

1-1-2009

Implementación de un sistema de procedimientos administrativos para la empresa plataforma de comunicaciones Ltda.

Lina Marcela Castrillón González

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Castrillón González, L. M. (2009). Implementación de un sistema de procedimientos administrativos para la empresa plataforma de comunicaciones Ltda.. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/722

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA
LA EMPRESA PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA**

LINA MARCELA CASTRILLÓN GONZÁLEZ

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE GRADO
ABRIL 2009
BOGOTA D.C.**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA
LA EMPRESA PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA**

LINA MARCELA CASTRILLÓN GONZÁLEZ

**Directora de Trabajo de Grado:
Magdalena Puentes Herrera**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE GRADO
ABRIL 2009
BOGOTA D.C.**

Nota de Aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Firma Director Trabajo de Grado

Ciudad y Fecha: Abril 01 de 2009

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus más gratos agradecimientos a:

Los socios de la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda., por todo el apoyo y confianza durante el tiempo de la investigación.

A Carlos Alfonso Prieto, por creer en mí, y depositar todo su apoyo y confianza para que este sueño se hiciera realidad.

A Magdalena Puentes Herrera, Directora de trabajo de Grado, de quien recibí su apoyo incondicional.

A los funcionarios de Plataforma de Comunicaciones Ltda., quienes formaron parte activa de la investigación y su colaboración fue indispensable para la culminación del proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA	2
1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN	2
1.3 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	2
1.4 TÍTULO	4
2. PROBLEMA	4
2.1 PLANTEAMIENTO	4
2.2 FORMULACIÓN	5
3. OBJETIVOS	5
3.1 OBJETIVO GENERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3.3 RESULTADOS	6
3.3.1 CAMPO ADMINISTRATIVO	6
3.3.2 CAMPO ACADÉMICO	7
3.3.3 CAMPO COMERCIAL / EMPRESARIAL	7
4. JUSTIFICACIÓN	7
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	7
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	9
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	9
5. HIPÓTESIS	10
5.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	10
5.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	10
5.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO	10
6. MARCO TEÓRICO	11

6.1 MARCO CONCEPTUAL	11
6.2 MARCO REFERENCIAL	14
6.3 MARCO ADMINISTRATIVO	16
6.4 MARCO EMPRESARIAL	18
7. DISEÑO METODOLÓGICO	21
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
7.2 UNIVERSO	21
7.2.1 POBLACIÓN	21
7.2.2 MUESTRA	22
7.3 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
7.4 FUENTES PRIMARIAS	22
7.4.1 MÉTODO DE OBSERVACIÓN	22
7.5 FUENTES SECUNDARIAS	23
8. PRESUPUESTO	25
9. DESARROLLO OBJETIVO 1, ELABORACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	26
9.1 TABULACIÓN DE ENCUESTAS	26
9.2 TABLAS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	39
10. DESARROLLO OBJETIVO 2 LEVANTAMIENTO MANUAL DE FUNCIONES	70
10.1 INTRODUCCIÓN MANUAL DE FUNCIONES	70
10.2 PRESENTACIÓN	70
11. DESARROLLO OBJETIVO 3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	95
11.1 DEFINICIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	95
11.2 METODOLOGÍA	97
11.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	98
11.4 MISIÓN	98
11.5 VISIÓN	98
11.6 VALORES	99

11.7 PRINCIPIOS	99
11.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	100
11.9 DIAGNÓSTICO	101
11.10 ANÁLISIS DOFA	103
11.11 ANÁLISIS DOFA	104
11.12 ESTRATÉGIAS	105
11.13 PLANES DE ACCIÓN	107
12. DESARROLLO OBJETIVO 4 SISTEMA DE COMUNICACIÓN	111
12.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN	111
12.2 OBJETIVOS	111
12.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	112
12.4 COMUNICACIÓN FORMAL ESCRITA	113
12.5 REGLAS	115
12.6 PROPUESTA SISTEMA DE COMUNICACIÓN	115
12.7 POLÍTICAS DE OPERACIÓN INTERNA Y EXTERNA	118
13. DESARROLLO OBJETIVO 5 VALOR ECONÓMICO	120
14. DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS	122
14.1 OBJETIVO	123
14.2 FUNCIONES DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS	123
14.3 COMPOSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RH	123
14.4 PASOS PROCESO SELECCIÓN	124
14.5 POLITICAS DEPARTAMENTO RH	128
15. CONCLUSIONES	130
16. RECOMENDACIONES	132
17. BIBLIOGRAFÍA	133

INTRODUCCIÓN

Plataforma de Comunicaciones Ltda., es una empresa de servicios, su función principal es la logística audiovisual para soporte en producción de eventos, Alquiler de Equipos audiovisual y tecnología de punta; los principales sectores del mercado son: Hotelero, Empresarial, Centro de Eventos y Convenciones, Universidades y empresas relacionadas con la producción de grandes eventos y espectáculos.

La Implementación del Sistema de Gestión de Procedimientos Administrativos para la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda., surge a partir de falencias identificadas por parte de la investigadora. En el esquema actual de funcionamiento no existen procesos ni procedimientos a nivel interno que direccionen el buen funcionamiento de la empresa, ocasionando problemas de comunicación entre los trabajadores por el desconocimiento de las funciones a cumplir o desarrollar.

Al implementar los procesos y procedimientos para la compañía, se logra ordenar de forma adecuada y coherente todas las actividades que allí se realizan, mostrando de forma clara las responsabilidades que tiene cada persona según el cargo desempeñado, y a su vez conocer muy bien los objetivos y metas trazados por la misma.

1. TEMA

Planeación Estratégica

1.1 LÍNEA

Procesos Gerenciales

1.2 SUBLÍNEA

Desarrollo Empresarial

1.3. RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La Implementación de un sistema de gestión en procedimientos administrativos para la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda., se relaciona de manera académica con la carrera de administración de empresas porque está contemplada dentro de las líneas generales de investigación trabajadas en la facultad de la Universidad de La Salle, más precisamente en la línea de procesos gerenciales y la sublínea de desarrollo empresarial. Con estos conocimientos se desarrollan habilidades que permiten mejorar, innovar, etc. Dentro de los procedimientos a desarrollar, se busca analizar la forma como los trabajadores se están comunicando para realizar las distintas actividades que se requieren en la compañía, realizar los procesos y procedimientos del área de talento humano, para hacer mas efectiva, eficiente y eficaz la integración de personal.

La línea de investigación, define los procesos para diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos y esto hace parte de lo que se quiere

lograr con la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda. En el estudio y análisis de la situación actual de la empresa, se quiere implementar un sistema de gestión de procesos administrativos como los manuales de funciones, de procesos y de procedimientos, junto con planeación estratégica. Los manuales Administrativos son la eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier empresa, descansa en buena medida en la claridad y fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan para la transmisión de la información básica requerida¹.

Todas las empresas deben contar con una estructura administrativa bien fundamentada y soportada, la cual proporcione un funcionamiento adecuado que contribuya a la mejora continua de los servicios prestados por la misma.

La relación profesional se evidencia en la aplicación de los conceptos adquiridos durante el proceso de formación en un escenario real donde cada acción implementada tendrá una reacción que involucrará a toda la compañía donde se realiza el trabajo, de igual manera se evidenciará la capacidad de desarrollo y toma de decisiones de las personas que realizan el trabajo con el fin de adquirir alguna experiencia y formación práctica vital para el ejercicio de la carrera en tiempos futuros, donde se comprobará la calidad del trabajo que realizará la investigadora, la eficiencia y la eficacia de su labor.

1.4 TÍTULO

Implementación de un sistema de gestión en procedimientos administrativos para la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda.

¹ VALENCIA, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, 3ª ed. Bogotá: Thomson, 2003., p. 244

2. PROBLEMA

2.2. PLANTEAMIENTO

Plataforma de Comunicaciones Ltda. es una empresa con diez años en el mercado audiovisual, su operación es a nivel nacional, su razón de ser surge a través de la necesidad que tienen las personas de comunicarse efectivamente con su entorno laboral, clientes, compañeros, superiores, etc, es decir, como transmitir todos aquellos conocimientos o expresiones por medio de la tecnología, computadores, video beam, tele conferencias, pantallas, etc. Plataforma de Comunicaciones Ltda, cuenta con una estructura organizacional definida formalmente así: un Departamento Comercial con su respectivo director y cinco ejecutivos comerciales, un Departamento de Operaciones y Logística con su respectivo director y veinte Asistentes Técnicos, un Departamento de Comunicaciones con su Director y su diseñador, un Departamento Financiero con su Director, contador y auxiliar, un Departamento Administrativo con su Director y asistente.

Plataforma de Comunicaciones Ltda., es una empresa de servicios que desarrolla sus labores en un 90% vía telefónica; es de esta forma, que consigue sus clientes por medio de los ejecutivos comerciales. Después de realizar la venta el proceso pasa al departamento de Operaciones y Logística, encargado de los despachos de los equipos y manejo del personal técnico.

Los manuales de funciones no existen formalmente y los que se han tratado de hacer están desactualizados y no se tienen en cuenta para el desarrollo de las actividades diarias, la falta de los procesos y los procedimientos ocasiona errores en el personal de la compañía, por desconocimientos

procedimentales en el momento de realizar una actividad; por lo tanto genera confusión entre quienes ejercen labores y también duplicidad. También, de otro lado la Planeación Estratégica se abandonó hace 6 años, desde este entonces no ha tenido actualizaciones y no se ha divulgado para que los funcionarios tengan claro que es lo que la empresa quiere. Las explicaciones anteriores producen en la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda, efectos negativos de organización, ejercicio de funciones, asignación de responsabilidades de cada puesto de trabajo, fragilidad de los objetivos y metas que tiene trazados la compañía, así como el desaprovechamiento de los medios tecnológicos que posee la compañía (hardware y software desarrollado por ingenieros de la compañía).

Plataforma de Comunicaciones Ltda cuenta con un sistema de información para el despacho, programación y control de todos los equipos de alquiler, el cual no se ha aprovechado manera óptima para agilizar y mejorar los procesos internos.

2.3. FORMULACIÓN

¿Implementar un sistema de Gestión en Procedimientos Administrativos resuelve el problema organizacional de Plataforma de Comunicaciones Ltda?

3. OBJETIVOS

3.2. OBJETIVO GENERAL

Implementar un sistema de gestión en procedimientos administrativos para la empresa Plataforma de Comunicaciones LTDA., con el propósito de

establecer parámetros de control y manejo eficiente de los procesos y procedimientos.

3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar los procesos y procedimientos administrativos conducentes al mejoramiento de la administración y de los departamentos de ventas, contabilidad, compras, nómina.
2. Elaborar el manual de Funciones para la empresa **PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA.**, y establecer la representación formal de relaciones laborales, las funciones y responsabilidades por área y por puesto de trabajo, así como la debida coordinación.
3. Actualizar la Planeación Estratégica de la compañía, que proporcione el marco y rumbo a la empresa mediante las etapas de diagnóstico, formulación y propuesta.
4. Diseñar un sistema de comunicación organizacional que facilite la transmisión y flujo de información de manera clara, eficiente y efectiva en todos los niveles de la empresa.
5. Establecer el valor económico de la propuesta de implementación de los procedimientos administrativos para la empresa objeto de estudio.

3.4. RESULTADOS ESPERADOS

3.4.1. Campo administrativo

Se espera que las herramientas brindadas en cuanto a la implementación de procesos y procedimientos ayuden a minimizar errores, mejorar efectividad y productividad, mejorar procesos de comunicación, organización y control al interior de la compañía.

3.4.2. Campo académico

Aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, hacer un seguimiento y control del cronograma de actividades establecido durante el proceso de implementación del sistema en gestión de procedimientos administrativos en la compañía, logrando que este sea una herramienta útil y de fácil implementación.

3.4.3. Campo comercial / empresarial

Lo que se espera con el trabajo de investigación, es suministrar una herramienta útil y aplicable a todas las áreas de la compañía, que sirva de apoyo para el mejoramiento y control de los procesos y procedimientos internos de la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Ésta investigación busca aplicar las teorías organizacionales relacionadas a continuación para identificar fortalezas y debilidades tanto internas como externas de la compañía.

ENFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
en las tareas	administración científica	nacionalización del trabajo

	<p>Manuales de Procesos y Procedimientos</p> <p>Manual de Procedimientos</p> <p>Procedimientos Administrativos</p>	<p>en el nivel operacional</p> <p>El manual de procesos y procedimientos es mas importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa.</p> <p>Optimización de las tareas a través de métodos.</p> <p>Operaciones ordenadas en secuencia cronológica, precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.</p>
en la estructura	<p>teoría clásica</p> <p>teoría neoclásica</p> <p>teoría de la Burocracia.</p> <p>teoría estructuralista</p>	<p>-organización formal.</p> <p>-principios generales de la administración.</p> <p>-funciones del administrador.</p> <p>-organización formal burocrática.</p> <p>-racionalidad organizacional.</p> <p>múltiple enfoque:</p> <p>-organización formal e informal.</p> <p>-análisis intraorganizacional y</p>

		análisis inteorganizacional.
en las personas	<p>Teoría de las relaciones humanas.</p> <p>teoría del comportamiento organizacional</p> <p>Teoría del desarrollo organizacional.</p>	<p>-organización informal.</p> <p>-motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.</p> <p>-estilos de administración.</p> <p>-teoría de las decisiones.</p> <p>-integración de los objetivos organizacionales e individuales.</p> <p>-cambio organizacional planeado.</p> <p>-enfoque de sistema abierto.</p>

4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El tipo de investigación que se tomará para el proyecto es la observación y entrevistas a cada trabajador para saber las actividades y responsabilidades de cada cargo, esta información se utilizará para iniciar con la implementación de los manuales de funciones y de los procesos y procedimientos de la compañía, con las entrevistas se recoge información empírica de aspectos importantes de Plataforma de Comunicaciones Ltda.

4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El resultado de la investigación práctica proporcionará los instrumentos o herramientas a la compañía, para mejorar los procesos y procedimientos internos, que deben regir en el ordenamiento y funcionalidad de la áreas, y funcionamiento del sistema de comunicación formal, adopción y uso del manual

de funciones y la orientación necesaria para llevar a cabo la planeación estratégica.

5. HIPÓTESIS

5.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

- La implementación de un sistema de gestión en procedimientos administrativos sirve como herramienta para la coordinación y control total de cada uno de las funciones y procesos que desarrolla la compañía.

5.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

- El establecimiento formal de procesos, procedimientos, manual de funciones, comunicaciones, y la planeación estratégica, permiten formalizar y ordenar los procesos existentes a nivel administrativo de la compañía.

5.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO

- La implementación de un sistema de Gestión en Procedimientos Administrativos permitirá a la empresa **PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA**, hacer uso de las herramientas administrativas necesarias para tener el control las actividades realizadas por parte de los empleados y directivos de la compañía, generando eficiencia, eficacia y competitividad.

6. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico de la investigación se tendrán en cuenta los aspectos teóricos planteados (Manuales de funciones y procedimientos, procedimientos administrativos, teoría estructuralista, teoría de la comunicación, administrativa), que ayudan a argumentar y sustentar las posibles soluciones al problema planteado.

Dentro del marco teórico se tiene en cuenta el marco conceptual, donde se explican los términos más relevantes utilizados a lo largo de la investigación, un marco referencial, marco administrativo que referencia la información acerca de la compañía y su estructura actual de funcionamiento.

6.1 MARCO CONCEPTUAL

- Administración: Interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.²
- Calidad: Eficacia con que un producto o servicio cumple con las expectativas de comprador y/o consumidor.
- Competencia: Disputa con otras organizaciones por los mismos recursos o clientes y/o consumidores de sus productos.³
- Dirección: Acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que los subordinados consigan los objetivos encomendados, mediante la

² CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 7ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2005., p. 8

³Ibíd., p.458

toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos.

- Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.⁴
- Formulación de la estrategia: La función de toda la administración de la determinación de la dirección, de conceptuar la misión de una organización, establecer los objetivos del desempeño y crear una estrategia. El producto final de la formulación de una estrategia es un plan estratégico.⁵
- Objetivo: Es un enunciado escrito sobre los resultados por alcanzar en un periodo determinado. Debe ser cuantificable y compatible con las políticas.⁶
- Plan estratégico: Una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazo y la estrategia.⁷
- Planeación estratégica: Proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.⁸

⁴ Ibid., p.458

⁵ THOMPSON, Arthur A. Jr., STRICKLAND III A.. El proceso de la administración estratégica, 13 ed. México:- Mc Graw Hill, 2001. p 26

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, op.cit., p.116

⁷ THOMPSON, Arthur A. Jr., STRICKLAND III A. op.cit., p. 26

⁸ GOODSTEIN, Leonard, Planeación estratégica aplicada, Mc Graw Hill, 1998. p. 5

- Manual: Documento que contiene de forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, política, procedimientos. Que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.⁹
- Procedimientos Administrativos: Son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina. Pueden registrarse de diversas maneras gráficas y pueden catalogarse.¹⁰
- Gestión: Conjunto de actividades de dirección y *administración* de una empresa¹¹.
- Proceso: Un proceso es un programa en ejecución¹².
- Comunicación: La comunicación es un logro que ha conducido a una comprensión mucho mas profunda de la vida misma.¹³
- Procedimiento: Serie de pasos claramente definidos: permiten trabajar correctamente, modo de ejecutar determinadas operaciones, suelen realizarse de la misma manera.

6.2 MARCO REFERENCIAL

⁹ Ibid, p. 244

¹⁰ Ibid, p. 244

¹¹ <http://www.eumed.net/cursecon/dic/G.htm#gesti%F3n>

¹² www.procesos.org

¹³ http://spanish.scientologyhandbook.org/sh5_1.htm

En el marco referencial se muestra la teoría aplicada en la investigación, es decir, la base para la realización de la implementación del sistema de gestión de procesos administrativos para la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda.

5.2.1. Teorías fundamentales: Éstas son las teorías administrativas en las que se fundamenta la estructura de la investigación y la implementación de las decisiones adoptadas por la investigadora.

Administración científica según Frederick W. Taylor; para las tareas de la organización, donde contempla:

- Principio de planeación: sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.
- Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.
- Principio de control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
- Principio de ejecución: asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.¹⁴

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, op.cit., p.56

Teoría clásica de la administración según Henry Farol, caracterizada por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Ésta partiendo del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas; basados en seis funciones básicas de toda organización:¹⁵

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

¹⁵ Ibid., p.70

Teoría de la burocracia desde el punto de vista del autor Max Weber con las siguientes características:¹⁶

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones.
- Jerarquía de la autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Especialización de la administración.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.

6.3 MARCO ADMINISTRATIVO

Estudio situación actual:

En esta fase, la investigadora hace un análisis interno de la situación actual de la compañía mediante la observación y la información suministrada por el gerente y los trabajadores, se observa la operación de los distintos departamentos y las funciones específicas que cumple cada uno de ellos. Plataforma de Comunicaciones Ltda. Maneja toda su operación mediante un sistema de información SIIP (Sistema de Información Integrado de Plataforma) el cual controla al departamento comercial, operaciones y financiero. Siendo este un punto fuerte y oportunidad de sacarle el máximo provecho. Este sistema es una de las fortalezas que posee esta compañía ya que hace más eficientemente las tareas y los hace diferente de sus competidores.¹⁷

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto, op.cit., p.225 - 226

¹⁷ Diálogo con los dueños y personal Administrativos de la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda. El día 17 de Septiembre en las instalaciones de Plataforma

Identificación de Falencias:

A lo largo de las visitas realizadas a la compañía se observan falencias a nivel de procedimientos administrativos, el no manejo óptimo de los recursos, problemas de comunicación, dados al desconocimiento de las funciones específicas.

Acciones Correctivas – Manual de Procedimientos:

Se brindará una herramienta que a través de su óptima utilización minimizará errores y ayudará a controlar varios de los procesos establecidos. Con el buen manejo de esta herramienta la información y la comunicación fluirán fácilmente, se diferenciarán y aclararán las funciones que tiene cada persona y las responsabilidades por la cual debe responder en su puesto de trabajo.

Diseñar Planes de Acción – Planeación Estratégica:

Los planes de acción son aquellas tareas que se deben ejecutar con unos tiempos específicos con nombres de personas responsables, esto con el fin de cumplir con los objetivos y metas que la compañía tiene trazados al corto mediano y largo plazo. Estos planes van ligados a la planeación estratégica donde la compañía se proyecta de manera estratégica para competir y sostenerse en un ambiente global, se obtendrán y se analizarán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se tienen a nivel interno y externo de la compañía.¹⁸

Manual de Funciones – Elaboración de Documentos:

Lo que se pretende es implementar procedimientos que están ausentes y que se consideran de gran importancia para el desempeño normal de la compañía.

¹⁸ Diálogo y observaciones realizadas con los dueños y personal Administrativos de la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda. El día Agosto 15 de 2007 en las instalaciones de Plataforma

En primer lugar es conocer a fondo todas aquellas debilidades que presentan cada área de trabajo y con base a esto construir y mejorar los procesos y también las herramientas de control y supervisión de cada cargo, facilitando y formalizando el nivel de entendimiento y el tipo de responsabilidades que se debe asumir en cada puesto; esto se logra con la ayuda de la elaboración de documentos que sean a su vez coherentes y necesarios para la comunicación, solicitud y prestación de servicios.

Implementación del Sistema de Procedimientos Administrativos:

Para la investigadora la meta es lograr la implementación para el mejoramiento interno de los Procesos Administrativos de la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda. Consiguiendo de esta forma orden y control no solamente de cada puesto de trabajo, si no también la coherencia y comprensión que cada proceso representa.

6.4 MARCO EMPRESARIAL

Reseña Histórica

El grupo Plataforma nació en el año 1996 en la ciudad de Cali Valle, fundada por la familia Prieto Paternina, la empresa empezó haciendo mini tecas, se contaba con un sonido y con la ayuda de una persona allegada a los Prieto, se complementó para tener el kit de luces y con esto se realizaban las fiestas en las universidades y fiestas de quinceañeras, dicho trabajo lo realizaba uno de los dueños y dos personas mas de su confianza; hacia el año 1998 se pensó en la necesidad que las personas (clientes) tenían de utilizar tecnología para comunicar ante un público determinado sus experiencias, conocimientos, etc. y se inició el negocio de alquiler de equipos audiovisuales contando en primera instancia con, Video Beams o Video Proyector, más adelante se fueron adquiriendo más equipos como computadores de torre, proyectores de

acetatos, proyectores de filminas, proyectores de opacos, pantallas de proyección; cuando inicio el negocio audiovisual entró operando con una marca comercial llamada ENFOQUE la cual iba dirigida atender los sectores empresariales y universidades especialmente a nivel de ayudas audiovisuales, buscando un reconocimiento y posicionamiento en este sector.

En el año 2001, se abre la primera sucursal del grupo Plataforma en la ciudad de Bogotá con la marca ENFOQUE, gerenciada por una de las personas con quien se inició dicho negocio, la empresa pensando en un mayor cubrimiento en el mercado diseñó tres marcas distintas (Enfoque, Proyectar y Compurenta) para operar la industria audiovisual. Después de haber creado la marca ENFOQUE, se crearon otras con el nombre de PROYECTAR SOLUCIONES MULTIMEDIA está dedicada también alquiler de equipos audiovisuales y COMPURENTA dedicada principalmente a la renta de computadores.

En el año 2002, se abre la segunda sucursal en la ciudad de Medellín gerenciada por una de las hermanas Prieto, su razón de ser es igual a la de las otras dos sucursales, Alquiler de Equipos Audiovisuales.

En el año 2004, el grupo Plataforma reorganiza su estructura jurídicamente para convertirse en una empresa Ltda. La cual empieza a funcionar bajo la razón social Plataforma de Comunicaciones Ltda. De igual forma sigue manejando sus marcas comerciales anteriormente descritas.

E el año 2005, se abre la tercera sucursal en la ciudad de Pereira gerenciada por uno de los funcionarios que trabajaba en la oficina de Cali.

Con el transcurrir de los años la empresa se ha especializado cada vez más y ha obtenido mejor tecnología para ser cada día más competitiva.¹⁹

¹⁹ Información suministrada por los socios y gerentes de las sucursales de Plataforma de Comunicaciones Ltda. El día 13 Agosto de 2007 en las instalaciones de Plataforma.

En el año 2006 se empieza con un nuevo proyecto para manejar nuevas líneas de mercado como lo es publicidad, BTIL, diseño gráfico y Edición donde esta se esta manejando bajo otra marca comercial llamada PLATAFORMA ACTIVA donde se dedica especialmente a la producción de eventos y espectáculos, lanzamientos, conciertos. Eventos más especializados y de gran magnitud.²⁰

Después de abiertas estas sucursales el dueño y gerente General piensa en una cobertura a nivel nacional, la empresa se especializa a la asistencia permanente y dotación total en los hoteles de Colombia a nivel de ayudas audiovisuales, se consigue operar grandes e importantes cadenas hoteleras a nivel Nacional.

La operación se maneja de la siguiente forma: La ciudad de Cali es la sede principal y esta tiene a su cargo la sucursal Pereira y maneja las ciudades de Armenia, Manizales, Buenaventura, Cartagena donde se tiene operación con hoteles.

La ciudad de Bogotá, tiene a su cargo la sucursal Medellín y las ciudades de Ibagué, Santa Marta, Barranquilla, Paipa, se tiene operación con hoteles.

La empresa tiene como objetivo cada día mejorar sus servicios, trabajar con la última tecnología e ir en busca de posicionamiento en el mercado y de esta forma tener un cubrimiento nacional e Internacional.²¹

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Tipo de Investigación Descriptivo

²⁰ Información suministrada por los socios y gerentes de las sucursales de Plataforma de Comunicaciones Ltda. El día 13 Agosto de 2007 en las instalaciones de Plataforma.

²¹ Información suministrada por los socios y gerentes de las sucursales de Plataforma de Comunicaciones Ltda. El día 13 Agosto de 2007 en las instalaciones de Plataforma.

Según Carlos Eduardo Méndez, la investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables. El propósito del estudio descriptivo es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. En este se establecen características demográficas, se identifican formas de conducta y actitudes de las personas, se descubren y se comprueban la posible asociación de las variables de investigación.

En este tipo de investigación se busca:

- Identificar actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios

7.2 Universo

7.2.1 Población

Según Marín Ibáñez (1985: 167) señala las diferencias entre '*población*' o '*universo general*' y '*universo de trabajo*. El primero hace referencia a toda la población a la que queremos extender las conclusiones de la muestra, mientras que el universo de trabajo "son los casos que de alguna manera tenemos consignados y de los que podemos extraer la muestra".

La investigadora tomará como la población de la investigación a los trabajadores de la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda. 14 empleados distribuidos en todas las áreas de trabajo con que cuenta la compañía. Los departamentos de la compañía, cada uno cuenta con un director, estos a su

vez tienen relación directa con los subalternos ya que se encuentran en la misma área de trabajo, es decir, tienen contacto directo y visibilidad con todos los funcionarios del departamento al cual pertenecen.

La única persona que no tiene visibilidad directa con todas las áreas de trabajo, es el gerente general. Su relación y contacto directo con todos los subalternos es realizada a través de reuniones convocadas por él o por la visita personal a cada una de las áreas de trabajo.

7.2.2 Muestra

Según El Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2001) define la muestra, en su segunda acepción, como *“parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”*.

“... es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación”. (Jiménez Fernández, 1983: 237)

La muestra que se tomará dentro de la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda. Será el personal administrativo de la compañía cuyos procesos van dirigidos principalmente a estos cargos ya que lo que se pretende es mejorar todos aquellos procesos que se necesitan de tipo administrativo. Donde se tomaran 14 personas entre ellos, los directores de cada área, Gerentes, Auxiliares, ejecutivos comerciales y asistentes técnicos.

7.3 Métodos de la Investigación

7.4 Fuentes Primarias

7.4.1 Método de Observación

Según Carlos Eduardo Méndez el método de observación el proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento. Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. La observación supone unas condiciones especiales en su empleo, debe servir para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación, debe planearse de una manera sistemática. La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos, recibe nombre de observación participante. Cuando el observador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener la información recibe el nombre de no participante o simple.

Este método se llevará a cabo debido a la cercanía de uno de los investigadores con la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda. Donde se puede percibir fácilmente los errores de procedimientos que se están presentando y los problemas dados a causa de estos. En este caso el tipo de observación es participante ya que el investigador forma parte activa del grupo observado.

7.5 Fuentes Secundarias

7.5.1 Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, con este texto a

los investigadores se les facilitó la investigación debido a la información suministrada por este amplia, clara, completa y fácil de entender y aplicar.

7.5.2 Norma Técnica Colombiana NTC 1486 Documentación. Presentación de Tesis, Trabajos de Grado y otros Trabajos de investigación. Bajo esta norma se rigió el trabajo de investigación para su presentación.

7.5.3 Realización de encuestas para evaluar la situación actual de la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda. A los directores de cada área de la compañía, asistentes técnicos, auxiliares y tesorero

8. PRESUPUESTO

8.1 PRESUPUESTO

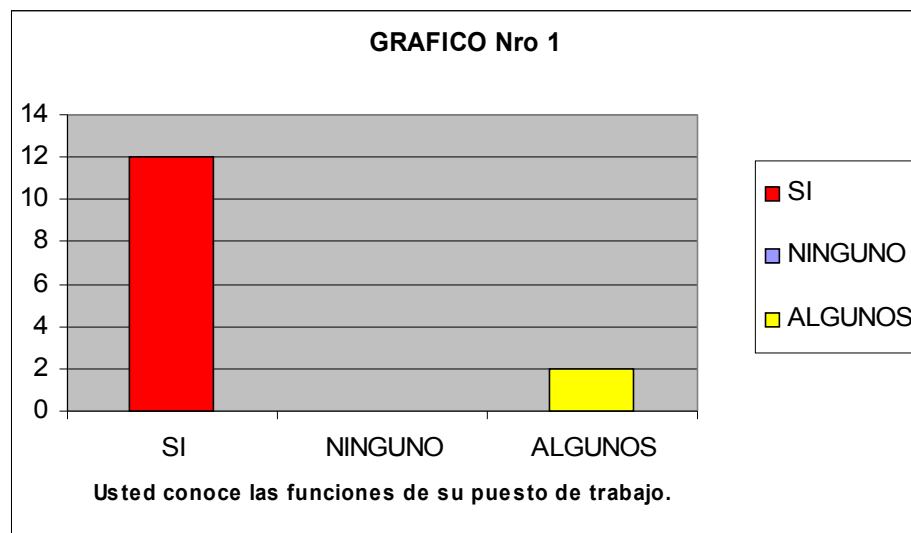
COSTO	VALOR
Papelería	
• Fotocopias	\$ 35.000
• Resmas de papel	\$ 10.000
• Recarga toner tinta negra	\$ 75.000
• Libro Metodología Méndez	\$ 50.000
• Libro Normas Icontec	\$ 27.000
• Memoria USB	\$ 40.000
• Anillada	\$ 13.000
• Transportes	\$ 50.000
• Internet	\$ 50.000
• Servicios Públicos	\$ 50.000
TOTAL	\$ 415.500

CAPITULO 9
DESARROLLO OBJETIVO NÚMERO 1 ELABORACIÓN DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS.

9.1 TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Resultado de encuestas, realizadas al personal Administrativo de Plataforma de Comunicaciones Ltda. Muestra tomada 14 personas.

GRÁFICO 1
¿USTED CONOCE LAS FUNCIONES DE SU PUESTO DE TRABAJO?



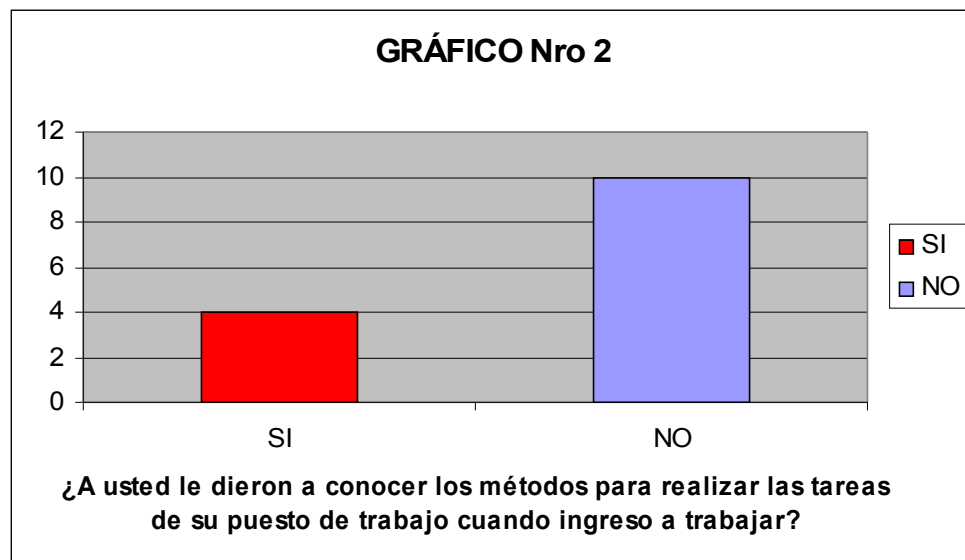
SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, 12 personas conocen las funciones de su puesto de trabajo. Las personas que no conocen las funciones, 2 dicen no haber recibido la inducción sobre las funciones que deben desempeñar en el puesto a ocupar, de igual forma llevan poco tiempo en el ejercicio de la estructura del puesto de trabajo.

Actualmente en la compañía existen funciones para algunos cargos, pero estos no son tenidos en cuenta en el momento que ingresan las personas. Es decir no existe una implementación formal de estos.

Para la investigadora, es importante tener en cuenta, que el proceso de inducción adolece de entrenamiento y conocimiento de funciones. Por tal razón es importante y urgente la implementación completa del manual de funciones para Plataforma de Comunicaciones Ltda.

GRÁFICO 2

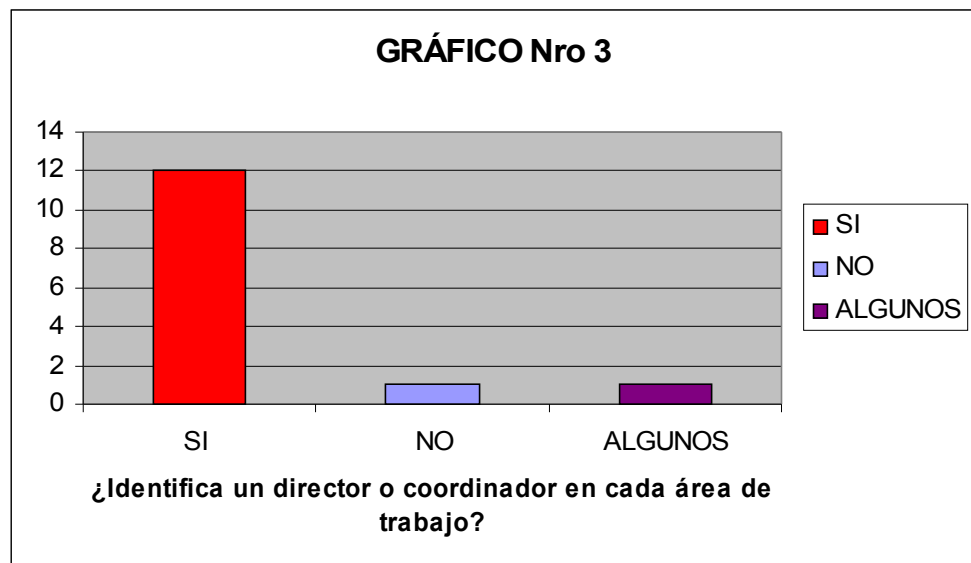
¿A USTED LE DIERON A CONOCER LOS MÉTODOS PARA REALIZAR LAS TAREAS DE SU PUESTO DE TRABAJO CUANDO INGRESO A TRABAJAR?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, a 10 (71%) de ellas no le dieron a conocer los métodos para realizar las tareas de su puesto de trabajo, con este indicador la investigadora sugiere levantar los manuales de funciones, establecer los procesos y procedimientos de la compañía y toda la documentación que de estos se despliegan. Con este objetivo se puede corregir a futuro la falta de inducción y capacitación del personal que ingresa a la compañía.

Con el análisis realizado en el gráfico 2, se explica la importancia de los manuales de funciones o del puesto. Según Benjamín Franklin en su libro Organización y métodos “el manual de puesto no sólo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple”

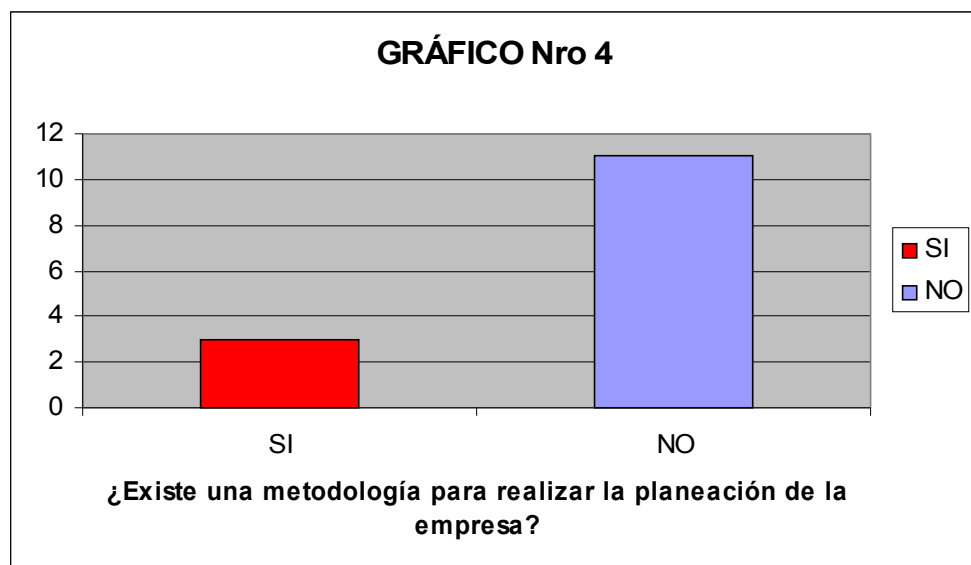
GRÁFICO 3
¿IDENTIFICA UN DIRECTOR O COORDINADOR EN CADA ÁREA DE TRABAJO?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, se observa que 12 de ellas, identifican los directores de cada área. El nivel de respuesta positiva es satisfactorio, porque actualmente se identifican los conductos regulares en el momento de realizar cualquier acción, es decir, identifican claramente sus superiores. Esta respuesta facilita a la investigadora los puntos positivos, con el fin de mejorarlos y hacerlos mas

productivos y establecerlos de una mejor forma dentro del proceso del levantamiento de los manuales de funciones.

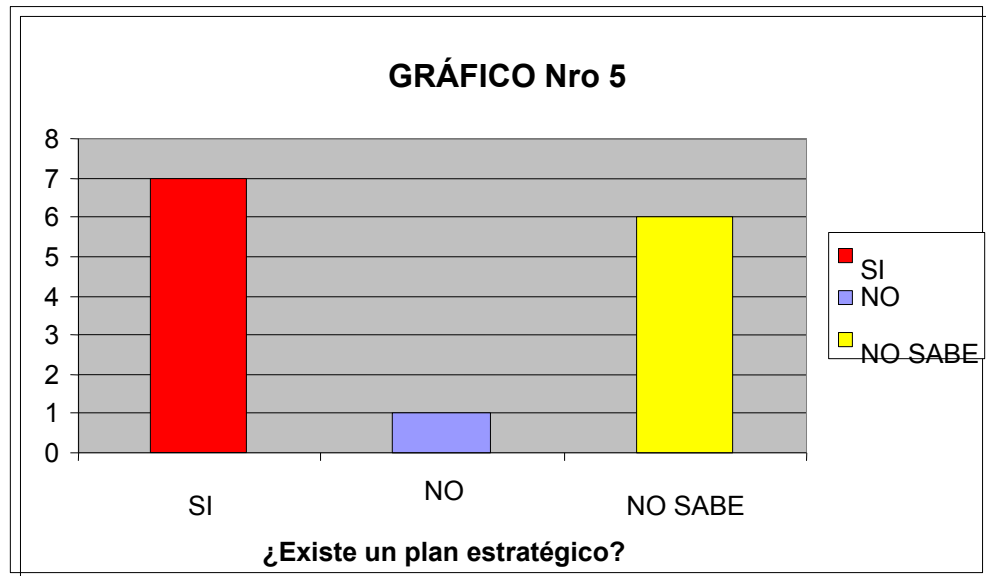
GRÁFICO 4
¿EXISTE UNA METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA PLANEACIÓN DE LA EMPRESA?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, 12 de ellas no conocen la metodología que la compañía utiliza para realizar la planeación. El alto número de personas que desconocen estos métodos, no es muy positivo para la compañía, dado que los empleados no están enterados cuales son los planes de corto, mediano y largo plazo. Sin este direccionamiento y su divulgación es muy difícil que se de el empoderamiento de sus colaboradores, por la poca información que poseen de ella. La planeación debe ser algo, que se realice en conjunto y de conocimiento para todos, los empleados y colaboradores pueden aportar elementos importantes para el desarrollo y direccionamiento de la compañía. La investigadora sugiere y establece como objetivo actualizar la planeación estratégica de la compañía, ya que actualmente cuenta con una; la realización de esta, se debe hacer en conjunto y con la colaboración de todos los

empleados. De esta forma, se lograría que los empleados conocieran el direccionamiento de la compañía a corto, mediano y largo plazo.

GRÁFICO 5
¿EXISTE UN PLAN ESTRATÉGICO?



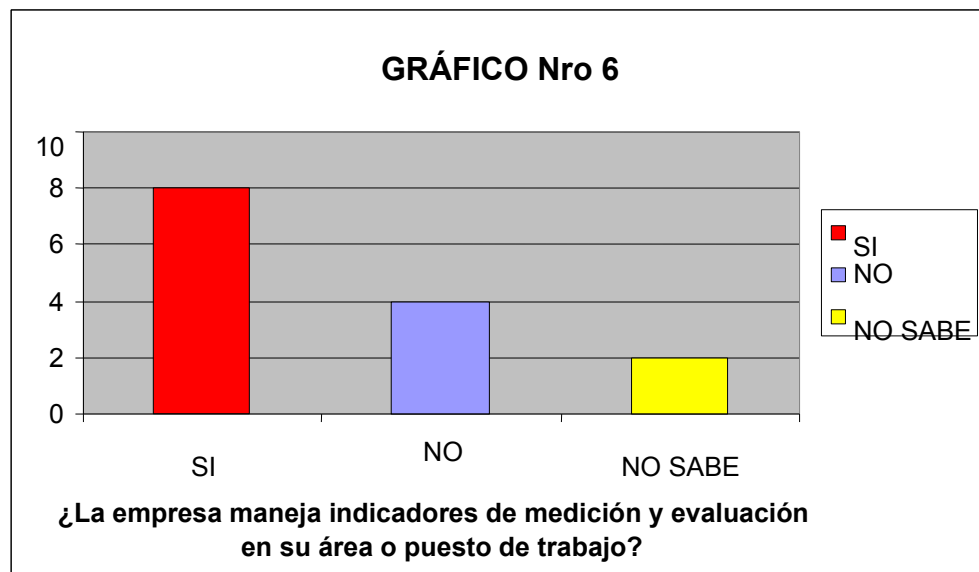
SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, 7 de ellas sabe que existe un plan estratégico, 1 no lo conoce, y 6 no saben si existe. Las personas que conocen el plan estratégico, son funcionarios que llevan varios años con la compañía y los directivos les han dado información acerca de este plan. De la persona que dice no conocerlo, ha escuchado hablar de él y que se hizo hace algún tiempo, pero no sabe de qué se trata, ni cual es su contenido. Y los que no saben, es porque no lo han visto publicado ni nadie les ha hablado de de él, que es ni para que sirve. Por tal razón, y acorde con la pregunta anterior la investigadora sugiere actualizar la planeación estratégica y darla a conocer a todos los funcionarios de Plataforma de Comunicaciones Ltda., divulgando y haciendo pública la misión, visión y los valores.

Según Humberto Serna, en su libro Gerencia Estratégica, habla acerca de la "participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente

de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”.

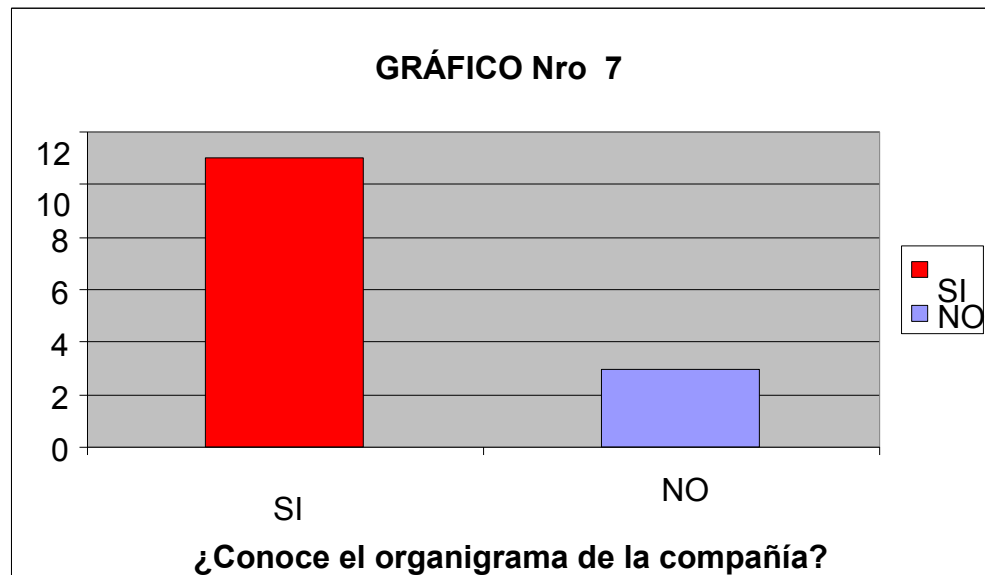
GRÁFICO 6

¿LA EMPRESA MANEJA INDICADORES DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN EN SU ÁREA O PUESTO DE TRABAJO?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, 8 de ellas dicen que la empresa maneja indicadores de evaluación en las áreas de trabajo, 4 de ellas dicen que no se hacen mediciones, y 2 de ellas no sabe si se realizan. Del análisis realizado la investigadora sugiere implementar dentro de los manuales de funciones, indicadores de medición, que permiten tomar decisiones acerca de la productividad de cada uno de los funcionarios de Plataforma de Comunicaciones Ltda. Los indicadores deben de estar claramente establecidos para todos los departamentos.

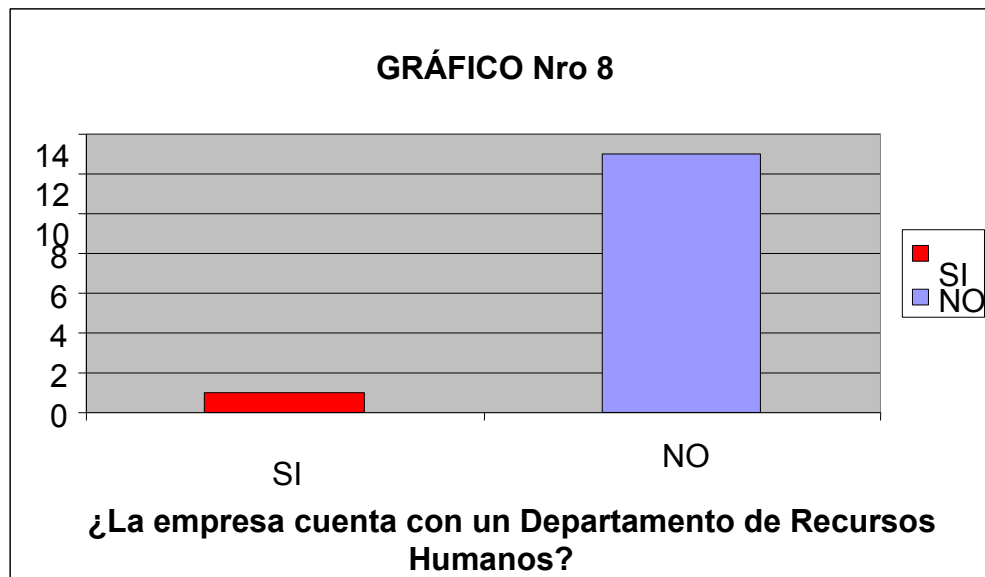
GRÁFICO 7
¿CONOCE EL ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, 11 de ellas conocen el organigrama de la compañía, 3 de ellas no lo conocen. De las personas que respondieron de forma positiva, se debe a la experiencia y al tiempo que llevan laborando en la compañía, conocen el organigrama porque han estado en el proceso de los nombramientos de cada cargo, y saben cuales son los directores de cada área y que personas dependen de ellos. Adicionalmente el organigrama lo tienen publicado en la cartelera de información de las instalaciones de Plataforma. De las 3 personas que no lo conocen, se debe al poco tiempo que llevan en la compañía; en el momento del ingreso no se les dio a conocer el organigrama, como está compuesto ni que personas lo conforman. Plataforma omite información muy relevante a su personal nuevo. Esta poca información sucede por la no realización adecuada del proceso de contratación y capacitación. Dentro de los objetivos propuestos, se encuentra el desarrollo de procesos y

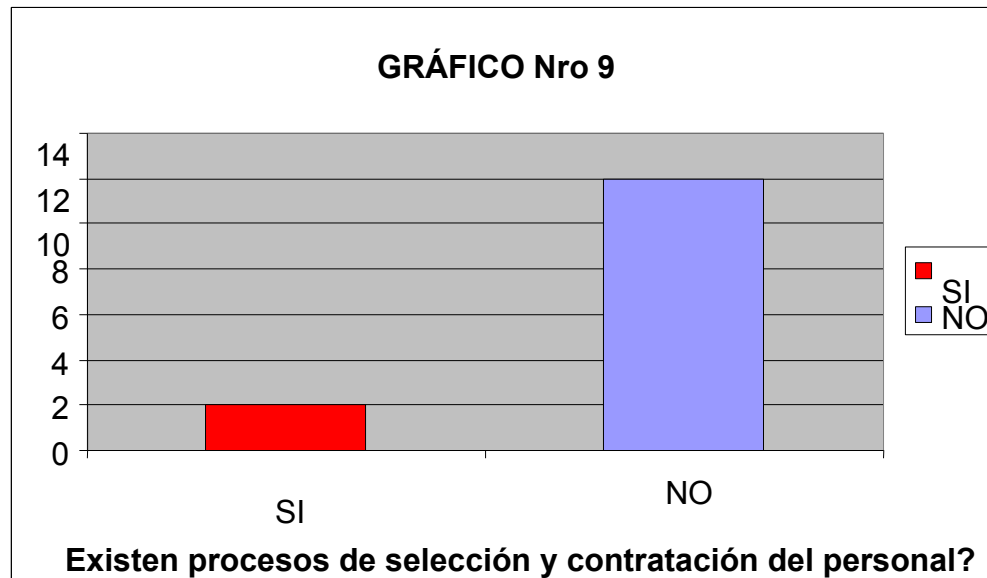
procedimientos, en este objetivo se establecerá claramente el organigrama de la compañía, para hacerlo de conocimiento de todo el personal que allí trabaja, contando de igual forma con el ingreso de personal nuevo.

GRÁFICO 8
¿LA EMPRESA CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, 13 de ellas dice que la compañía no cuenta con un departamento de recursos humanos y 1 dice que si existe. La investigadora plantea que Plataforma de Comunicaciones Ltda., necesita de la implementación de un departamento de Recursos humanos, que realice todo el proceso de selección, reclutamiento y contratación. Con la implementación de este departamento, se mejora falencias detectadas actualmente a nivel de capacitación, inducción, conocimiento de la compañía.

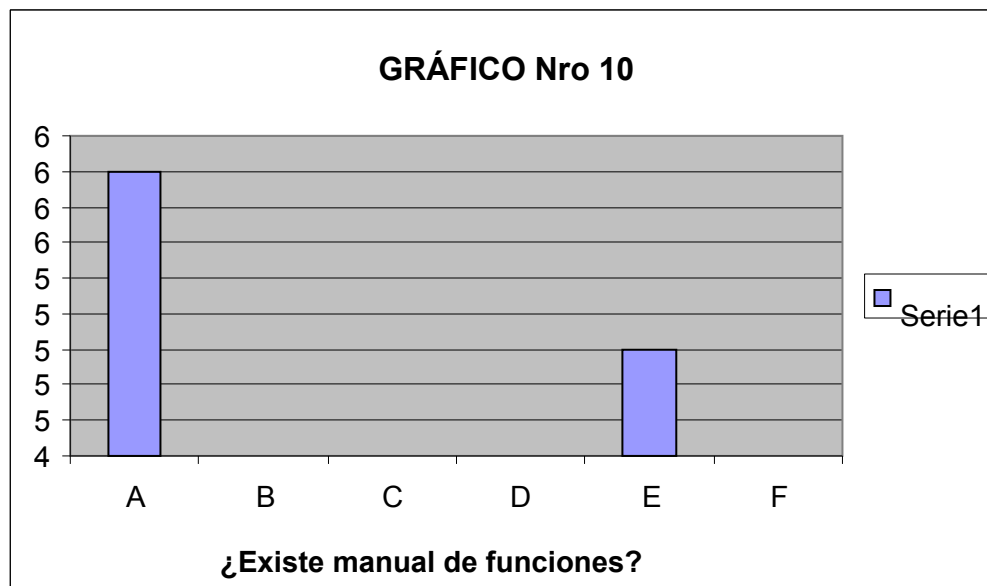
GRÁFICO 9
¿EXISTEN PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, 12 de ellas no conocen los procesos de selección y contratación de personal, 2 de ellas dice que si existen dichos procesos. De las observaciones realizadas por la investigadora se concluye, que la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda. No maneja procesos de selección, ni reclutamiento de personal. La forma de contratación es: una entrevista realizada por el gerente de sucursal, si la persona cumple con los requisitos que se están buscando se deja inmediatamente y empieza a laborar siguiente día normalmente. De las dos personas que respondieron que si existían estos procesos, es que tomaron la entrevista como el proceso para la selección. La respuesta a esta pregunta, la investigadora toma en cuenta, de igual forma, la ausencia del departamento de recursos humanos, este departamento debe

realizar el proceso de la forma mas adecuada, y esto daría mas garantías a la compañía en cuanto a la contratación de personal competente.

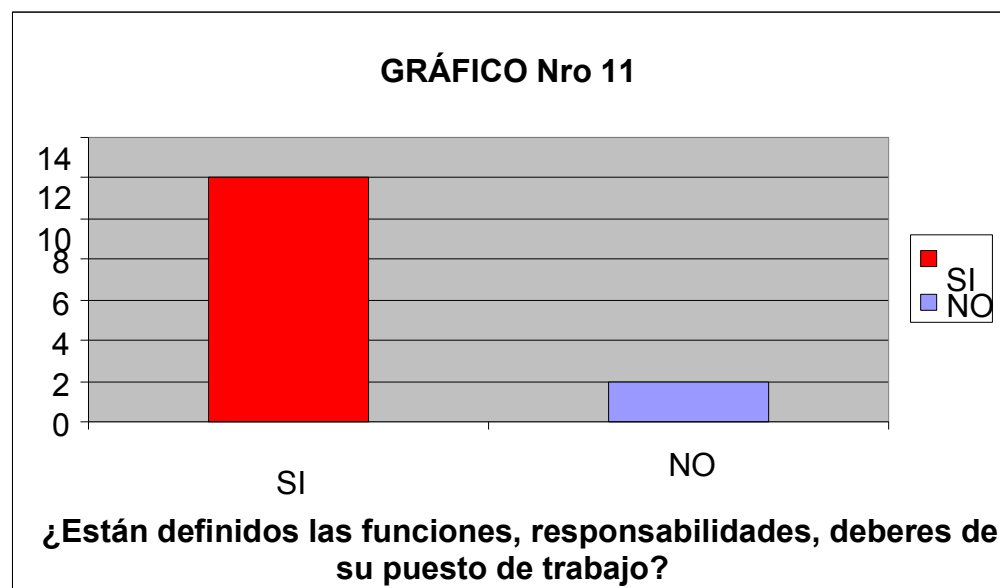
GRÁFICO 10
¿EXISTE MANUAL DE FUNCIONES?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 encuestas realizadas, 6 personas conocen el manual de funciones del departamento comercial, y 5 personas conocen el manual de funciones del departamento operativo. Plataforma de Comunicaciones Ltda. Tiene actualmente 6 departamentos, donde el mayor número de personas se concentra en el departamento de operaciones y departamento comercial. Por esta razón, el conocimiento de las funciones predomina en estos dos departamentos. Los otros, algunos no tienen funciones formales (documentados), los que tienen no los conocen, ni han sido presentados formalmente para que haga uso de ellos. La investigación propone el levantamiento del manual de funciones para todas las áreas, y la implementación de los mismos, ya que se considera de alta importancia, el

conocimiento absoluto de todas las funciones y responsabilidades que debe tener cada trabajador frente a sus puestos de trabajo.

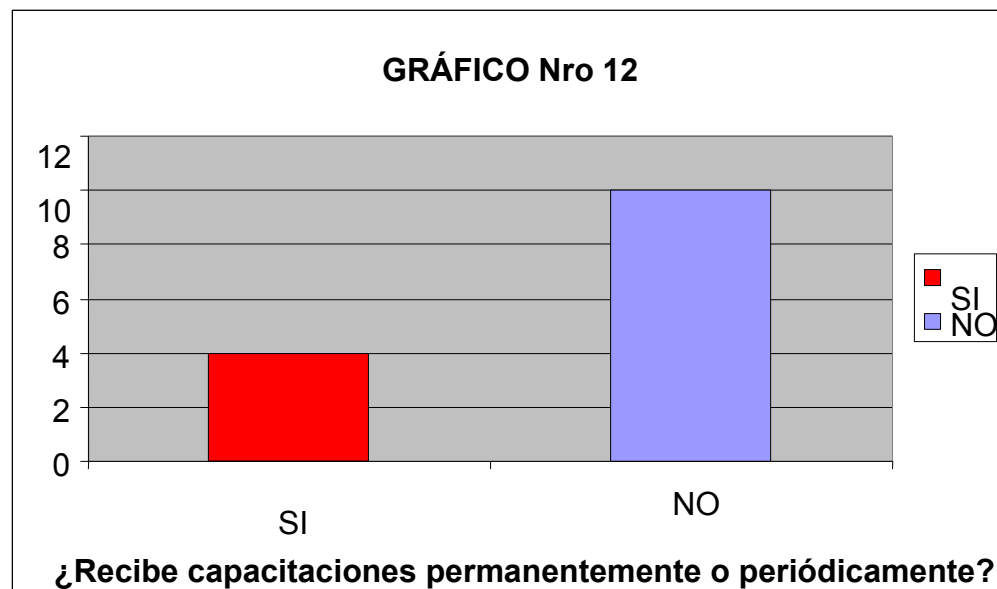
GRÁFICO 11
¿ESTÁN DEFINIDOS LAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, DEBERES DE SU PUESTO DE TRABAJO?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, 12 de ellas tienen definidas las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, 2 de ellas no las tienen definidas. La investigadora considera que el alto número de respuestas positivas, es obtenido por las personas que llevan ocupando los puestos de trabajo durante varios años, tienen experiencia, buen manejo y desempeño en sus puestos de trabajo, es un punto fuerte para la compañía, contar con personal de esta índole y perfil, pero es necesario establecer formalmente las funciones de todos los puestos de trabajo, para todo el personal nuevo y antiguo de Plataforma de Comunicaciones Ltda. No es posible esperar procesos de varios años para que

las personas adquieran experiencia en los cargo para tener claridad en sus funciones. Por tal razón se debe hacer una implementación, donde todas las personas tengan claridad absoluta de sus funciones y responsabilidades desde el momento en que ingresan a laborar y se les da la inducción. Con estos manuales claros y establecidos se puede mejorar la productividad de la compañía, con el buen desempeño de todos los trabajadores.

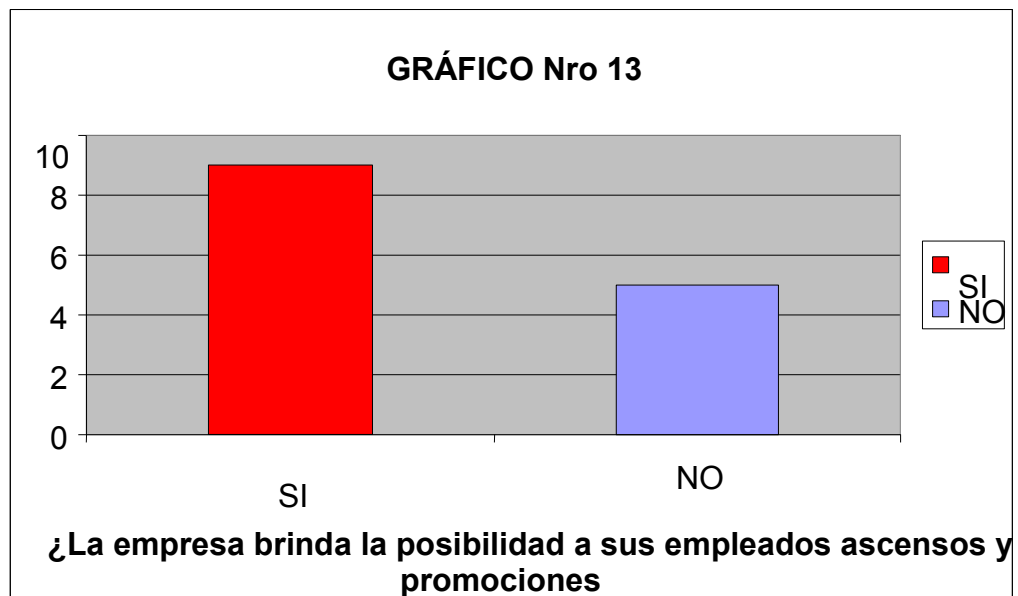
GRÁFICO 12
¿RECIBE CAPACITACIONES PERMANENTEMENTE O PERIODICAMENTE?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, 10 de ellas no reciben capacitación permanente, 4 de ellas si reciben capacitación. De las personas que respondieron que están recibiendo capacitación, esta se da en periodos entre cada 8 y 9 meses, las repuestas negativas, son un número bastante relevante, donde se muestra una debilidad muy grande por la falta de capacitación, esto se ve reflejado en los niveles de poco conocimiento que tienen las personas en todo lo relacionado con la compañía. La falta de capacitación e inducción afecta el nivel de desempeño de las personas, por que no tienen claridad en sus funciones y

responsabilidades. La investigadora plantea que con el departamento de recursos humanos, se pueden mejorar varias de las falencias detectadas, cuando de personal se trata. Este departamento debe encargarse de las capacitaciones e inducciones al personal. La capacitación es fundamental ya que se traduce en conocimiento.

GRÁFICO 13
¿LA EMPRESA BRINDA LA POSIBILIDAD A SUS EMPLEADOS
ASCENSOS Y PROMOCIONES?



SEGÚN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA INVESTIGADORA: De las 14 personas encuestadas, 9 de ellas sienten que la compañía brinda a sus empleados oportunidades de ascenso y promoción. En esta pregunta se puede explotar el nivel de preguntas positivas, fortaleciendo y cumpliendo con las expectativas de las personas, esto se alcanza con buena capacitación, interés de brindar oportunidades a los trabajadores, y lo más importante hacer sentir a los trabajadores que forman parte fundamental del crecimiento de la compañía,

siendo ellos el recurso más importante para poder hacer las actividades diarias. La investigadora propone que con el departamento de recursos humanos, se tenga en cuenta elementos de evaluación y juicio, importantes para dar oportunidades al personal que labora con la compañía, con las evaluaciones de productividad se puede diseñar un plan de ascensos.

9.2 TABLAS DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Según Agustín Reyes Ponce el concepto de un “manual es una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”²².

Según Gram. Kellog, “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”²³.

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una empresa.

Dentro de las ventajas que se obtienen por el uso de los manuales administrativos encontramos:

²² FRANKLIN, Benjamín. Organización Y Métodos Un Enfoque Competitivo. Mc Graw Hill. P.165

²³ ibid

1. Logra y mantiene un plan de organización
2. Facilita detectar los problemas de la organización
3. Determina las responsabilidades de cada puesto de trabajo
4. Sirven para la evaluación de cada puesto de trabajo, según cumplimiento de sus funciones.
5. Es una guía para todas aquellas personas que ingresan.

Desventajas

1. Las empresas pequeñas, consideran que no es importante concebir manuales, debido que las funciones son conocidas por todos sus integrantes.
2. Consideran que no es importante invertir en este sistema de control.

En la investigación, se consideran los tipos de manuales a utilizar:

- Manuales de procedimientos: En estos manuales se tendrá en cuenta, las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar datos.
- Manuales de Puesto: Se describirían las labores, procedimientos y rutinas de cada uno de los puestos de trabajo. En este manual se hará la descripción y la forma como se deben ejecutar las tareas dentro de un puesto de trabajo.
- Manuales de Personal: Estos manuales incluirán todo lo relacionado con la administración de personal, como son prestaciones, salarios, sugerencias, usos de los recursos de las instalaciones. Etc.

JUSTIFICACIÓN


El proceso elaborado para el desarrollo del manual de procesos y procedimientos, se dio por la necesidad evidenciada en la observación,

conversaciones con los funcionarios y en las encuestas realizadas al personal en la pregunta 2. Es importante que la compañía adopte un manual con los procesos y procedimientos utilizados.

La investigadora tomo los procesos mas evidenciados, para ilustrarlos a través de diagramas de flujo, para mayor entendimiento de los procedimientos que se deben ejecutar.

Es importante tener los procesos y procedimientos documentados, al alcance de todo el personal que sirven como guía y entendimiento de las actividades que realiza la compañía en su que hacer diario.

La elaboración de los procesos y procedimientos administrativos, conducen al mejoramiento de la administración y gestión de los departamentos a los cuales se le realizaron los procedimientos, siendo estos los mas notables, mas utilizados y funcionales dentro de la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda..


	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 1 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	TABLA DE CONTENIDO	

GENERAL

- 1.1 INTRODUCCION
- 1.2 ORGANIGRAMA
- 1.3 SIMBOLOGÍA UTILIZADA
- 1.4 OBJETIVO DEL MANUAL
- 1.5 METODOLOGÍA

PROCESOS

- 1.6 PROCESO DE VENTAS
- 1.7 PROCESO DE COMPRAS
- 1.8 PROCESO SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE
- 1.9 PROCESO NÓMINA
- 1.10 PROCESO CAJA MENOR


	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 2 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	I. GENERALES	

1.1 INTRODUCCIÓN

Los procesos y procedimientos, son parte fundamental dentro de una compañía, ya que estos establecen el control interno; es necesario dejarlos escritos en manuales prácticos, los cuales sirven de consulta permanente para todos los trabajadores de Plataforma de Comunicaciones Ltda., y el personal nuevo que en ella ingresa.

El presente manual agrupa las principales actividades y tareas dentro de Plataforma de Comunicaciones Ltda., cada fase del manual soporta procesos específicos como los son: compras, ventas, cuentas por cobrar, proceso contable.

La funcionalidad del manual, es permitir que los procedimientos de un área determinada se puedan revisar y auditar en un momento dado.


	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 2 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	I. GENERALES	

“Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

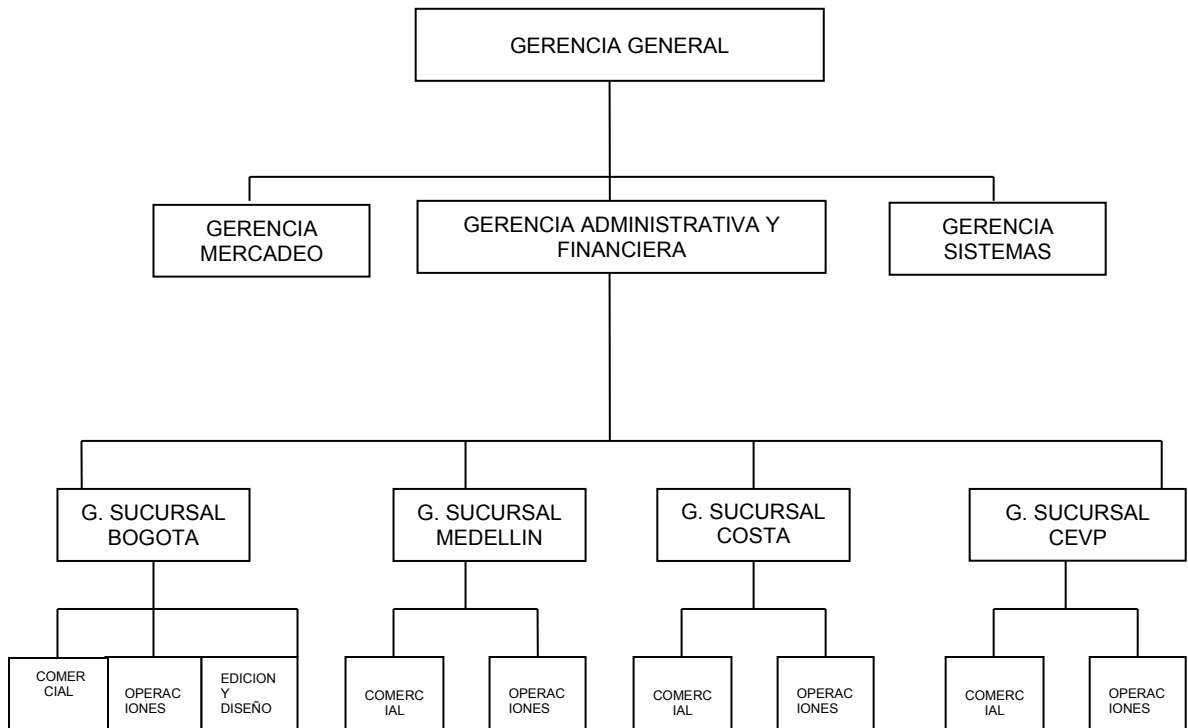
Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método mas sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles”²⁴.


La estructura planteada en el organigrama de Plataforma de Comunicaciones Ltda. Está dado por la presencia de la compañía, en varias ciudades del país, se tiene una planta de Administración nacional, conformada por la Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Mercadeo y Gerencia de Sistemas, estas gerencias tienen bajo su responsabilidad el manejo y apoyo de todas las sucursales del país. Posteriormente se conforma por las Gerencias de Sucursal, quienes están encargadas de la organización, supervisión y dirección de la ciudad a la cual esta asignado, el gerente de sucursal tiene bajo su custodia y mando una departamento comercial, un departamento de operaciones, un departamento de Edición y Diseño.

²⁴ ibid

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 3 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	I. GENERALES	

1.2 ORGANIGRAMA



	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 2 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	I. GENERALES	


GERENCIA GENERAL: Es el encargado de dirigir, organizar y controlar la compañía en la búsqueda continua de cumplimiento de metas y objetivos trazadas.

GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA: Es el encargado de velar por el buen funcionamiento de la compañía, supervisando todas las áreas de trabajo que estén cumpliendo a cabalidad con sus funciones, procesos y procedimientos. Velar por el control de los costos y gastos de la compañía, así como sus ingresos y la óptima utilización de los recursos disponibles.

GERENCIA DE MERCADEO: Es el encargado de velar por la consecución de nuevos clientes, que los presupuestos de ventas establecidos por la compañía se cumplan, generación de nuevas estrategias comerciales y de mercadeo. Realizar análisis de mercados y de la competencia.


GERENCIA DE SISTEMAS: Es el encargado de velar por la estabilidad de la plataforma del sistema de información, actualizaciones de software, capacitación de manejo, programación de nuevas versiones del sistema de información SIIP, desarrollo constante de software según necesidades presentadas por los clientes, mantenimiento de las redes de sistemas y actualización de equipos.

DIRECTOR COMERCIAL: Es el encargado de dirigir al grupo comercial, supervisando que se cumplan los procesos de una manera efectiva y vela por el cumplimiento de las metas de ventas establecidas.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 3 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	I. GENERALES	

EJECUTIVOS COMERCIALES: Son los encargados del telemarketing y atención personalizada a los clientes para que las ventas se hagan efectivas.

DIRECTOR LOGÍSTICA Y OPERACIONES: Es el encargado del manejo de la figura operativa y control del personal técnico para que todos los eventos prestados se cumplan a satisfacción de los clientes.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 4 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	I. GENERALES	


1.3 SIMBOLOGIA UTILIZADA

“Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional transmitirá un mensaje deformado o será ineficaz para la comprensión del proceso que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas en cuanto a su aplicación.




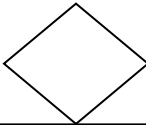

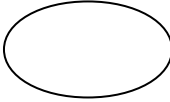


Los tipos de diagramas que existen son:


- Diagramas de operaciones, para representar el flujo de las operaciones.
- Diagramas arquitectónicos, para representar un bosquejo de terrenos físicos.
- Diagramas de las relaciones del personal para indicar jerarquías de autoridad, responsabilidad y función.
- Diagramas estadísticos, para resumir las relaciones numéricas y cronológicas”²⁵.

²⁵ ibid

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 4 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	I. GENERALES	

Para mayor comprensión, a continuación se describe la simbología utilizada para el levantamiento del flujo de los procedimientos.

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Indicador de inicio de un procedimiento.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión o de conmutación
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad combinada.
	Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 5 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	I. GENERALES	


1.4 OBJETIVO DEL MANUAL

El manual de procesos y procedimientos tiene como objetivo fundamental, dotar a Plataforma de Comunicaciones Ltda., con una herramienta efectiva y eficaz para el desarrollo de las actividades diarias de forma organizada, ejecutándose a su vez controles administrativos, que se puedan supervisar y medir.

Se busca de igual forma, establecer un documento completo actualizado y de consulta, para la ejecución de los procesos y procedimientos en las áreas o departamentos que corresponda.

El manual de procesos y procedimientos, va dirigido a todo el personal de la compañía, el cual es desarrollado para ayudar a dar cumplimiento a las responsabilidades asignadas, consecución de metas en el desempeño de los trabajadores, y dar cumplimiento a las metas y propósitos organizacionales.

En este documento se dan a conocer las principales operaciones que forman parte de cada procedimiento. Conformando así, este, será una norma de obligatorio cumplimiento de la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 6 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	I. GENERALES	

1.5 METODOLOGIA


La implementación del manual de procesos y procedimientos, se realizó con base a los siguientes acontecimientos.

1. Observación, seguimiento

El objetivo de la observación y el seguimiento, fue retroalimentar las actividades que ejecutan cada uno de los trabajadores, así como tener en cuenta sugerencias, propuestas y percepciones de cada uno de ellos, con el fin de realizar los ajustes respectivos en cada proceso.

2. Evaluación y análisis de la información

En esta etapa, se tuvo en cuenta todas aquellas propuestas y sugerencias por parte de los trabajadores, se analizaron y se incluyeron dentro del manual de procedimientos.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 7 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.6 PROCESO DE VENTAS	

OBJETIVOS


- Proporcionar a Plataforma de Comunicaciones Ltda. los procedimientos que servirán de guía para el desarrollo de las actividades que conlleva este servicio.
- Desarrollar a través del proceso de ventas eficiencia y eficacia en el desarrollo de actividades que conlleva el ciclo de ventas.

RESPONSABLES:

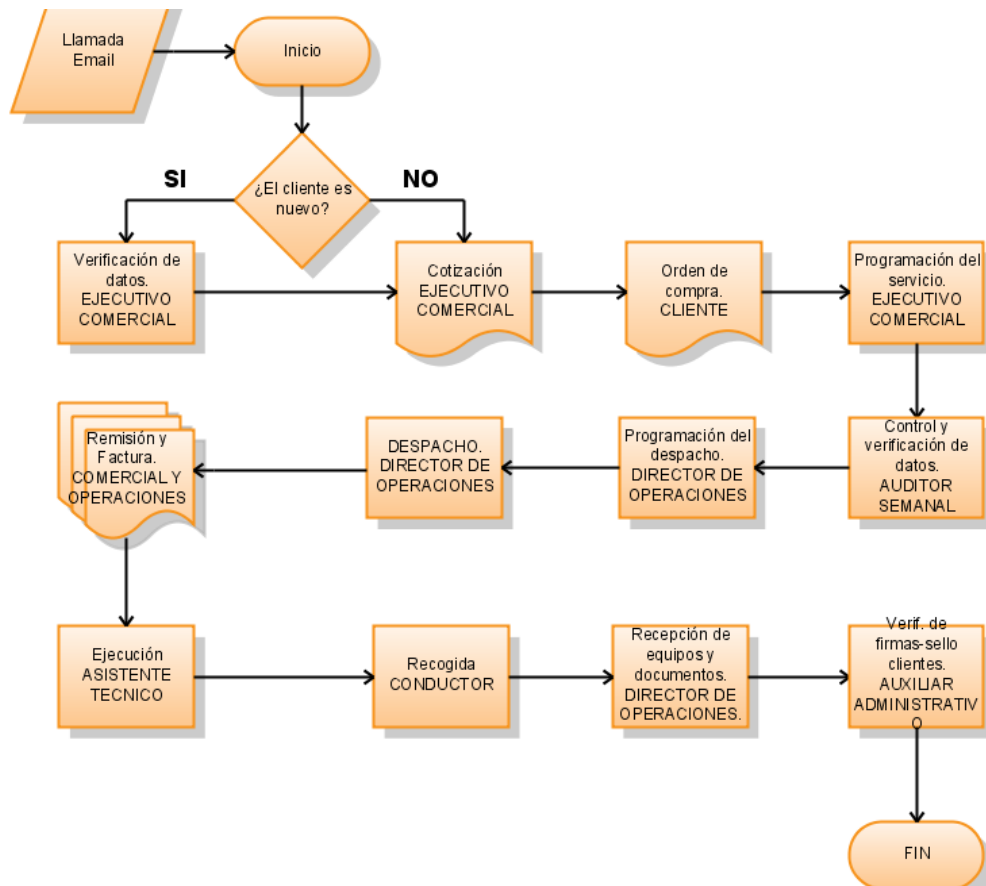
- Departamento Comercial, Departamento de Operaciones, Departamento de Contabilidad, Departamento de Administración.


ENTRADAS

- Solicitud del servicio: Es un documento que debe ser diligenciado por el cliente, el cual certifica la contratación y aprobación del servicio solicitado. **Ver formato 1 de Solicitud de servicio.**

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 7 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.6 PROCESO DE VENTAS	

El diagrama de flujo número 1, mostrará el proceso de ventas, el cual denota que requerimientos y que pasos se debe seguir, para las personas que intervengan o tengan interacción con este proceso. Igualmente menciona los responsables de este ciclo.



	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 7 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.6 PROCESO DE VENTAS	

ACTIVIDADES DEL PROCESO

RESPONSABLES	ACTIVIDADES
Ejecutivo Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar las cotizaciones que soliciten los clientes. ▪ Registrar datos del cliente (si es nuevo) e imprimir solicitud de servicio diligenciada si es el caso.
Ejecutivo Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar visita de inspección y confirmar datos del cliente, además podrá ofrecer el portafolio de servicio y llenar solicitud si no se ha realizado. ▪ Suministrar toda la información mencionada en las actividades anteriores para la prestación del servicio. ▪ Indicar si la factura se va con el evento y programar en el sistema el servicio con, fecha, hora de entrada y terminación del evento, dirección, datos del cliente y forma de pago.
Ejecutivo Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar en el sistema el servicio indicando si la factura se va con el pedido, esta labor debe ser de forma inmediata y antes de 4:30 pm de cada día de lunes a sábado, tienen que estar registradas todas las órdenes de pedido.
Director Operativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección y planeación de la programación de servicios, este debe realizar la revisión a partir de las 4:30 pm de cada día para los servicios a prestarse para el día siguiente. ▪ Revisar programación de los servicios. ▪ Imprimir remisión y/o factura de venta en línea. ▪ Reportar las salidas de los equipos con toda la información de radicación en el sistema. ▪ Revisar los equipos y Alistar asistentes técnicos, equipos y demás materiales necesarios para la prestación del servicio.
Ejecutivo Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprimir factura y entregarla al Departamento de Operaciones para su debida entrega al cliente.
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desplazar los asistentes técnicos, equipos y materiales.
Asistente Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar el servicio, incluye instalación, manipulación y recoger los equipos. ▪ Comunicarse con el Director Operativo en el transcurso del evento. ▪ Comunicar cualquier irregularidad por pequeña que sea. ▪ Revisar los equipos antes y después del Evento
Ejecutivo Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar la prestación del servicio.
Asistente Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer firmar copia de la factura y/o remisión como constancia de la prestación del servicio. ▪ Llamar al Director Operativo una vez termine el evento, al salir del sitio del evento y en el transcurso del camino. ▪ Entregar al Director Operativo documentos y equipos.


Director Operativo	▪ Recibir documentos y entregarlos a la Auxiliar Administrativo
Auxiliar Contable	▪ Realizar registros contables.
Departamento Operaciones	▪ Hacer firmar las facturas que no se fueron en línea al cliente
Director Financiero	▪ Revisar los documentos y transacciones contables.

SALIDAS

- Remisión de salida de los equipos: La remisión es un documento emitido por el sistema de información SIIP, el cual es generado una vez los equipos se despachan para cada uno de los eventos. Este documento es considerado el más importante por la compañía, dado que este certifica, a través de la firma del cliente, que el servicio se presto a satisfacción y con lo solicitado por el cliente final. **Ver formato 2 remisiones.**
- Factura de Venta: La factura de venta es el documento, donde se especifican los servicios prestados a los clientes, y con la cual la compañía percibe sus ingresos. Ver formato **3 factura de venta.**
- Cotizaciones: Este documento se genera por el sistema de información SIIP, los comerciales una vez reciban la solicitud de servicios por parte de los clientes telefónicamente, deben ingresar la información al sistema y generar la cotización con base a lo solicitado. **Ver formato 4 cotizaciones.**
- Pago del servicio prestado: Una vez el cliente final, cancela la factura entregada, el pago se debe relacionar en la planilla de recaudos, dando constancia de la entrega y recibo del dinero o cheque. **Ver formato 5 planillas de recaudos.**

CLIENTES

- Sector corporativo
- Sector Hotelero
- Centros de Convenciones

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 8 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.7 PROCESO DE COMPRAS	

OBJETIVOS

- Proporcionar a Plataforma de Comunicaciones Ltda. los procedimientos que servirán como guía para el desarrollo de las actividades que conlleva el proceso de compras.
- Facilitar mediante el desarrollo de software el control y otras actividades que posiblemente resulten difíciles de realizar de manera manual.

RESPONSABLES

- Comerciales, Administración, Operaciones

ENTRADAS

- Cotización: El área que realice la solicitud de compra, debe anexar al formato de requisición, dos cotizaciones del bien o servicio que se necesite, donde se describa el producto, precio, validez de la oferta, forma de pago. Se escogerá la mejor opción para adquisición. El criterio de selección para la elección de la cotización es precio y facilidades de pago (30 días como mínimo). El formato para este tipo de cotizaciones, no se encuentra establecido, debido que estas cotizaciones son enviadas por los proveedores.


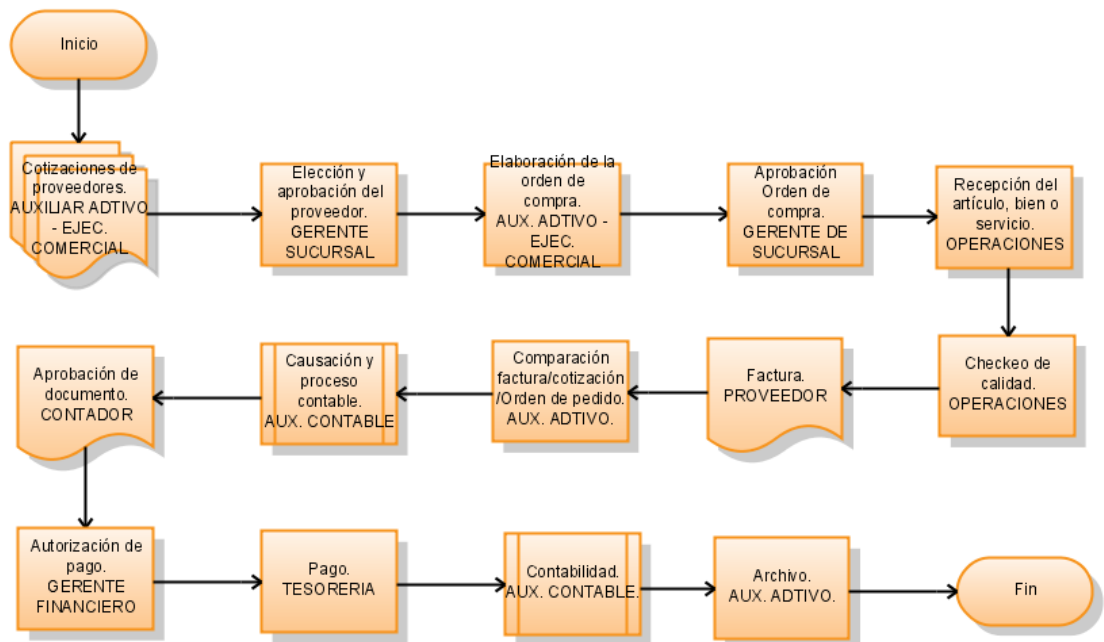

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 8 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.7 PROCESO DE COMPRAS	

Diagrama de flujo número 2




	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 8 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.7 PROCESO DE COMPRAS	

ACTIVIDADES

RESPONSABLES	ACTIVIDADES
Área Solicitante	Elaborar y enviar las órdenes de compra, requisición y cotizaciones (sugiere mejor opción de compra, teniendo en cuenta, calidad, precio, plazo para cancelar, etc.) al Gerente de Sucursal.
Gerente de Sucursal	Revisar, evaluar y aprobar la necesidad de la compra o servicio a adquirirse, elige mejor opción de compra de acuerdo a las cotizaciones y sugerencias del área solicitante y envía al Gerente General.
Gerente General o Gerencia Administrativa	Autorizar la compra o la contratación del servicio y envía al Gerente de Sucursal
Gerente de Sucursal o Auxiliar Administrativo	Enviar la orden de compra al proveedor del bien o servicio, una copia a la Dirección Administrativa en los casos de compra de Activos
Gerente de Sucursal	Recibir la mercancía verificar, y comparar contra orden de compra y factura.
Gerencia Administrativa	Registrar los activos en la aplicación SIIP, enviar la mercancía al área solicitante. Sacar copia de la factura para su archivo y envía todos los documentos originales al Departamento Financiero.
Auxiliar Contable	Recibir factura y la compara con orden de compra, cotizaciones y requisición; efectúa las liquidaciones, distribución en cuentas, realiza los registros contables.
Tesorería	Realizar programación de pagos, de las cuentas por pagar.
Dirección Financiera	Revisar liquidaciones y registros contables realizados por la Asistente Financiera.

SALIDAS

- Orden de Compra: Este documento, es un formato establecido, el cual debe de ser diligenciado, según las necesidades de compra y o servicio. Sin el diligenciamiento de este documento, no se procede a ninguna solicitud. **Ver formato 6 órdenes de compra.**
- Recepción de documentos: Una vez se contratan los proveedores, se reciben la facturación de los servicios por parte de ellos, a estos documentos se le deben anexar las ordenes internas como: orden de compra, realizando la entrega a financiero para su respectiva causación

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 9 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.8 PROCESO DEL SISTEMA CONTABLE	

OBJETIVO

- Brindar los conocimientos necesarios, de información contable, suministrada por la compañía, a fin de producir y generar información precisa y confiable, a los socios y dueños de la compañía, creando orden y puntualidad ante las obligaciones internas y con el Estado.
- dar claridad de las funciones y atribuciones de los procesos que se deben cumplir y llevar de forma ordenada, para que exista uniformidad y la información entregada sea fidedigna, precisa y concisa al momento de ser presentada.
- Proporcionar a Plataforma de Comunicaciones Ltda. los procedimientos que servirán como guía para el desarrollo de las actividades que conlleva el proceso del sistema.


RESPONSABLES

- Departamento de Sistemas, Departamento de Contabilidad, Administrativo.

JUSTIFICACIÓN

El levantamiento de la información, se realizó a través de entrevistas con los trabajadores y a través del método de observación. Con base a la clasificación y al ordenamiento de toda la información, se determino que el procedimiento del sistema de información forma parte fundamental del desarrollo de las actividades diarias de la compañía. Este procedimiento es tenido en cuenta, ya que en este se recopila el control de todos los movimientos de tipo financiero de la compañía, de la buena estructura de este depende mayor conocimiento del negocio y la rentabilidad que este presenta dentro del mercado. La investigadora forma parte activa, de las

labores diarias, de esta forma puede detectar fácilmente la falta de procesos y procedimientos de tipo financiero por el cargo ocupado.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 9 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.8 PROCESO DEL SISTEMA CONTABLE	

ENTRADAS

- Facturas de Compra
- Facturas de Servicios
- Facturas de Arrendamientos
- Facturas Obligaciones Financieras


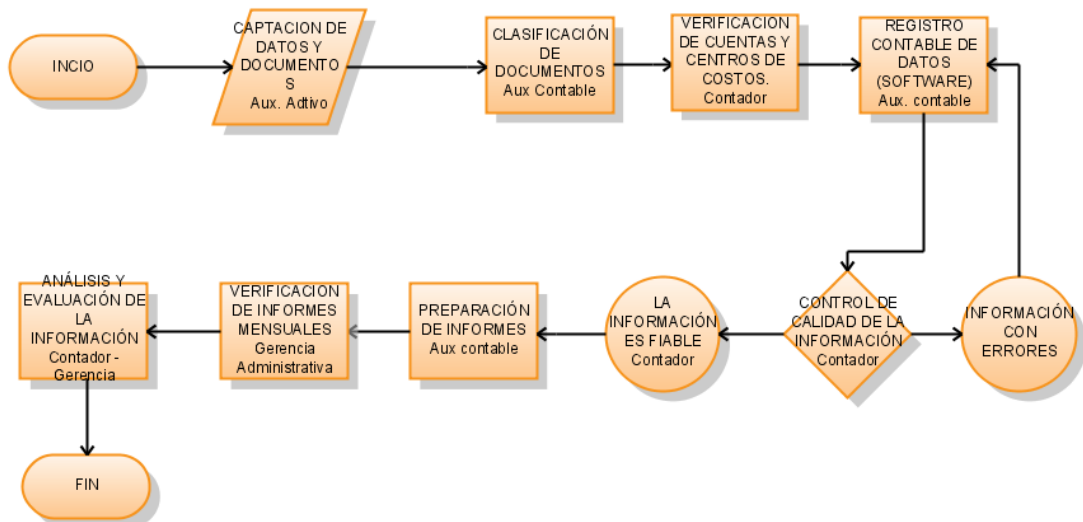

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 9 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.8 PROCESO DEL SISTEMA CONTABLE	

DIAGRAMA DE FLUJO NÚMERO 3



	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 9 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.8 PROCESO DEL SISTEMA CONTABLE	


ACTIVIDADES

- Captación y Clasificación de datos.
- Registro contable de datos.
- Control de calidad de la información.
- Preparación de informes.
- Análisis y evaluación de la información.

Diagrama de Flujo número 3


1. **Clasificación de datos:** En este proceso se realizan las siguientes actividades:

- **Recepción de documentos** (Facturas de servicios, Facturas de arrendamientos, Facturas obligaciones financieras, Facturas de compra).
- **Clasificación de los datos:** La clasificación de los datos se realiza por sucursales; se separan los gastos de cada ciudad teniendo en cuenta lo siguiente: Facturas de compras (Activos fijos que van en clasificación a parte de todos los gastos), en la Otra clasificación van todas las Facturas de arrendamiento, servicios, obligaciones financieras, etc.
- **Escritura manual del centro de costos:** Plataforma de Comunicaciones Ltda., dentro de su estructura contable denomina centro de costos, a todas aquellas cuentas donde se debe hacer la contabilización, la clasificación de estos, esta determinado por lo siguiente: Gastos de operación, gastos de h

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 9 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.8 PROCESO DEL SISTEMA CONTABLE	

hoteles, gastos corporativos; la clasificación de los centros de costos esta separada por las cuatro sucursales.

- **Registro contable de Datos:** En el registro contable, se digita toda la información ya clasificada y direccionada con el centro de costos, en la aplicación del programa contable **SAI OPEN** utilizado por la compañía. Dicha información es procesada en la sucursal principal (Bogotá), la información de las sucursales es condensada en Bogotá, para su respectiva revisión y control. Una vez clasificada esta información, se deben causar los documentos en su totalidad.
2. **Control de calidad de la información:** El proceso de control debe ser realizado por el contador y el revisor fiscal, verificando y supervisando que la información digitada sea confiable, exacta, precisa, entendible y contabilizada en el centro de costo y sucursal que corresponde.
 3. **Preparación de informes:** El contador debe hacer la preparación de informes, con base en a los lineamientos dados por la gerencia general, donde se den a conocer los datos de la compañía de forma clara y entendible.
 4. **Análisis y evaluación de la información:** En este proceso, el contador debe dar a conocer a la gerencia general el estado actual de la compañía, utilidades, costos, gastos, etc. Puntos de mejoramiento, sugerencias. Este informe debe ser presentado los primeros cinco días calendario de cada mes.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 10 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.9 PROCESO NÓMINA	

SALIDAS

- Comprobantes de Causación
- Comprobantes de Egreso
- Estados Financieros

OBJETIVOS

- Dar cumplimiento oportuno con los pagos a los trabajadores quincenalmente.
- Mejorar los horarios de pago de nómina.
- Planear, organizar y controlar, el procedimiento de nómina mensual. Con el fin de garantizar seguridad y confiabilidad al momento de realizar las liquidaciones y pagos.

RESPONSABLES

- Departamento Administrativo, Departamento de Contabilidad

ENTRADAS

- Sucursal virtual Bancolombia, medio de pago de nómina.


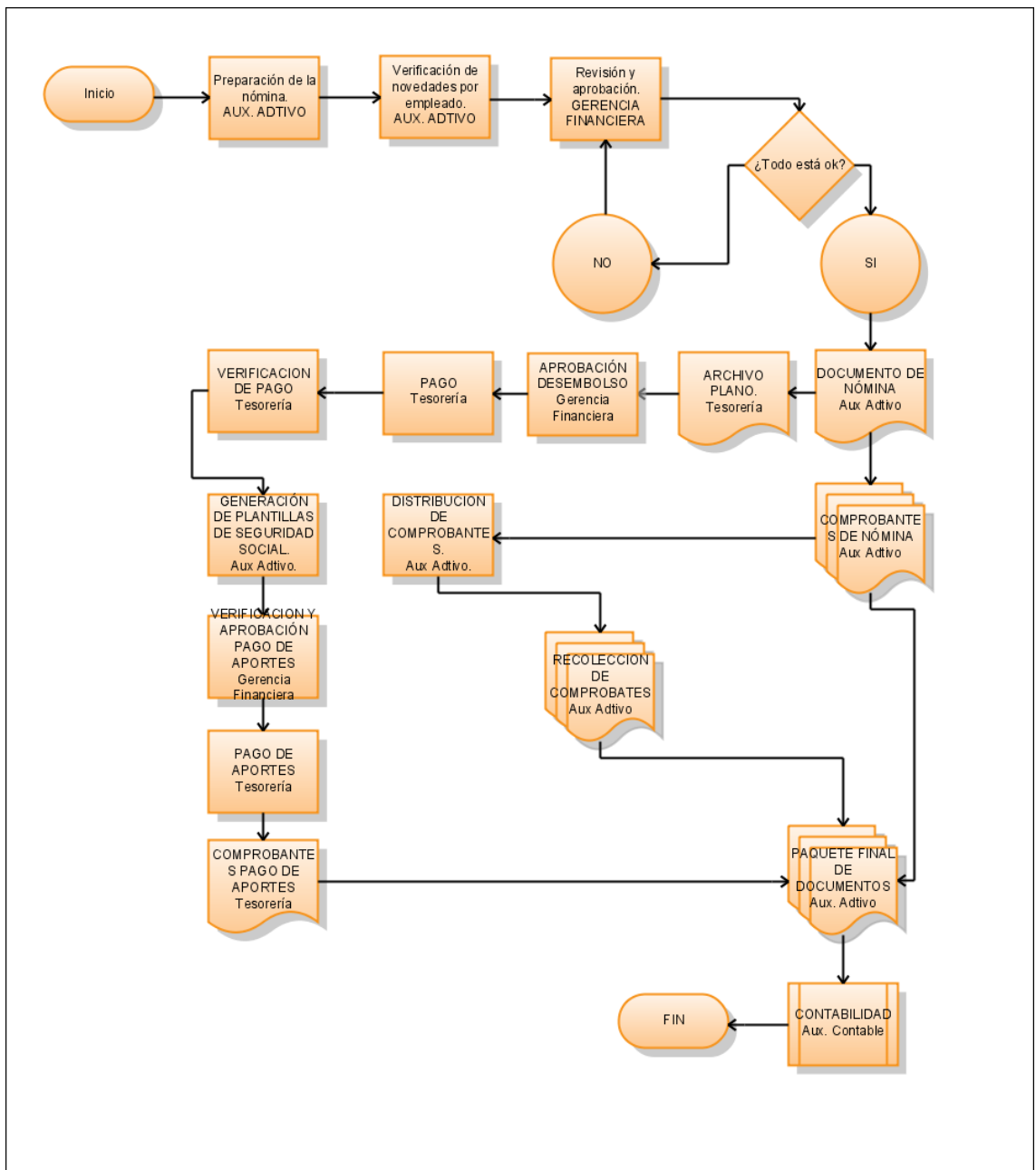

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 10 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.9 PROCESO NÓMINA	

DIAGRAMA DE FLUJO NÚMERO 4




	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 10 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.9 PROCESO NÓMINA	

ACTIVIDADES

- Preparación de nómina con un día de anticipación, revisando el número de días trabajados por cada empleado en el sistema de información SIIP.
- Revisar las horas extras, dominicales trabajados y descuentos por cada uno de los empleados en el sistema de información SIIP.
- Envío de liquidación de nómina al Administrativo, para su respectiva revisión de descuentos y novedades.
- Generación de archivo plano para incluir en la sucursal virtual, en preparación de pago.
- Realización de desprendibles de pago.
- Realización del pago a través de la sucursal virtual.
- Verificación de abono de nómina a todos los empleados.
- Entrega de desprendibles de pago con devolución de documento firmado en señal de aceptación.
- Entrega de nómina a contabilidad, para su causación por sucursal y centro de costo
- Anexo de pago a la nómina.
- Realización de planillas de pago de seguridad social.
- Realización de pago a través del sistema de información SIMPLE (pago de aportes)
- Impresión de formularios pagados.

SALIDAS

- Desprendibles de pago de nómina. **Ver formato 7 desprendibles de pago.**

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 11 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.10 PROCESO CAJA MENOR	

- Impresión de transferencia electrónica de pago de nómina
- **Comprobante de Egreso de nómina.**

OBJETIVOS

- Proporcionar a Plataforma de Comunicaciones Ltda. los procedimientos que servirán como guía para el desarrollo de las actividades y control en el manejo de la caja menor.
- Supervisar y controlar los gastos realizados por caja menor.

RESPONSABLES

- Administrativo, Contabilidad

ENTRADAS

- Solicitud de compra o gasto
- Solicitud de viáticos pagados por caja menor
- Factura soporte del proveedor de los gastos realizados
- Reembolso de dinero


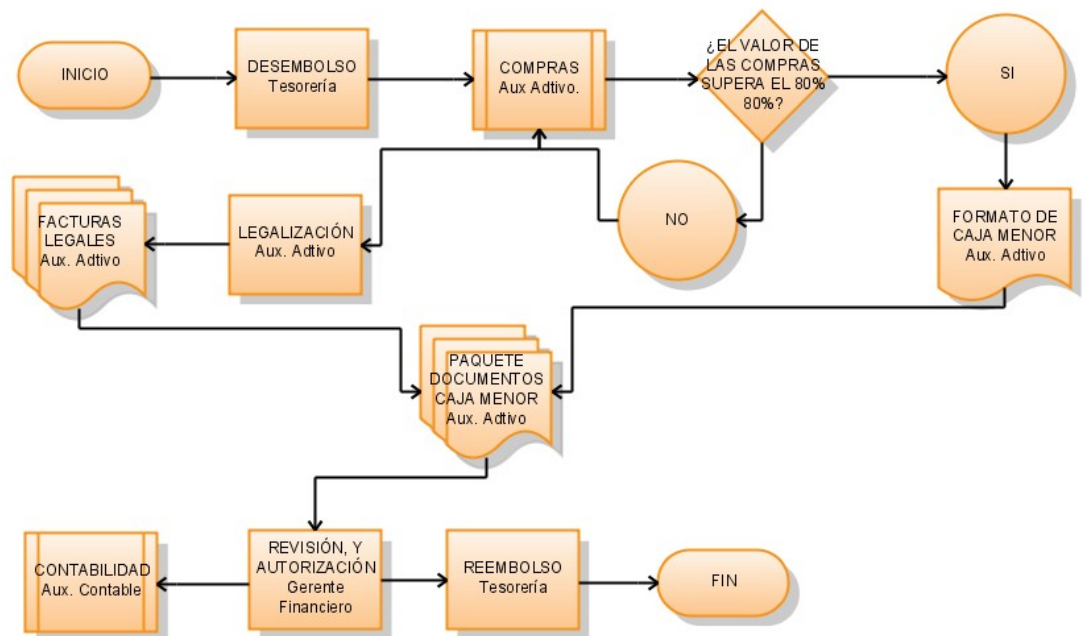

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 11 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.10 PROCESO DE CAJA MENOR	

DIAGRAMA DE FLUJO NÚMERO 5



	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	TABLA 11 Manual de Procesos y Procedimientos VERSION 1
	1.10 PROCESO DE CAJA MENOR	

ACTIVIDADES

- Autorización de desembolso de la caja menor
- Caja menor asignada por valor de Cuatrocientos Mil Pesos
- Por caja menor se pueden hacer compras, máximo por Ciento Cincuenta Mil Pesos.
- Todas las facturas que se anexen a la caja menor deben ser facturas legales según la norma
- Solicitar reembolso una vez, se cumpla el 80% del gasto de la misma.
- La legalización de gastos se debe hacer en el formato de caja menor.
Ver formato 8 formato caja menor.
- Una vez legalizada la caja menor, se procede a la causación inmediata.
- Los gastos por transporte, deben llevar adjunto formato de visitas (caso especial para el departamento comercial). **Ver formato 9 formato de visitas.**
- Comprobantes de egreso de la contabilización de la caja menor.

SALIDAS

- Reembolso de caja menor al 80% de gasto.
- Comprobantes de egreso.

CAPITULO 10

DESARROLLO OBJETIVO 2 LEVANTAMIENTO DE MANUAL DE FUNCIONES

10.1 INTRODUCCIÓN MANUALES DE FUNCIONES

El manual de funciones, es un documento donde se describe los cargos y funciones de todo el personal que conforma la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda.

Se encontrará detalladamente todos los cargos de la empresa, su nivel jerárquico, el perfil con que debe contar cada cargo y datos de interés general para todos los miembros de Plataforma de Comunicaciones Ltda.

10.2 PRESENTACIÓN

Plataforma de Comunicaciones Ltda., cuenta con una organización administrativa determinada, esta se encuentra formada por departamentos.

Actualmente no cuenta con manual de funciones, la organización esta conformada por departamentos, actualmente existe uno por cada área.

Se inicia con un levantamiento de información en cada uno de los cargos que existe actualmente el Plataforma de Comunicaciones Ltda. El cual consiste en un ejercicio realizado con todo el personal administrativo, donde ellos escribieron las funciones que cumplía cada uno en su puesto de trabajo.

Se realizan encuestas sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados, se clasificó la información obtenida, evaluando cada función a que cargo corresponde, de esta forma se empezaron a establecer las funciones, según las necesidades y la actividad de la compañía. Se realiza una observación de la forma como trabaja cada una de las personas.

De esta forma es capturada toda la información, para la realización de los manuales de funciones.

La descripción de cada cargo de trabajo, constituyen herramientas básicas para el desempeño eficaz de la compañía en el ámbito del desarrollo de su actividad comercial.

El manual de funciones proporciona la siguiente información:

- Título del cargo
- Nivel Jerárquico
- Línea de dependencia superiores
- Línea de mando Inferior
- Perfil del cargo, riesgos y funciones principales

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 12



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : ASISTENTE TÉCNICO

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : DIRECTOR DE OPERACIONES Y LOGISTICA

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Brindar apoyo a nivel logístico a los clientes atender, velar por la seguridad de los equipos audiovisuales que se encuentran a su cargo

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p align="center">PROFESIONALES</p> <p>Graduado Bachiller Estudios relacionados con: Sistemas, Electrónica, atención al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2 años de experiencia en el sector logístico, hotelero, etc. <p align="center">PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de trabajo en equipo. ● Honestidad con sus deberes de empleado. ● Responsable. ● Buenas relaciones humanas. ● Periodo de prueba dos (2) meses. <p>RIESGOS</p> <p>Ningún tipo de riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Manipular e instalar los equipos audiovisuales en los eventos. ● Alistar y verificar que los equipos audiovisuales entregados por el auxiliar de operaciones este en óptimo funcionamiento. ● Dar soluciones inmediatas a los clientes de tipo técnico, presentados en los eventos. ● Entregar y ordenar los equipos audiovisuales una vez finalicen los eventos y lleguen a la bodega de la oficina. ● Limpiar y ordenar los equipos que se utilizan para los eventos. ● Reportar al jefe inmediato todo tipo de daños e irregularidades presentadas con los equipos audiovisuales. ● Reportar al jefe inmediato los mantenimientos preventivos a que haya lugar de los equipos audiovisuales. ● Entregar al jefe inmediato las remisiones firmadas por los clientes donde consta la prestación del servicio. ● Realizar pruebas de los equipos 10 minutos antes de iniciar los eventos.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 12



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : ASISTENTE TÉCNICO

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : DIRECTOR DE OPERACIONES Y LOGISTICA

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Brindar apoyo a nivel logístico a los clientes atender, velar por la seguridad de los equipos audiovisuales que se encuentran a su cargo

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar respeto, atención a buen servicio a todos los clientes atendidos. • Dar cumplimiento a los horarios de trabajo asignados. • Mantener en óptima presentación personal.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 13



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : EJECUTIVO COMERCIAL
LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES: GERENTE SUCURSAL
LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA
FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO : Generar y cumplir con los presupuestos de ventas establecidos por la compañía, así mismo brindar un excelente servicio al cliente.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller ● Estudios relacionados con: sistemas, atención al cliente, secretariados, mercadeo, ventas. ● Experiencia 2 años en ventas y mercadeo. ● Experiencia en el manejo de programas básicos (Excel, Word.) <p>PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso ● Cumplimiento ● Confianza ● Buenas relaciones humanas ● Trabajo en equipo ● Capacidad de negociación ● Periodo de prueba dos (2) meses <p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ningún riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar atención telefónica, y suministrar la información solicitada por parte de los clientes. ● Realizar todo tipo de cotizaciones, solicitadas por los clientes en un tiempo no mayor de 5 minutos. ● Realizar seguimientos de cotizaciones, a través del sistema, verificando el motivo porque no se ha realizado la contratación. ● Solicitar a los clientes, el envío de órdenes de servicio y/o compra, para confirmar los servicios a utilizar se debe indicar: Razón social, NIT, dirección, hora de inicio, hora final, servicio requerido. ● Programar en el sistema de información, la orden de servicio recibida con los datos completos. ● Programar en la tabla de eventos, la orden de servicio recibida con los datos completos. ● Elaborar la facturación correspondiente a los servicios vendidos. ● Revisar diariamente los correos electrónicos, para verificar si llegan confirmaciones de eventos por este medio. ● Visitar a los clientes cada que llamen por primera vez.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 13



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : EJECUTIVO COMERCIAL
LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE SUCURSAL
LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA
FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO : Generar y cumplir con los presupuestos de ventas establecidos por la compañía, así mismo brindar un excelente servicio al cliente.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar encuestas de satisfacción de servicio mensuales al sector hotelero. ● Realizar seguimiento a los platos (clientes que solicitaron servicios en algún tipo, pero nos dejaron de pedir). ● Diligenciar las tablas de costeo, antes de cotizar eventos y minimizar los errores de cobro. ● Cumplir las metas de ventas según presupuesto mensual. ● Utilizar las tarifas establecidas, para el cobro de los servicios a los clientes. ● Colocar en todas las cotizaciones enviadas a los clientes, validez de la oferta y forma de pago. ● Prever todo negocio que obtenga sumas iguales o mayores a 1.000.000, se debe solicitar anticipo del 50% antes de iniciar el evento. ● Tener en cuenta que todo negocio que tenga montos iguales o mayores a 1.000.000, se debe realizar contrato de cumplimiento. ● Tener en cuenta que todo negocio que tenga montos iguales o mayores a 10.000.000, se debe firmar contrato y expedir pólizas de cumplimiento.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 13



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : EJECUTIVO COMERCIAL

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE SUCURSAL

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO : Generar y cumplir con los presupuestos de ventas establecidos por la compañía, así mismo brindar un excelente servicio al cliente.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
	<ul style="list-style-type: none"> • Archivar de forma ordenada el consecutivo de facturas realizadas. • Colocar el sello de revisado en las órdenes de compra enviadas por los clientes, la cual certifica que se programo con todos los detalles descritos en ella. • Enumerar todas las órdenes de servicio recibidas por los clientes, con el numerador de órdenes.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 13



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : EJECUTIVO COMERCIAL

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE SUCURSAL

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO : Generar y cumplir con los presupuestos de ventas establecidos por la compañía, así mismo brindar un excelente servicio al cliente

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar las facturas de venta relacionadas en la planilla de facturación al Dpto. de Operaciones y hacer firmar el recibido. • Realizar recomendaciones sobre la entrega de facturas como: fechas de cierre, prioridad de entrega, pagos contra entrega de factura. • Solicitar autorización del director comercial o gerente de sucursal descuentos o cortesías para los clientes cuando sean solicitadas, o tarifas que estén por fuera de los tarifarios establecidos. • Negociar la forma de pago de las facturas de los servicios con los clientes. • Asesorar al cliente a nivel de conceptos de imagen, equipamiento, acomodación, etc., para la realización de su evento. • Contestar los teléfonos antes de su tercer timbre. • Realizar reuniones comerciales cada semana para evaluar resultados y gestión del departamento. • Despachar servicios sin programación ni remisión, son causal de suspensión o retiro. • Mantener el puesto de trabajo en completo orden y aseo. • Dar cumplimiento a los horarios de trabajo asignados.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 14



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO: GERENTE DE SUCURSAL

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE ADMINISTRATIVO

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : DPTO. OPERACIONES, COMERCIAL, EDICIÓN Y DISEÑO

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Planear, organizar, dirigir y controlar al grupo de trabajo de la sucursal que se encuentra a su cargo, direccionando estrategias de funcionamiento permanentes.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p style="text-align: center;">PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado Universitario en Administración, ingeniería, contaduría, mercadeo. • 3 años de experiencia profesional en cargos administrativos. • Experiencia en el manejo de personal. <p style="text-align: center;">PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser de entera confianza de los directivos de la compañía. • Discreción y honestidad • Responsabilidad • Buenas relaciones humanas • Trabajo en equipo • Habilidad administrativa y capacidad para tomar decisiones rápidas. • Periodo de prueba tres (3) meses. <p style="text-align: center;">RIESGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ningún riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el buen funcionamiento de los equipos y personal asignado a cada hotel. • Planear y supervisar las programaciones de eventos a realizar. • Dar cumplimiento al presupuesto de ventas del año que la sucursal tenga asignado. • Administrar los recursos físicos y económicos asignados para la operación de la sucursal. • Brindar estabilidad y un clima laboral óptimo para el desarrollo de las actividades diarias. • Desarrollar la misión y la visión de la compañía. • Supervisar los procesos, procedimientos y funciones delegados. • Controlar y hacer cumplir los planes y presupuestos comerciales. • Realizar alianzas estratégicas con proveedores del sector. • Controlar, supervisar y verificar que el inventario que se encuentra a su cargo este óptimas condiciones de orden y completo. • Atender a todos los ejecutivos y altos mandos del sector hotelero

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 14



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : GERENTE DE SUCURSAL

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE ADMINISTRATIVO

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : DPTO. OPERACIONES, COMERCIAL, EDICIÓN Y DISEÑO

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Planear, organizar, dirigir y controlar al grupo de trabajo de la sucursal que se encuentra a su cargo, direccionando estrategias de funcionamiento permanentes.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentar informes de gestión a la gerencia administrativa, semanalmente. ● Supervisar y controlar las labores diarias del departamento de operaciones y logística. ● Supervisar y controlar las labores diarias del departamento comercial. ● Supervisar y controlar las labores diarias del departamento de edición y diseño. ● Supervisar y controlar las ciudades que hacen parte de la sucursal. ● Diseñar, implementar y adecuar las salas para la instalación de asiste y automatización en hoteles y centros de convenciones. ● Solicitar a la gerencia administrativa la compra de activos fijos necesarios para la operación de la sucursal. ● Revisar conjuntamente con operaciones y determinar los equipos que consideren obsoletos, inservibles, etc., mediante comunicados formales a la gerencia administrativa. ● Velar por las políticas de seguridad de los equipos y de la oficina en general.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 14



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TÍTULO DEL CARGO: GERENTE DE SUCURSAL

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE ADMINISTRATIVO

LÍNEA DE MANDO INFERIOR: DPTO. OPERACIONES, COMERCIAL, EDICIÓN Y DISEÑO

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Planear, organizar, dirigir y controlar al grupo de trabajo de la sucursal que se encuentra a su cargo, direccionando estrategias de funcionamiento permanentes.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="699 790 1433 965">• Solicitar a la gerencia administrativa los llamados de atención y suspensiones, aquellas personas que bajo su supervisión no estén cumpliendo con las normas establecidas.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 15



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : AUXILIAR ADMINISTRATIVA

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE ADMINISTRATIVO

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Manejar y controlar de forma adecuada la documentación, liquidaciones, archivo que se encuentran a su cargo.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado Bachiller, estudios en secretariado, administración, recurso humano. • 2 años de experiencia en cargos administrativos. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser de entera confianza de los directivos de la compañía. • Discreción y honestidad • Responsabilidad • Buenas relaciones humanas • Trabajo en equipo • Periodo de prueba tres (3) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar de forma ordenada el archivo de las órdenes de compra enviadas a los proveedores, en forma consecutiva. • Manejar el archivo de forma consecutiva de las facturas firmadas y selladas por los clientes. • Manejar el archivo, con las facturas originales de los activos fijos de la compañía clasificados según parámetros establecidos. • Recibir y verificar las facturas enviadas por los proveedores por concepto de alquileres. • Recibir y verificar las facturas de venta firmadas por los clientes. • Manejar ordenadamente la caja menor de la compañía. • Organizar todos los gastos generados en el mes, con sus respectivos soportes de consignación. • Controlar los descuentos de nomina mensuales a realizar a cada empleado. • Liquidar el número de días y horas extras trabajadas del personal temporal. • Liquidar los días y horas extras del personal fijo de nómina cada quincena. • Realizar los desprendibles de nómina de cada empleado.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 15



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : AUXILIAR ADMINISTRATIVA

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE ADMINISTRATIVO

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Manejar y controlar de forma adecuada la documentación, liquidaciones, archivo que se encuentran a su cargo.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la gerencia administrativa con la dotación de personal, papelería, asignación de celulares. • Apoyar a la gerencia administrativa con la actualización de inventarios de todas las sucursales. • Realizar el cobro de cartera de clientes todos los días en horas de la mañana. • Manejar y ordenar todas las carpetas de ingreso de personal. • Entregar todo tipo de formatos establecidos como: permisos, préstamos, incapacidades, etc. • Verificar el registro de ingreso del personal de todas las sucursales, todos los días.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 16



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : EDITOR Y DISEÑADOR
LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE SUCURSAL
LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA
FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Diseñar, editar y organizar todo el material suministrado para ser entregado bajo los parámetros establecidos por los clientes.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller, estudios en diseño, publicidad, edición. ● 2 años de experiencia en cargos relacionados con diseño y edición. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discreción y honestidad ● Responsabilidad ● Buenas relaciones humanas ● Trabajo en equipo ● Periodo de prueba tres (3) meses. <p>RIESGO Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Editar los videos entregados por el departamento Comercial, según especificaciones entregadas. ● Mejorar los errores de audio y video de los videos entregados por departamento comercial para poder hacer la entrega final a los clientes. ● Mejorar la luz y resolución de los videos entregados por el departamento comercial. ● Diseñar carátulas y labels con el nombre y los logos del cliente a quien se le entrega el material final. ● Realizar la subtitulación de los videos en el momento que el departamento comercial se lo solicite, por indicaciones directas del cliente final. ● Diseñar piezas gráficas, según requerimiento de los clientes. ● Realizar animaciones en 3D, para la realización de maquetas o portafolios de servicio. ● Realizar diseño gráfico de presentaciones solicitadas por los clientes o por miembros de la compañía. ● Dar cumplimiento a los horarios de trabajo asignados.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 17



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : AUXILIAR DE SISTEMAS

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE ADMINISTRATIVA

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Desarrollar, programar, y brindar soporte con todo lo relacionado a software y hardware (plataforma tecnológica)

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller, estudios en sistemas, programación, diseño, electrónica, redes, mantenimiento de computadores. ● 2 años de experiencia en cargos con operatividad de computadores, programación y mantenimiento. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discreción y honestidad ● Responsabilidad ● Buenas relaciones humanas ● Trabajo en equipo ● Periodo de prueba tres (3) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar soporte a todos los usuarios de Plataforma de Comunicaciones Ltda., que hacen uso de los sistemas de información. ● Desarrollar y prestar soporte y mantenimiento a productos de software desarrollados por la compañía como Grilla de eventos, Asiste, regístrate y vuelate.com. ● Instalar las grillas de eventos a todos los clientes a quien se les haya vendido este producto. ● Desarrollar y actualizar las paginas WEB de la compañía. ● Programar y desarrollar nuevos productos de software, para ser comercializados por la compañía. ● Desarrollar nuevas herramientas tecnológicas que ayuden a mejorar la productividad en los procesos internos de la compañía. ● Dar cumplimiento a los horarios de trabajo asignados.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 18



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE GENERAL

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : GERENTES SUCURSAL, G. SISTEMAS, G. MERCADEO, OUTSOURCING CONTABLE.

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Organizar, planear, dirigir y controlar todos los recursos físicos y financieros de la compañía, así mismo supervisar los procesos y procedimientos administrativos.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller. Profesional en Administración de Empresas, Contaduría pública, finanzas, mercadeo, talento humano. ● 2 años de experiencia en cargos administrativos y con manejo de personal. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discreción y honestidad ● Responsabilidad ● Capacidad de toma de decisiones. ● Buenas relaciones humanas ● Trabajo en equipo ● Periodo de prueba tres (4) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar y controlar los inventarios de activos fijos de toda la compañía. ● Supervisar y controlar los movimientos financieros de toda la compañía. ● Autorizar los montos de dinero asignados para cada sucursal. ● Autorizar la compra de activos fijos. ● Supervisar las funciones delegadas a los Gerentes de sucursal. ● Establecer estrategias y métodos de control a nivel financiero. ● Establecer estrategias y métodos de control a nivel administrativo. ● Supervisar que los manuales de funciones estén acordes con las funciones principales de la compañía. ● Sugerir y apoyar a la gerencia general en la toma de decisiones. ● Liderar de forma eficiente y efectiva a las sucursales a cargo. ● Controlar los gastos de cada sucursal. ● Proponer y actualizar los manuales de procesos, procedimientos y funciones de compañía.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 18



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE GENERAL

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : GERENTES SUCURSAL, G. SISTEMAS, G. MERCADEO, OUTSOURCING CONTABLE.

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Organizar, planear, dirigir y controlar todos los recursos físicos y financieros de la compañía, así mismo supervisar los procesos y procedimientos administrativos.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la planeación estratégica. • Verificar que la información contable suministrada por el Outsourcing contable, este acorde con los ingresos, costos y gastos de la compañía. • Revisar en conjunto con la gerencia general los estados de pérdidas y ganancias y balance general. • Revisar en conjunto con la gerencia general los presupuestos establecidos para cada año a nivel de gastos y ventas. • Recibir capacitación de actualización de temas de tipo administrativo y financiero.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 19



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : GERENTE GENERAL

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : JUNTA DE SOCIOS

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : GERENCIAS NACIONALES, SISTEMAS, ADMINISTRATIVA, MERCADEO.

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Organizar, planear, dirigir y controlar todas las sucursales de Plataforma de Comunicaciones Ltda. En todos sus departamentos.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller. Profesional en Administración de Empresas, Contaduría pública, finanzas, mercadeo, ingenierías, talento humano. ● 2 años de experiencia en cargos administrativos, dirección y con manejo de personal. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ser de la entera confianza de los socios de la compañía. ● Discreción y honestidad ● Responsabilidad ● Capacidad de toma de decisiones. ● Buenas relaciones humanas ● Trabajo en equipo ● Periodo de prueba tres (4) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar los presupuestos de ventas y gastos de la compañía. ● Supervisar que la gerencia Administrativa este llevando cabalmente sus funciones. ● Velar por la estabilidad y progreso de la compañía. ● Supervisar que las metas establecidas se cumplan a todo nivel. ● Ejecutar la planeación estratégica. ● Desarrollar nuevas estrategias comerciales. ● Desarrollar nuevas estrategias administrativas. ● Conseguir aliados estratégicos para la compañía. ● Realizar relaciones públicas para la consecución de nuevas cuentas. ● Diseñar estrategias para la apertura de nuevos mercados, ● Innovar y crear nuevas líneas de negocio. ● Supervisar y verificar los estados de perdidas y ganancias, balances. ● Incrementar la utilidad de la compañía. ● Divulgar con la junta de socios el estado actual de la compañía.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 20



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : AUXILIAR CONTABLE
LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENCIA ADMINISTRATIVA
LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA.

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Velar por la seguridad y veracidad de la información contable de la compañía.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado Bachiller. Profesional Contaduría pública, finanzas • 2 años de experiencia en cargos financieros, manejo información tributaria, manejo programas contables <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discreción y honestidad • Responsabilidad • Puntualidad • Buenas relaciones humanas • Trabajo en equipo • Periodo de prueba tres (3) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar la información según sucursal. • Contabilizar la información según sucursal y centro de costo. • Verificar que las facturas de gastos, cumplan con todos los requisitos legales. • Verificar las facturas que se les deba realizar retención en la fuente. • Causar todas las facturas ya clasificadas. • Generar comprobantes de egresos una vez se hayan realizado los pagos. • Verificar que los gastos contabilizados, sean gastos normales de la operación. • Informar anomalías y recibos de dudosa procedencia. • Agilizar el proceso de contabilización. • Ordenar en carpetas todas las facturas causadas, clasificadas según sucursal. • Ordenar en carpetas todos los comprobantes de egreso generados. • Generar informes por cada sucursal (pyg y balances).

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 20



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : AUXILIAR CONTABLE

LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENCIA ADMINISTRATIVA

LÍNEA DE MANDO INFERIOR : NINGUNA.

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Velar por la seguridad y veracidad de la información contable de la compañía.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado Bachiller. Profesional Contaduría pública, finanzas • 2 años de experiencia en cargos financieros, manejo información tributaria, manejo programas contables <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discreción y honestidad • Responsabilidad • Puntualidad • Buenas relaciones humanas • Trabajo en equipo • Periodo de prueba tres (3) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar informes de la línea de negocio Plataforma Activa. • Tener la contabilización de documentos al día. • Informar con antelación las fechas de pago de impuestos: Retención el la fuente, IVA, ICA, etc. • Preparar las declaraciones con antelación a la fecha de pago.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 21



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA

MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : DIRECTOR DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA**LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES** : GERENTE SUCURSAL**LÍNEA DE MANDO INFERIOR** : AUXILIAR OPERACIONES, ASISTENTES TÉCNICOS.

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Planificar, organizar y dirigir la operación logística de equipos y eventos, con los recursos asignados para la realización de las actividades diarias.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller. Estudios en Administración, mantenimiento equipos electrónicos, logística, electrónica, sistemas. ● 2 años de experiencia en cargos de manejo de personal, empresas de logística. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discreción y honestidad ● Entera confianza de los directivos. ● Responsabilidad ● Puntualidad ● Capacidad de toma decisiones. ● Buenas relaciones humanas ● Trabajo en equipo ● Periodo de prueba tres (3) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Velar por la seguridad de los equipos audiovisuales que tiene a su cargo. ● Programar y despachar los eventos que se encuentren registrados en el sistema SIIP. ● Asignar un asistente técnico para cada evento con los equipos que corresponda. ● Asignar una ruta de entrega de eventos a cada uno de los conductores. ● Supervisar telefónicamente a los conductores, que estén realizando la ruta según lo asignado. ● Realizar los registros de entrada a laborar de todo el personal técnico. ● Tener el control absoluto del inventario que se encuentra a su cargo. ● Realizar inventarios periódicos, de verificación. ● Comparar el inventario físico, con el inventario del sistema. ● Generar reporte de daño y mantenimiento de equipos a la gerencia administrativa.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 21



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA

MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : DIRECTOR DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA**LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES** : GERENTE SUCURSAL**LÍNEA DE MANDO INFERIOR** : AUXILIAR OPERACIONES, ASISTENTES TÉCNICOS.

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Planificar, organizar y dirigir la operación logística de equipos y eventos, con los recursos asignados para la realización de las actividades diarias.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller. Estudios en Administración, mantenimiento equipos electrónicos, logística, electrónica, sistemas. ● 2 años de experiencia en cargos de manejo de personal, empresas de logística. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discreción y honestidad ● Entera confianza de los directivos. ● Responsabilidad ● Puntualidad ● Capacidad de toma decisiones. ● Buenas relaciones humanas ● Trabajo en equipo ● Periodo de prueba tres (3) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar reporte de pérdida y robo de equipos a la gerencia. Solicitar autorización a la gerencia administrativa para el mantenimiento preventivo de los equipos audiovisuales. ● Reportar a la gerencia administrativa los cambios de bodega de los equipos audiovisuales. ● Realizar entrega de inventario al gerente de turno residente de la oficina. ● Supervisar la óptima presentación personal del personal técnico. ● Realizar inventarios periódicos en las bodegas que tiene a cargo. ● Dirigir jornadas de aseo de la bodega, equipos audiovisuales y cableados. ● Realizar jornadas de capacitación al personal nuevo, en el manejo de los equipos audiovisuales. ● Realizar las solicitudes de dotación de uniformes e indumentaria del personal nuevo. ● Solicitar la compra de insumos para la operación diaria. ● Reportar al gerente de sucursal amonestaciones y llamados de atención del personal técnico.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 21



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA

MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO: DIRECTOR DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA**LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES**: GERENTE SUCURSAL**LÍNEA DE MANDO INFERIOR**: AUXILIAR OPERACIONES, ASISTENTES TÉCNICOS.

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Planificar, organizar y dirigir la operación logística de equipos y eventos, con los recursos asignados para la realización de las actividades diarias.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller. Estudios en Administración, mantenimiento equipos electrónicos, logística, electrónica, sistemas. ● 2 años de experiencia en cargos de manejo de personal, empresas de logística. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discreción y honestidad ● Entera confianza de los directivos. ● Responsabilidad ● Puntualidad ● Capacidad de toma decisiones. ● Buenas relaciones humanas ● Trabajo en equipo ● Periodo de prueba tres (3) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener absoluto conocimiento de los equipos de inventario que tienen a cargo.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 22



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA

MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : AUXILIAR DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA**LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES** : DIRECTOR DE OPERACIONES**LÍNEA DE MANDO INFERIOR** : ASISTENTES TÉCNICOS

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Verificar alistar y revisar el buen funcionamiento de los equipos audiovisuales

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller. Estudios en Administración, mantenimiento equipos electrónicos, logística, electrónica, sistemas. ● 2 años de experiencia en cargos de manejo de personal, empresas de logística. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discreción y honestidad ● Entera confianza de los directivos. ● Responsabilidad ● Puntualidad ● Buenas relaciones humanas ● Trabajo en equipo ● Periodo de prueba tres (3) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizar los equipos audiovisuales en bodega. ● Recibir las remisiones internas de despacho de equipos. ● Alistar equipos audiovisuales según remisión interna. ● Probar los equipos audiovisuales antes de despacharlos para evento. ● Entregar a los asistentes técnicos remisión interna y equipos probados. ● Recibir los equipos audiovisuales por parte de los técnicos una vez finalicen los eventos y probarlos. ● Realizar formateo y actualización a los computadores una vez lleguen de evento. ● Revisar que todo el cableado este en perfecto funcionamiento. ● Registrar las horas extras de los técnicos una vez finalicen los eventos. ● Mantener ordenada y aseada la bodega. ● Registrar el ingreso a laborar de los asistentes técnicos. ● Realizar el inventario de equipos en conjunto con el director de operaciones. ● Tener absoluto conocimiento de los equipos de inventario que tienen a cargo.

MANUAL DE FUNCIONES TABLA 23



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA
MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO : DIRECTOR DE MERCADEO Y VENTAS
LÍNEA DEPENDENCIA SUPERIORES : GERENTE ADMINISTRATIVO
LÍNEA DE MANDO INFERIOR : EJECUTIVOS COMERCIALES
FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Dirigir, organizar, controlar y cumplir con los presupuestos y estrategias establecidas por la compañía.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller. Profesional en Administración, mercadeo, ventas, ingeniería comercial. ● 2 años de experiencia en cargos comerciales y manejo de personal. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discreción y honestidad ● Responsabilidad ● Puntualidad ● Buenas relaciones humanas ● Trabajo en equipo ● Periodo de prueba tres (3) meses. <p>RIESGO</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer con el departamento comercial, las estrategias de ventas. ● Revisar los presupuestos de ventas mensuales con el departamento comercial. ● Acompañar y apoyar los negocios mas representativos que se generen en la compañía. ● Realizar alianzas estratégicas con los proveedores. ● Visitar y mantener los clientes existentes. ● Conseguir nuevos clientes. ● Cumplir las metas presupuestadas en cada sucursal. ● Generar estrategias de mercadeo, encaminadas a la consecución de nuevos clientes y posicionamiento de marcas.

CAPÍTULO 11

DESARROLLO OBJETIVO 3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

11.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Humberto Serna, en su libro Gerencia Estratégica: “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?”
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿Adónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy?”

La realización de la planeación estratégica de Plataforma de Comunicaciones Ltda., se inicio en Octubre de 2008, en esta actividad participaron personal de la compañía, involucrando todas las sucursales. La idea de esta actividad; fue

reunir el máximo número de personas para que aportaran de la construcción y definición de la Planeación estratégica.

La primera planeación estratégica fue realizada en el año 2003, desde entonces no se ha realizado ningún tipo de actualización.

La metodología utilizada en esta actividad fue la siguiente:

- Dentro del personal asistente habían personas de todos los departamentos, por lo cual se pudo recopilar mucha mas información.
- Se formaron 6 grupos de 8 personas cada uno, dentro de cada grupo habían personas de diferentes sucursales y con cargos distintos.
- Se realizaron dos preguntas fundamentales a todo el personal. ¿para donde va la empresa? ¿Cómo se imagina usted a Plataforma en el 2013?
- Luego de este ejercicio, se recopilaron las respuestas de los seis grupos, y en conjunto se definió la Misión y la Visión de la compañía.
- Seguidamente se entrego a cada uno de los asistentes un formato, donde se analizaron los factores internos.
- Posteriormente, los asistentes en los grupos conformados, plantearon objetivos de cada perspectiva evaluada: Comercial, de procesos, financiero.
- Al finalizar con el diligenciamiento de los formatos, estos fueron recogidos, extrayendo de estos formatos debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y los objetivos estratégicos de la compañía, con cada uno de los departamentos.

11.2 METODOLOGÍA

PERSPECTIVA COMERCIAL

- Estrategias de Mercado: En las estrategias de mercado se debía dar una calificación.
 1. Se debía evaluar si esta estrategia se consideraba con una debilidad o una fortaleza para la compañía.
 2. Debían calificar la estrategia de mercadeo en una escala de posibilidad de ocurrencia e impacto en el negocio.
 - Selección de mercados
 - Portafolio de productos y servicios
 - Diferenciación del producto
 - Precio del producto
 - Planeación comercial
 - Conocimiento de las necesidades del cliente
 - Imagen corporativa
 - Servicio al cliente

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Planeación Financiera
- Estructura de Capital
- Retorno de inversión
- Liquidez
- Sistema para fijar precios de los productos

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

- Clima Organizacional
- Perfil profesional
- Capacitación y desarrollo del personal

- Compromiso y sentido de pertenencia del personal
- Empoderamiento del personal
- Evaluaciones de desempeño
- Efectividad de la comunicación
- Trabajo en equipo

PERSPECTIVA DE PROCESOS

- Estructura organizacional acorde con las necesidades del negocio
- Diseño de procesos eficientes
- Sistema de información integrados
- Direccionamiento estratégico
- Políticas claras y consistentes con las necesidades del negocio
- Sistema de información gerencial
- Toma de decisiones
- Infraestructura tecnológica
- Sistema de control de gestión
- Desarrollo de los proyectos

11.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

11.4 MISIÓN

Desarrollar y entregar soluciones tecnológicas y logísticas para la operación de eventos mediante el diseño e integración de productos y servicios generando valor de satisfacción a nuestros clientes.

11.5 VISIÓN

En el 2013 el grupo comercial Plataforma, será reconocido como una organización líder por el desarrollo de nuevos productos de tecnología,

software y hardware, los estándares de calidad de sus servicios y su presencia internacional en el mercado de las soluciones para la operación de eventos.

11.6 VALORES

- **Honestidad:** Para Plataforma de Comunicaciones Ltda. La honestidad en sus empleados, se fundamenta en la transparencia en las actividades y labores que desempeña cada uno de los trabajadores diariamente.
- **Responsabilidad:** Para Plataforma de Comunicaciones Ltda. La responsabilidad se fundamenta, en el cumplimiento de sus labores diarias, asumida con el nivel de confianza y credibilidad que se ha depositado en cada una de las personas que en ella trabajan.
- **Lealtad:** Para Plataforma de Comunicaciones Ltda. La lealtad ha sido símbolo de confianza y permanencia de gran número de personas,, los leales son acogidos para planes y objetivos a largo plazo dentro de la compañía.
- **Ética:** Para Plataforma de Comunicaciones Ltda. La ética juega un papel muy importante, debido al tipo de negociaciones que se realizan se debe contar con este valor, con todos los integrantes de la organización.

11.7 PRINCIPIOS

- **Puntualidad:** La puntualidad es uno de los principios más importantes, debido a la estructura del negocio de Plataforma de Comunicaciones Ltda. Se requiere de puntualidad absoluta de todos sus colaboradores.
- **Compromiso:** Compromiso y actitud, es la necesaria para permanecer dentro de la compañía, con el fin de entregar resultados y pro actividad de cada uno de los colaboradores.
- **Creatividad:** Ser creativo abre puertas dentro de la compañía, se necesitan de nuevas ideas para la expansión y crecimiento del negocio.

- Orden: Todo ser humano que no tienda a la entropía, prospera y tiene cabida en cualquier parte.
- Disciplina: Plataforma de Comunicaciones Ltda. Su estructura de orden y disciplina son demarcadas rotundamente, las personas que no cumplan con estos dos aspectos, posiblemente no tienen mucho futuro dentro de la compañía.

11.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Mejorar la rentabilidad de la compañía logrando un nivel anual de rentabilidad del 20%, incremento en ventas igual al PIB + IPC + 6 puntos, y liquidez a la razón corriente de 3 puntos.
2. lograr mayor participación en el mercado en un 20%
3. Explorar y conquistar nuevos clientes dominados por la competencia.
4. recuperar, mantener y aumentar los clientes.
5. identificar y conocer los competidores en las diferentes líneas de negocio
6. Implementar los manuales de funciones de la compañía.
7. Medir y evaluar el desempeño del personal
8. Implementar sistemas de control de gestión
9. Garantizar la competitividad de la empresa en mercados nacionales e internacionales
10. Definir la estructura organizacional para establecer la representación formal de las relaciones laborales, funciones y responsabilidades por puestos de trabajo.
11. Establecer procesos y procedimientos en cuanto al manejo del personal.

11.9 DIAGNÓSTICO

LLUVIA DE IDEAS

Con la información recolectada de los formatos de evaluación, se extrajo las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, que las personas consideraban que ocurrían en Plataforma de Comunicaciones Ltda.

OPORTUNIDADES

1. Alianzas estratégicas
2. Crecimiento de la participación del mercado
3. Relaciones Públicas
4. Mano de obra calificada
5. Nivel de tecnología

AMENAZAS

1. Entrada de nuevos competidores al mercado
2. Inseguridad de los equipos audiovisuales
3. Precios bajas en el mercado de tecnología
4. Marco regulatorio
5. Dependencia de un segmento determinado.

FORTALEZAS

1. Capacidad de innovación
2. Participación en el mercado
3. Nuevas líneas de negocio
4. Imagen corporativa
5. Portafolio de servicios
6. Trabajo en equipo
7. Infraestructura tecnológica

DEBILIDADES

1. Ausencia de Procesos y Procedimientos Administrativos
2. Alta rotación de personal
3. Planeación financiera
4. Capacitación y desarrollo del personal
5. Evaluaciones de desempeño
6. Efectividad de la comunicación
7. Liquidez y disponibilidad de fondos internos

La lluvia de ideas hace parte fundamental para la construcción del análisis DOFA, donde se tendrán en cuenta para el desarrollo de las estrategias.

En la tabla 24 Análisis DOFA, se organizó en la matriz las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, encontradas por el grupo de personas que realizaron dicha selección.

TABLA 24
11.10 ANÁLISIS DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la participación del mercado 2. Relaciones Públicas 3. Nivel de tecnología 4. Mano de obra calificada 5. Alianzas estratégicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores al mercado 2. Inseguridad de los equipos audiovisuales 3. Dependencia de un segmento determinado. 4. Precios bajas en el mercado de tecnología 5. Marco regulatorio
FORTALEZA	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura tecnológica 2. Participación en el mercado 3. Trabajo en equipo 4. Capacidad de innovación 5. Nuevas líneas de negocio 6. Portafolio de servicios 7. Imagen corporativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de Procesos y Procedimientos Administrativos 2. Capacitación y desarrollo del personal 3. Efectividad de la comunicación 4. Planeación financiera 5. Alta rotación de personal 6. Liquidez y disponibilidad de fondos internos 7. Evaluaciones de desempeño

En la tabla 25, se escogió los puntos clave, con mayor impacto, de esta forma se ordenaron numéricamente los más importantes,

TABLA 25
11.11 ANÁLISIS DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.Crecimiento de la participación del mercado 2.Relaciones Públicas 3.Nivel de tecnología 4. Mano de obra calificada.	1.Entrada de nuevos competidores al mercado 2.Inseguridad de los equipos audiovisuales 3. Dependencia de un segmento determinado.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1.Infraestructura Tecnológica 2.Participación en el mercado 3.Capacidad de innovación 4.Nuevas líneas de negocio	F1:O1 Aprovechamiento de los nuevos productos tecnológicos, para la apertura de nuevos mercados. F2:O2 Consecución de clientes potenciales para el crecimiento de la compañía. F3:O3 Aprovechamiento de la plataforma tecnológica para el desarrollo de nuevos productos y servicios. F4:O4 Diseñar y realizar propuestas comerciales para la apertura de nuevas líneas de negocio.	F1:A1 Aprovechar la infraestructura tecnológica, para ser mas competitivos en el mercado F2:A2 Asegurar los equipos móviles y fijos con seguros contra todo riesgo. F3:A3 Desarrollar estrategias innovadoras para la apertura de nuevos mercados.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1.Ausencia de Procesos y Procedimientos Administrativos 2.Capacitación y desarrollo del personal 3.Efectividad de la comunicación 4.Planeación financiera	D1:O1 Implementar los procesos y procedimientos, conducentes para el mejoramiento interno. D2:O2 Aprovechar la vinculación de las Relaciones públicas, para la consecución de programas de capacitación para el personal.	D1:A1 Desarrollo e implementación de procesos, para reafirmar la estructura organizacional. D2:A2 Capacitar al recurso humano, con los conceptos de seguridad básicos que se deben seguir. D3:A3 Evaluar y medir financieramente, la relación

	<p>D3:O3 Formalizar los procesos de comunicación apoyado con los medios tecnológicos.</p> <p>D4:O4 Capacitación y orientación a nivel financiero con personal calificado.</p>	<p>costo beneficio de apertura de nuevos segmentos de mercado.</p>
--	---	--

11.12 ESTRATEGIAS:

1. Implementar los procesos y procedimientos, conducentes para el mejoramiento interno.
2. Aprovechar la vinculación de las Relaciones públicas, para la consecución de programas de capacitación para el personal.
3. Formalizar los procesos de comunicación apoyado con los medios tecnológicos.
4. Capacitación y orientación a nivel financiero con personal calificado
5. Aprovechamiento de los nuevos productos tecnológicos, para la apertura de nuevos mercados.
6. Consecución de clientes potenciales para el crecimiento de la compañía.
7. Aprovechamiento de la plataforma tecnológica para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
8. Diseñar y realizar propuestas comerciales para la apertura de nuevas líneas de negocio.
9. Aprovechar la infraestructura tecnología, para ser más competitivos en el mercado
10. Asegurar los equipos móviles y fijos con seguros contra todo riesgo.
11. Desarrollar estrategias innovadoras para la apertura de nuevos mercados.
12. Desarrollo e implementación de procesos, para reafirmar la estructura organizacional.

13. Capacitar al recurso humano, con los conceptos de seguridad básicos que se deben seguir.
14. Evaluar y medir financieramente, la relación costo beneficio de apertura de nuevos segmentos de mercado.

11.13 PLANES DE ACCIÓN

De acuerdo con el análisis de direccionamiento estratégico, se tiene que las estrategias a desarrollar en los planes de acción son las siguientes:

Estrategia 1: Implementar los procesos y procedimientos, conducentes para el mejoramiento interno.

Responsables: Persona encargada de la implementación, Gerencia

La estrategia 1 cumple con el objetivo estratégico 6, de igual forma se evidencia, que uno de los objetivos tratados en la investigación da cumplimiento y coherencia con lo planteado.

TABLA 26 ESTRATÉGIA 1

ACTIVIDADES	TIEMPO EJECUCIÓN	RECURSOS	INDICADOR	OBSERVACIONES
1. Recolección de información de procesos existentes.	01/03/09 a 15/03/09	* Personal de todas las áreas, papel, lápiz.	*Agilidad en el levantamiento de la información.	
2. Levantamiento de manuales de funciones.	15/03/09 a 15/04/09	* Presupuesto de inversión.	* Incrementar el control de los procesos internos	
3. Criterios de procesos y procedimientos a implementar.	15/04/09 a 25/04/09	* Presupuesto de inversión.	*Mejoramiento de las formas de realizar las tareas	
4. Elaboración de manuales de funciones	25/04/09 a 25/05/09	*Presupuesto de inversión.	*Control de funciones y responsabilidades	
5. Elaboración manual de procesos y procedimientos	25/05/09 a 25/06/09	*Presupuesto de inversión.	*Control en el seguimiento de actividades a realizar.	
6. Establecimiento de formatos de control..	25/06/09 a 30/06/09	*Presupuesto de inversión.		

Estrategia 2: Formalizar los procesos de comunicación apoyado con los medios tecnológicos.

Responsables: Persona encargada de la implementación, Gerencia

La estrategia 2, tiene relación con un objetivo de la investigación, donde se implementa el proceso de comunicación para Plataforma de Comunicaciones Ltda..

TABLA 27 ESTRATEGIA 2

ACTIVIDADES	TIEMPO EJECUCIÓN	RECURSOS	INDICADOR	OBSERVACIONES
1. Recolección de información de procesos existentes de comunicación.	01/03/09 a 10/03/09	* Personal de todas las áreas, papel, lápiz.	*Agilidad en el levantamiento de la información.	
2. Tipos y canales de comunicación a utilizar.	10/03/09 a 20/03/09	* Presupuesto de inversión.	* Incrementar y mejorar los niveles de comunicación en la compañía	
3. Implementación de proceso de comunicación formal.	20/03/09 a 15/04/09	* Presupuesto de inversión.	*control y calidad de la información	
4. Planes de capacitación, para la implementación del modelo de comunicación.	15/04/09 a 01/05/09	*Presupuesto de inversión.	Evaluación del manejo de los procesos de comunicación	
3. Control y verificación del sistema de comunicación interno	01/05/09 a 15/05/09	*Presupuesto de inversión.	*encuestas al personal sobre la calidad de la información.	

Estrategia 3: Aprovechar la vinculación de las Relaciones públicas, para la consecución de programas de capacitación para el personal.

Responsables: Gerencia, Administración.

La estrategia 3, da cumplimiento al objetivo 7, en el trabajo de grado, se investigo a cerca de los procesos que debe cumplir un departamento de Recursos Humanos (Capacitación, contratación, selección)

TABLA 28 ESTRATEGIA 3

ACTIVIDADES	TIEMPO EJECUCIÓN	RECURSOS	INDICADOR	OBSERVACIONES
1. Conseguir programas de capacitación a nivel técnico, con clientes o aliados estratégicos	Abril 2009	* Presupuesto y convenios con instituciones	*Incrementar el nivel de satisfacción y empoderamiento de las personas.	
2. Intermediar becas o descuentos de estudio para el personal a través de convenios o clientes.	Junio 2009	*Convenios Educativos	*Productividad y eficiencia en las labores desarrolladas.	
3. incentivar y motivar al personal con capacitaciones.	Abril 09 / Junio/09	*Presupuesto	*Mayores resultados del personal de tipo laboral	
4. Premiar al personal que se capacite.	1 año	*Presupuesto		

Estrategia 4: Capacitación y orientación a nivel financiero con personal calificado.

Responsable: Gerencia, Gerencia Financiera

La estrategia 4, da cumplimiento al objetivo 1

TABLA 29 ESTRATEGIA 4

ACTIVIDADES	TIEMPO EJECUCIÓN	RECURSOS	INDICADOR	OBSERVACIONES
1. Conseguir programas de capacitación financiero y contable	Marzo 2009	* Presupuesto de inversión	*Incrementar el nivel de conocimiento y dominio financiero.	Las capacitaciones están sujetas, al presupuesto disponible por la compañía.
2. Contratación de personal calificado que brinde asesoría tributaria.	Junio 2009	*Presupuesto, alianzas estratégicas	*Calidad y entrega de la información contable.	
3. capacitación a nivel de software contable.	Marzo 2009	*Presupuesto	*Controles financieros	
4. capacitación y actualización de nuevas normas legales.	Durante el año	*Presupuesto	*Veracidad de la información contable, tributaria y fiscal.	

CAPITULO 12

DESARROLLO OBJETIVO 4 SISTEMA DE COMUNICACIÓN

12.1 PROCESOS DE COMUNICACIÓN

De las problemáticas presentadas en la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda., son los procesos de comunicación, dado que la información mas evidente es la informal, que es un tipo de comunicación espontánea que se da cuando un trabajador necesita ponerse en contacto con otro, pero actualmente no existe un canal formal para este tipo de comunicación.

La investigadora propuso mejorar los procesos de comunicación dentro de la compañía, a través de uno de los objetivos a desarrollar en el trabajo de grado.

Del manejo adecuado de los procesos de comunicación, depende el desarrollo eficiente y efectivo del diálogo y comunicación entre superiores y empleados, empleados clientes, empleados – empleados.

12.2 OBJETIVOS

- Desarrollar procesos de capacitación de comunicación formal que se debe utilizar entre las diferentes jerarquías de la compañía, con el fin de transmitir información efectiva.
- Generar y mantener los canales de diálogo abiertos hacia todas las jerarquías de la compañía.
- Facilitar y mejorar el flujo de información entre todos los integrantes de la compañía, a través del uso correcto de los canales de transmisión de información que la compañía suministrará a cada una de las personas que en ella laboran.

12.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN²⁶

- **“HORIZONTALES:** Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social dentro de los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.
- **VERTICALES:** La dirección que toma esta comunicación vertical es entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir, de trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos que esta ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.
- **DESCENDENTE:** Este tipo de comunicación es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento.
- **ASCENDENTE:** La comunicación ascendente es complementaria a la descendente, consiste en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, a parte que puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan que es lo que esta ocurriendo.
- **COMUNICACIÓN FORMAL:** Comunicación formal es toda aquella que realizamos a través de los canales establecidos de una manera consiente y liberada.
- **COMUNICACIÓN INFORMAL:** La comunicación informal responde a un sistema de redes de comunicación no establecido formalmente. Este tipo de comunicación ocurrirá en nuestras relaciones sociales y a través de

²⁶ <http://www.scribd.com/doc/7740843/Tipos-de-Comunicacion-en-La-Organizacion>

ella se comunicarán sentimientos, actitudes y valores.

- **COMUNICACIÓN VERBAL:** Son las palabras o frases que se utilizan cuando queremos informarle a alguien, estimularle, motivarle, persuadirle.
- **COMUNICACIÓN NO VERBAL:** La comunicación no verbal es toda aquella comunicación que establecemos con el movimiento corporal, conducta no lingüística. El significado o frases que emitamos no solo encierran un significado en si mismas, si no que sus significados pueden ser modificados por otros vehículos como por ejemplo los movimientos corporales, la postura, los gestos, el tono de voz, el uso de colonias. Todas estas son forma de comunicación no verbales, que utilizamos cotidianamente y que en la mayoría de los casos no somos conscientes de que las estamos empleando”.

“La solvencia de la comunicación esta sujeta, en buena medida, al apoyo que la máxima dirección de una empresa otorgue a los comunicadores, esto es consecuencia, aunque no lo parezca, de uno de los déficit mas claros de la comunicación corporativa: la falta de alternativas y planes adecuados de formación. Impulsar estos aspectos procurará varios atributos a los profesionales, así como un mejor desarrollo de sus potencialidades y una mayor confianza en sus posibilidades, lo que reanudará, por último, en una presencia mas estable de la comunicación en el mercado”²⁷

12.4 COMUNICACIÓN FORMAL ESCRITA²⁸

- “Los memorandums: se utilizan para transmitir información breve y concisa. Se aclara quien es el receptor y el emisor. Son de circulación interna. Generalmente en una organización grande se utilizan para enviar mensajes entre dos diferentes áreas.

²⁷ <http://www.scribd.com/doc/3350438/El-Auge-de-la-comunicacion-corporativa>

²⁸ <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/comunicacionempresa/capitulo12.htm>

- Las cartas en cambio, se utilizan para la relación entre la organización y el medio ambiente. Es decir, su uso se extiende de la frontera de la misma.
- **Actas e informes. Formalidades.** Los informes contienen información estandarizada y pre – establecida. Las actas se escriben en reuniones, entre directivos, en un consejo, etc. Se transcribe el resultado de la reunión. Firman por los participantes al finalizar la misma.
- **Manuales.** Estos establecen los procedimientos a llevar en la organización ante una determinada situación. Son muy útiles cuando ingresa personal nuevo a la organización, donde en ellos se puede encontrar la descripción de todas las actividades que se deben ejecutar y llevar a cabo.
- **Curso de documentos = Expediente:** Es un documento que se le va adicionando información acerca de un tema determinado, del cual se necesita el consentimiento u opinión de todas las áreas. Cada una de estas emite su informe para que luego se pueda tomar una decisión final.
- **Carteleras:** Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, se debe tener en cuenta su ubicación; sitios estratégicos donde haya mas flujo de personal.
- **Boletín:** Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.
- **Reuniones:** Es una comunicación directa, donde intervienen mas de dos personas, estas reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, se retro alimentan, se transfiere información de interés general, se toman decisiones”.

12.5 REGLAS

- Impedir que los rumores se conviertan en normalmente
- Luchar para aumentar y mantener la confianza y credibilidad
- mantener a su audiencia informada en forma regular a través de una serie de canales de comunicación.
- Ajustar cada comunicación a las necesidades específicas de información de la audiencia receptora
- establecer una línea directa continua que abarque publicaciones electrónicas, en papel y de preguntas y respuestas en forma regular.

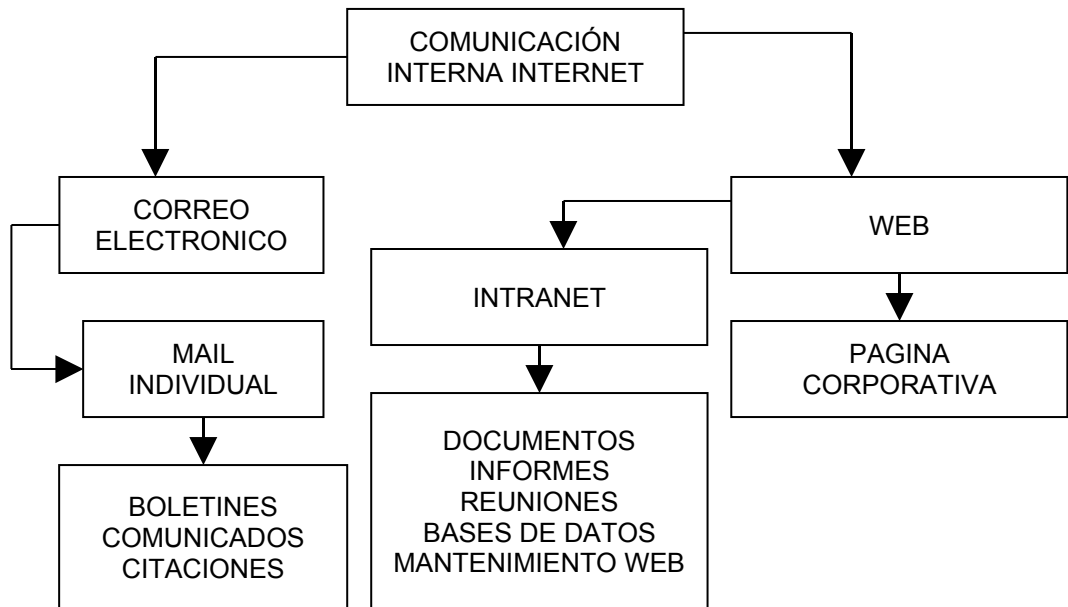
12.6 PROPUESTA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN PARA PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA.

- Fomentar una cultura de comunicación efectiva.
- Establecer la comunicación formal interna.
- Medios y canales de comunicación interna (Internet, Intranet)

INTERNET E INTRANET: La comunicación participativa ofrece la posibilidad de compartir información o gestionar conocimiento en red, todo ello aportando una mejora en los procesos de trabajo.

La herramienta principal que utilizará como medio de comunicación Plataforma de Comunicaciones Ltda. Es el Internet y la intranet, ya que es mas fácil y práctico al momento de comunicarse con todo el personal de la compañía que se encuentra on line todo el tiempo, mientras están laborando.

Este medio de comunicación será utilizado entre superiores- superiores, superiores – empleados, empleados – superiores.

TABLA 30 SISTEMA DE COMUNICACIÓN

CARTELERAS: Cuando la gerencia vaya a notificar noticias y comunicaciones de interés de todos los trabajadores, se realizará por medio de la cartera pública, ubicada en uno de los pasillos principales la cual es de fácil acceso para todo el personal que labora en Plataforma de Comunicaciones Ltda.

IMPLEMENTACIÓN: Se realizarán jornadas de capacitación a todo el personal de la compañía, donde se inculcará y se formalizará los métodos de comunicación a emplear al momento de dirigirse a todo el personal de la compañía.

De igual forma, se realizará un documento escrito, con todos los parámetros de uso.

Para el uso adecuado, seguimiento y control del proceso de comunicación, es necesario asignar un responsable, el cual sea el encargado de velar por el

buen funcionamiento del proceso de comunicación entre todos los empleados de Plataforma de Comunicaciones Ltda. A continuación se realiza la tabla de procedimientos a seguir:

TABLA 31 FUNCIONES PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA

TITULO DEL CARGO: SUPERVISOR DE COMUNICACIONES

RESPONSABLES: TODAS LAS ÁREAS DE LA COMPAÑÍA

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Controlar y supervisar, que todas las áreas de la compañía, cumplan a cabalidad con el proceso de comunicación establecido.

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
<p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Graduado Bachiller, estudios en sistemas, cursos básicos de Internet, procesos de comunicación. ● 2 años de experiencia en cargos de manejo de personal, supervisión y control de personal. <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidad ● Buenas relaciones humanas. ● Discreción y honestidad. ● Trabajo en equipo ● Periodo de Prueba Tres (3) meses. <p>RIESGOS</p> <p>Ningún riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Programar jornadas de capacitación a todo el personal, sobre los procesos de comunicación a implementar. ● Supervisar que todos los funcionarios de cada área de trabajo estén siguiendo el formalismo del proceso de comunicación. ● Verificar que todos los funcionarios estén haciendo uso de las herramientas tecnológicas para la comunicación efectiva (Internet -intranet). ● Realizar reuniones semanales, para evaluar si se esta haciendo el uso adecuado del proceso de comunicación.

12.7 POLITICAS DE OPERACIÓN INTERNA Y EXTERNA

1. Todo material requerido debe ser solicitado a vía mail, con 24 horas de anticipación a la compra.
2. Toda información a comunicar se debe realizar a través del Intranet o Internet.
3. Será decisión de la gerencia o la administración, que la publicación de noticias o boletines informativos se realice a través de la cartelera pública de eventos o vía Internet o intranet.
4. Las comunicaciones como llamados de atención (memorados y suspensiones), se realizarán de forma impresa haciéndose firmar por cada empleado y archivada en su hoja de vida.
5. Todo documento a entregar a los clientes, deberá ser entregado con un documento donde se relacionen lo entregado, el cual deberá tener una copia firmada por el cliente en señal de aceptación y recibo.
6. Cualquier logotipo de la compañía para su uso, deberá ser aprobado por el Departamento de Mercadeo para su respectiva utilización.
7. Todo documento que se reciba de forma física, debe tener sello de control de aceptación y recibo.

TABLA 32 FUNCIONES PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN



PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA

FUNCIÓN : PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN**DEPENDENCIAS** : TODAS

FECHA ELABORACIÓN: 2008

OBJETIVO: Mejorar los procesos de comunicación internos, mediante la formalización de los canales de comunicación a utilizar entre todos los funcionarios de la compañía.

	FUNCIONES PRINCIPALES
	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer la representación formal de los procesos de comunicación a utilizar. ● Comunicación formal (comunicados, notificaciones, reuniones, noticias) superiores – empleados, se debe realizar a través de Internet o Intranet a los correos personales. ● Comunicación formal (actas, informes, reportes, notificaciones) empleados – empleados, se debe realizar a través de Internet, Intranet y reuniones formales convocadas con anticipación vía mail. ● Comunicación formal (noticias, notas de interés general, boletines informativos) superiores – empleados, empleados – empleados, se realiza a través de la cartera pública, donde todos las personas tengan acceso y visibilidad de la información.

CAPITULO 13
DESARROLLO DE OBJETIVO NÚMERO 5 VALOR ECONÓMICO
IMPLEMENTACIÓN

El tiempo de desarrollo e implementación del proyecto es de 14 meses, contados desde que se inicio con el desarrollo de la investigación y el levantamiento de la información, hasta la puesta en marcha del sistema y la capacitación a los funcionarios que harán uso de la implementación del sistema de procedimientos administrativos.

El valor económico calculado para el proyecto de Plataforma de Comunicaciones Ltda., con un retorno de inversión a 1 año, está dado de la siguiente forma:

TABLA 33 VALOR ECONÓMICO IMPLEMENTACIÓN

NOMINA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

CARGO	CANTIDAD	TIEMPO IMPLEMENT	HRS DESARROLLO	VLR HORA	SUELDO MES	TOTAL
Nómina investigadora	1	1 Semana	5	6,250	1,500,000	31,250
Nomina Capacitandos Dpto cial	6	1 Semana	5	3,333	800,000	100,000
Nomina Capacitandos Gtes Dpto	4	1 Semana	5	5,000	1,200,000	100,000
Nomina Gerente General	1	1 Semana	5	14,583	3,500,000	72,917
Nomina Capacitandos Operaciones	2	1 Semana	5	3,125	750,000	31,250

GASTOS DEL DESARROLLO DE INVESTIGACION

Nomina Investigadora	8,750,000
Papeleria y Libros	370,000
Transportes	200,000
Servicios públicos	200,000
Internet	100,000
Total Gastos	9,620,000

GASTOS IMPLEMENTACION PROYECTO

Nomina Capacitador y Capacitandos	335,417
Papeleria y Fotocopias	100,000
Ayudas Audiovisuales	150,000
Total	585,417

Valor Total Implementación	10,205,417
-----------------------------------	-------------------

Retorno de inversion a 1 año 850,451

El retorno de inversión en año, se evaluará midiendo los siguientes aspectos:

- Optimización de tiempos a nivel contable y financiero. (La medición se realizará con base al nivel de transaccionalidad, antes de la implementación y después de la implementación)
- Incremento en los ingreso de las ventas. (Se medirá mediante los reportes de ventas de una año a otro y el antes y el después de la implementación)
- Mayor oportunidad en los presupuestos establecidos. (Se medirá con base a las ventas obtenidas y presupuestos cumplidos del antes y el después de la implementación)
- Margen de Contribución.
- Menos días de rotación de cartera. (Medición: Al existir controles internos se mejorará los acuerdos de pago con clientes, y así mismo disminuirá la rotación de cartera).

CAPITULO 14

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo con el análisis realizado por la investigadora, la ausencia del departamento de recursos humanos es evidente, mas específicamente enfocándonos en las preguntas de la encuesta número 9-12-13.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos es para Plataforma de Comunicaciones Ltda., una necesidad que surge a través de las encuestas realizadas al personal, donde la ausencia de capacitación, atención, procesos de selección, reclutamiento, etc. Afectan el desarrollo eficiente y efectivo de las personas que laboran en la compañía.

Para Plataforma de Comunicaciones Ltda. Actualmente se dificulta la consecución de personal en tiempos cortos, ya que la preparación de ingreso, no cumple con los estándares solicitados para un cargo determinado. Causando repetitivamente la alta rotación de personal.

Teniendo en cuenta la situación actual, la investigadora propone en las recomendaciones finales la implementación del departamento de Recursos Humanos; con el fin de mejorar los procesos y procedimientos a nivel de personal. Esta implementación aporta beneficios fundamentales, a medida que estos se manejen de la mejor forma.

El Departamento de Recursos Humanos, sirve como una herramienta, para mejorar la contratación de personal, siendo este a su vez clave fundamental para el desarrollo de todas las actividades realizadas por la compañía.

14.1 OBJETIVO

Organizar adecuadamente los requisitos comprendidos para el manejo óptimo del departamento de Recursos Humanos y las técnicas específicas a utilizar.

14.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS²⁹

- “prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.

14.3 COMPOSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano

²⁹ www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html

- Compensación
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoría de RH

Reclutamiento de Personal: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

"Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas." Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

Evaluación de Desempeño: Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Compensación: Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

Higiene y Seguridad: Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo”.

14.4 PASOS A SEGUIR DEL PROCESO DE SELECCIÓN:

- **Puesto Vacante:** Es el puesto disponible que se genera producto de reemplazo, retiros, nuevos proyectos, crecimiento de la organización.
- **Requisición:** Una vez exista el puesto vacante, la requisición de este personal lo debe hacer el Jefe Inmediato del cual dependa este puesto. Una vez se cumpla este proceso este es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

Dentro de los aspectos que maneja la requisición son: Fecha de ésta, para cuando se solicita el nuevo empleado, puesto que se necesita, horarios, requisitos, etc.

- **Análisis de Puesto:** Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta, puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.
- **Inventario de Recursos Humanos:** Se contará con un inventario de Recursos Humanos, el cual se constituirá para archivar expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Con el Inventario de Recursos Humanos se pretende más adelante utilizarlo como un medio de Reclutamiento interno, con el fin de tener personal prospecto para ocupar puestos vacantes que surjan en la organización.

- **Entrevista:** Una vez se cuente con un determinado número de solicitudes, se escogen aquellos que se encuentren mas cercanos a reunir los requisitos indispensables del puesto. Con el fin de administrar bien la entrevista, ésta constará de 3 etapas básicamente: Simpatía, cima y cierre. La primera consiste en romper el hielo, esta lleva al entrevistador ayudar al entrevistado romper con la timidez y el temor, para que de esta forma pueda coger confianza y responder la preguntas sin problema. La cima es donde esta de lleno con preguntas que tienen el propósito de explorar con mayor profundidad al entrevistado en esta parte se harán preguntas como: ¿cual es su experiencia?, ¿en que empresa trabajaba anteriormente? ¿causa de retiro?, etc. Y por último el cierre se le notifica al entrevistado que ya estamos a punto de finalizar, si desea anotar o complementar algo mas.

- **Informe de la Entrevista:** Una vez terminadas las entrevistas se emitirá un informe con el fin de no omitir ninguna información suministrada por el entrevistado
- **Pruebas Psicológicas:** Se realizarán pruebas para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta cada candidato. éstas se aplicarán a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.
- **Examen Médico:** Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.
- **Contratación:** Este paso del proceso de selección consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. En este paso es donde se establece la relación más formal con el nuevo empleado.
- **Control del Proceso de Selección:** Este paso es la verificación del proceso de selección, que se realiza mediante evaluaciones periódicas, con el fin de determinar su desempeño y si esta cumpliendo con los objetivos necesarios para el puesto ocupado.

El siguiente proceso de selección, se realiza con el fin de:

- Contratar la persona adecuada para cada puesto de trabajo
- Disminuir el índice de Rotación de Personal.
- Encontrar personal mas comprometido con la empresa.
- Conocer al empleado en todos los aspectos.

14.5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

14.6 POLITICAS PROPUESTAS DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

1. La contratación de personal y emisión de carnetización, serán funciones exclusivas del Departamento de Recursos Humanos.
2. La omisión de información de requisitos establecidos, es motivo de rechazo en la contratación del personal.
3. Todo trabajador nuevo, debe de ingresar a un periodo de prueba antes de la contratación formal.
4. Toda contratación eventual, debe de tener aprobación del Departamento de Recursos Humanos.
5. Todo trabajador al momento de terminar vinculo laboral con la compañía, debe entregar al Departamento de Recursos Humanos, carnés, y dotación suministrada, de lo contrario no se le entregará su liquidación.
6. El Departamento de Recursos Humanos, genera la aprobación de contratación de personal
7. Búsqueda externa del personal requerido (Clasificados, Bolsa de empleo)
8. Inicio del proceso de selección de personal a cargo del Departamento de Recursos Humanos.
9. Entrevista de aspirantes, donde se evalúan habilidades, competencias, experiencia.
10. Citación para realización de exámenes médicos.
11. Entrevista final
12. Aviso al candidato que fue seleccionado en el puesto aplicado.
13. Radicación de documentación del nuevo aspirante, apertura de hoja de vida en el Departamento de Recursos Humanos.
14. Inicio de inducción y preparación

15. Presentación de manuales de funciones de su puesto de trabajo.

16. Presentación de manuales de Procesos y Procedimientos de la compañía.

15. CONCLUSIONES

1. Se elaboró en su totalidad el objetivo número uno de la investigación “Elaborar los procesos y procedimientos administrativos conducentes al mejoramiento de la administración y de los departamentos de ventas, contabilidad, compras, nómina“, el análisis de la investigadora con respecto al desarrollo de este objetivo, es que sirva como una herramienta útil para el mejoramiento de los procesos y procedimientos internos, siendo este a su vez un desarrollo importante para la estructura organizacional de Plataforma de Comunicaciones Ltda..
2. Se desarrolló en su totalidad el objetivo número dos de la investigación “Elaborar el manual de Funciones para la empresa **PLATAFORMA DE COMUNICACIONES LTDA.**, y establecer la representación formal de relaciones laborales, las funciones y responsabilidades por área y por puesto de trabajo, así como la debida coordinación”. La realización del manual de funciones, es muy importantes dentro de la investigación, debido que las personas no tenían responsabilidades y no conocían específicamente las funciones a cumplir. Con este desarrollo, se pretende mejorar la productividad de las personas, aclarando, asignado responsabilidades y funciones en cada puesto de trabajo.
3. Se analizó en el trabajo realizado, la viabilidad operativa y financiera para la realización de la implementación del sistema de procedimientos administrativos para Plataforma de Comunicaciones Ltda. Herramienta útil y necesaria para el tamaño de la compañía y para el desarrollo de sus actividades diarias. La implementación genera valor, control, inspección y supervisión de las actividades y procesos que deben ejecutar cada uno de los trabajadores de Plataforma de Comunicaciones Ltda.
4. La implementación de un sistema de procedimientos Administrativos para la empresa Plataforma de Comunicaciones Ltda., sirve como una herramienta útil para el mejoramiento del problema organizacional que

existe actualmente, ya que con este se obtiene mayor control en todas sus actividades; el personal contará con responsabilidades y funciones puntuales para la elaboración de sus tareas, de igual forma se manejará un sistema de comunicación que coadyuva al la comunicación eficiente y efectiva entre todas las personas que laboran para la compañía.

El mayor provecho de esta investigación, es la satisfacción de haber aportado un valor importante para Plataforma de Comunicaciones Ltda., como investigadora y persona que labora con esta compañía hace más de 6 años, siento que el trabajo de investigación puede mejorar falencias y ausencias que esta compañía posee. Es una gran empresa que ha crecido a través de los años producto del sentido común de sus socios, mas no por lineamientos y directrices administrativas. Esta es la oportunidad dada por ellos mismos, para implementar toda una estructura administrativa que sirva para el control y crecimiento de la compañía.

16. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la contratación de un Administrador de Empresas con experiencia en planeación estratégica, diseño de manuales de funciones, implementación de procesos y procedimientos, para continuar con las actualizaciones y requerimientos surgidos a través del tiempo.
2. Se recomienda la contratación de personal calificado en el área de recursos humanos, para mejorar los procesos de personal con el Administrador de empresas.
3. Se recomienda al gerente realizar los seguimientos respectivos de control, en cuanto al manejo de los procesos de comunicación establecidos, desarrollo de los objetivos estratégicos, ejecución de la planeación estratégica, de los procesos y procedimientos, ejecución y cumplimiento de los manuales de funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración por objetivos. En:
www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionporobjetivos/default.asp. 15 - 10 - 07. Hora: 1:10 p.m.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 7ª ed. México: Mc Graw Hill, 2005. 562 p.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: una perspectiva global, 12 ed. México: Mc Graw Hill. 804 p.
- Planeación estratégica. En:
www.usergioarboleda.edu.co/consultoria/METODOLOGIA%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.ppt. 15 – 10 – 07. Hora: 7:25 p.m.
- THOMPSON, A.J. Y STRICKLAND. Administración estratégica, 13 ed. México: Mc Graw Hill, 2004. 347 p.
- CIPAMOCHA JAIMES, William Alexander. GUZMÁN RUIZ, Wilmer Leonardo. Propuesta para estructurar el área administrativa de Lotengo Eventos y Producciones Ltda. EN: Trabajo de Grado Universidad de la Salle. Bogotá. 2006. 250p.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4 ed. Bogotá: Limusa Noriega Editores, 2006. 358p.

- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 1486, (5 ACTUALIZACIÓN). DOCUMENTACIÓN. PRESENTACIÓN DE TESIS, TRABAJOS DE GRADO Y OTROS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN. Bogotá: Legis, 2006.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. 3 ed. Thomson, 2003. 296 p.
- <http://www.eumed.net/cursecon/dic/G.htm#gesti%F3n>
- www.procesos.org
- <http://biblioteca.unisabana.edu.co/catalogo/libre10.php>
- <http://www.uis.edu.co/portal/administracion/controlgestion/controlgestion.html>
- POPE, Jeffrey L. Investigación de Mercados Guía Maestra para el Profesional. Grupo editorial norma. 390p.
- VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional Evaluación sistémica del Desempeño Empresarial en la Era Digital. Eco Ediciones. 310 p.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R editores. 419 p.
- FRANKLIN, Benjamín. GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y Métodos un Enfoque Competitivo. Mc Graw Hill. 385 p.

REVISADO POR:

SANDRA BOLENA MORALES _____

LINA MARCELA CASTRILLÓN _____

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
FORMATO 1, SOLICITUD DE SERVICIO	135
FORMATO 2, REMISIONES	136
FORMATO 3, FACTURA DE VENTA	137
FORMATO 4, COTIZACIÓN	138
FORMATO 5, PLANILLA DE RECAUDO	139
FORMATO 6, ORDEN DE COMPRA	140
FORMATO 7, DESPRENDIBLES DE PAGO	141
FORMATO 8, CAJA MENOR	142
FORMATO 9, VISITAS	143
FORMATO 10, ANÁLISIS DE FACTORES	144
FORMATO 11, ENCUESTA TRABAJADORES	145

LISTA DE CUADROS

	Pág.
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
TABLA 1, TABLA DE CONTENIDO	42
TABLA 2, INTRODUCCIÓN	43
TABLA 3, ORGANIGRAMA	45
TABLA 4, SIMBOLOGÍA	48
TABLA 5, OBJETIVO MANUAL	50
TABLA 6, METODOLOGÍA	51
TABLA 7, PROCESO DE VENTAS	52
TABLA 8, PROCESO DE COMPRAS	56
TABLA 9, PROCESO SISTEMA INFORMACIÓN CONTABLE	59
TABLA 10, PROCESO DE NÓMINA	64
TABLA 11, PROCESOO CAJA MENOR	67
MANUAL DE FUNCIONES	
TABLA 12, ASISTENTES TÉCNICOS	72
TABLA 13, EJECUTIVO COMERCIAL	74
TABLA 14, GERENTE DE SUCURSAL	78
TABLA 15, AUXILIAR ADMINISTRATIVO	81
TABLA 16, EDITOR Y DISEÑADOR	83
TABLA 17, AUXILIAR DE SISTEMAS	84
TABLA 18, GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	85
TABLA 19, GERENTE GENERAL	87
TABLA 20, AUXILIAR CONTABLE	88
TABLA 21, DIRECTOR DE OPERACIONES	90
TABLA 22, AXILIAR DE OPERACIONES	93
TABLA 23, DIRECTOR DE MERCADEO Y VENTAS	94

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TABLA 24, ANÁLISIS DOFA	103
TABLA 25, ANÁLISIS DOFA	104
TABLA 26, ESTRATEGIA 1	107
TABLA 27, ESTRATEGIA 2	108
TABLA 28, ESTRATEGIA 3	109
TABLA 29, ESTRATEGIA 4	110

SISTEMA DE COMUNICACIÓN

TABLA 30, SISTEMA DE COMUNICACIÓN	116
TABLA 31, FUNCIONES PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN	118

VALOR ECONÓMICO

TABLA 32, VALOR ECONÓMICO IMPLEMENTACIÓN	119
--	-----

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
DIAGRAMA DE FLUJO 1, PROCESO DE VENTAS	53
DIAGRAMA DE FLUJO 2, PROCESO DE COMPRAS	57
DIAGRAMA DE FLUJO 3, PROCESO SISTEMA CONTABLE	61
DIAGRAMA DE FLUJO 4, PROCESO DE NÓMINA	65
DIAGRAMA DE FLUJO 5, PROCESO CAJA MENOR	68