapc marketing.
4. Desarrollar al personal del departamento de instalaciones en programación de nuevas marcas, capacitación técnica y en software.
5. Capacitar a la gerencia de compras con respecto a coaching.
6. Brindar capacitación sobre técnicas de venta.

### **Alcance**

El presente plan de capacitación abarca las seis gerencias de la organización para tener mayor eficiencia y así alinear a los empleados con los objetivos de la empresa para lograr el desarrollo.

### **Beneficios**

1. Mejorar la comunicación interna de la organización.
2. Optimizar la gestión financiera.
3. Implementar nuevas estrategias en el departamento de mercadeo.
4. Implementar en el departamento técnico programación de nuevas marcas.
5. Reforzar técnicas de venta del departamento de ventas.

### **Descripción de la propuesta**

La propuesta incluye a las seis gerencias de la organización desarrollando para cada una de ellas un programa de capacitación, los programas incluyen:

1. Gerencia Administrativa: atención al cliente y jerarquía organizacional y comunicación laboral.
2. Gerencia Financiera: Otorgar conocimiento al departamento financiero sobre nuevos programas para optimizar la gestión financiera.
3. Gerencia de Mercadeo: sobre NPS y DUT tape marketing.
4. Gerencia de Instalaciones: en programación de nuevas marcas, capacitación técnica y en software.
5. Gerencia de Compras: coaching.
6. Gerencia de Ventas: capacitar sobre técnicas de venta

### **Enfoque**

Es un enfoque de tipo prescriptivo porque las necesidades de capacitación son evidentes, no están ocultas.

### **Método**

Se contratará a empresas externas expertas en los temas por medio de la encargada de comunicación interna quien tendrá a su cargo la organización de las capacitaciones para brindarlas una vez al año para cada área de la organización.

### **Instrumentos**

Se encuestó a los 27 colaboradores de la empresa Impo Technology por medio de entrevistas que contenían preguntas abiertas, cerradas dicotómicas y de opción múltiple, donde se determinó que las necesidades de capacitación son las siguientes:

1. Departamento administrativo: capacitación de servicio al cliente y jerarquía organizacional y comunicación laboral.
2. Departamento financiero: capacitación sobre nuevos programas para optimizar la gestión financiera.
3. Departamento de mercadeo: brindar capacitación sobre NPS y DUT tape marketing.
4. Departamento de instalaciones: capacitación sobre programación de nuevas marcas, capacitación técnica y software.
5. Departamento de compras: capacitación sobre coaching.
6. Departamento de ventas: capacitación de técnicas de venta.

### **Estrategia**

Planificar capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada departamento de la organización.

### **Táctica**

Realizar capacitaciones con una duración de dos o tres meses (la capacitación puede durar tres semanas o menos pero este tiempo de dos o tres meses es en el que se evalúa la efectividad de la misma) en diferente área el orden será el siguiente:

1. Departamento administrativo
2. Departamento financiero
3. Departamento de mercadeo
4. Departamento de instalaciones
5. Departamento de compras
6. Departamento de ventas

### Diagrama de Gantt de Capacitaciones

Departamento	Tipo de Capacitación	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct.	Nov.	Dic.			
		E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	
Administrativo	Servicio al cliente y jerarquía Org.	E	R	E	R											
Financiero	Nuevos programas financieros			E	R	E	R									
Mercadeo	NPS y DUET tape de marketing					E	R	E	R							
Instalaciones	Programación marcas, software							E	R	E	R					
Compras	Coaching									E	R	E	R			
Ventas	Técnicas de Venta												E	R	E	R

E: estimado

R: realizado

Fuente: diseño propio 2013

### Evaluación de Efectividad de la capacitación

#### Ámbito de Aplicación

Se realizará la evaluación de la efectividad de la capacitación a todas las áreas de la organización un mes después de haber recibido la capacitación, para evaluar si es funcional la capacitación.

#### Objetivos

##### General

Investigar si la capacitación que se brindó a las diferentes áreas tiene un impacto positivo en la gestión de la organización.

##### Específicos

1. Verificar si fue efectiva la capacitación al personal del departamento administrativo en el área de atención al cliente y jerarquía organizacional.
2. Comprobar si la capacitación para el departamento financiero sobre nuevos programas para optimizar la gestión financiera, tuvo un impacto positivo.

3. Corroborar si la capacitación brindada al personal del departamento de mercadeo sobre NPS y DUT tape marketing tuvo resultados positivos en la gestión.
4. Constatar si la capacitación otorgada al personal del departamento de instalaciones en programación de nuevas marcas, capacitación técnica y en software, tuvo resultados positivos para la institución.
5. Verificar si la capacitación a la gerencia de compras con respecto a coaching tiene resultados positivos para la empresa.

### **Estrategia**

Se realizarán pruebas a los colaboradores después de un mes de haber recibido la capacitación.

### **Táctica**

Se evaluará la efectividad de la capacitación por medio de los siguientes indicadores:

1. Departamento Administrativo:
  - A. Mayor respeto y obediencia por parte de mensajero, guardián, conserje.
  - B. Capacidad de respuesta más rápida.
2. Departamento Financiero:
  - A. Capacidad de respuesta más rápida y eficiente con respecto al pago de cheques a proveedores
  - B. Entrega de estados financieros certeros más rápida, eliminando errores
  - C. Pago de planilla de forma más rápida.
3. Departamento de Mercadeo:
  - A. Entrevistar a tres clientes y analizar como recomiendan la empresa.
  - B. Evaluar si las estrategias aprendidas en la capacitación de DUCT TAPE MARKETING han sido productivas para la captación de nuevos clientes.

**4. Departamento de Instalaciones**

Analizar si las estrategias aprendidas en la capacitación de programación de nuevas marcas, capacitación técnica y software han mejorado y disminuido el tiempo de instalación, reduciendo errores.

**5. Departamento de Compras**

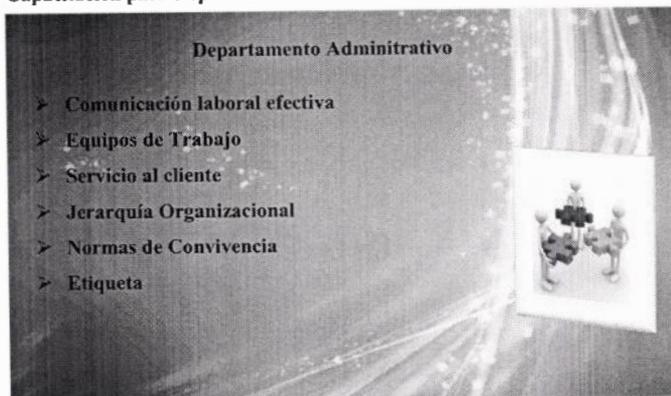
Verificar si la técnica de coaching ha mejorado la productividad de los colaboradores.

**6. Departamento de Ventas:**

Comprobar si las ventas han aumentado con la capacitación de técnicas de venta.

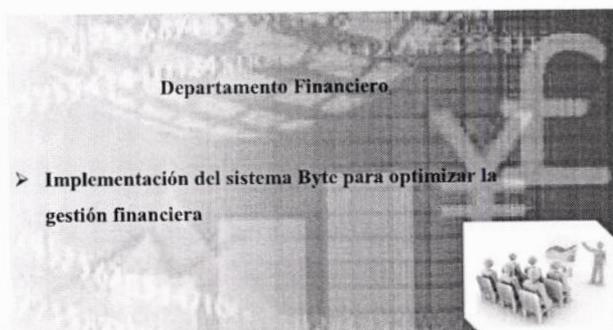
## Contenido de Capacitaciones

### Imagen No. 1, Capacitación para Departamento Administrativo



Fuente: diseño propio (2013)

### Imagen No. 2 Capacitación para Departamento Financiero



Fuente: diseño propio (2013)

### Imagen No. 3, Capacitación para Departamento de Mercadeo



#### Departamento de Mercadeo

- NPS de Marketing
- DUT tape marketing

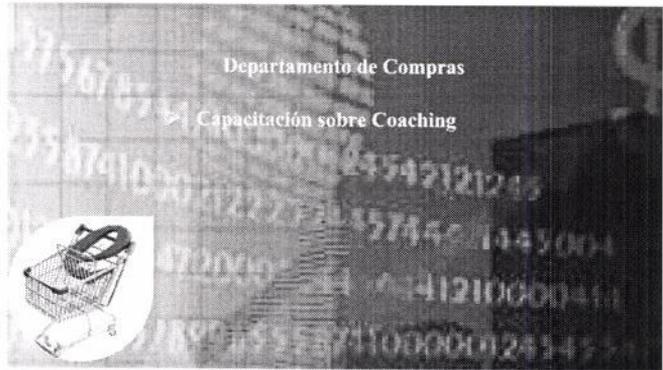
Fuente: diseño propio (2013)

Imagen No. 4, Capacitación para el departamento de Instalaciones



Fuente: diseño propio (2013)

**Imagen No. 5, Capacitación para el área de Compras**



Fuente: diseño propio (2013)

**Imagen No. 6, Capacitación para el departamento de Ventas**



Fuente: diseño propio (2013)

**Tabla No. 22 de evaluación del desempeño que debe elaborar el gerente de cada departamento**

Apellido y Nombres:				Legajo N°	
Cargo:		Agrupamiento escalafonario: <sup>(*)</sup>			
		Cuadro Planilla	Categoría Grupo	Función:	
Periodo evaluación:	Fecha última eval.:	Banda última eval.:			
Dependencia:				Código:	

I) Principales tareas asignadas al agente durante el periodo.

II) ¿Como evaluaría el nivel de esfuerzo y la capacidad puesta de manifiesto por el agente en las tareas asignadas? ¿Como alguien que se desempeña en la mitad superior o en la mitad inferior? ¿Como alguien en el tope de esa mitad, como alguien en el piso de esa mitad o como alguien en el medio? ¿Considera que algun agente ha demostrado un desempeño especialmente destacado que amerite su inclusión en este periodo en la Banda A? (Indique con una X)

<sup>(\*)</sup> Original para el Legajo Personal Unico – Duplicado para el agente.

<sup>(\*\*)</sup> Según Convenio de pertenencia y por el que se encuentre percibiendo haberes.

Fuente: miempresaendesarrollo.org

### **Cuestionario para Evaluar la Capacitación**

Este cuestionario pretende recoger la opinión del personal capacitado sobre las distintas sesiones que han conformado este programa de capacitación de diferentes áreas, con el fin de poderlo mejorar en un futuro. Se le pide su colaboración para que pueda contestar las siguientes preguntas, marcando con una "X" donde corresponda.

**Tabla No. 23 - Opinión sobre la capacitación Impartida**

	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Malo</b>
<b>1. La organización del curso ha sido</b>					
<b>2. El nivel de contenidos ha sido</b>					
<b>3. La utilidad de los contenidos aprendidos</b>					
<b>4. La utilización de casos prácticos</b>					
<b>5. La utilización de medios audiovisuales</b>					
<b>6. La utilización de dinámicas de grupo</b>					
<b>7. La duración del curso ha sido</b>					
<b>8. El horario ha sido</b>					
<b>9. El material entregado ha sido</b>					

Fuente: diseño propio (2013)

**Tabla No. 24 - Opinión sobre el facilitador**

	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Malo</b>
<b>1. Ha utilizado explicaciones teóricas</b>					
<b>2. Ha realizado prácticas</b>					
<b>3. Ha fomentado el trabajo en equipo</b>					
<b>4. Tiene buena capacitación técnica</b>					
<b>5. Ha propiciado buena comunicación</b>					
<b>6. Ha sabido motivar al grupo</b>					
<b>7. Ha cumplido los objetivos propuestos</b>					

Fuente diseño propio (2013)

**Tabla No. 25 - Participación del colaborador en la capacitación**

	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Malo</b>
<b>1. Mi motivación ha sido</b>					
<b>2. Mi participación ha sido</b>					
<b>3. La asimilación de contenidos</b>					
<b>4. La aplicación en mi puesto de trabajo será</b>					

Fuente: diseño propio (2013)

**Tabla No. 26 - Indicadores para medir la capacitación del personal**

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Indiferente	Malo
1. ¿Alcanzó sus metas de aprendizaje con esta capacitación?					
2. ¿Piensa que la empresa debe seguir brindando capacitaciones?					
3. ¿La capacitación recibida le servirá en su trabajo?					
4. ¿Aprendió herramientas para optimizar su trabajo?					

Fuente: diseño propio (2013)

**1. Diagrama de Gantt para medición de la efectividad de las capacitaciones**

Departamento	Tipo de Capacitación	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov.	Dic.
		E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R
Administrativo	Servicio al cliente y jerarquía Org												
Financiero	Nuevos programas financieros												
Mercadeo	NPS y DUET tape de marketing												
Instalaciones	Programación marcas, software												
Compras	Coaching												
Ventas	Técnicas de Venta												

E: estimado

R: realizado

Fuente: diseño propio (2013)

## 2. Presupuesto General Anual

Ámbito de Aplicación	Propuesta	Persona encargada	Costo
Toda la organización	Fotocopias para manuales	Gerente de RRHH	Q.100.00
Toda la organización	Hojas para manuales	Gerente de RRHH	Q.60.00
Toda la organización	Lapiceros para manuales	Gerente de RRHH	Q.150.00
Toda la organización	Videos para presentación de manuales	Gerente de RRHH	Q.280.00
Toda la organización	Presentaciones para presentación de manuales	Gerente de RRHH	Q.60.00
Toda la organización	Refacción para presentación de manuales	Gerente de RRHH	Q.650.00
Toda la organización	Salario Mensual Gerente de RRHH	Departamento financiero	Q.8,000.00
Toda la Organización	Aguinaldo Gerente RRHH	Departamento financiero	Q. 8,000.00
Toda la Organización	Bono 14 Gerente RRHH	Departamento financiero	Q. 8,000.00
Toda la Organización	Vacaciones de 1 año Gerente de RRHH	Departamento financiero	Q.3,990.00
Toda la Organización	Indemnización con 1 año trabajado Gerente RRHH	Departamento financiero	Q.9,665.83
Toda la organización	Salario Mensual Gerente de Mercadeo	Departamento financiero	Q.8,000.00
Toda la organización	Aguinaldo Gerente de Mercadeo	Departamento financiero	Q. 8,000.00
Toda la organización	Bono 14 Gerente de Mercadeo	Departamento financiero	Q. 8,000.00
Toda la organización	Vacaciones de 1 año Gerente de Mercadeo	Departamento financiero	Q.3,990.00
Toda la organización	Indemnización de 1 año Gerente de Mercadeo	Departamento financiero	Q.9,665.83
Departamento Administrativo	Capacitación sobre servicio al cliente y jerarquía organizacional.	Grupo Buró	Q. 7,350.00
Departamento Financiero	Capacitación sobre nuevos programas para optimizar la gestión financiera.	Ayala Vivar y Asociados	Q.,32,000.00
Departamento de Mercadeo	Capacitación sobre NPS y DUET tape marketing.	Desarrollo de soluciones Globales	Q.14,600.00
Departamento Instalaciones	Capacitación sobre programación de nuevas marcas, capacitación técnica y software.	Tecnología y soluciones latinoamericana S.A.	Q.48,000.00
Departamento Compras	Capacitación sobre coaching.	Grupo Buró	Q.6,100.00
Departamento de Ventas	Técnicas de Venta	Grupo Buró	Q.4,000.00
<b>Total:</b>			<b>Q. 188,661.66</b>

Fuente: diseño propio 2013

### **Instalaciones para brindar capacitaciones**

La empresa Impo Technology cuenta con salones de capacitación para que se puedan impartir las capacitaciones. Las empresas que brindarán la capacitación evaluarán a los empleados que la reciban y otorgarán un diploma de reconocimiento a las personas que aprueben el módulo impartido. La evaluación del desempeño se realizará cada semestre para verificar la efectividad de las capacitaciones impartidas.

### **Relación Costo Beneficio**

La empresa Impo Technology al implementar los manuales administrativos y el plan de capacitación anual tendrá a su capital humano especializado y preparado para poder mejorar la gestión administrativa y así estar alineados con los objetivos de la organización para tener desarrollo organizacional. Se tendrá un mejor posicionamiento en el mercado y a su vez la calidad del servicio hará que las ventas aumenten y la empresa crezca.

Se presenta la tasa de retorno interno de la inversión en donde la primer tabla representa el flujo en el primer año, ya que los departamentos son capacitados paulatinamente y los ingresos se verán impactados de forma progresiva. Para los años siguientes se toma en cuenta que los ingresos ya se perciben de forma continuada derivados del proyecto. El cálculo de los beneficios económicos está basado en estimaciones requeridos por parte de la empresa en aumento en cantidad de clientes porcentual, aumento de ventas porcentual, etc. Tomando como base las ventas, clientes y demás información actual de forma estimada puesto que la empresa no accedió a compartir información financiera real.

El cálculo de inversión inicial incluye gastos por la creación de la nueva gerencia, en los años siguientes no se toma en cuenta en los egresos anuales puesto que se consideró que a partir del año siguiente de creación pasa a ser parte del gasto operacional de la empresa.

**Cálculo Tabla Tasa Interna de Retorno**

**Cálculo flujo proyectado año 1.**

Concepto	2014												2015	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	
Ingresos														
Beneficio económico		Q2,500.00	Q2,500.00	Q8,999.92	Q13,166.62	Q16,166.68	Q16,166.68	Q16,166.68	Q16,166.68	Q17,895.57	Q17,895.57	Q17,895.57	Q18,645.57	Q145,519.97
<b>Total Ingresos</b>	Q0.00	Q2,500.00	Q2,500.00	Q8,999.92	Q13,166.62	Q16,166.68	Q16,166.68	Q16,166.68	Q16,166.68	Q17,895.57	Q17,895.57	Q17,895.57	Q18,645.57	
Egresos														
Costo inversión inicial	-Q6,150.00													
Egresos mensuales	-Q6,100.00	Q0.00	-Q7,350.00	-Q4,000.00	Q0.00	-Q32,000.00	Q0.00	Q0.00	-Q14,600.00	Q0.00	Q0.00	-Q48,000.00	Q0.00	
<b>Total Egresos</b>	-Q12,250.00	Q0.00	-Q7,350.00	-Q4,000.00	Q0.00	-Q32,000.00	Q0.00	Q0.00	-Q14,600.00	Q0.00	Q0.00	-Q48,000.00	Q0.00	
<b>Flujo de efectivo</b>	-Q12,250.00	Q2,500.00	-Q4,850.00	Q4,999.92	Q13,166.62	-Q15,833.32	Q16,166.68	Q16,166.68	Q1,566.68	Q17,895.57	Q17,895.57	-Q30,104.43	Q18,645.57	
<b>Flujo de efectivo acum</b>	-Q12,250.00	-Q9,750.00	-Q14,600.00	-Q9,600.08	Q3,566.54	-Q12,266.78	Q3,899.90	Q20,066.58	Q21,633.26	Q39,528.83	Q57,424.40	Q27,319.97	Q45,965.54	

Fuente: elaboración propia (2013)

**Cálculo de TIR con flujos proyectados a 5 años.**

Concepto	Año					
	0 (2013)	1 (2014)	2 (2015)	3 (2016)	4 (2017)	5 (2018)
Ingresos						
Beneficio económico		Q145,519.97	Q223,746.84	Q223,746.84	Q223,746.84	Q223,746.84
<b>Total Ingresos</b>	Q0.00	Q145,519.97	Q223,746.84	Q223,746.84	Q223,746.84	Q223,746.84
Egresos						
Costo inversión inicial	-Q151,005.83					
Egresos anuales		-Q112,050.00	-Q112,050.00	-Q112,050.00	-Q112,050.00	-Q112,050.00
<b>Total Egresos</b>	-Q151,005.83	-Q112,050.00	-Q112,050.00	-Q112,050.00	-Q112,050.00	-Q112,050.00
<b>Flujo anual proyectado</b>	-Q151,005.83	Q33,469.97	Q111,696.84	Q111,696.84	Q111,696.84	Q111,696.84
<b>Flujo de efectivo acum</b>	-Q151,005.83	-Q117,535.86	-Q5,839.02	Q105,857.82	Q217,554.66	Q329,251.50

TIR mensual	46.57%
-------------	--------

Parámetros de medición del beneficio económico derivado del plan de capacitaciones			Mensual	Total Anual
Departamento	Razón	Fórmula		
Mercadeo	% crecimiento clientes	num estimado clientes nuevos mensual*ingreso mensual estimado cliente nuevo	1728.89	20746.68
Ventas	% crecimiento ventas	%aumento de ventas mensual*ingreso estimado medio por ventas mensuales	4166.7	50000.4
Administrativo	% disminución costo de supervisión	horas ahorradas de supervisión estimadas*costo estimado por hora de supervisor	6499.92	77999.04
Instalaciones	% disminución costo reproceso/errores	costo estimado por error*%estimado disminución de errores	750	9000
Compras	% disminución costo proceso ineficiente de compra	costo estimado retraso en compra*%disminución retrasos mensuales	2500	30000
Financiero	% disminución costo de supervisión	horas ahorradas de supervisión estimadas*costo estimado por hora de supervisor	3000.06	36000.72
			<b>Ingreso anual estimado</b>	<b>223746.84</b>

Fuente: elaboración propia (2013)

## Bibliografía

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier (2004), *"Administración"*, McGraw-Hill, en México, 346 páginas.
2. Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*, (5ta. ed.) México: McGraw-Hill.
3. Stephen Robbins y Mary Coulter (2000) *"Administración"* 10ª edición, Prentice Hall.
4. Chiavenato, Idalberto. (2005) *"Administración de recursos humanos"*. 5ª. Edición. Colombia. McGraw-Hill.
5. BUENO CAMPOS, Eduardo. "Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos." Ediciones Pirámide. Madrid, 2004
6. Hernández, Sampieri, Roberto. (2010) *"Metodología de la Investigación"*, (5ta. Ed.) México McGraw-Hill.
7. John, M. (2005). *"Administración del recurso humano"*. México: McGraw-Hill
8. Koontz, H., y Wehrich, H. (2000). *"Administración una Perspectiva Global"*, (5ta. ed.) México: McGraw-Hill.
9. Mondy, R Wayne (2010) *"Administración de Recursos Humanos"* 11a edición. México Pearson 491 p.
10. Werther, W., y Davis, K. (2008). *"Administración de Personal y Recursos Humanos"*, (5ta. ed.) México: McGraw-Hill.
11. Frederick F. Reichhelder, 2009 *"The one number you need to grow"* para la revista Harvard Business

12. Guía PED 2,012 Universidad Panamericana.

13. Manual de Estilo 2,006, Universidad Panamericana.

## Anexo 1



Universidad Panamericana de Guatemala

-ACA- Administración de Empresas

Práctica Empresarial Dirigida

### GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL PARA EVALUAR EL CONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA IMPO TECHNOLOGY

**Objetivo:** Este instrumento tiene como finalidad conocer como el gerente general de la empresa Aktiva S.A. guía a sus colaboradores en sus funciones y si los procesos son eficientes.

**Instrucciones:** Responda de manera directa las preguntas que se le plantean.

Nombre:	
Puesto:	Departamento:
Teléfono - Ext:	Fecha:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa y cuál es su profesión?

---

---

---

2. ¿Cómo se realiza en la empresa el proceso de selección y contratación de personal?

---

---

---

---

---

3. ¿Posee algún documento escrito en el cual se detallen las funciones de su equipo de trabajo?

Si

No

4. ¿Cómo se encuentran organizadas las funciones en su departamento?

---

---

---

---

5. ¿Se encuentran bien definidos todos los procesos en los departamentos?

Si

No

6. ¿Considera que la ejecución de los procesos en los departamentos son rápidos y eficientes?

---

---

---

---

7. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?

A) Por correo  B) Verbal  C) Por medio de cartas o memos

D) Chat Interno

8. ¿Cómo se manejan los conflictos del personal?

- A) A través de reuniones y diálogos  B) El jefe inmediato los resuelve  
C) No sé  D) No hay conflictos

9. ¿Quién o quiénes influyen en la toma de sus decisiones laborales?

- A) Su jefe inmediato  B) Otro Gerente de otro departamento   
C) Otros

¿Quién ó  
quiénes? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

---

---

---

---

---

11. ¿Quién es el encargado de impartir la inducción al personal y en cuanto tiempo se realiza?

---

---

---

---

---

12. ¿Existe un plan de capacitación para el personal?

Si  No

13. ¿Qué tipo de capacitación recibe actualmente el personal y quien la gestiona?

---

---

---

---

---

14. ¿Actualmente todos los departamentos de la empresa cuentan con manuales administrativos para operar?

---

---

---

15. ¿Cómo recibe el personal actualmente las instrucciones acerca de sus funciones en el puesto de trabajo?

Escrito  Verbal  Ambos

Otros, especifique

---

---

\*\*\*\*\*Gracias por su colaboración\*\*\*\*\*

Anexo 2



Universidad Panamericana de Guatemala

-ACA- Administración de Empresas

Práctica Empresarial Dirigida

**GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES PARA EVALUAR EL  
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN  
LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA IMPO TECHNOLOGY**

**Objetivo:** Este instrumento tiene como finalidad determinar si los colaboradores de la empresa Aktiva conocen sus funciones y si los procesos son eficientes.

**Instrucciones:** Marque con una X la opción que elija.

Nombre:	
Puesto:	Ddepartamento:
Tiempo de laborar en la empresa:	Fecha:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa y cuál es su profesión?

---

---

---

2. ¿Cómo se realiza la inducción a la empresa y quien la imparte?

---

---

---

---

---

3. ¿Existe un plan de capacitación para el personal?

Si  No

4. ¿Qué tipo de capacitación recibe actualmente el personal y quien la gestiona?

---

---

---

---

---

5. ¿Actualmente todos los departamentos de la empresa cuentan con manuales administrativos para operar?

---

---

---

6. ¿Cómo recibe el personal actualmente las instrucciones acerca de sus funciones en el puesto de trabajo?

A) Escrito  B) Verbal  C) Ambos

Otros, especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?

---

---

---

---

8. ¿Considera que los procesos en su departamento son rápidos y eficientes?

Sí  No

¿Porqué?

---

---

---

---

9. ¿Los procesos de su departamento están automatizados o se trabajan en forma manual?

---

---

---

---

10. ¿Posee algún documento escrito en el cual se detallen las responsabilidades de su equipo de trabajo?

Sí  No

11. ¿En cuales de las funciones que desempeña en su puesto considera que necesita capacitación?

---

---

---

12. ¿Cómo se manejan los conflictos del personal?

A) A través de reuniones y diálogos  B) El jefe inmediato los resuelve   
  150

- C) No sé      D) No hay conflictos

13. ¿Cómo recibe el personal actualmente las instrucciones acerca de sus funciones en el puesto de trabajo?

Escrito  Verbal  Ambos

Otros, especifique

---

---

14. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones con gerencia general para evaluar el desempeño de su departamento?

A) Quincenal  B) Mensual  C) Bimestral  D) Trimestral

E) Semestral  F) Anual

G) No se realizan reuniones para evaluar el desempeño

15. ¿Evalúa el desempeño de su equipo de trabajo y por que medio lo realiza?

---

---

---

---

\*\*\*\*\*Gracias por su colaboración\*\*\*\*\*

Anexo 3



Universidad Panamericana de Guatemala

-ACA- Administración de Empresas

Práctica Empresarial Dirigida

**ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DE LA EMPRESA IMPO  
TECHNOLOGY PARA EVALUAR EL CONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y  
EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN**

**Objetivo:** Este instrumento tiene como finalidad conocer como los gerentes de la empresa Aktiva guían a sus colaboradores en sus funciones y si los procesos son eficientes.

**Instrucciones:** Marque con una X las preguntas que se le plantean.

Nombre:	
Puesto:	Departamento:
Teléfono - Ext:	Fecha:

1. ¿Por medio de qué fuente de reclutamiento se enteró de la existencia de una plaza vacante dentro de la empresa?

Prensa escrita

Afiches

Feria de empleo

Un conocido dentro de la empresa

Otro, especifique \_\_\_\_\_

2. ¿Dentro de su proceso de selección, que requisitos le solicitaron para optar a la plaza?

Curriculum Vitae

Pruebas de Selección

Entrevista de Selección

Evaluación Socioeconómica

Examen Médico

Otro, especifique

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuántas entrevistas se realizaron en el proceso?

Una

Dos

Tres

Cuatro

4. ¿Cuando usted fue contratado, quien le impartió una inducción de su puesto?

Jefe de Recursos Humanos

Jefe de Departamento

Gerentes del Área

Jefe de RRHH y Jefe de Departamento

5. ¿Existen manuales administrativos en de su departamento?

Sí

No

6. ¿Con qué frecuencia se actualizan los manuales administrativos dentro de su departamento?

Cada Semestre

Anualmente

Cada dos años

No se realizan

7. ¿Quién elabora los manuales administrativos de su departamento?

Jefe de Recursos Humanos

Jefe de Departamento

Gerentes del Área

Jefe de RRHH y Jefe de Departamento

8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones de sus funciones, para enriquecimiento del puesto?

Cada Semestre  Anualmente

Cada dos años  No recibe

9. ¿Qué tipo de capacitaciones recibe en la actualidad?

Tecnología  Temas Administrativos

Servicio al cliente  Específico de su área

10. ¿Dentro de la empresa existe un plan de carrera?

Sí  No

11. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?

A) Por correo  B) Verbal  C) Por medio de cartas o memos

D) Chat Interno

12. ¿Conoce la visión y misión de la empresa? Si la conoce escribala abajo

---

---

---

---

---

13. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para verificar los resultados de su departamento?

A) Quincenal  B) Mensual  C) Trimestral  D) Anual

No se realizan

14. ¿Con que frecuencia le realizan pruebas de desempeño?

A) Quincenal  B) Mensual  C) Trimestral  D) Anual

No se realizan

15. ¿Cómo se realizan los procesos en su departamento?

A) Automatizados  B) Manuales

\*\*\*\*\*Gracias por su colaboración\*\*\*\*\*