

Capítulo III

Propuesta de el Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la gestión empresarial.

1. Situación Diagnóstica.

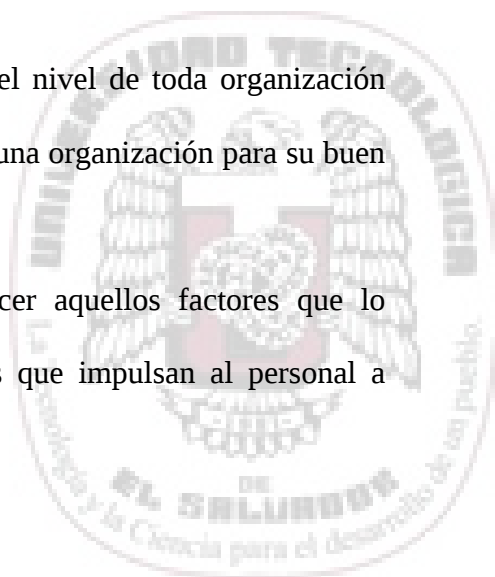
Según la investigación realizada en las cuatro medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares, las empresas presentan la siguiente problemática de acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior.

- Falta de un sistema de comunicación horizontal efectivo.
- No se tiene un control de inventarios.
- No trabajan en equipo.
- Clientes insatisfechos.
- Carencia de un programa sistemático de capacitación.

2. Importancia de la Propuesta

El cambio organizacional está concentrado en elevar el nivel de toda organización hasta llegar a lograr la excelencia en todas las áreas de una organización para su buen funcionamiento.

Cuando el cambio se presenta, es necesario reconocer aquellos factores que lo generan e identificar los componentes motivacionales que impulsan al personal a



superar diversos obstáculos y alcanzar los resultados deseados. Este es el objetivo de los esfuerzos de realizar cambios por medio del Grid Gerencial, privilegiando el interés tanto por el personal como por la producción, ya que estos dos intereses se combinan para comprender el estilo de liderazgo que se ejerce sobre el uso del poder y autoridad para involucrar al personal a contribuir al logro del éxito empresarial.

Con la presente propuesta se pretende que la organización realice los cambios con éxito frente a los problemas que existen dentro de la misma y así ofrecer un mejor servicio, siendo más competitivos dentro de un mercado exigente.

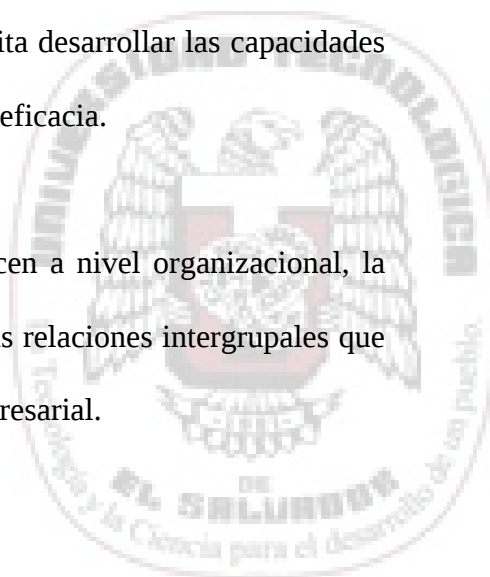
3. Objetivos de la Propuesta

3.1 Objetivo General.

Proporcionar a las empresas los elementos necesarios que faciliten el proceso de cambio ante la situación actual, a un modelo de liderazgo que contribuirá a la organización y fundamentalmente al personal.

3.2 Objetivos Específicos.

- Facilitar a las empresas un modelo que le permita desarrollar las capacidades gerenciales para trabajar con mayor eficiencia y eficacia.
- Reforzar, a través de los cambios que se realicen a nivel organizacional, la conducta individual, las acciones de equipo y las relaciones intergrupales que permitan mejorar la eficiencia en el aspecto empresarial.



4. Objetivos del Modelo

4.1 Objetivo General

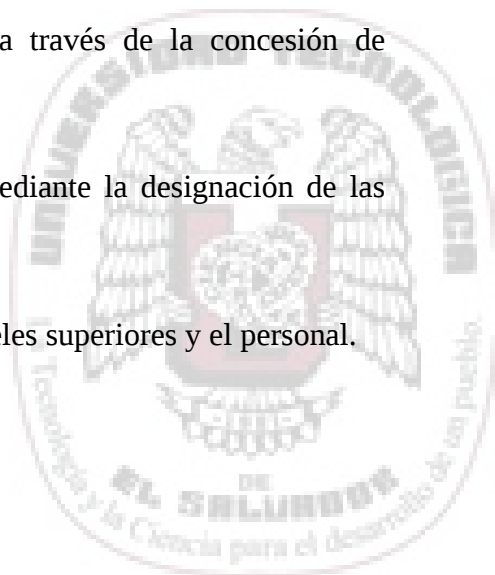
Proporcionar a la organización los elementos necesarios que faciliten el proceso de cambio que se requiere para la solución de conflictos a nivel organizacional.

4.2 Objetivos específicos.

- Proponer, mediante el diseño del modelo del Grid Gerencial, la implementación del mismo, para mejorar las relaciones intergrupales y fomentar el trabajo en equipo.
- Plantear soluciones viables a los problemas que enfrentan actualmente las medianas empresas que se dedican a la distribución de tintes capilares.

5. Beneficios de la Propuesta

- Permitirá que los gerentes conozcan la importancia de contar con una organización eficiente, al establecer una mejor distribución del trabajo, proporcionando un ambiente laboral agradable.
- Existirá una mayor motivación del personal a través de la concesión de incentivos y capacitación.
- Se tendrá un mayor control de los recursos mediante la designación de las personas idóneas en cada puesto de trabajo.
- Permitirá una mejor comunicación entre los niveles superiores y el personal.



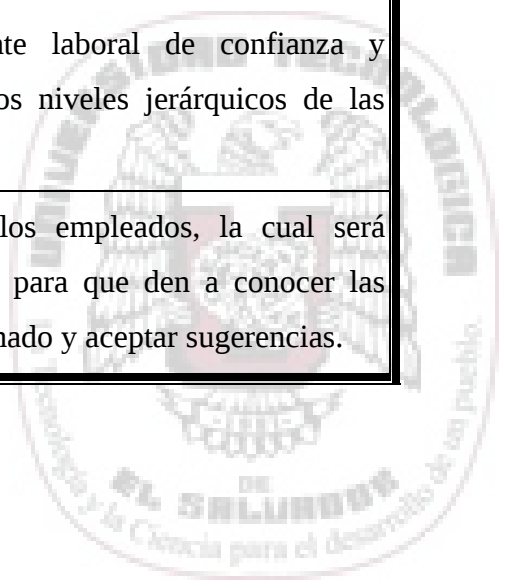
- Se darán a conocer los estilos de liderazgo que les permita elevar la capacidad gerencial y la productividad del personal.

6. Modelo de organización enfocado en el Grid Gerencial.

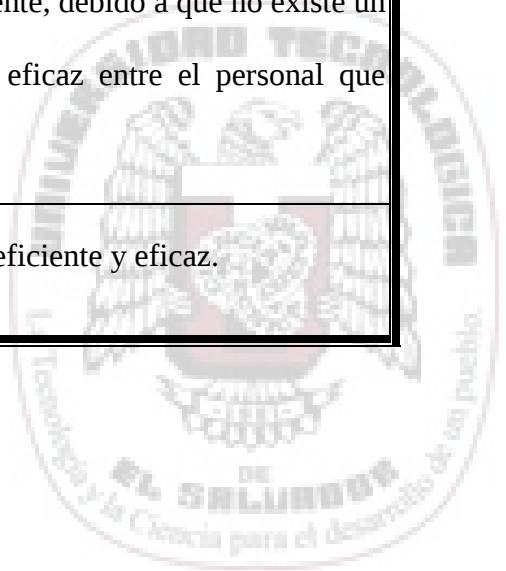
El modelo expuesto está basado en los principios del Grid Gerencial, permitiendo estudiar diversas variables, a través de las cuales se analizan, con la debida profundidad, las causas que generan la problemática identificada; los efectos ocasionados por la misma, así como facilita la formulación de distintas opciones para solucionar tales problemas, como se demuestra a continuación.



Problema:	Falta de comunicación horizontal efectiva.
Áreas Afectadas:	Administración y ventas.
Causa del problema:	Los gerentes no disponen de la información necesaria para impartir órdenes y delegar actividades a los otros niveles, los cuales no conocen los objetivos y procedimientos que se desarrollan entre los mismos. Los empleados no están informados de los procesos que se realizan con otras áreas que están interrelacionadas entre sí, lo cual afecta tanto a los empleados como a las empresas.
Solución:	Los gerentes deben de conocer la necesidad y los beneficios que proporciona una buena comunicación en el seno de las organizaciones, y deben tomar las medidas necesarias para crear un ambiente laboral, que conduzca a una comunicación eficaz.
Objetivo:	Concientizar a los gerentes de su papel en el sistema de comunicación.
Políticas:	▪ Exigir la participación de todos los niveles de las organizaciones. ▪ Mantener un ambiente laboral de confianza y sinceridad en todos los niveles jerárquicos de las empresas.
Estrategia:	Convocar a reunión a los empleados, la cual será dirigida por la gerencia, para que den a conocer las decisiones que se han tomado y aceptar sugerencias.



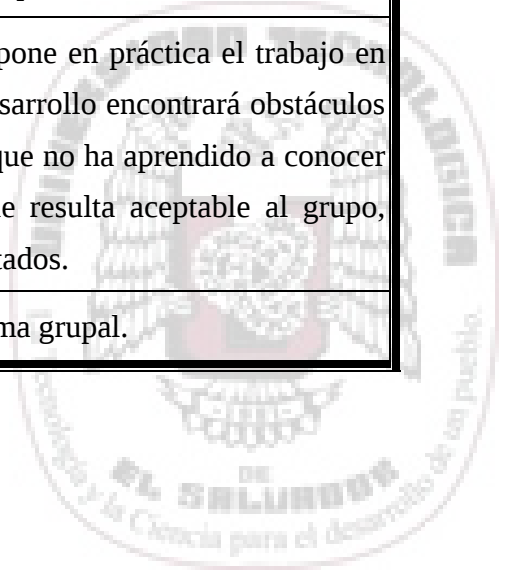
Antecedentes:	Las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares, no cuentan con una organización eficaz, lo cual impide el logro de las metas de los diferentes niveles jerárquicos. Desde que estas empresas fueron creadas, los gerentes y el personal no le han dado importancia a la comunicación dificultando el traslado de la información, creando problemas en el desarrollo de las operaciones de las empresas. Estudios existentes: De acuerdo a la investigación realizada, se constató que en estas empresas no se han realizado estudios para solucionar los problemas en función de las mismas.
Descripción de los aspectos involucrados:	Las organizaciones actualmente proporcionan inadecuada atención al cliente, debido a que no existe un sistema de comunicación eficaz entre el personal que labora en dichas empresas.
Alcance:	Sistema de comunicación eficiente y eficaz.



Acciones estratégicas:	▪ Incluir en el programa de capacitación la temática de comunicación, que permita exponer todas las necesidades por las que están atravesando las organizaciones; así como dar a conocer los beneficios obtenidos. ▪ Proponer un representante por departamento para que asista a las reuniones programadas por los gerentes, cuando dicha reunión esté relacionada con sus funciones. ▪ Considerarlo siempre en el programa de capacitación.
Resultados esperados:	Obtener una comunicación horizontal efectiva dentro de la organización.



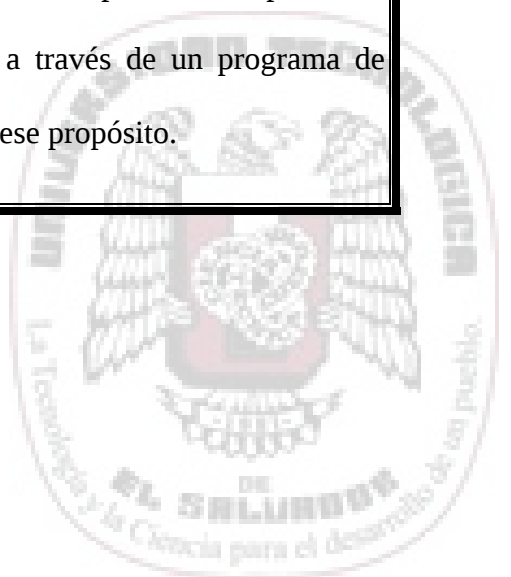
Problema:	Las organizaciones no trabajan en equipo.
Áreas Afectadas:	Administración y ventas.
Causa del problema:	Falta de un líder que pueda influir positivamente en los empleados, para que estén de acuerdo al momento de dar su visión al problema o en la toma de decisiones.
Solución:	Capacitar a los gerentes con temas de liderazgo y trabajo en equipo.
Objetivo:	Lograr que los gerentes laboren en forma conjunta.
Políticas:	El área administrativa realizará reuniones mensuales para tratar temas referentes a la organización y dirección de las empresas, permitir la opinión del área operativa para mejorar el servicio.
Estrategias:	Concientizar a los gerentes sobre la importancia de realizar reuniones que les permita analizar la situación por la que atraviesan las organizaciones.
Antecedentes:	Como se ha expuesto anteriormente, los dirigentes de las organizaciones deberían de trabajar en equipo para enfrentar los problemas que se dan constantemente en la prestación del servicio, ya que estamos en un mundo globalizado donde las empresas deberán mejorar sus relaciones comerciales para poder sobrevivir.
Descripción de los aspectos involucrados:	Una organización que no pone en práctica el trabajo en equipo, a lo largo de su desarrollo encontrará obstáculos para alcanzar el éxito, ya que no ha aprendido a conocer el tipo de conducta que le resulta aceptable al grupo, para obtener mejores resultados.
Alcance:	Personal trabajando en forma grupal.



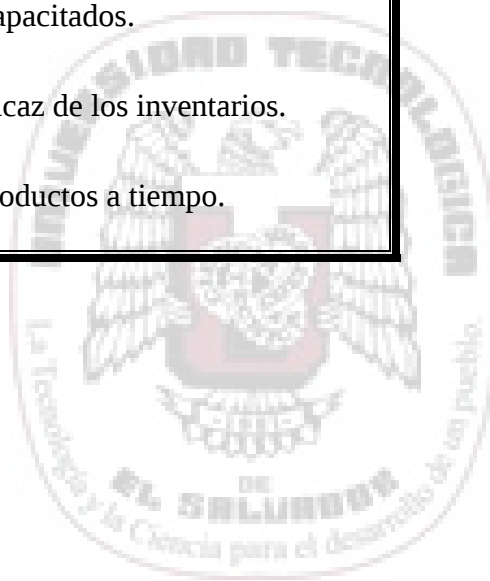
Acciones estratégicas:	▪ Capacitar a los gerentes sobre el trabajo en equipo. ▪ Realizar pruebas pilotos de los cambios para comprobar las mejoras del mismo. ▪ Implementar el cambio propuesto.
Resultados esperados:	▪ Interacción entre el personal que la labora en las organizaciones. ▪ Grupos que tomen las decisiones de inmediato. ▪ Implementación de cambios propuestos.



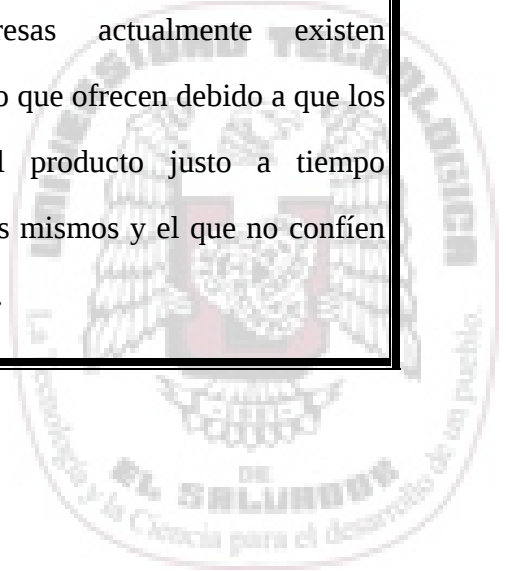
Problema:	No se tiene un control de inventarios.
Áreas Afectadas:	Administración y ventas.
Causa del problema:	Falta de procesos de control técnicos y administrativos.
Solución:	Hacer buen uso del sistema de control de inventarios y tener formato de control para el área de bodega.
Objetivo:	Tener un mejor control de las entradas y salidas de los productos que distribuyen las empresas.
Políticas:	▪ Capacitar sobre los procesos que se requieren para la base de datos, al personal encargado del manejo del sistema de control de inventarios. ▪ El personal de bodega, debe transmitir la información de los inventarios a tiempo al área de cómputo, para que estos la procesen.
Estrategias:	Concientizar a los gerentes con respecto a la importancia de sus responsabilidades, a través de un programa de capacitación diseñado con ese propósito.



Antecedentes:	Las organizaciones cuentan con un sistema para el control de inventarios, pero éste no es utilizado de la manera correcta ya que no se ha dado la importancia de capacitar al personal encargado, provocando un mal servicio debido a la falta de control de los mismos.
Descripción de los aspectos involucrados:	El personal, tanto de bodega como de cómputo, recibieron una capacitación inductiva y se les delegó sus funciones, pero no se le ha dado seguimiento al trabajo que se realiza.
Alcance:	Programa de capacitación de control y manejo de inventarios para el personal de cómputo y bodega.
Acciones estratégicas:	▪ Elaborar un programa de capacitación. ▪ Impartir las capacitaciones. ▪ Darle seguimiento.
Resultados esperados:	▪ Personal y gerentes capacitados. ▪ Control eficiente y eficaz de los inventarios. ▪ Distribución de los productos a tiempo.



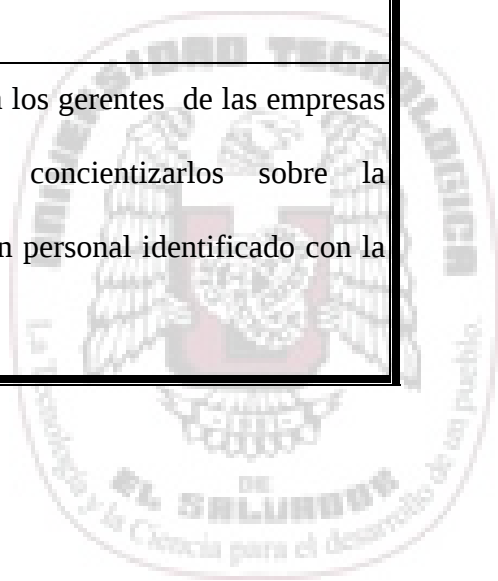
Problema:	Clientes insatisfechos.
Áreas Afectadas:	Atención al cliente.
Causa del problema:	Falta de capacitación al personal de ventas y bodega sobre la atención al cliente.
Solución:	Programas de capacitación en atención al cliente para el personal de ventas y bodega.
Objetivo:	Proporcionar un servicio de calidad a los clientes.
Políticas:	▪ Capacitación constante al personal de ventas. ▪ Asignar recursos financieros a los programas de capacitación. ▪ La gerencia deberá realizar promociones de productos para los clientes.
Estrategias:	Concientizar a los gerentes sobre la importancia de los programas de capacitación permanente para el personal de ventas.
Antecedentes:	Dentro de las empresas actualmente existen discrepancias en el servicio que ofrecen debido a que los clientes no reciben el producto justo a tiempo provocando el retiro de los mismos y el que no confían en la palabra del vendedor.



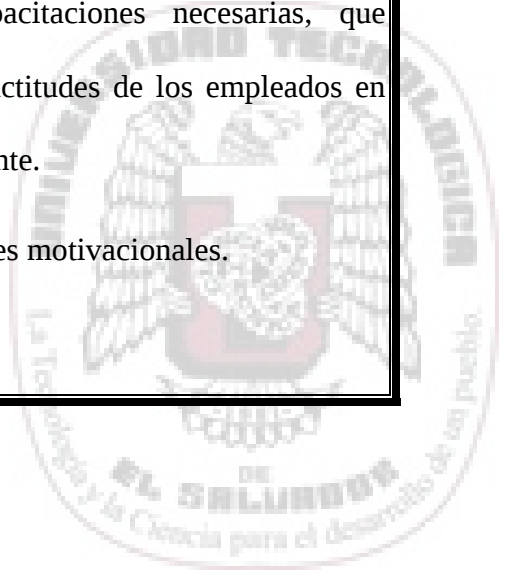
Descripción de los aspectos involucrados:	La gerencia general de las organizaciones, por economizar no capacitan al personal para proporcionar un buen servicio a los clientes; perjudicándose debido a que los clientes al no tener una buena atención, pueden buscar otras empresas que satisfagan sus necesidades. Por otra parte, algunos clientes creen que tienen el derecho de tratar mal a los vendedores dañando su integridad.
Alcance:	▪ Elaborar programa de capacitación en atención al cliente.
Acciones estratégicas:	▪ Lograr la participación de los gerentes. ▪ Motivar al personal para participar en la prestación de un excelente servicio.
Resultados esperados:	▪ Empleados capacitados. ▪ Clientes satisfechos. ▪ Buen trato a los empleados del área de ventas.



Problema:	Carencia de programas de capacitación.
Causa del problema:	Falta de interés de los gerentes por capacitar al personal en las áreas específicas.
Solución:	Implementar programas de capacitación que se conviertan en incentivos, cuyo propósito sea mejorar las relaciones interpersonales y la atención al cliente, lo cual contribuye a que la empresa tenga credibilidad.
Objetivo:	Lograr un cambio de actitud en el personal de las empresas para mejorar la atención al cliente, incrementando la demanda y por ende ser más competitivos.
Políticas:	▪ Identificar, a través del personal los temas que se impartirán en las capacitaciones. ▪ A través de la capacitación preparar empleados calificados.
Estrategias:	Involucrar directamente a los gerentes de las empresas con el propósito de concientizarlos sobre la importancia de contar con personal identificado con la organización.



Antecedentes:	Las empresas se han interesado por incrementar sus ventas estableciéndoles metas a los empleados sin instruirlos adecuadamente.
Descripción de los aspectos involucrados:	El estado anímico es un elemento muy importante, para que todo trabajador desarrolle eficientemente sus funciones. Para algunas empresas resulta indiferente si el personal se encuentra motivado o no, interesándose únicamente que cumplan con la labor encomendada; sin embargo, se puede observar que algunos no desarrollan eficientemente su trabajo, por falta de comunicación, apatía, insatisfacción, falta de motivación, entre otros.
Alcance:	Empleados con espíritu de servicio dispuestos a cambiar su actitud con respecto a las actividades que desempeñan.
Acciones estratégicas:	▪ Implementar las capacitaciones necesarias, que permitan cambiar las actitudes de los empleados en pro de un trabajo eficiente. ▪ Implementar los agentes motivacionales. ▪ Seguimiento.



Resultados esperados:	▪ Actitudes positivas por parte de los empleados. ▪ Mayor demanda de las empresas. ▪ Incremento de la productividad.																																	
Plazo y Cronograma:	Plazo: Se considera que la implementación de los programas de capacitación requerirá un mes a partir del mes de octubre..																																	
	Cronograma de Actividades.																																	
	<table><tr><th rowspan="2">Nº</th><th rowspan="2">Actividades</th><th colspan="4">Octubre</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr><tr><td>1</td><td>Identificar los elementos que conforman un programa de capacitación.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td>Aprobación de los gerentes.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td>Implementar programa de capacitación.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>Seguimiento.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Nº	Actividades	Octubre				1	2	3	4	1	Identificar los elementos que conforman un programa de capacitación.					2	Aprobación de los gerentes.					3	Implementar programa de capacitación.					4	Seguimiento.			
Nº	Actividades			Octubre																														
		1	2	3	4																													
1	Identificar los elementos que conforman un programa de capacitación.																																	
2	Aprobación de los gerentes.																																	
3	Implementar programa de capacitación.																																	
4	Seguimiento.																																	

Manual de Organización

1. Introducción.
2. Importancia.
3. Propósito, alcance y responsabilidad del Manual.
4. Estructura orgánica.
5. Organigrama (modelo)
6. Unidades de Organización.
 - 6.1. Presidencia.
 - 6.2. Junta General de accionistas.
 - 6.3. Auditoría externa.
 - 6.4. Gerencia general.
 - 6.5. Departamento administrativo.
 - 6.6. Departamento de ventas.
 - 6.7. Departamento de finanzas.
 - 6.8. Departamento de recursos humanos.



Introducción

La organización es una de las fases más importantes del proceso administrativo, ya que delimita de forma detallada y ordenada cada una de las áreas que conforman la empresa, así como las funciones a realizar por cada una de ellas para alcanzar los objetivos propuestos.

Una de las herramientas fundamentales de la empresa es el manual de organización y descripción de puestos el cual expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellas para el logro de sus objetivos. Explica la jerarquía, las gradas de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de la empresa.



Importancia.

Para el eficiente funcionamiento administrativo y cooperativo de toda empresa, se hace necesaria la existencia de herramientas administrativas que coadyuven a la consecución de objetivos y metas de dichas entidades.

La importancia del manual de organización radica en la ayuda que presta a la realización de las actividades, ya que señala el ámbito de acción y determina la responsabilidad de las integrantes que conforman la institución, dando como resultado un mayor rendimiento en el desarrollo de sus funciones.

Es por ello, que estos manuales deben ser periódicamente objeto de revisión y mantenimiento, considerando el desarrollo y crecimiento de la institución a fin de que su contenido esté actualizado.

Su importancia se puede observar en los aspectos siguientes:

- Colabora al logro de una efectiva sistematización, tanto en el aspecto de dirección, como en el operativo.
- Determina la responsabilidad y autoridad a todos los miembros que conforman la empresa.



- Facilita la realización de estudios administrativos, tales como: escala salarial, incentivos al personal, capacitación, etc.
- Elimina problemas de la esfera de control y de dualidad de mando.
- Sirve de base para futuras reestructuraciones organizativas de la empresa.
- Contribuye a determinar los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Contribuye a una mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
- Constituye un instrumento de referencia y capacitación al personal nuevo, así también, al que perteneciendo a la organización se le asciende o sean asignados a cumplir otras funciones.



Manual de Organización.

1. **Propósito.**

Dar a conocer las ventajas e importancia de tener un adecuado manual de organización para cumplir de manera efectiva los objetivos generales de la empresa.

2. **Alcance.**

Este manual se aplica a las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares.

3. **Responsabilidades.**

- Los gerentes son los responsables de autorizar el presente documento.
- Los jefes de cada uno de los departamentos son los responsables de revisar el presente documento.
- Los empleados en general son los responsables de cumplir con las funciones de cada uno de sus puestos.

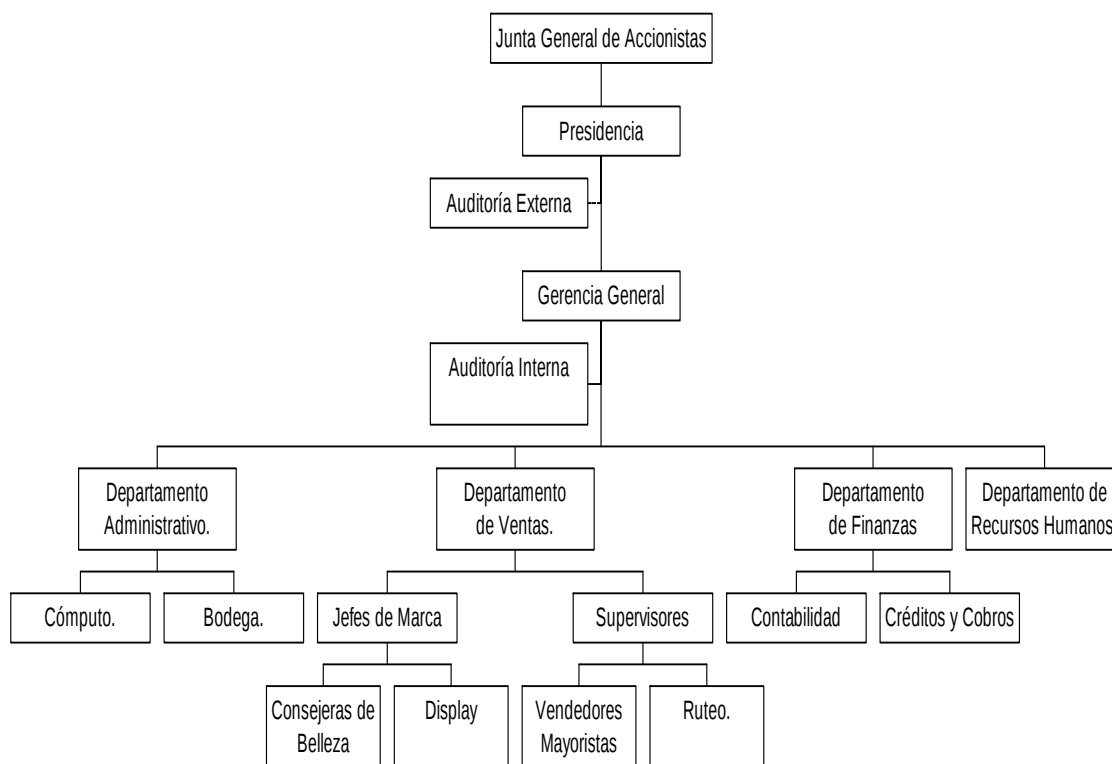


Estructura Orgánica

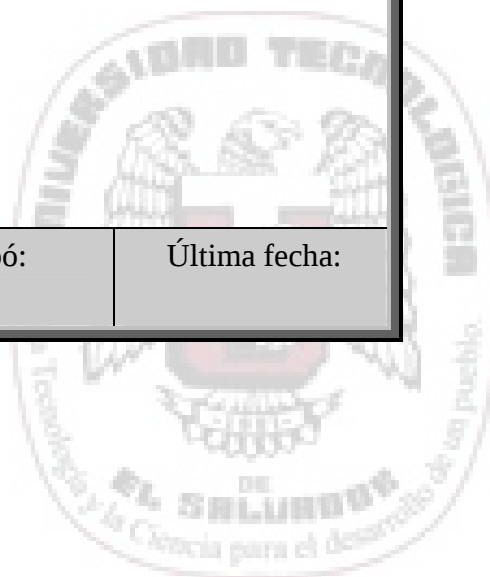
1. Junta General de Accionistas.
2. Presidencia.
3. Auditoría Externa.
4. Gerencia General.
5. Auditoría Interna.
6. Departamento administrativo.
 - 6.1 Cómputo.
 - 6.2 Bodega.
7. Departamento de ventas.
 - 7.1 Jefes de marca.
 - 7.1.1 Consejeras.
 - 7.1.2 Display.
 - 7.2 Supervisores.
 - 7.2.1 Vendedores mayoristas.
 - 7.2.2 Ruteo.
8. Departamento de Finanzas.
 - 8.1 Créditos y cobros.
 - 8.2 Contabilidad.
9. Departamento de Recursos Humanos.



Organigrama Propuesto.



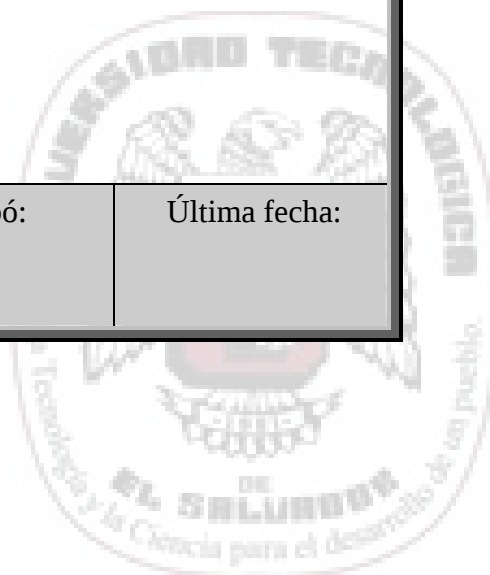
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Junta General de Accionistas.		DEPENDEN DE:	
SUPERVISA A: Presidencia.			
Función: Revisar oportuna y periódicamente los informes de las labores de desarrolladas, revisar los informes contables y vigilar el empleo de los fondos de manera que puedan observar y realizar las recomendaciones sobre las deficiencias que se encuentren.			
Responsabilidades: ➤ Vigilar porque los miembros directivos y empleados de la empresa, cumplan con los deberes y obligaciones que les correspondan con forme a la ley. ➤ Conocer las operaciones de las gerencias y vigilar que se realicen correctamente y con eficiencia. ➤ Que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad, y que los balances se practiquen mensualmente y se den a conocer a la presidencia. ➤ Vigilar el empleo de fondos. ➤ Dar su aprobación a los acuerdos de la gerencia general, que se refieren a solicitudes o concesiones de préstamos. ➤ Presentar a la presidencia un informe de las labores desarrolladas. ➤ Remitir oportuna y periódicamente a la gerencia general en observaciones y recomendaciones sobre las deficiencias encontradas. ➤ Cooperar con el auditor externo, en la realización de su dictamen fiscal.			
Relaciones internas: ➤ Presidencia. ➤ Auditor externo. ➤ Gerencia General.			
Relaciones externas:			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



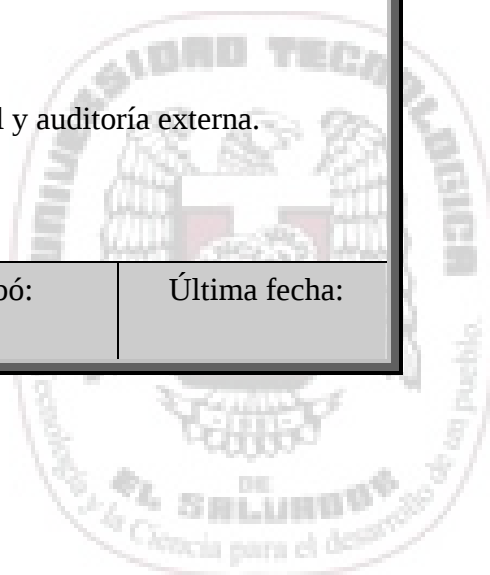
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Presidencia.		DEPENDE DE: Junta General de Accionistas.	
SUPERVISA A: Auditoría Externa y Gerencia General.			
Función: Establece los lineamientos, políticas, estrategias a seguir para cumplir con los objetivos de la empresa dentro del presupuesto establecido.			
Responsabilidades: ➤ Definir y aprobar las directivas de la empresa. ➤ Evaluar y aprobar la política financiera que contiene la formulación del presupuesto de ingreso y regirá el funcionamiento de la empresa. ➤ Aprobar el cronograma de actividades y responsabilidades de cada uno de los departamentos que dependen de él.			
Relaciones internas: ➤ Con las unidades organizativas que dependen de ella.			
Relaciones externas:			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



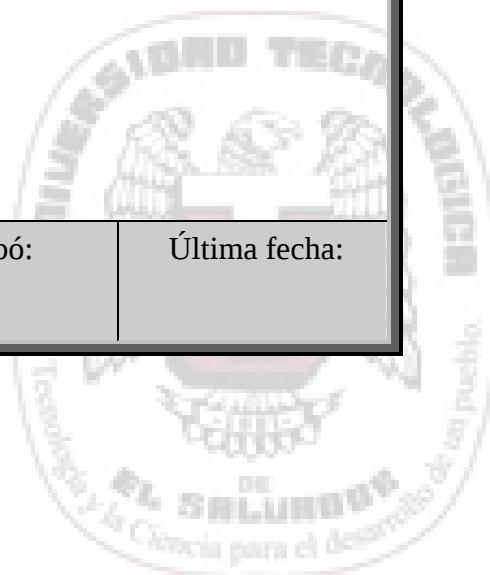
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Auditoría Externa.		DEPENDENCIA: Presidencia.	
SUPERVISA A: Toda la empresa.			
Función: Elaborar el dictamen fiscal que se presentan anualmente al Ministerio de Hacienda.			
Responsabilidades: ➤ Revisar todos y cada uno de los documentos contables y operaciones que realiza la empresa. ➤ Examina los estados financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias para emitir el dictamen fiscal.			
Relaciones internas: ➤ Con todos los departamentos de la empresa.			
Relaciones externas: ➤ Ministerio de Hacienda.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



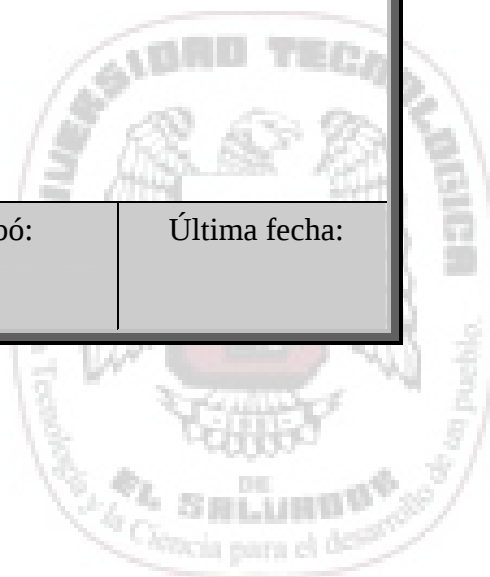
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Gerencia General.		DEPENDEN DE: Presidencia y Junta General de Accionistas.	
SUPERVISA A:		Auditoría Interna, Administración, Ventas, Finanzas, Recursos Humanos.	
Función: Velar porque todos los recursos se administren adecuadamente.			
Responsabilidades: ➤ Designar las instituciones financieras en las cuales se depositarán los fondos percibidos. ➤ Establecer las normas internas de operación. ➤ Convocar a Asamblea General. ➤ Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la presidencia y junta directiva. ➤ Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por cada una de las gerencias. ➤ Conocer las faltas de los gerentes con poner las sanciones establecidas en el reglamento interno o normas disciplinarias.			
Relaciones internas: ➤ Presidencia. ➤ Junta Directiva. ➤ Auditoría Externa. ➤ Auditoría Interna. ➤ Gerencia.			
Relaciones externas: ➤ Instituciones financieras. ➤ Empresas que brinden servicios de asesoría legal y auditoría externa. ➤ Otros.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



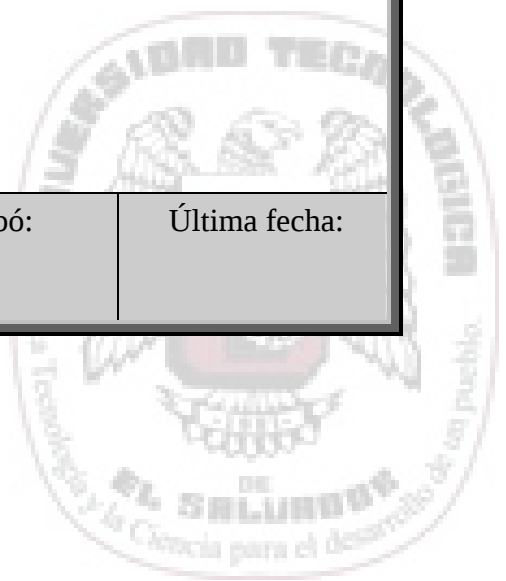
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Auditoría Interna.		DEPENDE DE: Gerente General.	
SUPERVISA A: Toda la empresa.			
Función: elaborar reportes de los estados financieros y revisar la contabilidad de la empresa.			
Responsabilidades: ➤ Revisar los estados financieros y balances generales. ➤ Cotejar de ingresos y salidas de los productos de acuerdo a los informes de cómputo y bodega. ➤ Revisión de la facturación y las cuentas por cobrar. ➤ Realización de arqueos a caja chica y general. ➤ Examinar las cuentas por pagar y créditos otorgados. ➤ Verificar el cumplimiento de las actividades del personal. ➤ Presentación de programas de trabajo semanales.			
Relaciones internas: ➤ Con todos los departamentos de las empresas.			
Relaciones externas: ➤ Clientes morosos. ➤ Clientes activos.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



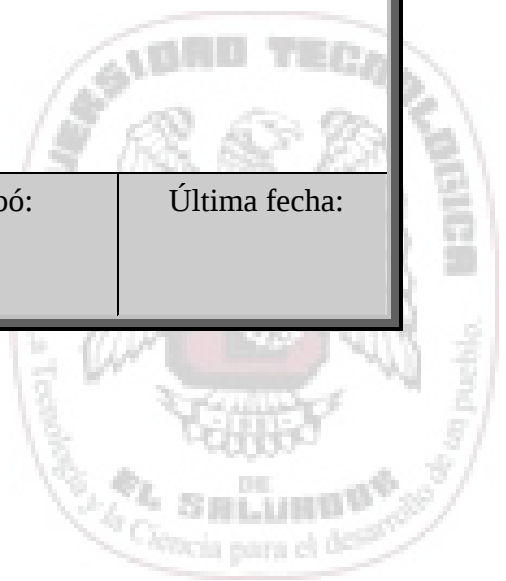
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Departamento Administrativo		DEPENDEN DE: Gerencia General.	
SUPERVISA A: Cómputo y bodega.			
Función: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el aprovisionamiento de recursos materiales y de servicios, así como velar por el uso racional de los mismos.			
Responsabilidades: ➤ Proponer políticas administrativas y normas operativas para el logro de los objetivos de la organización del proyecto. ➤ Participar en la formulación de planes de acción a nivel organizacional. ➤ Proponer al nivel inmediato superior programas de compras de los bienes y servicios necesarios para abastecer de forma oportuna a los departamentos. ➤ Colaborar en la elaboración del informe anual de labores de la empresa.			
Relaciones internas: ➤ Con la gerencia general y todos los demás departamentos de la empresa.			
Relaciones externas: ➤ Proveedores de la empresa.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



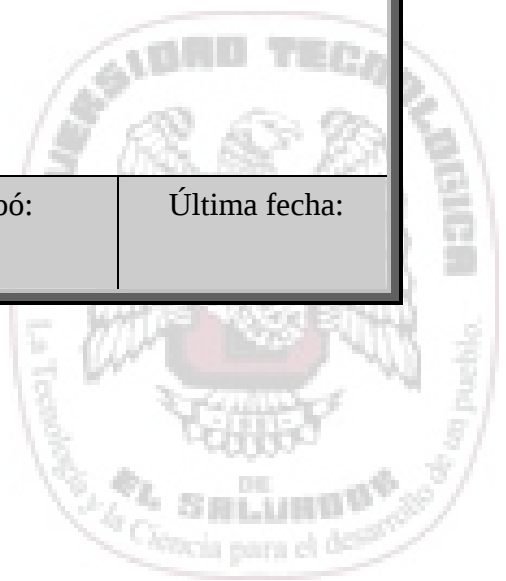
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Cómputo.		DEPENDE DE: Departamento administrativo.	
SUPERVISA A:			
Función: Procesar la información general de la empresa, facturación, entradas y salidas de mercadería.			
Responsabilidades: ➤ Emitir la facturación correspondiente diariamente de la empresa. ➤ Tener al día las entradas y salidas de mercadería. ➤ Procesar los reportes de cobros. ➤ Procesar los inventarios.			
Relaciones internas: ➤ Con los demás departamentos de la empresa y específicamente con el departamento administrativo y bodega.			
Relaciones externas: ➤ Clientes y proveedores de la empresa.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



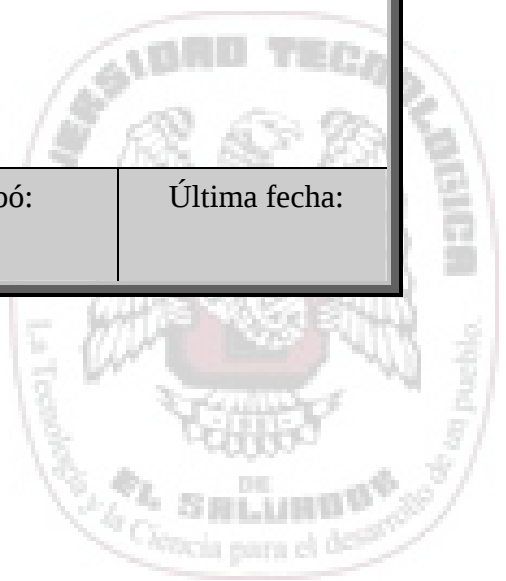
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Bodega.		DEPENDE DE: Departamento Administrativo.	
SUPERVISA A:			
Función: entrega productos al departamento de ventas, recibe la mercadería que ingresan los proveedores.			
Responsabilidades: ➤ Llevar registros diarios de las entradas y salidas de producto. ➤ Entrega de productos oportunamente a los vendedores. ➤ Informas a su superior sobre las requisiciones de mercadería.			
Relaciones internas: ➤ Cómputo, departamento administrativo y la empresa en general.			
Relaciones externas: ➤ Proveedores.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Departamento de Ventas.		DEPENDENCIA: Gerencia General.	
SUPERVISA A:	Supervisores, jefes de marca, vendedores mayoristas, consejeras de belleza, display, ruteo.		
Función: planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades que se desarrollen para obtener una eficiente comercialización de los productos.			
Responsabilidades:			
➤ Coordinar la realización de investigaciones acerca de la situación en el mercado. ➤ Diseñar la investigación de nuevos canales de distribución para promover la venta de los productos. ➤ Establecer mecanismos para la evaluación de la comercialización y la información de precios existentes en el mercado. ➤ Colaborar estudiar y determinar el monto del candidato a conceder a los clientes.			
Relaciones internas:			
➤ Gerencia General. ➤ Departamento de finanzas. ➤ Recurso Humano.			
Relaciones externas:			
➤ Clientes potenciales. ➤ Gerente de supermercados.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Jefes de Marca.		DEPENDEN DE: Departamento de Ventas.	
SUPERVISA A: Consejeros de belleza, display.			
Función: dirigir, coordinar, hacer reuniones periódicas con su personal y saber ser un buen líder para mantener un equipo de trabajo.			
Responsabilidades: ➤ Coordina las consejeras asignándoles supermercados y almacenes de prestigio. ➤ Diseño, promociones de los tintes a distribuir. ➤ Se informe sobre los precios existentes de la competencia.			
Relaciones internas: ➤ Departamento de ventas. ➤ Gerencia General. ➤ Créditos y cobros. ➤ Bodega. ➤ Cómputo.			
Relaciones externas: ➤ Gerentes de Supermercados. ➤ Clientes activos. ➤ Clientes potenciales.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



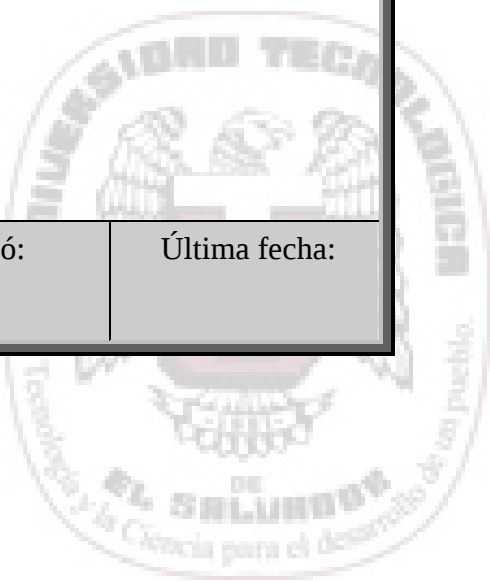
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Consejeras de belleza.		DEPENDEN DE: Jefe de Marca.	
SUPERVISA A:			
Función: acercarse a los clientes, mostrarles el producto, explicarles cómo utilizarlo, aplicárselo si se lo piden y vender.			
Responsabilidades: ➤ Tener su producto bien exhibido. ➤ Ordenado y limpio. ➤ Hacer labor de ventas. ➤ Sacar inventario para los vendedores. ➤ Mantener un stock ideal de mercadería. ➤ Invitar a clientes para sus eventos.			
Relaciones internas: ➤ Supervisor.			
Relaciones externas: ➤ Público consumidor.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



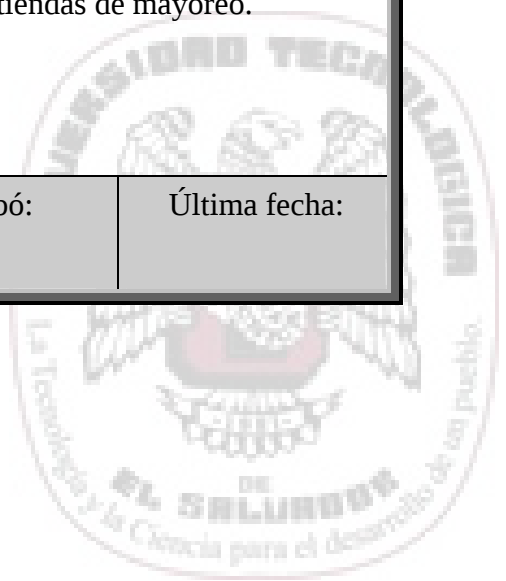
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Display.		DEPENDENCIA: Supervisor.	
SUPERVISA A:			
Función: Abordar a los clientes para hacer su venta y mostrarles el producto.			
Responsabilidades: ➤ Rotación del producto. ➤ Mantenerlo limpio en góndola. ➤ Exhibir el producto. ➤ Precios a la vista del cliente. ➤ Vender. ➤ Realizar inventarios. ➤ Elaborar pedidos.			
Relaciones internas: ➤ Supervisor.			
Relaciones externas: ➤ Cliente, consumidor.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Supervisor		DEPENDEN DE: Departamento de ventas.	
SUPERVISA A: Jefe de marca, supervisores, vendedores, mayoristas, ruteo.			
Función: Supervisar en los supermercados, tiendas, mercados, cómo se encuentran los productos, ver la rotación del producto, ver con movimientos de la competencia de acuerdo a los productos que se distribuyen.			
Responsabilidades: ➤ Verificar que los display, vendedores, consejeras están pendientes de las necesidades de los productos en los establecimientos. ➤ Supervisar la ruta del trabajo a desarrollar, durante el día, semana o mes. ➤ Exigir presentación y aseo.			
Relaciones internas: ➤ Gerente general. ➤ Cuerpo de ventas.			
Relaciones externas: ➤ Gerentes de supermercados. ➤ Gondoleros. ➤ Clientes.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Vendedor mayorista.		DEPENDENCIA: Departamento de ventas.	
SUPERVISA A:			
Función: Visitar supermercados y tiendas mayoristas para ofrecer los productos, vender.			
Responsabilidades: ➤ Visitar periódicamente a los clientes. ➤ Sacar pedidos. ➤ Cobrar. ➤ Remesar. ➤ Hacer reporte de cobros. ➤ Liquidar. ➤ Presentar reportes.			
Relaciones internas: ➤ Departamento de ventas. ➤ Supervisor.			
Relaciones externas: ➤ Gerentes de supermercados o encargados de las tiendas de mayoreo. ➤ Clientes activos. ➤ Clientes potenciales.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Ruteo.		DEPENDEN DE: Supervisor.	
SUPERVISA A:			
Función: Ventas al detalle y por mayor.			
Responsabilidades: ➤ Visitar a clientes (tiendas, mercados, chalets, farmacias). ➤ Sacar pedidos. ➤ Vender. ➤ Cobrar. ➤ Liquidar. ➤ Elaborar reporte de cobros. ➤ Distribuir el producto.			
Relaciones internas: ➤ Supervisor.			
Relaciones externas: ➤ Clientes.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD: Departamento de finanzas.

DEPENDEN DE: Gerencia general.

SUPERVISA A: Cobros, contabilidad, créditos.

Función: Administrar eficientemente los recursos financieros destinados para la realización de las funciones de la empresa y verificar el uso eficiente de las mismas.

Responsabilidades:

- Analizar y evaluar constantemente la situación financiera de la empresa.
- Informar y asesorar a la gerencia en referencia a la situación financiera de la empresa.
- Diseñar mecanismos de control de los ingresos y egresos de capital de la empresa.

Relaciones internas:

- Directamente con la gerencia general y con los demás departamentos de la empresa, con los accionistas de la empresa.

Relaciones externas:

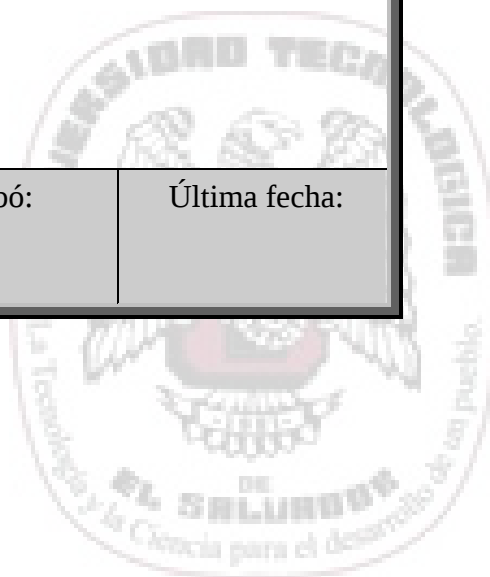
- Con los bancos y proveedores de la empresa.

Elaboró:

Revisó:

Aprobó:

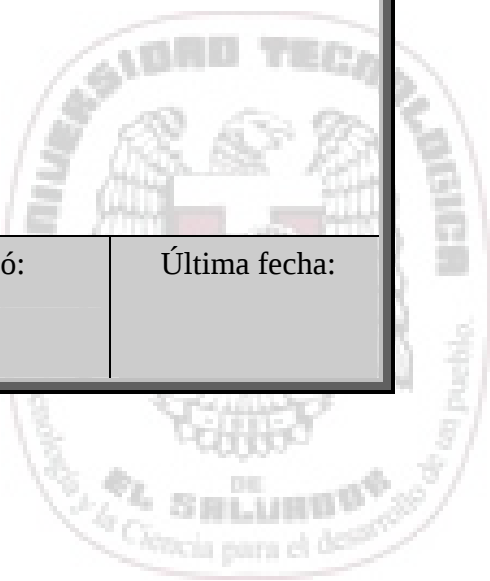
Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Créditos y Cobros.		DEPENDE DE: Departamento de Finanzas.	
SUPERVISA A:			
Función: Llevar al día los registros de los clientes que tienen crédito en la empresa a fin de que no existan atrasos en el cobro de las cuotas, evitando de esta manera que la empresa tenga cuentas morosas y el desagrado de los clientes por el cobro de intereses.			
Responsabilidades: ➤ Actuar con diligencia y diplomacia en el cobro de créditos. ➤ Investigar a los clientes para clasificarlos en su cartera de clientes. ➤ Darle seguimiento a los créditos otorgados. ➤ Mantener el menor porcentaje de mora en los créditos otorgados. ➤ Clasificar e informar diariamente los pagos y los créditos incobrables para efectos contables.			
Relaciones internas: ➤ Con todos los departamentos de la empresa.			
Relaciones externas: ➤ Con los clientes de la empresa.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



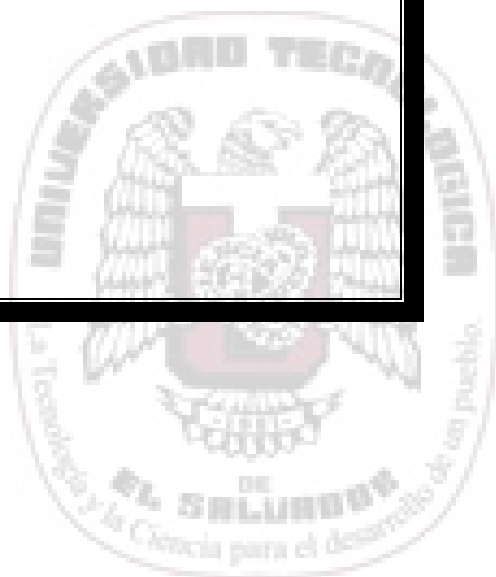
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Departamento de Contabilidad.		DEPENDEN DE: Departamento de Finanzas.	
SUPERVISA A:			
Función: Diseñar mecanismos de control adecuados para registrar diariamente las operaciones contables y financieras de la empresa.			
Responsabilidades: ➤ Registrar diariamente las operaciones de la empresa. ➤ Informar periódicamente a la gerencia sobre la situación financiera de la empresa. ➤ Colaborar con el auditor externo de la empresa para que elabore adecuadamente el dictamen fiscal de la empresa.			
Relaciones internas: ➤ Con los demás departamentos de la empresa.			
Relaciones externas:			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Departamento de Recursos Humanos.		DEPENDENCIA DE: Gerencia General.	
SUPERVISA A: Secretaria.			
Función: Velar porque el recurso humano que entre a la empresa sea el idóneo para el puesto o cargo que va a ocupar.			
Responsabilidades: ➤ Elaborar programas adecuados de reclutamiento, selección e inducción para el personal que va a laborar en la empresa. ➤ Llevar a cabo programas de capacitación para el personal de la empresa. ➤ Evaluar al personal de la empresa. ➤ Pasar informes periódicos a la gerencia sobre el rendimiento del personal.			
Relaciones internas: ➤ Con todo el personal de la empresa.			
Relaciones externas:			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



Introducción

El presente documento está elaborado, con la finalidad de dar a conocer las necesidades de capacitación en las empresas en estudio.

Dentro de las áreas a capacitar tenemos las gerencias y el personal administrativo, jefes y bodega, que son las áreas que necesitan un liderazgo efectivo para cumplir sus objetivos.



Presentación

Las empresas en estudio se dedican a la distribución de tintes capilares por lo que las exigencias del mercado las obliga a ser eficientes en el servicio que brindan.

Las empresas se adaptan a las exigencias del mercado por lo tanto los empleados también deben de adaptarse a dichos cambios y es cuando surgen problemas de actitudes, motivación, comunicación y falta de servicio al cliente, éstos únicamente serán solucionados y se verán disminuidos a través de la capacitación.

La técnica utilizada para la detección de problemas fue la encuesta, en donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Falta de comunicación.
- Falta de control de inventarios.
- Carencia de trabajo en equipo.
- Clientes insatisfechos
- Carencia de programas de capacitación.



Justificación

El presente documento, detalla los seminarios de capacitación que se requieren, serán impartidos durante el año, con la finalidad de fortalecer las habilidades y actitudes del personal.

Con la puesta en práctica de los temas impartidos se esperan obtener los siguientes resultados.

- a) Contar con el personal altamente calificado.
- b) Personal altamente motivado.
- c) Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- d) Mejorar las relaciones interpersonales.



Objetivos

Objetivo General

Proporcionar un buen servicio, a los usuarios del tinte capilar y mejorar la calidad del servicio al cliente, a través de mejorar las relaciones personales y la comunicación dentro de la empresa.

Objetivos Específicos

- Lograr que en las organizaciones se fomente el trabajo en equipo.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Mejorar la presentación personal de los motoristas.



Informe Técnico de Detección de Necesidades de Capacitación

I. Datos Generales

- a. Unidad: Gerentes y Departamentos de administración y Ventas.
- b. N° de socios: 16
- c. N° de trabajadores: 239
- d. Fecha de realización: Septiembre, 2003.
- e. Fecha de finalización: Noviembre, 2003.

II. Síntomas que justifican la investigación

- a. Falta de comunicación.
- b. Falta de control de inventarios.
- c. Carencia de trabajo en equipo.
- d. Clientes insatisfechos.
- e. Carencia de programas de capacitación.

III. Capacitaciones a desarrollar.

- a. Relaciones Interpersonales.
- b. Servicio al cliente.
- c. Motivación.
- d. Autoestima.
- e. Control de inventarios.
- f. Liderazgo.



Relaciones Interpersonales

Objetivo: Que los participantes aprendan la importancia que tienen las relaciones humanas en la vida social y el trabajo.

Duración: 4 Horas.

TEMA	CONTENIDO	HORAS
Las Relaciones Humanas y la Comunicación.	▪ Concepto de Relaciones Humanas. ▪ La comunicación como herramienta fundamental en las relaciones humanas. ▪ Retroalimentación efectiva. ▪ Obstáculos de una buena comunicación. ▪ El poder de escuchar. (video)	2.0
Cómo hacer frente a los Conflictos.	▪ Creación de hábitos para enfrentar conflictos. ▪ La comunicación como herramienta ante los conflictos. ▪ Cómo hacer del trabajo un ambiente agradable.	1.0
Inteligencia Emocional	▪ Autocontrol. ▪ Motivación. ▪ Desarrollo de habilidades sociales.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Trabajo en grupo e individual. ▪ Dinámicas de grupo: animación e integración. ▪ Ejercicios prácticos de aprendizaje. ▪ Videos demostrativos.		

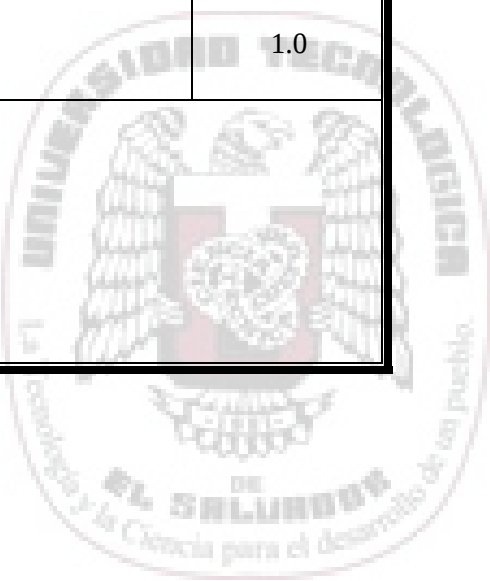


Servicio al Cliente

Objetivo: Mejorar la calidad del servicio al cliente por parte de los empleados, y así crear clientes seguros y satisfechos de la calidad y atención hacia ellos.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
Qué es el servicio al cliente.	1.0
Cultura del servicio. El servicio es primero.	0.5
Comunicación positiva.	0.5
El servicio excelente.	0.5
Cómo mejorar el servicio al cliente.	0.5
Quiénes son nuestros clientes.	1.0
Metodología: - Exposición magistral. - Dinámica vivencial.	



Motivación

Objetivo: Dar a conocer los elementos teóricos que dan fundamentos a la motivación del ser humano.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
Conceptos de motivación	0.5
Tipos de motivación.	1.0
Madurez laboral y madurez psicológica.	1.0
Naturaleza de la motivación.	0.5
Motivación en el Ser Humano.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Ejercicios prácticos. ▪ Vídeo.	



Autoestima

Objetivo: Identificar las dificultades que se producen en las relaciones interpersonales por una autoestima baja.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
Concepto de Autoestima.	0.5
Autoestima saludable.	0.5
Autoestima en las relaciones interpersonales.	1.0
Evaluación de autoestima.	1.0
Autoestima y productividad.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Dinámica de grupo. ▪ Vídeo.	



Cómo tratar clientes difíciles

Objetivo: Concientizar a los participantes de su rol, ayudarle a mejorar el servicio al cliente y así aumentar los ingresos, a través de la aplicación de técnicas para tratar a clientes difíciles.

Duración: 4 Horas.

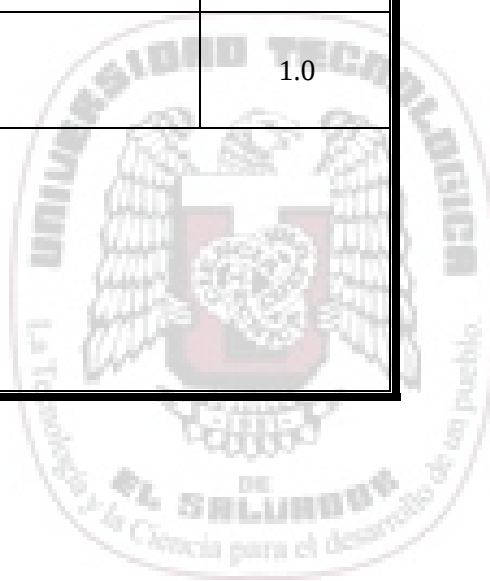
TEMA	CONTENIDO	HORAS
Paradigmas.	Vendedores vrs. Clientes.	0.5
Cómo atender las quejas.	- No discuta nunca. - Cuide su lenguaje no verbal. - Deje que la persona hable.	0.5
Dinámica.	Resolviendo el problema (Fonomímica/teatro)	1.5
Calificar al usuario.	- Comprender sus necesidades. - Ayudarle a brindar un mejor servicio.	0.5
Tratando con quejas y reclamos.	- La queja como maldición. - Los reclamos como bendición.	0.5
Cómo resolver las quejas y reclamos.	Utilizando el análisis transaccional	0.5
Metodología: - Exposición magistral. - Ejercicios vivenciales. - Vídeo.		

Control de Inventarios

Objetivo: Identificar de manera oportuna las necesidades de suministro, control y rotación de inventarios en bodega por método manual o mecanizado.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
Identificar las necesidades de suministrar los productos según existencia.	0.5
Cómo elaborar orden de suministros.	0.5
Importancia de revisar los productos por cantidad, calidad y precio; así como la mejor manera de colocarlos en bodega.	0.5
Programa para procesar las requisiciones de productos en sistema de inventarios. Si fuese manual cómo descargarlos del libro de inventarios.	1.0
Forma de hacer el cierre de inventarios mensual y emisión de reportes de ingreso y consumo de productos por orden de producción.	0.5
Método de control de inventarios PEPS y UEPS.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Ejercicios prácticos.	



Liderazgo.

Objetivo: Que los participantes conozcan la mejor manera de llegar a ser un líder en la empresa y crear un clima de confianza y armonía a su alrededor.

Duración: 4 Horas.

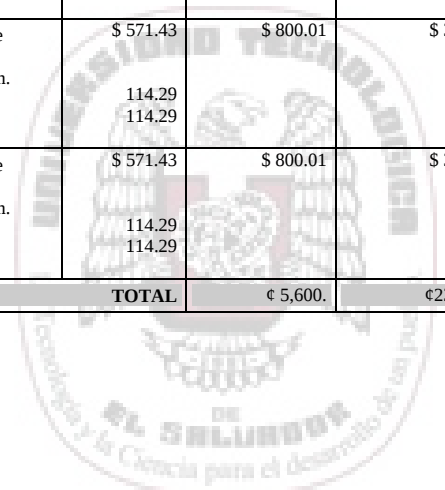
TEMA	HORAS
Qué es el liderazgo.	0.5
Importancia del liderazgo en la empresa.	0.5
El líder como respaldo del equipo.	0.5
Tipos de liderazgo.	1.0
Diferencia entre poder, autoridad y liderazgo.	0.5
Características fundamentales de un líder.	0.5
La nueva visión del líder.	0.5
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Ejercicios prácticos. ▪ Video.	



Presupuesto de Capacitación

COSMYL de C.V., UDISA de C.V., SABESA, LABORATORIOS SUIZOS.

Acción de Capacitación	Grupo Meta	Objetivo	Duración Horas	# de Acción	Capacitación		# de participantes por grupo.	# de participantes	Concepto	Costo del Curso	Costo Total	Costo por Participante
					Interna	Externa						
1. Relaciones Interpersonales.	Gerentes Y Personal.	Que los participantes aprendan mediante prácticas de auto análisis y ejercicios vivenciales, la importancia que tienen las relaciones humanas en la vida social y en el trabajo.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
2. Servicio al Cliente.	Gerentes Y Personal.	Mejorar la calidad del servicio al cliente de nuestros empleados, y brindar un mejor servicio al cliente.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
3. Motivación	Gerentes Y Personal.	Conocer los elementos teóricos que dan fundamentos a la motivación del ser humano.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
4. Autoestima.	Gerentes Y Personal.	Identificar las dificultades que se producen en las relaciones interpersonales por una autoestima baja.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
5. Cómo tratar clientes difíciles.	Gerentes Y Personal.	Concientizar a los participantes de su rol, ayudarle a mejorar el servicio al cliente y así aumentar sus ventas, a través de la aplicación de técnicas para tratar a clientes difíciles.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
6. Control de inventarios.	Gerentes Y Personal.	Que las personas comprendan la importancia de la presentación personal ante nuestros clientes.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
7. Liderazgo.	Gerentes y personal.	Que los participantes conozcan la mejor manera de llegar a ser un líder en la empresa y crear un clima de confianza y armonía a su alrededor.	4				60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
TOTAL										€ 5,600.		€23.45



Cronograma de Capacitaciones

Temas		Septiembre				Octubre				Noviembre			
1.	Relaciones Interpersonales.												
2.	Servicio al Cliente.												
3.	Motivación												
4.	Autoestima.												
5.	Cómo tratar clientes difíciles.												
6.	Control de inventarios.												
7.	Liderazgo.												



Recomendaciones

- Evaluar al personal antes y después de cada capacitación.
- Antes de entregar el material de la capacitación, revisarlo para verificar si la capacitación está cumpliendo con los objetivos tratados para ésta.
- En todas las capacitaciones debe ser una obligación que los socios asistan, con el fin de que haya un mejor acercamiento.
- Es necesario que haya capacitación constante en beneficio de los empleados como para las empresas, por lo menos cada tres meses, con el objetivo de tener personal idóneo en las áreas de trabajo y por ende clientes satisfechos de la atención que se les brinda.



Bibliografía

- Blake, Robertk y otros Al. La Estrategia para el cambio organizacional. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. S.A. 1991.
- Hernández, Adalinda. Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público enfocado al nuevo sistema de transporte. San Salvador, Universidad Tecnológica, Facultad de Ciencias Sociales, 2003. (Tesis).

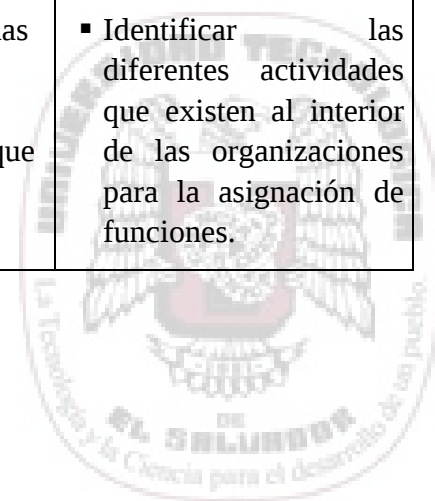


Plan Operativo

Visión: Ser una empresa altamente competitiva, eficiente, rentable, de prestigio, confiable y de mayor credibilidad en la prestación del servicio de distribución de productos para satisfacción de los clientes..

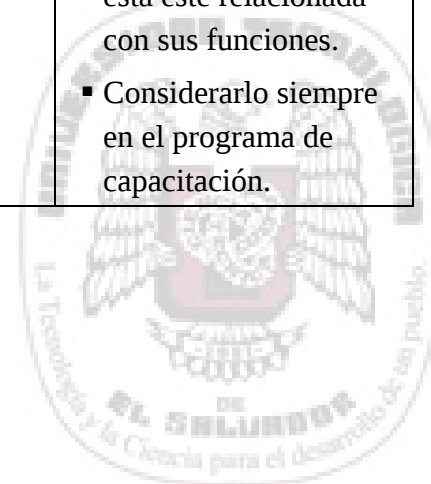
Misión: Realizar cambios a nivel organizacional en cuanto a reorganizar la dirección y administración de la empresa mediante acciones responsables y solidarias, para lograr la credibilidad de los gerentes y empleados.

Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Contar con un organigrama general, y las descripciones de puestos respectivas.	Poner en marcha el manual de organización en el plazo programado.	Concientizar a los gerentes, con respecto a la importancia de sus deberes y responsabilidades a través de programas de capacitación diseñados con ese propósito.	▪ Difundir el organigrama para que las personas conozcan de quién dependen jerárquicamente. ▪ Capacitación permanente en aspectos tales como: administrativos, atención a los clientes, motivación, comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales. ▪ El presidente de cada una de las empresas deberá establecer las medidas necesarias con los gerentes para proponer soluciones a los problemas que enfrentan actualmente las empresas.	▪ Concientizar a los socios sobre la importancia de una estructura organizativa adecuada. ▪ Elaborar un presupuesto donde se asignen recursos a la capacitación y sensibilización de gerentes y empleados. ▪ Identificar las diferentes actividades que existen al interior de las organizaciones para la asignación de funciones.

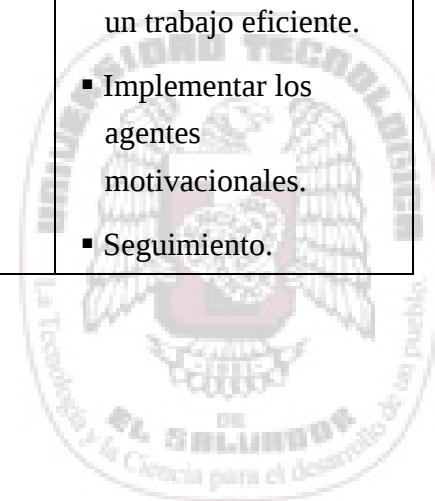


- Implementar el cambio propuesto.

Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Concientizar a los gerentes de su papel en el sistema de comunicación.	Lograr una comunicación efectiva entre los socios y el personal de la asociación.	Convocar a reunión a los empleados, la cual será dirigida por la gerencia, para que den a conocer las decisiones que se han tomado, y aceptar sugerencias por parte de los mismos.	▪ Exigir la participación y apoyo por parte de los niveles más altos de la asociación. ▪ Mantener un clima laboral de confianza y sinceridad en todos los niveles de las organizaciones.	▪ Incluir en el programa de capacitación, la temática de comunicación, que permita exponer todas las necesidades por las que estén atravesando las organizaciones; así como dar a conocer los beneficios obtenidos por la misma. ▪ Proponer un representante del personal operativo, para que asista a las reuniones programadas por los socios, cuando ésta esté relacionada con sus funciones. ▪ Considerarlo siempre en el programa de capacitación.



Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Brindar un servicio de calidad a los usuarios, mejorando la relación existente entre clientes y empleados de las empresas.	Incrementar la demanda a través de la eficiencia en el servicio.	▪ Concientizar a los gerentes sobre la importancia de los programas de capacitación permanente para los empleados. ▪ Sensibilizar a los clientes y empleados a efecto de que exista una buena relación.	▪ Capacitación constante a los empleados. ▪ Asignar recursos financieros a los programas de capacitación. ▪ Las empresas deberán realizar ofertas para dar a conocer los productos a los clientes.	▪ Lograr la participación de los gerentes. ▪ Elaborar afiches publicitarios para promocionar los productos.
Lograr un cambio de actitud en el personal, que se traduzca en mejorar el servicio y atención a los clientes con eficacia para incrementar la demanda.	Implementar incentivos para obtener mayor calidad en el servicio.	Involucrar directamente a los gerentes con el propósito de que ellos puedan ver la importancia de tener al personal con un alto grado de interés en el desempeño de sus labores, mejorando así el servicio que se presta.	▪ Mantener un nivel de salarios, acordes al costo de vida. ▪ Identificar, los incentivos a implementar, con la finalidad de mejorar su calidad de vida.	▪ Adoptar los incentivos necesarios, que permitan cambiar las actitudes de los empleados en pro de un trabajo eficiente. ▪ Implementar los agentes motivacionales. ▪ Seguimiento.



Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Contar con una herramienta técnica en la que se definan claramente los factores claves de la planificación.	Poner en marcha el plan operativo.	Sensibilizar a los gerentes, sobre la importancia de contar con un plan de capacitación constante.	▪ Difundir el plan operativo, para que los gerentes y el personal, conozcan los objetivos, políticas y estrategias de las empresas. ▪ Capacitación constante, en aspectos administrativos y técnicos.	▪ Concientizar a los gerentes sobre los beneficios de diseñar el plan operativo. ▪ Establecer los objetivos, políticas y estrategias que guíen a la dirección de las empresas.





