

PE-EC1-37
M972
C.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA
Y CONSULTORA THARSA XXI, SANTA ELENA DE LA CRUZ,
FLORES, PETÉN

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Presentada
a la Decanatura de la
Facultad de Ciencias Económicas
de la
Universidad Panamericana

Por:

TITO ADOLFO MURALLES MONTERROSO

Previo a conferírsele el título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de:

LICENCIADO

Guatemala, octubre de 2007



7.0.0.000-2008-2-1-10.0

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría



AUTORIDADES

RECTOR

Ing. Abel Girón Arévalo

VICERRECTORA ACADEMICA

M.Sc. Alba de González

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Lic. Mynor Herrera

DECANO CIENCIAS ECONÓMICAS

Lic. César Augusto Custodio Cóbar

SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD

M. Sc. Edgar Alfonso Schilling

COORDINADORA

Licda. María Elena Aguilar



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

REF.:C.C.E.E.00001-2007-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 24 DE JULIO DE 2007

De acuerdo al dictamen rendido por la licenciada Ana María Romero asesora, y licenciada Anabella Solórzano revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA THARSA XXI, SANTA ELENA DE LA CRUZ, FLORES PETÉN". Presentada por el estudiante Tito Adolfo Muralles Monterroso, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0001.2007 de fecha 23 de mayo del 2007; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



LIC. CESAR AUGUSTO CUSTODIO COBAR
DECANO FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Nombre Asesor Ana María Romero Palma
Título Académico Maestría en Gerencia Educativa, Licda, En Economía
Dirección 9ª. Av. 11-88 Zona 11
Teléfono 24717568 cel. 52161990
Dirección electrónica anamaropalma@yahoo.com

Guatemala, 10 de abril 2007

Señores
Facultad de ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría, de la Práctica Empresarial Dirigida del tema "REESTRUCTURACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA THARSA XXI, SANTA ELENA DE LA CRUZ, FLORES PETEN", realizado por el alumno+ Tito Adolfo Muralles Monterroso, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, con Carnet No, 01-05-202005641 he procedido a la tutoría de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana. Por lo cual la nota correspondiente a dicho trabajo es de 90 puntos.

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

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

Atentamente,


Licda. Ana María Romero

Tutor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

09 ABR 2007

RECIBIDO
FIRMA

Licda. Anabella Solórzano, Revisora
Psicóloga en Recursos Humanos

14 Avenida 19-64, Zona 10, Villas Marqués
Tel. 2333 4878
Cel. 5370 3502

E-mail: anasolorzano@panama@yahoo.com

Guatemala, 14 de marzo 2007

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Ciudad

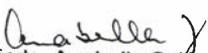
Estimados señores:

Con relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida, del tema **"Reestructuración de la Empresa Constructora y Consultora THARSA XXI, Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén"**; realizado por **Tito Adolfo Muralles Monterroso**, Carné No. **01 05 20 2005641**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a su revisión, observando que llena los requerimientos establecidos por la reglamentación de la Universidad Panamericana.

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

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

Cordialmente,


Licda. Anabella Solórzano



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0001-2007

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

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

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

Área de Administración: **Lic. Luis Tepe**

Área de Mercadeo: **Lic. Ariel de León**

Área de Finanzas: **Ing. Romeo Contreras**

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 90**.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado “**REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTURA Y CONSULTORA THARSA XXI, SANTA ELENA DE LA CRUZ, FLORES, PETÉN**” **habiendo obtenido la nota global de: 71**.

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

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

5. El examen oral se practicó el día **23** Del mes de: **MAYO**

del año: **2007** Iniciándose a las: **18:00**

Con el resultado siguiente:

Aspecto	Punteo máximo	Calificación
1 Dominio/conocimiento de los temas		
Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadeo y Finanzas.	15 Pts	10.7
Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema.	10 Pts	6.7
2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico		
Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida.	10 Pts	6.7
3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional		
Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto. Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.	25 Pts	17.7
4 Lógica y congruencia de los planteamientos		
Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes.	10 Pts	7.3
5 Conclusiones y recomendaciones		
Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.	10 Pts	7
5 Interrogantes planteadas		
Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores.	20 Pts	15
TOTAL		17.1

6. La evaluación general del examen lo conforma:

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

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (71) =

45
35.5

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

MURALLES MONTERROSO, TITO ADOLFO

Ha sumado la nota final de: 81 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

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

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 81 Puntos en la categoría de:

Aprobado

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

20:00 Horas del día: 23 Del mes de:

MAYO

Del año: 2007


Área de Administración


Área de Mercaderes


Área de Finanzas




Vicerrectoría Académica


Decano Facultad de Ciencias Económicas
LIC. CESAR AUGUSTO CUSTODIO COBAR
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS




Secretaría General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

ACTO QUE DEDICO:

A DIOS POR HACER SU VOLUNTAD Y DARME LA OPORTUNIDAD DE OBTENER SABIDURIA PARA PODER ALCANZAR ESTE TRIUNFO.

A MIS PADRES SALVADOR GREGORIO MURALLES MURALLES Y GUADALUPE MONTERROSO LECHUGA QUE ME DIERON LA VIDA Y SU APOYO INCONDICIONAL PARA ALCANZAR ESTE ÉXITO.

A MI ESPOSA SARAI DEL CARMEN PINEDA MARQUEZ QUE CON SU AMOR Y COMPRESION HIZO POSIBLE LLEGAR A ESTE MOMENTO.

A MI HIJA RENATA SARAI MURALLES PINEDA QUE ES LA INSPIRACION EN MI VIDA PARA SEGUIR ADELANTE.

A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA POR HABERME BRINDADO EL APOYO NECESARIO EN LA ACTUALIZACION DE MIS CONOCIMIENTOS Y ASÍ PODER CULMINAR MIS ESTUDIOS, HASTA OBTENER EL TÍTULO TAN DESEADO.

A LA EMPRESA CONSTRUCTORA THARSA XXI POR PERMITIRME EFECTUAR MI PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA, SANTA ELENA, PETEN.

AL GERENTE DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA THARSA XXI HÉCTOR ROMEO LÓPEZ ALVAREZ, POR SU APOYO INCONDICIONAL PARA EL DESARROLLO DE MI PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA, SANTA ELENA, PETEN.

AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA QUIENES CON SUS SABIAS ENSEÑANZAS ALIMENTARON MIS CONOCIMIENTOS PARA LOGRAR MIS SUEÑOS.

A LA LICENCIADA ANA MARIA ROMERO PALMA POR ORIENTARME, CORREGIRME Y MOTIVARME, PARA CULMINAR EL PRESENTE TRABAJO.

A LA LICENCIADA ANABELLA SOLORZANO POR ORIENTARME, CORREGIRME Y MOTIVARME, PARA CULMINAR EL PRESENTE TRABAJO.

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
I. ANTECEDENTES	2
II. MARCO TEORICO	2
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1 Objetivos General y Especificos	5
2.2. Alcances y Límites	5
2.3 Aporte	5
IV. METODOLOGÍA	7
3.1 Sujetos	7
3.2 Instrumentos	7
3.3 Fuente	7
3.4 Procedimiento	8
V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	9
VI. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN	18
VII. CONCLUSIONES	20
VIII. RECOMENDACIONES	21
IX. PROPUESTAS	22
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
XI. ANEXOS	29
INDICE DE GRÁFICAS	48

RESUMEN

La empresa Constructora y Consultora THARSA XXI, es una empresa familiar que se dedica a las siguientes actividades: construcción y planificación de obras civiles tales como carreteras de terracería, puentes, escuelas, centros de acopio, casas, pavimento rígido, tanques de agua, principalmente.

La reestructuración de la empresa Constructora y Consultora THARSA XXI de Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén, se realizó con el propósito de implementar los procesos más apropiados para su mejoramiento administrativo.

Como fase de investigación se llevo a cabo una Evaluación Integral, herramienta que puede ser utilizada con facilidad por funcionarios de la organización, con el fin de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como las situaciones críticas que se consideren barreras para el logro de sus metas. Dicha Evaluación Integral, determinó la situación actual de la empresa en sus áreas funcionales, con un criterio sistemático y científico, a través de un grupo multidisciplinario de expertos que ayude a identificar los puntos críticos y soluciones.

El objetivo general de la consultoría es evaluar la situación actual de la empresa, dando énfasis en las áreas de mayor conflicto que entorpecen el desarrollo normal de la organización.

El análisis de las situaciones críticas dentro de una organización permite conocer aquellas actividades en las que se debe poner interés en solucionar, ya que representan un alto riesgo para el proceso administrativo de la empresa, así como el cumplimiento de sus objetivos generales y particulares.

Al identificar la situación actual de la empresa, se logra identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y de esta manera se identifica los factores que la favorecen. Además, se identifica las variables que provocan retrasos económicos, operacionales y de tiempo. Esta información ayuda a la toma de decisiones acertadas para mejorar la situación de la empresa. Según investigación de campo y sondeo con el Gerente de la empresa THARSA XXI, no existe controles administrativos.

Luego de realizar los estudios y analizar los resultados obtenidos, se puede concluir que la Empresa Constructora THARSA XXI es una empresa con éxito en el medio, pero el mismo no proviene de una organización e integración profesional de negocio.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto y con el fin de hacerle frente a la competencia nacional tan agresiva, la Constructora THARSA XXI necesita innovar, es decir adoptar técnicas administrativas y de mercadeo eficaces y eficientes, así como contratar personal especializado para cada área de trabajo, ya que de lo contrario se verá rezagada y no tardará en crear problemas en el mercado, aunque en la actualidad va en crecimiento y excelente aceptación por parte del mercado meta.

Se recomienda difundir la Misión, la Visión y los Objetivos Empresariales entre los empleados de la Constructora, a fin de que sean asimilados, aumentando su conocimiento y aumentando de esta manera el potencial de la empresa, a través del empoderamiento.

Implementar la reestructuración de la empresa, minimizando sus debilidades y amenazas, con el fin de aumentar sus fortalezas y oportunidades y de esta manera afrontar los nuevos retos que se presentan con la firma del TLC.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación constituyó un análisis cualitativo y cuantitativo de la Constructora THARSA XXI, con el fin de determinar las acciones apropiadas en el desenvolvimiento de sus actividades.

El objetivo principal de la consultoría es evaluar la situación actual de la empresa, dando énfasis a las áreas de mayor conflicto que entorpecen el desarrollo normal de la organización, ya que la misma está constituida para la generación de utilidades.

La reestructuración de la empresa Constructora y Consultora THARSA XXI de Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén, se realizó con el propósito de implementar los procesos adecuados para su mejoramiento administrativo. Además, se realizó una Evaluación Integral, herramienta que puede ser utilizada con facilidad por funcionarios de la organización, con el fin de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como las situaciones críticas que se consideren barreras para el logro de sus metas.

Por lo anterior, se recomienda las acciones apropiadas para cada una de las áreas analizadas, ofreciendo los lineamientos básicos para el crecimiento de la empresa, así como las acciones a tomar en cada una de las áreas de estudio de la constructora.

I. ANTECEDENTES:

La empresa Constructora y Consultora THARSA XXI, es una empresa familiar que se dedica a las siguientes actividades: construcción y planificación de obras civiles tales como carreteras de terracería, puentes, escuelas, centros de acopio, casas, pavimento rígido, tanques de agua, principalmente.

La reestructuración de la empresa Constructora y Consultora THARSA XXI de Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén, se realiza con el propósito de implementar los procesos más apropiados para su mejoramiento administrativo.

Como fase de investigación se llevará a cabo una Evaluación Integral, herramienta que puede ser utilizada con facilidad por funcionarios de la organización, con el fin de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como las situaciones críticas que se consideren barreras para el logro de sus metas. Dicha Evaluación Integral, determinará la situación actual de la empresa en sus áreas funcionales, con un criterio sistemático y científico, a través de un grupo multidisciplinario de expertos que ayude a identificar los puntos críticos y soluciones.

Y, para la efectiva realización de la Evaluación, es importante la participación de todo el personal de la empresa, ya que de la cantidad y la calidad de dicha información, dependerán las soluciones que contribuyan al desarrollo y logro de los objetivos planeados.

A partir de los resultados recabados, se aporta a la empresa las conclusiones e implementación de recomendaciones, para su mejor desenvolvimiento.

II. MARCO TEORICO:

De acuerdo a Hodson, William K. (1997), la reingeniería de procesos es una técnica en la cual se analiza a profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de un departamento o toda la empresa, con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de una organización funcional y sigue el siguiente método:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso, es el conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio, hasta la realización de cualquier actividad interna (Vg.: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio inter-funcionales eficaces y sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado consiste en que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, la mayoría de organizaciones se han organizado verticalmente por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, luego de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades.

Hacia el Concepto de Reingeniería:

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías. Reingeniería significa volver a empezar, arrancando de nuevo.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración, muchas de las tareas que realizaban los colaboradores nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

Actualmente, tres fuerzas por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son:

CLIENTES:

Los clientes asumen el mando, debido a que el mercado masivo está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades. Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas y los reclamos muchas veces se expresan de la siguiente manera: "O lo hace usted como quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información. Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada un cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no aparece otro para reemplazarlo.

COMPETENCIA:

La tecnología transforma a la naturaleza de la competencia y la intensifica. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nueva reglas para manejar sus negocios.

EL CAMBIO:

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Actualmente, las empresas tienen que movilizarse más rápidamente o pronto quedarán paralizadas. Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas la reingeniería, fundamentada en la premisa de que a la larga, no son lo productos, sino los procesos que los crean, los que llevan a las empresas al éxito. Los buenos productos no hacen ganadores, los ganadores hacen buenos productos. Las compañías tienen que organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo y si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, debido a que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Lo anterior, es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

El problema consiste en que estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo completamente distinto, Stoner y Wankel (1997).

Definición Formal de Reingeniería:

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. En este marco, un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. De esta manera la compañía se podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias, Hodson, Wiliam K. (1997).

ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS:

a. Definición:

- Es el medio que la empresa debe utilizar para alcanzar los objetivos establecidos.
- Reestructurar la organización actual, para establecer las líneas de autoridad adecuadas y el desarrollo de una comunicación efectiva, verbal, escrita y de doble vía.
- Desarrollar un plan de mercadeo estratégico.

- Implementar un programa de evaluación del desempeño que permita medir la capacidad de los empleados, para propiciar el desarrollo y bienestar de los mismos.

POLÍTICAS:**a. Definición:**

Son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones.

PLANES:**a. Definición:**

Describe los factores y las fuerzas principales que influirán sobre la organización, incluyendo objetivos, situación actual, programa de acción, los presupuestos y los controles de la empresa.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:**a. Definición:**

- Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras.
- Series cronológicas de acciones requeridas, así como pautas de acción más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se debe realizar determinadas actividades.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**a. Definición:**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados, con el fin de asegurar que se logren los objetivos y planes de la empresa.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El funcionamiento de la empresa Constructora y Consultora THARSA XXI de Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén, se ha visto afectado debido a los constantes cambios en precios, así como por la competencia desleal de nuevas empresas. Debido a lo anterior, se vuelve necesario llevar a cabo mejoras más adecuadas dentro de la Constructora, ya que la misma cuenta con deficiencias por haber sido creada como empresa personal, con una buena demanda de los productos ofrecidos.

Debido a al planteamiento anterior, se presenta la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los elementos necesarios para que la empresa mejore y sea eficiente?

3.1 Objetivos General y Específico:

Objetivo General:

El objetivo general de la consultoría es evaluar la situación actual de la empresa, dando énfasis en las áreas de mayor conflicto que entorpecen el desarrollo normal de la organización.

Objetivos Específicos:

- Evaluar el sistema administrativo de la empresa.
- Evaluar el manejo financiero de la empresa.
- Evaluar una estrategia mercadológica.

3.2 Alcances y Límites:

Al conocer la situación de la empresa, se puede conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que posee y de esta forma poder conocer lo que realmente se encuentre favoreciendo a la empresa; así como lo que le provoca retrasos tanto económicos, operacionales o de tiempo, con el fin de que esta información provea conocimientos que beneficien la toma de decisiones más acertadas para mejorar la situación de la empresa, Reyes, Agustín (1997).

Para lograr el cumplimiento de los objetivos específicos se cuenta con un límite de tiempo de seis meses o corto plazo, para objetivos específicos en las áreas administrativas, financieras y

mercadológicas y un límite de tiempo de un año o mediano plazo para la evaluación de los avances.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos, se debe delimitar el campo de acción de la empresa, el cual consiste en cubrir los doce municipios del Departamento de Petén.

3.3 Aporte:

A la empresa:

A través de la aplicación de la consultoría se contribuye a la eficacia administrativa de la empresa, siendo específica para la constructora en estudio.

Al estudiante:

En la ampliación del conocimiento del proceso administrativo, dando como resultado un mayor conocimiento del proceso, adquiriendo experiencia.

A la Universidad:

El presente estudio constituye un documento de consulta para otros estudiantes y un marco referencial para la Universidad, a fin de conocer hasta donde llegar con calidad pedagógica y de extensión.

IV. METODOLOGÍA:

Se aplicó el Análisis del Método FODA al Área Administrativa, Finanzas y Contabilidad, Mercadeo y Ventas, y Recursos Humanos.

Diagnóstico FODA:

Consiste en la realización de un diagnóstico sobre los aspectos internos y externos de la empresa, tomando como principales elementos sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que contribuyen u obstaculizan el desarrollo de los objetivos planeados. Además, facilita la ubicación y dimensión en la cual se desenvuelve en la actualidad todas las empresas.

En esta fase se pone de manifiesto la situación actual de la organización, a fin de que el empresario interesado en la asesoría administrativa delibere con respecto a su posición.

4.1 Sujetos:

Se entrevistó al personal que labora en la empresa, entre ellos, el Gerente, la Secretaria, el Dibujante, el Contador; así como el resto de personal que labora interna o externamente. Además, se corroboró cierta información con los clientes de la empresa, para contar con un análisis externo.

4.2 Instrumentos:

Para la recopilación de información, se preparó una entrevista, en la cual se aplicó un cuestionario (ver ANEXO), se elaboraron los Cuadros para el Análisis FODA; así como el equipo de informática apropiado para la elaboración del trabajo.

4.3 Fuentes:

Fuentes Primarias:

Personal de la empresa: Consulta directa, entrevista, cuestionario.

Trabajo de campo: Investigación de trabajos efectuados, recopilación de datos de trabajos efectuados.

Fuentes Secundarias:

Consultas de bibliografía.

Trabajo de gabinete: Análisis de la información.

4.4 Procedimiento:**4.4.1 PLAN DE TRABAJO DE UNA EVALUACION INTEGRAL**

No.	ACTIVIDADES	CÓMO SE REALIZARÁ
1	Integración del grupo de Evaluación Integral:	<p>La Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos seleccionan a una persona de cada área de la organización para integrarlas al grupo multidisciplinario, para definir cada uno de los puestos.</p> <p>Se cuenta con programas, procedimientos y políticas que se utilizan como nexo entre los trabajadores de campo y el Informe Final.</p>
2	Análisis preliminar:	<p>Se definen los elementos que se consideren de mayor importancia para presentar la propuesta inicial y la elaboración de un programa general.</p>
3	Revisión Integral: Definición de Áreas Críticas y Diagnóstico General.	<p>En esta etapa se realizan la investigación de campo sobre las áreas críticas que se requieren de una evaluación. Lo importante es llegar a definir las prioridades tomando en cuenta la problemática de la empresa.</p> <p>Se aplicarán cuestionarios por área, además, se contará con un programa de trabajo que cubrirá un estudio, análisis y examen del entorno, estructura organizacional, planes comerciales, financieros, sistemas, clima laboral, flujo de operaciones, programas, proyectos, planeación estratégica, personal, función social, crecimiento histórico, experiencia, prestigio y alcance de sus beneficios.</p> <p>Se presentará un Diagnostico General, con un Mapa FODA. Además, se acompañará de un análisis de causa y efecto, determinando las variables dependientes e independientes</p>

		del problema y así facilitar el aislamiento de soluciones y alternativas.
4	Evaluación específica:	En esta etapa se debe realizar una revisión sobre el área o proceso crítico que se haya decidido evaluar.
5	Opiniones y recomendaciones:	Se creará un Informe Final y Ejecutivo, interpretándose los resultados que permitan la formulación de recomendaciones y alternativas de soluciones.

Para determinar las conclusiones y recomendaciones de la investigación se procedió de la siguiente manera:

- Se diseñó una boleta para los colaboradores, para llevar a cabo la evaluación de la empresa.
- Luego del cuestionario, se aplicó la entrevista, para aportar información al Mapa FODA.
- Se tabuló la información del cuestionario.
- Se desarrolló el Mapa FODA.
- Con la información recabada, se efectuó las conclusiones y recomendaciones.

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DIAGNÓSTICO FODA

La realización de un diagnóstico de los aspectos internos y externos de la empresa, tomando como principales elementos sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que contribuyen u obstaculizan el desarrollo de los objetivos planeados, facilita la ubicación y dimensión en la cual se desenvuelve en la actualidad todas las empresas.

En esta fase se pone de manifiesto la situación actual de la organización, a fin de que el empresario interesado en la asesoría administrativa delibere con respecto a su posición.

ÁREA ADMINISTRATIVA

FORTALEZAS

1. Se organizan reuniones de trabajo semanales para darle seguimiento a los controles contables-administrativos, así como las distintas problemáticas que presenta cada tienda en su operación particular.
2. Se imparte capacitación al personal administrativo, con el objetivo de alcanzar un nivel adecuado de rendimiento en cuanto a la información y procesos que se llevan a cabo en dicho departamento.
3. El personal puede ejecutar cualquier actividad dentro de la empresa, lo que lo convierte en personal integral, basado en el principio de que toda persona es necesaria, más no indispensable. Lo anterior obedece a que la empresa no puede dejar de laborar debido a la inasistencia de una persona.
4. Se establece un control en la entrega de la materia prima para distribuirla equitativamente, lo cual ha dado como resultado un adecuado sistema de distribución, manteniendo el producto en el momento indicado a un precio adecuado.
5. Presenta una organización jerárquica funcional, la cual es descentralizada y obedece a necesidades administrativas independientes, proporcionando a la organización agilidad y capacidad de respuesta.

DEBILIDADES

1. La empresa no ha determinado la planeación a corto y largo plazo, ni se le hace participe al personal, lo cual induce a que en determinado momento encuentren cierta renuencia en el establecimiento de los planes, ya que no se toma el criterio del personal operativo que conoce con más detalle sus actividades.
2. Existe duplicidad de funciones por falta de manuales, lo que significa pérdida de tiempo al realizar varias veces una operación, así como en el desarrollo de sus actividades.
3. Atraso en el control de inventarios por carecer de programas modernos, perjudicial para nuestra empresa, ya que existe una competencia actualizada en sistema de inventarios, lo que da lugar a la disminución del buen desarrollo de las operaciones.
4. En los planes organizacionales, no participan las personas que lo ejecutan, esto conlleva a que en determinado momento encuentren cierta oposición al establecimiento de nuevos planes, debido a que en ningún momento se toma en cuenta el criterio del personal operativo que conoce con más detalle sus actividades.

OPORTUNIDADES

1. Se obtiene información de la competencia para mejorar sus actividades, logrando mediante la retroalimentación, información actualizada que permite identificar el impacto de las ventas en las diferentes tiendas con relación a la competencia.
2. Disponibilidad de adquirir tecnología, para poder hacer más productivos los procesos y optimizar los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa.
3. Aprovechar los diferentes programas de capacitación en el medio que imparte el INTECAP a las empresas de servicios, logrando que el personal obtenga más conocimientos y profesionalismo en el desarrollo de sus actividades diarias.
4. Hacer uso de las diferentes asesorías externas que brinden apoyo al área administrativa de la empresa, tales como financieras, de recursos humanos y asesoría legal.

AMENAZAS

1. La competencia posee un control de inventarios eficiente, lo que puede dar lugar a encontramos en determinado momento con un sistema desactualizado que provocaría una disminución en nuestro desarrollo.
2. Innovación constante de la tecnología computacional (software y hardware), provocando obsolescencia en procesos a mediano plazo, lo cual podría afectarnos en relación con capacidad y agilidad de los programas en nuestro proceso administrativo.

ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

FORTALEZAS

1. Administración financiera descentralizada e independiente.
2. Realiza reportes mensuales sobre las actividades financieras, en los plazos convenidos, debido a que se cuenta con un equipo contable que cumple con sus objetivos.
3. No es necesario invertir en seminarios de capacitación, debido a que los mismos están incluidos en las cuotas patronales que la empresa paga al INTECAP; además, la asesoría externa cumple una función muy importante actualizando al personal.
4. Cuenta con Contadores Externos que tienen a cargo los controles fiscales de forma adicional a la Auditoría Interna, lo cual permite a la empresa mantener un control en cuanto a la realización del pago de los impuestos, por lo que es una carga menos del Contador Interno, ya que son ellos los encargados de verificar el periodo en que se deben realizar dichos pagos.
5. Los pagos a los proveedores se realizan cada 30 días, lo que le permite mantener un crédito con los mismos y no sentir la presión de pagos en efectivo en el momento de la compra; de esta forma se les permite financiarse con los créditos que los proveedores nos otorgan.
6. Existe una efectiva verificación o cuadro entre las compras de materia prima y los insumos utilizados en las ventas debido a que se efectúa una facturación total, ya que mantiene un

control de las compras y gastos que la empresa realiza cada mes; esta situación es debido a que la empresa tiene la necesidad de costear los productos individualmente.

7. La buena relación con entidades bancarias, es de beneficio debido a que permite que en cualquier momento se pueda realizar préstamos para seguir invirtiendo, esta situación ha colaborado con el crecimiento de la empresa, cuando los bancos estén en posición de hacerlo.

DEBILIDADES

1. Nivel de endeudamiento alto, debido a los préstamos que la empresa ha realizado en los últimos años para incrementar su mercado, sin embargo, estos no han tenido el resultado esperado por la dirección de la empresa.
2. Excesivo anticipo en sus compras, ya que no tienen un control en sus presupuestos y en ocasiones realizan compras de materia prima de forma no proporcional.
3. Incumplimiento de las políticas de pagos de créditos, debido a que no cuentan con una planeación presupuestal, no lleva un control del dinero; lo que provoca incumplimiento con los proveedores.
4. Desactualización en el sistema de inventarios, ya que utilizan sistemas obsoletos, lo cual atrasa el control de la materia prima y demás insumos por no contar con conocimientos de ingresarlos en sistemas de computación.

OPORTUNIDADES

1. Disponibilidad de liquidez para poder financiar cualquier evento, ya que cuentan con Caja Chica, además de mantener asegurada la empresa.
2. Aprovechamiento de cursos del INTECAP a empresas de servicios, beneficiando al empleado y a la empresa, en cuanto a que la capacitación está estipulada en los costos de la empresa, debido al pago de la cuota patronal.

3. De acuerdo la trayectoria actual de la empresa, cuenta con oportunidad de financiamiento, con los bancos que lo otorgan para realizar inversiones a corto plazo, como es el caso de la creación de un parque de festejos.
4. Surgimiento de nuevos proveedores que ofrecen mejores precios y créditos, lo que da lugar a no estancarse con un solo proveedor y se tiene la oportunidad de elegir el que más convenga.

AMENAZAS

1. El proveedor no otorga descuentos y no cumple fechas de entrega, debido a la falta de negociación de ambas partes.
2. Alza en la tasa de interés, ya que en la actualidad los bancos han elevado sus tasas debido a la reducción de otorgamiento de financiamiento por problemas de la desestabilización de la moneda.
3. Inflación constante en precios e insumos, ya que la desestabilización de la moneda provoca que se eleven los precios de los productos y los insumos.
4. Devaluación acelerada de la moneda del país, lo que provoca que los productos eleven sus costos debido a que el dólar se encuentra cada día más alto, provocando un desajuste económico en la población.
5. La iliquidez bancaria es una de las situaciones que más ha afectado a la empresa, debido a que por esta situación se le ha negado la renegociación de los préstamos que la empresa ya tiene y esto ha venido a frenar el desarrollo de la misma.

AREA DE MERCADEO Y VENTAS

FORTALEZAS

1. Precios estables durante considerables períodos de tiempo, lo que permite que la clientela se sienta cómoda en pagar un producto de calidad, a un precio accesible.
2. Tienen definido su mercado meta, ya que su mercado está orientado a una población económicamente estable, donde pueda ser accesible a cualquiera de sus servicios.
3. Identificación adecuada de la competencia, lo que permite estar preparados para cualquier eventualidad, mantenerse arriba de ellos y realizar flaqueos.

DEBILIDADES

1. Falta de presencia y participación en eventos, lo que ha afectado nuestra participación en el mercado y por consiguiente nuestras ventas.
2. La concentración del 50% de ventas en un solo municipio de Petén, ha sido una de nuestras mayores preocupaciones y por esta razón se ha buscado insistentemente nuevos puntos de venta, para poder diluir esta participación.
3. No se realiza publicidad del producto estrella por considerar que ya está posesionado en el mercado y por que están orientando esfuerzos de publicidad y promoción a otros productos que se quieren desarrollar.
4. No se elaboran estudios formales de mercado al abrir un nuevo punto de venta, lo que ha dado como consecuencia que las tiendas cierran por no alcanzar el nivel de ventas esperado.

OPORTUNIDADES

1. Captar un mercado que a la fecha no se ha atendido, buscando de una mejor manera los futuros puntos de venta, y así optimizar la inversión de los recursos.
2. Fidelidad de los clientes debido a que no existen aumentos constantes de precios, lo que ha permitido mantener nuestra participación en el mercado y mantener el nivel de ventas adecuado.

AMENAZAS

Inasistencia de clientes por no pertenecer al mercado meta de la empresa, efecto de la apertura de tiendas no estudiadas previamente.

Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial, lo que se deriva de la no participación de la empresa en actividades promocionales masivas.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

FORTALEZAS

1. La empresa evalúa al personal y decide si es apto para cubrir las necesidades e intereses de la empresa, con un período de prueba de dos meses.
2. Se lleva a cabo la inducción en todas las áreas de la empresa para que el personal sea multifuncional y en caso necesario pueda cubrir otros puestos, por ausencia del personal designado.
3. Horarios adecuados por la naturaleza del negocio, debido a que el consumo de alimentos es cíclico y las horas fuertes son durante el almuerzo y cena.
4. Cuentan con entrevistas de salida constatadas en actas, las cuales sirven como medio de retroalimentación a la Gerencia para verificar que al personal se le trata adecuadamente y no existen abusos en tal sentido.

5. Se prepara al personal, a fin de que sea poli funcional y pueda desempeñar otros puestos en el momento que la empresa lo necesite, lo cual le permitirá a la organización lograr sus objetivos.
6. Cuenta con personal eficiente a pesar de no contar con un reclutamiento adecuado, como resultado de la aplicación clara de procedimientos establecidos y la inducción en todas las áreas de operación de la empresa.

DEBILIDADES

1. El supervisor contrata al personal de cada proyecto el cual no se encuentra capacitado para desarrollar esta labor, por lo que no permite una adecuada investigación y evaluación del personal que está ingresando a la empresa.
2. La capacitación de la empresa tiene un enfoque empírico, el cual busca que la persona pueda desarrollar su puesto en el menor tiempo posible, aunque no esté preparada para realizarlo.
3. No cuenta con un procedimiento adecuado para el reclutamiento del personal, con lo que se presenta el riesgo de contratar personal ineficiente.

OPORTUNIDADES

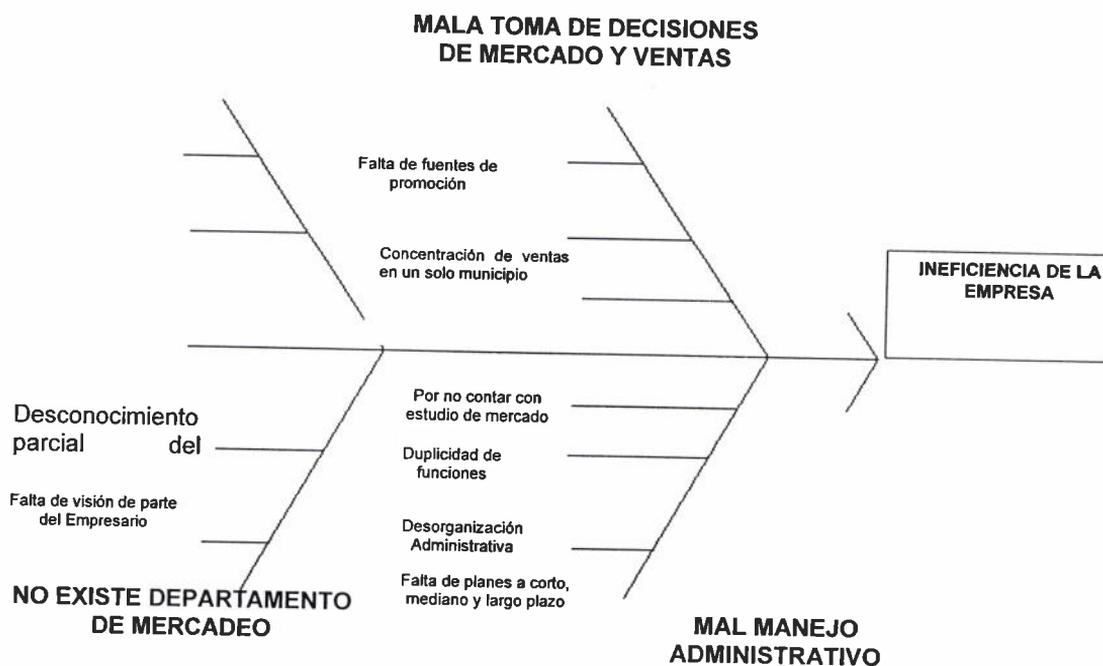
1. El aprovechamiento de las diversas instituciones educativas en el área de construcción para el reclutamiento efectivo, permitirá contar con un mejor personal, siendo más eficiente al brindar un mejor servicio.
2. Debido al amplio número de empresas que se dedica a este tipo de negocio, existe mayor oferta de mano de obra especializada, que al ingresar a la empresa proporciona retroalimentación y transferencia de conocimientos al personal que labora con ellos.
3. Se obtiene información sobre los motivos por los cuales se retira el personal, en cuanto a factores externos como salarios, horarios, incentivos y condiciones de trabajo de la competencia en general.

AMENAZAS

Mejores condiciones laborales por parte de la competencia, la cual cuenta con mayores recursos y con departamentos de personal dedicados a la adecuada administración del mismo.

La verificación de la experiencia y antecedentes de los candidatos es subjetiva, lo que no permite conocer si la persona es apta para las funciones del puesto.

MAPA DE CAUSA Y EFECTO

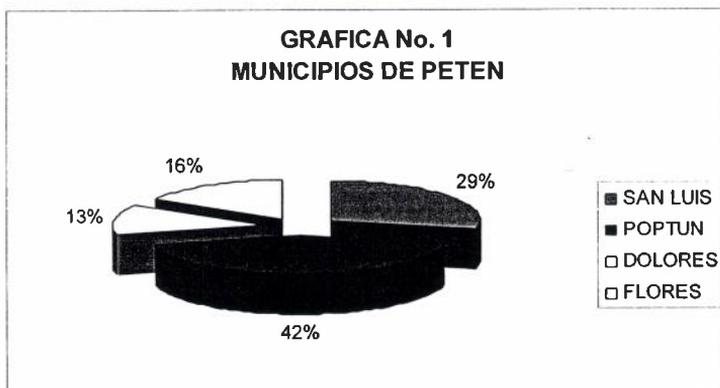


El análisis de las situaciones críticas dentro de una organización permite conocer aquellas actividades en las que se debe poner interés en solucionar, ya que representan un alto riesgo para el proceso administrativo de la empresa, así como el cumplimiento de sus objetivos generales y particulares.

Para dicho análisis, se separaron las actividades según el proceso administrativo, a fin de obtener retroalimentación y conocer la fase del proceso, en donde no se utilizan las herramientas administrativas adecuadas para mantener el curso normal de la organización (anexo Análisis FODA de la empresa).

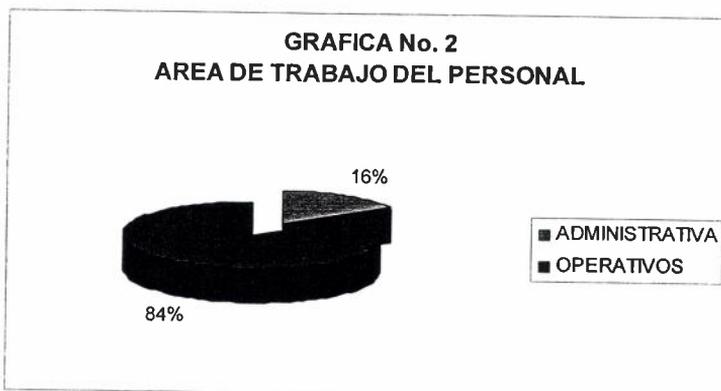
Del total de 31 encuestados, se encuentra el Gerente, la Secretaria, el Dibujante, el Supervisor de Obras, el Contador, tres Maestros de Obras y 23 Albañiles, de los cuales se genero la información para la elaboración de graficas y su análisis.

Se tabuló los siguientes datos del cuestionario:



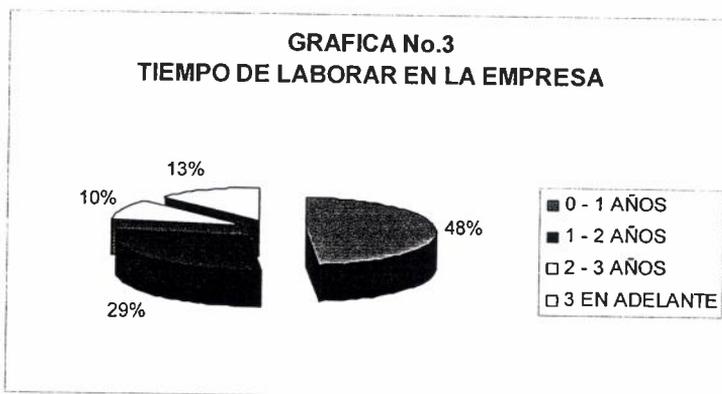
Fuente: Investigación propia, 2006.

De acuerdo al análisis de la Grafica No. 1, da como resultado el área de trabajo en el cual se desenvuelve la empresa, en los diferentes proyectos que ejecuta actualmente dentro del Departamento de Petén, donde se encuentra ubicada la oficina y sus frentes de trabajo.



Fuente: Investigación propia, 2006.

El análisis de la Gráfica No. 2, sobre evaluación del área de trabajo dentro de la empresa, mostró diferencias significativas ya que la mayoría son trabajadores operativos, debido a la actividad económica a la que se dedica.



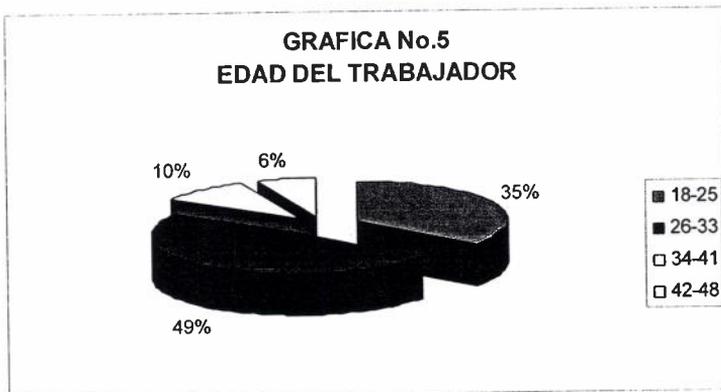
Fuente: Investigación propia, 2006.

De acuerdo al análisis anterior, se evidencian diferencias significativas en cuanto al tiempo de laborar dentro de la empresa, debido a la actividad económica a la que se dedica.



Fuente: Investigación propia, 2006.

La gráfica anterior demuestra una diferencia significativa entre los géneros, ya que la mayoría pertenece al género masculino y una sola persona al femenino; por lo cual no existe equidad de género dentro del área administrativa.



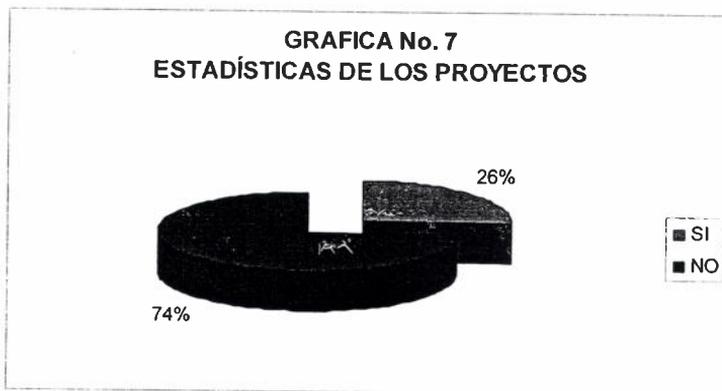
Fuente: Investigación propia, 2006.

De acuerdo al análisis de la gráfica anterior, la mayoría del personal es joven; observándose una edad más avanzada en el personal de administración, supervisión y maestros de obra.



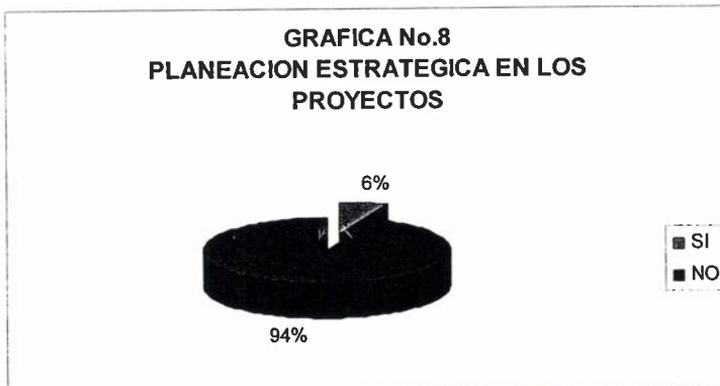
Fuente: Investigación propia, 2006.

Los resultados de la gráfica anterior, sobre evaluación del nivel de escolaridad de los trabajadores de la empresa, reflejan un bajo nivel de escolaridad entre los trabajadores operativos de la empresa. El personal administrativo y supervisores cuentan con un nivel más alto.



Fuente: Investigación propia, 2006.

Los resultados anteriores demuestran diferencias significativas sobre el conocimiento de los registros estadísticos de proyectos, desconociendo la mayoría del personal sobre el tema e ignorando quien lo realiza. Por otro lado, los supervisores llevan a cabo la supervisión y registro estadístico de los proyectos de una a dos veces por semana, conforme la planeación de la empresa.



Fuente: Investigación propia, 2006.

La gráfica anterior, demuestra que no se utiliza una planeación estratégica adecuada y cuando la realizan los Supervisores, se lleva a cabo a través del Diagrama de Gantt en cada uno de los proyectos.

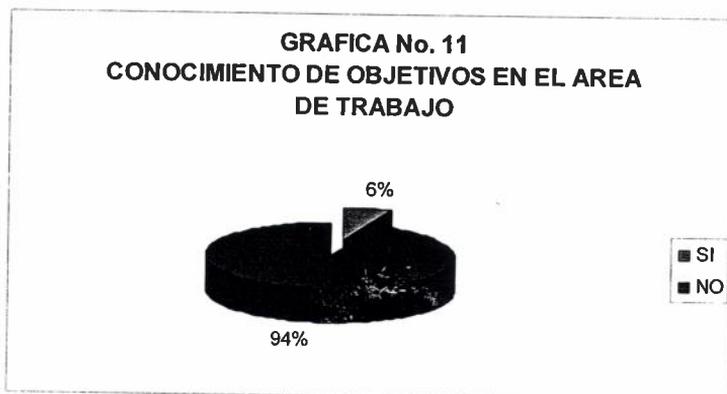


Fuente: Investigación propia, 2006.

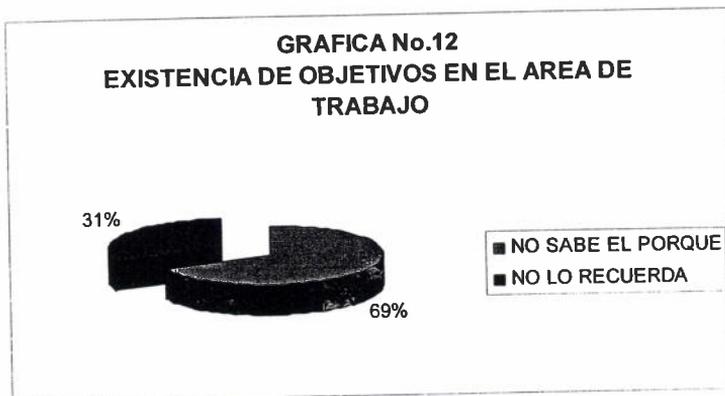
La información anterior demuestra que se ha recibido capacitación externa y que existe capacitación por parte de la empresa solo una vez al año.



El resultado de la grafica anterior, indica que la mayoría del personal ha sido evaluado más de alguna vez por parte de la empresa.

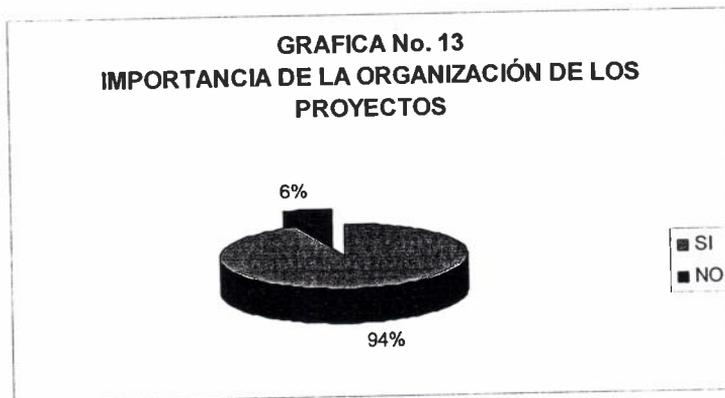


La evaluación del conocimiento de objetivos en las áreas de trabajo demostró diferencias, lo que indica que la mayoría de los colaboradores desconoce los objetivos de la empresa.



Fuente: Investigación propia, 2006.

De acuerdo a los resultados anteriores, el personal demuestra desconocimiento total de la existencia de objetivos empresariales.



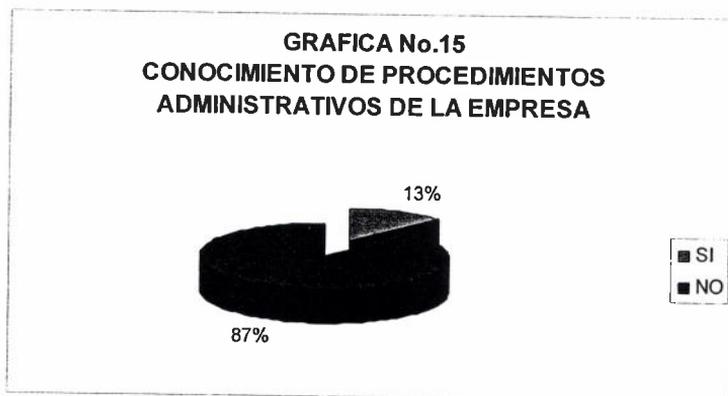
Fuente: Investigación propia, 2006.

De acuerdo al resultado anterior, se reflejan diferencias significativas, en cuanto a conocimientos básicos sobre la organización de los proyectos, aunque los que respondieron negativamente, consideran que no les beneficia para incrementar su salario.



Fuente: Investigación propia, 2006.

De acuerdo a las respuestas de la Gráfica No. 14, el personal no tiene claro el concepto de Misión y Visión de la empresa.



Fuente: Investigación propia, 2006.

El resultado anterior demuestra que el personal de la Constructora no cuenta con conocimientos sobre los procesos administrativos de la empresa, ya que ninguno tiene claro sobre el manejo de la empresa, a excepción del personal del área administrativa.



Fuente: Investigación propia, 2006.

Los resultados anteriores demuestran que el personal no tiene conocimiento sobre la existencia de algún plan estratégico de promoción y publicidad para la empresa, a excepción del Gerente de manera verbal.

VI. DISCUSION DE RESULTADOS

AREA ADMINISTRATIVA:

SITUACIÓN: De acuerdo al análisis FODA y cuestionario, la empresa cuenta con las siguientes deficiencias:

1. La empresa carece de una planificación estratégica.
2. La contabilidad fiscal es operada por personal ajeno a la empresa.
3. Falta de formalidad en la comunicación dentro de la empresa.
4. Insuficiencia de las instalaciones.
5. Ausencia de Manuales de Instrucciones y Organización.

6.1 MALA TOMA DE DECISIONES DEL MERCADO:

Como se estableció anteriormente, uno de los problemas más relevantes en la Constructora THARSA XXI, es la ausencia de suficientes fuentes de información de lo que realiza la competencia como de mercado; por lo que se hace necesario la implementación de un plan de mercadeo, en el cual se pueda establecer las necesidades reales de mercado y la situación actual de la empresa en comparación con la competencia.

6.2 MAL MANEJO ADMINISTRATIVO:

La ausencia de una planificación estratégica confirma que la Gerencia de la Constructora, debe documentarse para establecer normas, procedimientos y políticas que conlleven a una adecuada dirección en sus procesos, tanto en el área de mercadeo como en Recursos Humanos.

6.3 AUSENCIA DE PLAN ESTRATÉGICO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN:

La Constructora THARSA XXI no cuenta con políticas definidas en cuanto a publicidad y promoción y debido al incremento de la competencia, es necesario que inicie lo más pronto posible un plan de publicidad y promoción, a fin de contar con mayor presencia en el mercado; a través de medios audiovisuales y escritos, así como con la realización de promociones en el punto de venta en fechas importantes del año.

6.4 FALTA DE DEPARTAMENTO DE MERCADEO:

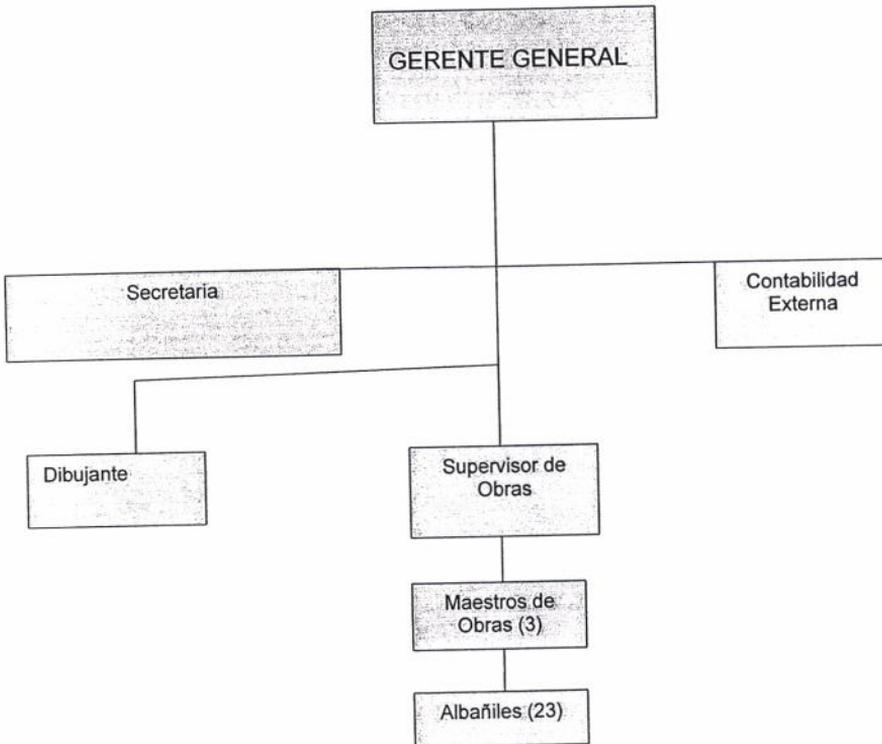
Para alcanzar efectivamente sus objetivos, la Gerencia de la Constructora THARSA XXI, debe recurrir a la especialización del personal de comercialización, a través de capacitaciones o por medio de la subcontratación (outsourcing) de servicios profesionales en el área de mercadeo; para

lo cual se plantea dos alternativas:

Contratación de profesionales especializados en el ramo, con el inconveniente que deben contratarse en otros departamentos, ya que no existen en nuestro medio.

Capacitación del personal por medio de cursos que imparte el INTECAP.

**ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA Y CONSULTORA THARSA XXI**



VII. CONCLUSIONES

- Al identificar la situación actual de la empresa, se logra identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y de esta manera se identifica los factores que la favorecen. Además, se identifica las variables que provocan retrasos económicos, operacionales y de tiempo. Esta información ayuda a la toma de decisiones acertadas para mejorar la situación de la empresa.
- Con la presentación del ANALISIS FODA de la empresa, se identificaron las actividades que representan fortalezas para ser incrementadas, debilidades para tratar de reducir las y eliminarlas; además, las oportunidades para darlas a conocer, incrementarlas y aprovecharlas al máximo, así como, las amenazas para determinar en qué forma se puede reaccionar ante tales situaciones y que la empresa se encuentre preparada para afrontar algún acontecimiento que pudiera afectarle.
- Luego de realizar los estudios y analizar los resultados obtenidos, se puede concluir que la Empresa Constructora THARSA XXI es una empresa con éxito en el medio, pero el mismo no proviene de una organización e integración profesional de negocio.
- Debido a la campaña agresiva de la competencia, el éxito que ha tenido hasta el momento puede verse amenazado, principalmente en las áreas de Mercado Objetivo, Ventas y Contratación de Recurso Humano especializado.
- De acuerdo a lo anteriormente expuesto y con el fin de hacerle frente a la competencia nacional tan agresiva, la Constructora THARSA XXI necesita innovar, es decir adoptar técnicas administrativas y de mercadeo eficaces y eficientes, así como contratar personal especializado para cada área de trabajo, ya que de lo contrario se verá rezagada y no tardará en crear problemas en el mercado, aunque en la actualidad va en crecimiento y excelente aceptación por parte del mercado meta.

VIII. RECOMENDACIONES:

- Establecer la planificación por escrito, que beneficie la aplicación de acciones.
- Contratar personal que se encargue de dichas funciones.
- Cumplir con las funciones de cada puesto y sus dependencias jerárquicas.
- Contratar profesionales para elaborar los documentos indicados.
- Establecer formas y procedimientos para realizar el levantamiento de un inventario físico.
- Difundir la Misión, la Visión y los Objetivos Empresariales entre los empleados de la Constructora, a fin de que sean asimilados, aumentando su conocimiento y aumentando de esta manera el potencial de la empresa, a través del empoderamiento.
- Implementar la reestructuración de la empresa, minimizando sus debilidades y amenazas, con el fin de aumentar sus fortalezas y oportunidades y de esta manera afrontar los nuevos retos que se presentan con la firma del TLC.
- Elaborar los controles administrativos que contribuirán a la mejora continua de sus áreas y al aumento de su eficiencia; evitando pérdidas por no contar con dichos controles.
- Aplicar el empoderamiento del personal de oficina, para mejorar la competitividad de la empresa respecto al mercado objetivo.
- Implementar la capacitación continua del personal, conjuntamente con incentivos económicos, a fin de evitar la fuga de personal calificado.
- Desarrollar un plan mercadológico eficiente para lograr el incremento de las ventas, a fin de que se refleje en las ganancias de la empresa.

IX. PROPUESTA DE LAS RECOMENDACIONES PARA LA REESTRUCTURACION DELA EMPRESA THARSA XXI

9.1 VISIÓN:

a. Propuesta para la Empresa THARSA XXI:

Alcanzar la mayor cobertura en ventas de sus productos, dando como resultado la captación de la mayor parte del mercado.

b. Implementación:

Debe visualizarse el crecimiento y desarrollo del mercado así como su actitud renovadora, realizando estrategias para alcanzar el posicionamiento de los productos que ofrece para la venta, a fin de cubrir los nichos de mercado no satisfechos.

9.2 MISIÓN:

a. Propuesta para la Empresa THARSA XXI:

Ser la imagen de una empresa eficiente, cuyo objetivo principal es el diseño y planificación de obras de construcción, para obtener la excelencia en nuestro servicio y lograr el liderazgo en nuestro mercado meta.

b. Implementación:

Dar a conocer al personal de la Empresa Constructora THARSA XXI, su Misión, con el propósito de identificarse con la misma, para el desarrollo de las actividades y con ello contribuir al logro de los objetivos y metas de la empresa.

9.3 OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

a. Propuesta para la Empresa THARSA XXI:

Posicionar los productos en el mercado, ser líderes y lograr un mejor rendimiento de sus ventas, lo cual promueve las utilidades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**a. Propuestas para la Empresa THARSA XXI:**

- Crear una estructura organizacional estratégica para el desarrollo de los productos que se ofrece al consumidor.
- Contar con personal capacitado para proporcionar una mejor atención al cliente.
- Generar utilidades por medio de estrategias de mercadeo que permitan el crecimiento empresarial.

b. Implementación:

Definiendo los objetivos, las actividades estarán dirigidas con el fin de fortalecer la solidez empresarial y que todos los involucrados sean los principales beneficiados.

9.4 POLÍTICAS:**a. Propuesta para la Empresa THARSA XXI:**

- Excelente presentación personal para cada uno de los colaboradores.
- Seguir el procedimiento de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, para la contratación de personal.
- El aumento de salarios debe ser considerado y sustentado con base en los resultados del Programa de Evaluación del Desempeño.
- El personal debe regirse por el Reglamento Interno de Trabajo.

9.6 PLANES:

a. Propuesta para la Empresa THARSA XXI:

A corto plazo:

- Modificar la estructura organizacional.
- Establecer controles internos de inventarios y compras.
- Elaborar un Plan de Mercadeo y Ventas.

Mediano plazo:

- Desarrollar programas de promoción y publicidad.
- Implementar un programa de capacitación al personal.

A largo plazo:

Aumentar el porcentaje de rentabilidad basado en el posicionamiento de la marca en el mercado meta.

9.7 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

a. Propuesta para la Empresa THARSA XXI:

Para la elaboración de sistemas y procedimientos debe incluirse con detalle las actividades que se realizan en cada una de las áreas.

b. Implementación:

Elaborar Manuales de Sistemas y Procedimientos que sirven como guía para llevar la secuencia lógica de los procesos y lograr la eficiencia y eficacia del servicio, contribuyendo a la excelencia de la atención al cliente.

9.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

a. Propuestas para la Empresa THARSA XXI:

Implementar un programa de Evaluación del Desempeño al personal de la empresa.

b. Implementación:

La Evaluación del Desempeño es un instrumento administrativo que permite proporcionar un método para incentivar el rendimiento y la productividad del trabajador, así como poner de manifiesto sus aspectos fuertes y débiles, para poder partir de una base adecuada en el otorgamiento de incrementos salariales, ascensos y decisiones sobre despidos de empleados que no cumplan con sus obligaciones y responsabilidades.

9.9 LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN:

a. Propuesta para la Empresa THARSA XXI:

Dentro de las funciones específicas de la dirección se encuentran:

- Un liderazgo apropiado.
- Una comunicación efectiva.
- Desarrollar un plan de motivación para todo el personal de la empresa.

b. Implementación:

La justificación de establecer el liderazgo adecuado y comunicación efectiva en el desarrollo de un plan de motivación para todo el personal, a fin de lograr que los colaboradores contribuyan de una forma más eficiente en los objetivos y metas de la empresa.

9.10 PROVEEDORES:

La Gerencia de la empresa deberá seleccionar con el debido cuidado, previo investigación, a sus proveedores, para efectuar compras inteligentes. Actualmente, se están utilizando los medios informáticos, para realizar pedidos a proveedores en forma electrónica (e-mail).

9.11 COBERTURA GEOGRÁFICA:

Los mercados se componen de compradores y estos difieren; pueden definirse en lo que concierne a sus deseos, sus recursos, sus ubicaciones, sus actitudes y prácticas de compras debido a que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, cada comprador es potencialmente un mercado separado.

La segmentación geográfica requiere la división del mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, regiones, estados, ciudades y vecindarios. Una empresa puede decidir que operará en una o varias áreas geográficas o que operará en todas, pero prestará atención a las diferencias en lo concerniente sus necesidades y deseos.

9.12 El valor que nos cueste añadir personal a la empresa verificando los avances reales que esto conlleva.

PUESTO	OPCION A	SALARIO	OPCION B	SALARIO
Publicidad y mercadeo	Gerente General (propietario)	Ninguno	Externo	Q. 2,000.00
Jefe de mantenimiento	Gerente General (propietario)	Ninguno	Interno	Q. 5,000.00
Jefe de Operaciones	Gerente General (propietario)	Ninguno	Interno	Q. 4,500.00
Jefe de Mercadeo y ventas	Gerente General (propietario)	Ninguno	Interno	Q. 5,000.00
Jefe de Recursos Humanos	Gerente General (propietario)	Ninguno	Interno	Q. 4,000.00
			TOTAL	Q. 21,500.00

X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

1. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® (2005) Estados Unidos de América
Microsoft Corporation.
2. Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. (2001) España
Editorial Océano-Centrum.
3. Hodson, William K. Maynard Manual del Ingeniero Industrial. Tomos I, II, III y IV.
(1997) Editorial McGraw-Hill.
4. Reyes P., Agustín. Administración Moderna (1997). Editorial LIMUSA.
5. Stoner, J. A. F. y C. Wankel. Administración (1997) Editorial Prentice Hall.

XI. ANEXOS



CONSTRUCTORA Y CONSULTORIA THARSA XXI

BOLETA A COLABORADORES DE LA EMPRESA

Respetable Colaborador:

Atentamente solicitamos su valioso aporte respondiendo el presente cuestionario. El cual servirá de apoyo en el estudio que estamos realizando en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, sobre la Empresa Constructora y Consultora THARSA XXI. Para la realización de esta actividad contamos con la autorización del Gerente General de la Empresa la Constructora y Consultoria THARSA XXI.

BOLETA A COLABORADORES DE LA EMPRESA

A. Datos Generales:

Departamento: PETEN. Municipios: San Luis (9), Poptún (13), Dolores (4), Flores (5).
Fecha de la entrevista: Del 26-9-2006 al 4-10-2006.

B. Datos de la persona entrevistada:

Área en que labora en la empresa: Administrativa (5), Operativos (26).
Tiempo de laborar en la empresa: 0-1 año: 15, 1-2 años: 9, 2-3 años: 3,
3 - en adelante: 4.
Sexo: F: 1 M: 30 Edad: de 18-25: 11, de 26-33: 15, de 34-41: 3, de 42-48: 2.
Escaridad: Universitaria: 5 Nivel Medio: 3 Primaria: 12 Ninguna: 11.

C. Temario:

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere correcta y complete en caso necesario, la información requerida.

1. ¿Cuál es el número de proyectos actuales en su Área? 3.
2. ¿Existe alguna estadística de los proyectos dentro de la supervisión?
Sí: 8 NO: 23.
3. ¿Con que periodicidad supervisa cada proyecto? De 1 a 2 semanales.
- 3.1 ¿Cómo los supervisa? Evaluando la planeación realizada.
4. ¿Utiliza la Planeación Estratégica en los proyectos bajo su cargo?
Sí: 2 NO: 29.
- 4.1 ¿Supervisa usted la correcta aplicación de la Planeación Estratégica?
 - 4.1.1 Si lo hace:
¿Cómo lo hace? Con el Diagrama de Gantt. ¿Cada cuánto? Todo el tiempo.
 - 4.1.2 ¿Cuántas proyectos utilizan la Planeación Estratégica? Todos.

- 4.1.3 ¿Cuántos proyectos no la utilizan? Todos los proyectos la utilizan.
5. ¿Reciben capacitación los trabajadores de los proyectos?
Sí: 26 NO:
- 5.1 Si la reciben:
- 5.1.1 ¿Cuándo la reciben? Una vez al año.
- 5.1.2 ¿Cuántos personas la han recibido? Veintitrés.
- 5.1.3 ¿Qué instituciones han impartido capacitación? INTECAP.
- 5.2 ¿Por qué no han recibido capacitación? La empresa no la imparte.
- 5.3 ¿Cuántas veces lo han evaluado? Ninguna: 2, Una vez: 25, Dos veces: 4.
6. ¿Existen objetivos específicos en su área de trabajo?
Sí: 2 NO: 29.
- 6.1 Si no existen, ¿por qué no? No sabe: 20, No recuerda: 9.
7. ¿Considera importante la organización en los proyectos?
Sí: 29 NO: 2.
- 7.1 Si su respuesta es negativa ¿Por qué? No ayuda a incrementar mi salario.
8. ¿Sabe usted si la Empresa cuenta con Visión y Misión?
Sí: 2 NO: 29.
9. ¿Conoce los procedimientos administrativos de la Empresa?
Sí: 4 NO: 27.
- 9.1 ¿Por qué? Solamente es del conocimiento del personal de Oficina.
10. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico de promoción y publicidad?
Sí: 1 NO: 30.

1. MEDIDAS NECESARIAS LA REESTRUCTURACION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

POLÍTICAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA:

- El personal de THARSA XXI atiende de forma cordial, brindando calidad y buen servicio a sus clientes.
- Las reuniones de trabajo son realizadas mensualmente, los días lunes.
- Es responsabilidad de todo el personal de THARSA XXI presentar en las reuniones sus informes sobre el movimiento de cada área de la empresa.

1.2 ESTRATEGIAS:

- Planeación.
- Organigrama.
- Manual de Funciones.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA THARSA XXI



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

RELACIÓN CON EL PUESTO: Gerente General

RELACIÓN INMEDIATA:	Gerente Administrativo.
RELACIÓN COLATERAL:	Con todos los Departamentos y Divisiones.
SUPERVISA A:	Gerente Administrativo y Jefes de cada área.

La comunicación que tiene el Gerente General es directa, tanto verbal como escrita, con los jefes de las diferentes áreas.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Debe ejercer control a través de los jefes de las siguientes áreas:

- Administración.
- Mercadeo y Ventas.
- Finanzas.
- Recursos Humanos.
- Operaciones.
- Mantenimiento.

EN FORMA ESPECÍFICA:

- Supervisar y controlar las actividades que realizan los jefes de todas las áreas.
- Programar las reuniones semanales con todos los jefes de las distintas áreas.
- Elaborar planificaciones conjunto con el Gerente Administrativo a corto, mediano y largo plazo de toda la empresa.
- Recabar información relevante sobre el ambiente externo de la empresa.
- Enviar memorandums sobre las diferentes actividades a cada uno de los jefes de área.
- Solicitar informes mensuales a los jefes de área sobre el movimiento de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO NIVEL EDUCATIVO:

- Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadotecnia.
- Conocimiento de Windows 98, Office 97 y Excel.
- Conocimientos básicos del idioma inglés.

EXPERIENCIA LABORAL:

- Experiencia mínima de tres años en puesto similar.
- Experiencia en el área de administrativa.

ESFUERZO MENTAL:

- Conocimientos en el área de finanzas, mercadeo y publicidad.
- Dominio del idioma inglés (hablado y escrito).
- Otros que se requieran.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

- Entusiasta, cordial y extrovertido.
- Capaz de trabajar bajo horario flexible.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de realizar planes de contingencia para evitar situaciones especiales.
- Persona líder que gusta de trabajar y manejar equipos de trabajo.
- Líder transformacional.

2. AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD:

2.1. POLÍTICAS EN EL ÁREA DE FINANZAS:

- El periodo contable se establece del uno de enero al 31 de diciembre del mismo año.
- El pago de los sueldos se realiza con cheque.
- El pago del Impuesto sobre la Renta es trimestral.
- Los estados financieros se realizan en forma anual.
- Mensualmente, se presenta el informe financiero a la Gerencia General y Administrativa.
- El cálculo de los impuestos son llevados por contadores externos.
- Los pagos a los proveedores se realizan cada 30 días.

2.2 ESTRATEGIAS:

- Control de presupuesto.

3. AREA DE MERCADEO Y VENTAS:

3.1 POLÍTICAS EN EL ÁREA MERCADEO Y VENTAS:

- Para llevar a cabo la publicidad de la empresa se contactará a una agencia publicitaria.
- Se realizará promociones de acuerdo a la estacionalidad.
- El pago de los productos se hará en efectivo.
- Las ventas que se realizan deben ser completadas en el momento, es decir pagadas y entregado el producto al cliente.
- Los estudios de mercado se realizan mensualmente haciendo uso de estadísticas.

3.2 ESTRATEGIAS:

- Publicidad.
- Estudio de mercado.

4. AREA DE RECURSOS HUMANOS:

4.1 ESTRATEGIAS:

MANUAL DE INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Se ha creado este Manual con la intención de proporcionar información importante sobre nuestra empresa, con el fin de que a corto plazo, la conozca y se sienta parte integral de la misma.

Es un gran gusto para la empresa, recibirlo como parte importante de nuestro equipo de trabajo y esperamos que realice en la misma, sus expectativas laborales, a la vez que contribuya al logro de los objetivos de nuestra Organización.

Le deseamos éxitos en el desempeño de sus funciones!!!

HISTORIA:

Dar a conocer la historia de la empresa de una forma global, de manera que el empleado conozca como inició la misma, así como cuál ha sido su desarrollo.

NUESTRA VISIÓN Y MISIÓN:

Creemos que el trabajador debe estar consciente de la labor que desarrolla, de la razón de ser de la empresa, así como a dónde queremos llegar a un corto, mediano y largo plazo.

Buscamos propiciar internamente el trabajo en equipo, para que nuestros recursos y esfuerzos estén integrados hacia objetivos comunes, lo cual promueve la productividad y la eficiencia.

Conscientes de la importancia de nuestra función, fomentamos la eficiencia, la honestidad, el trabajo en equipo, pero especialmente la responsabilidad en cuanto a sus labores.

Ofrecemos a nuestros colaboradores un ambiente de trabajo adecuado, respeto al ser humano, armonía y oportunidad de desarrollo integral.

NUESTROS PRODUCTOS:

Nuestro principal producto es la construcción y consultoría, proporcionando un servicio óptimo al cliente.

Recuerde que para nosotros lo más importante es la completa satisfacción del cliente!

NUESTRA FILOSOFÍA:

Compartimos la idea de hacer bien las cosas desde el principio, por lo que es primordial contratar personas eficientes como usted, dirigir las, capacitarlas y motivarlas para que trabajen a gusto y sean productivas.

Así también, nos interesa conservar a nuestros empleados, ya que todos seremos los grandes beneficiados al obtener éxito en nuestra empresa.

OBJETIVOS:

- Brindar servicio óptimo a nuestros clientes.
- Facilitar el crecimiento organizacional.
- Excelencia en nuestro trabajo.
- Lograr el bienestar y progreso de nuestros empleados.

QUE ESPERAMOS DE USTED:

- Excelencia en su trabajo.
- Dinamismo e iniciativa.
- Cooperación y espíritu de equipo.
- Deseo de mejora personal.
- Lealtad, integridad y honradez.

Siempre nos proponemos ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado. Es decir, que la plaza que hace poco estaba vacante, ahora la ocupa usted por sus conocimientos, capacidades y potencial.

El apoyo y colaboración que pueda brindarnos será realmente apreciado y contribuirá a su desarrollo y al de la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO

NORMAS DE DISCIPLINA:

En nuestra empresa valoramos altamente que nuestro personal se apegue a las normas de disciplina:

- Horario de trabajo.
- Asistencia.
- Limpieza y orden.
- Uso adecuado de equipo e instalaciones.
- Respeto a normas generales.

FALTAS AL TRABAJO:

- Ausencias sin justificación y sin permiso.
- Llegadas tarde al trabajo.
- Falta de respeto a su jefe inmediato o cualquier otra persona dentro de la empresa.
- Falta de fidelidad y discreción.
- Desorden en su lugar de trabajo.
- Abuso de confianza.
- Presentarse en estado de ebriedad o cualquier otra condición similar.
- Todo aquello que esté en contra del buen rendimiento y la productividad de la empresa.

RELACION LABORAL:

ASPECTOS LEGALES:

La empresa se apega estrictamente a las condiciones laborales establecidas por la ley.

CONTRATO DE TRABAJO:

Permanente: Usted queda contratado por tiempo indefinido, después de haber completado el período de prueba de 60 días, con lo cual se le enviará carta de confirmación. Deseamos que se sienta parte de nuestra familia!

SALARIO:

El salario mensual se pagará conforme a lo establecido.

PRESTACIONES Y BENEFICIOS:

Brindamos a nuestro personal todas las prestaciones de ley.

INDEMNIZACIÓN:

La empresa otorga a los trabajadores que se retiran, el 100% de sus prestaciones laborales, incluyendo indemnización. La empresa se reserva el derecho de autorizar el pago de indemnización cuando el empleado se retira por despido, de acuerdo con lo establecido en el artículo 77 del Código de Trabajo.

ANTICIPO SOBRE SUELDOS:

La empresa concede anticipos de salario a sus trabajadores, de acuerdo a un reglamento específico, el cual con gusto se lo podemos proporcionar si está interesado. El derecho a un anticipo sobre sueldo, lo obtiene el trabajador a partir de los seis meses de relación laboral.

CAPACITACION:

Fomentamos el mejoramiento continuo de nuestro personal, tanto en los aspectos de relación directa con su trabajo, como en los que los motiven a ser mejores trabajadores y personas de éxito. Usted sabe que alguien que no se supera, no se educa, no ama, ni dedica tiempo y esfuerzo a su trabajo, jamás podrá triunfar ni cambiar de un lugar a otro mejor. Por tal motivo, promovemos todo tipo de entrenamiento, capacitación y estudio que dé por resultado su mejor preparación y como consecuencia el aumento de la productividad en general.

DEPORTES:

Nos interesa además, que nuestro personal goce de buena salud física y mental, por lo que la empresa promueve actividades deportivas para que formalmente participen en este tipo de actividades.

RECREACIÓN:

Con el objetivo de motivar a los trabajadores y fomentar las relaciones interpersonales, la empresa organiza una serie de actividades sociales, como excursiones, festejos y convivios.

RECOMENDACIONES PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO**COMUNICACIÓN:**

La comunicación es la base de toda actividad social. Creemos firmemente que la comunicación entre nosotros es una necesidad, por ello le pedimos que tenga confianza y exprese cualquier tipo de dudas o problemas que se le presenten, así como las ideas que nos ayuden a trabajar mejor. Estamos abiertos a escucharlo, sin embargo, el buzón de sugerencias también es una buena alternativa para comunicarse.

Estamos a su servicio para asesorarle y dar respuesta a sus inquietudes, así como encontrar solución, si considera tener algún problema.

APARIENCIA PERSONAL:

La empresa espera que cada uno de los trabajadores vista adecuadamente, proyectando higiene y buena presentación, ya que el recurso humano es la imagen de la empresa.

USO DE LAS INSTALACIONES:

Usted dispone de nuestras instalaciones para desempeñar sus funciones cómodamente. Le solicitamos que conserve limpio y ordenado su lugar de trabajo, nítidos los sanitarios, los pasillos y el área de juegos del Restaurante. Lo cual representa una muestra de respeto y cortesía hacia usted mismo, hacia sus compañeros de trabajo y hacia la empresa.

USO DEL TELEFONO:

Haga o reciba llamadas personales únicamente en casos de emergencia, con la brevedad posible.

VISITAS PERSONALES:

Se autorizan visitas personales, solamente en el caso que sus miembros familiares necesiten comunicarse con usted de forma urgente. No está permitido recibir ni traer vendedores a esta empresa, ni mucho menos que sea usted quien realice esta actividad. Realmente le damos mucho valor a su tiempo y esfuerzo de trabajo.

USO DE LAS MAQUINAS Y EQUIPO DE TRABAJO:

La empresa está consciente de la importancia de contar con la tecnología más avanzada para que los trabajadores desempeñen sus tareas con la máxima calidad y presentación. Por esa razón, proporciona todo el equipo y materiales necesarios, así como lo más reciente en software del mercado. Por favor, cuídelos y aprovéchelos.

COOPERACIÓN Y ESPIRITU DE EQUIPO:

Ayude a sus compañeros de trabajo siempre que pueda y sobre todo, respételes. Cada persona es parte importante de nuestra empresa.

De esta forma finalizamos su inducción a la empresa y lo invitamos a hacer un recorrido por nuestras instalaciones para que empiece a observar la distribución física de la misma y a conocer al personal.

Esperamos que toda la información haya quedado a su entera satisfacción y deseamos contar con sus comentarios y sugerencias al respecto.

Nuevamente Bienvenido a Nuestro Equipo!

FUNCIÓN ORGANIZACIONAL MANUAL DE PUESTOS DESCRIPCIÓN ACTUAL

A continuación un ejemplo de cómo desarrollar un Manual de Puestos, tomando como ejemplo el puesto de Gerente General de la empresa:

Departamento:	Gerente General.
Título:	Gerente de Operaciones.
Supervisa a:	Gerente de Administración. Gerente de Mercadeo y Ventas.
Responsable ante:	Los socios.

FUNCIÓN BASICA:

- Planifica, programa, dirige, coordina y controla las actividades de la empresa, así como la toma de decisiones de actividades que trasciendan en el giro normal de la empresa.
- Tiene la representación legal de la empresa, donde se le faculta para contraer obligaciones y derechos.

ACTIVIDADES:

- Planificar y evaluar las actividades de acuerdo a las políticas y planes que garanticen el funcionamiento de la empresa.
- Velar porque se evalúe el desempeño del personal y con base a los resultados obtenidos, capacitarlos y motivarlos de acuerdo a las debilidades observadas, para fortalecer el servicio al cliente.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- Promueve la capacitación correspondiente, de acuerdo a las necesidades que se presenten en la empresa.
- Centraliza la toma de decisiones.
- Revisa y aprueba los diferentes presupuestos existentes.

AUTORIDAD:

- Autoridad directa sobre los subalternos de los mandos medios, según la jerarquía establecida en el organigrama actual de la empresa.

PROFESIÓN:

- Licenciatura en Administración de Empresas, con experiencia en el área de transporte.

INDICE DE GRÁFICAS

		Pág. No.
Gráfica No. 1	MUNICIPIOS DE PETEN	9
Gráfica No. 2	AREA DE TRABAJO DEL PERSONAL	10
Gráfica No. 3	TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA	10
Gráfica No. 4	SEXO DEL TRABAJADOR	11
Gráfica No. 5	EDAD DEL TRABAJADOR	11
Gráfica No. 6	NIVEL DE ESCOLARIDAD DEL TRABAJADOR	12
Gráfica No. 7	REGISTRO ESTADÍSTICO DE LOS PROYECTOS	12
Gráfica No. 8	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROYECTOS	13
Gráfica No. 9	CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES	13
Gráfica No. 10	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	14
Gráfica No. 11	CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS EN EL ÁREA DE TRABAJO	14
Gráfica No. 12	EXISTENCIA DE OBJETIVOS EN EL ÁREA DE TRABAJO	15
Gráfica No. 13	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS PROYECTOS	15
Gráfica No. 14	EXISTENCIA DE VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA	16
Gráfica No. 15	CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA	16
Gráfica No. 16	CONOCIMIENTO DE PLAN ESTRATÉGICO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	17