

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

DESARROLLO DE TESIS

**RECURSO HUMANO Y NIVEL DE VENTAS DE LA EMPRESA VMH
INGENIEROS S.A.C, LIMA - 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

**ALAYA ALVAREZ, JESSICA
GUTIERREZ ALARCON, JOCELYN
QUEZADA HINOSTROZA, TESSY**

ASESOR:

MG. OLGER ROJAS MACHA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DE PLANES
ESTRATEGICOS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, PERU

ENERO 2017

**RECURSO HUMANO Y NIVEL DE VENTAS DE LA
EMPRESA VMH INGENIEROS S.A.C, LIMA 2015**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales –
Escuela Profesional de Administración y Gestión de
Empresas, para optar el Título de Licenciado en
Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad
Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

Dr. CAMA SOTELO MANUEL SALVADOR

PRESIDENTE

LIC. BACILIO ZERPA, ALEJANDRO JESUS

SECRETARIO

MG. CASTILLO PEBES, ROBERTO JAVIER

VOCAL

FECHA: 17/02/2017

DEDICATORIA:

A nuestro Dios y a nuestras familias, por el amor y apoyo incondicional que nos otorgaron en el trayecto de la vida universitaria.

AGRADECIMIENTOS:

A la universidad Peruana de las Américas y a los docentes que nos brindaron sus conocimientos.

A la empresa, VMH Ingenieros S.A.C. donde nos desarrollamos profesionalmente, y esperamos que el trabajo de investigación realizado aporte a la solución de este caso y otros.

RESUMEN

En la empresa VMH Ingenieros S.A.C se ha presentado una baja en la facturación por lo cual se han encontrado diferentes factores que influyen como que no se cuenta con un área comercial y marketing que incremente las ventas y nos haga mayor publicidad antes los potenciales y futuros clientes. Adicionalmente al contar con menor cantidad de personal técnico los supervisores del área de operaciones se están viendo en la necesidad de salir a realizar visitas y descuidar el envío de la cotización de la mismo haciendo que algunos clientes no esperen tantos días hasta tener un informe haciendo que busque otros proveedores; de esta manera en pocas ocasiones perdemos clientes.

Por otro lado, se debe de reestructurar las áreas de operaciones e ingeniería haciendo que operaciones se encargue de mantenimientos, reparaciones e instalaciones e ingeniería vea todo lo que son proyectos como sistemas en centros comerciales o edificios.

ABSTRACT

In the company VMH Ingenieros SAC there has been a decrease in billing, which is why different factors have been found that influence such as that there is no commercial and marketing area that increases sales and gives us more publicity before potential and future customers. In addition to having fewer technical staff, supervisors in the area of operations are seeing the need to go out to make visits and neglect to send the quote of the same making some customers do not wait so many days to have a report doing look for other providers; in this way we rarely lose customers.

On the other hand, it is necessary to restructure the areas of operations and engineering making operations take care of maintenance, repairs and installations and engineering see everything that are projects such as systems in shopping centers or buildings.

DESARROLLO DE TESIS

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problemas específicos	7
Problema específico 1	7
Problema específico 2	7
Problema específico 3	7
1.3 Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
Objetivo específico 1	7
Objetivo específico 2	8
Objetivo específico 3	8
1.4 Casuística:.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes de la Investigación	17
Tesis Nacional 1.....	17
Tesis Nacional 2	18
Tesis Nacional 3.....	18
Tesis Nacional 4.....	19
Tesis Nacional 5.....	20

Tesis Internacional 1	20
Tesis Internacional 2	21
Tesis Internacional 3	21
Tesis Internacional 4	22
Tesis Internacional 5	22
2.2. Bases Teóricas	23
CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	43
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
ELABORACION DE REFERENCIAS	60
ANEXOS	67

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas tienen como recurso principal: trabajadores, materia prima, insumos, maquinaria y herramientas, todo resultaría obsoleto si no se cuenta con el personal capaz de aprovechar sus beneficios, tanto humanos como materiales.

Strafford y Grant (2002), afirman: “En la mayoría de las empresas el grueso del esfuerzo lo realiza el equipo de ventas, y por ello, es frecuentemente el arma táctica más importante, por delante de las demás”. (p.86).

En el Perú, Lima, VMH INGENIEROS S.A.C, es una empresa que se dedica al rubro de ingeniería en proyectos de climatización, cuenta con alrededor de 50 trabajadores dentro de la organización y alrededor de 100 trabajadores más por tercerización. Son dos las áreas encargadas de ejecutar las ventas, el área de Ingeniería y el área de Operaciones. En general es una organización sólida, sin embargo en el 2015 presentó una caída en ventas, lo que lleva a reflexionar sobre la gestión de la gerencia en el manejo del personal.

Es necesario y de gran vitalidad que cualquier empresa cuente con un equipo de ventas bien estructurado y planificado, que contribuya a lograr incrementar las ventas y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado. Como afirman Strafford y Grant (2002) “la empresa que tenga el equipo de ventas mejor planificado, seleccionado, preparado, motivado y controlado: inevitablemente conseguirá el dominio del mercado” (p.86). La importancia de la investigación pretende dar respuesta a la formulación respecto a la relación del recurso humano y el nivel de ventas de la empresa.

La estructura:

CAPÍTULO I.- donde abordamos el planteamiento y formulación del problema general y problemas específicos, exponemos la casuística.

CAPÍTULO II.- comprende el desarrollo del Marco Teórico con antecedentes nacionales e internacionales de trabajos similares a la presente investigación, además de las bases teóricas.

CAPÍTULO III.- se presentan las posibles alternativas de solución mediante la presentación del área comercial y de marketing y la consecución de actividades en otras áreas una vez implementada tal solución.

Finalmente, consideramos las conclusiones y recomendaciones. Toda la redacción de acuerdo a las normas APA sexta edición. Esperamos que la información aquí vertida sirva como referencia para trabajos similares y sobre todo ayude a la misma organización en el incremento de sus ventas y oriente a la gerencia para la toma de decisiones basadas en las evidencias.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Es una tendencia mundial de las empresas de mantener la calidad en sus productos y servicios y por ende incrementar constantemente sus ventas; ante este panorama se encuentran siempre en la búsqueda de personal cuyas competencias se adecuen a diferentes puestos y se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización. La empresa VMH INGENIEROS S.A.C. es una de ellas, ubicada en Jr. Ricardo Alvarado 1231 Urb. Chacra Rios Sur, Cercado De Lima, se forma a partir de la escisión de la empresa PROTERM S.A., desde la fecha de entrada en vigencia el 20 de agosto del año 2004, fecha a partir de la cual la empresa escindida se transforma en dos empresas, una de ellas VMH INGENIEROS S.A.C., con el 50% del patrimonio total. Al momento de la escisión la empresa tenía 25 años de labor ininterrumpida en el sector de Refrigeración, Aire Acondicionado y Ventilación Industrial y Comercial. VMH INGENIEROS S.A.C. con 13 años de formación, cuenta con una cartera de clientes que se dedican a la industria en general. Para detalle de infraestructura ver Anexos (Anexo 1).

Tiene como Misión: Ser una organización que brinde soluciones integrales, prestando servicios con calidad, seguridad y oportunidad, en la búsqueda permanente de superar las expectativas de nuestros clientes.

Tiene como Visión: Consolidar su posicionamiento a nivel nacional, mediante la prestación de los servicios de instalación, mantenimiento y reparación de sistemas de aire acondicionado y ventilación comercial e industrial, cumpliendo con los estándares de calidad y demanda del mercado.

A continuación, los servicios que ofrece:

SISTEMAS DE AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCIÓN

- Elaboración de proyectos
- Supervisión de obras

- Suministro de equipos
- Instalación de sistemas de aire acondicionado
- Suministro e instalación de sistemas de control
- Mantenimiento de equipos de Aire Acondicionado y Calefacción
- Mantenimiento de chillers enfriados por aire o por agua

APLICACIONES DE SISTEMAS DE VENTILACIÓN EN

- Extracción de monóxido de carbono en sótanos de estacionamientos
- Presurización de escaleras de escape para edificios de vivienda y edificios comerciales
- Sistemas de extracción de aire de ambientes industriales
- Transporte neumático
- Acondicionamiento de salas estériles y de infectados para laboratorios y hospitales
- Instalación de sistemas de ventilación en general
- Mantenimiento de todo tipo de Sistema de Ventilación

SISTEMAS DE PROCESOS TÉRMICOS, GENERACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE VAPOR, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE AGUA CALIENTE, REFRIGERACIÓN, CONGELACIÓN Y CONSERVACIÓN

- Elaboración de proyectos
- Supervisión de obras
- Suministro de equipos y dispositivos de control para sistemas de procesos térmicos
- Instalación de sistemas de procesos térmicos
- Mantenimiento de sistemas de procesos térmicos

Mayor detalle de sistemas en Anexos (Anexo 2).

Al ser una empresa familiar, las gerencias de VMH INGENIEROS recaen sobre los principales integrantes de la familia Mori Álvarez, no cuenta con área de recursos

humanos; desde sus inicios fue manejado por la gerencia administrativa. En el segundo semestre del 2015, se contrató los servicios de asesoramiento del Sr. Elvis Mauricio, contador de profesión, con experiencia en el manejo del área de recursos humanos, dos meses después fue contratado para el cargo de gerente administrativo adjunto y es el actual encargado de los Recursos Humanos.

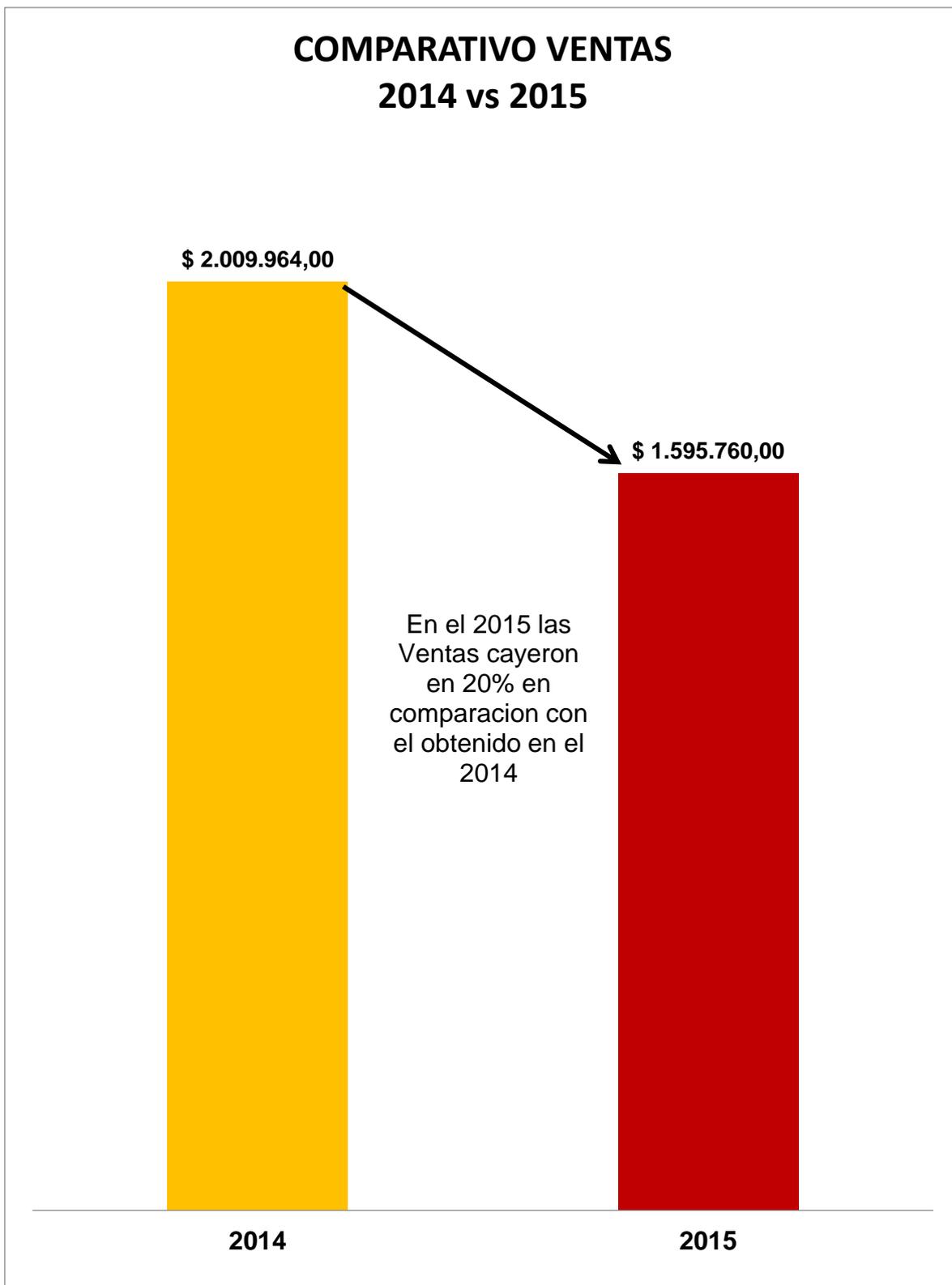
VMH INGENIEROS tampoco cuenta con área comercial, las ventas de los distintos sistemas que ofrece están a cargo, principalmente, de las áreas de Operaciones e Ingeniería.

VMH INGENIEROS tiene como problema principal, la caída en sus ventas entre el 2014 y 2015, las ventas que obtiene la empresa año tras año corresponden principalmente por clientes fidelizados por las relaciones comerciales que la gerencia general, ingeniero Víctor Mori Marín, ha obtenido durante sus 45 años de experiencia en el rubro de climatización, además de ser ex docente de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Al problema de baja de ventas, se suma la falta de un área de marketing y manejar el ingreso al mercado de competencia extranjera con mayor cobertura y capacidad financiera para trabajar proyectos de mayor envergadura.

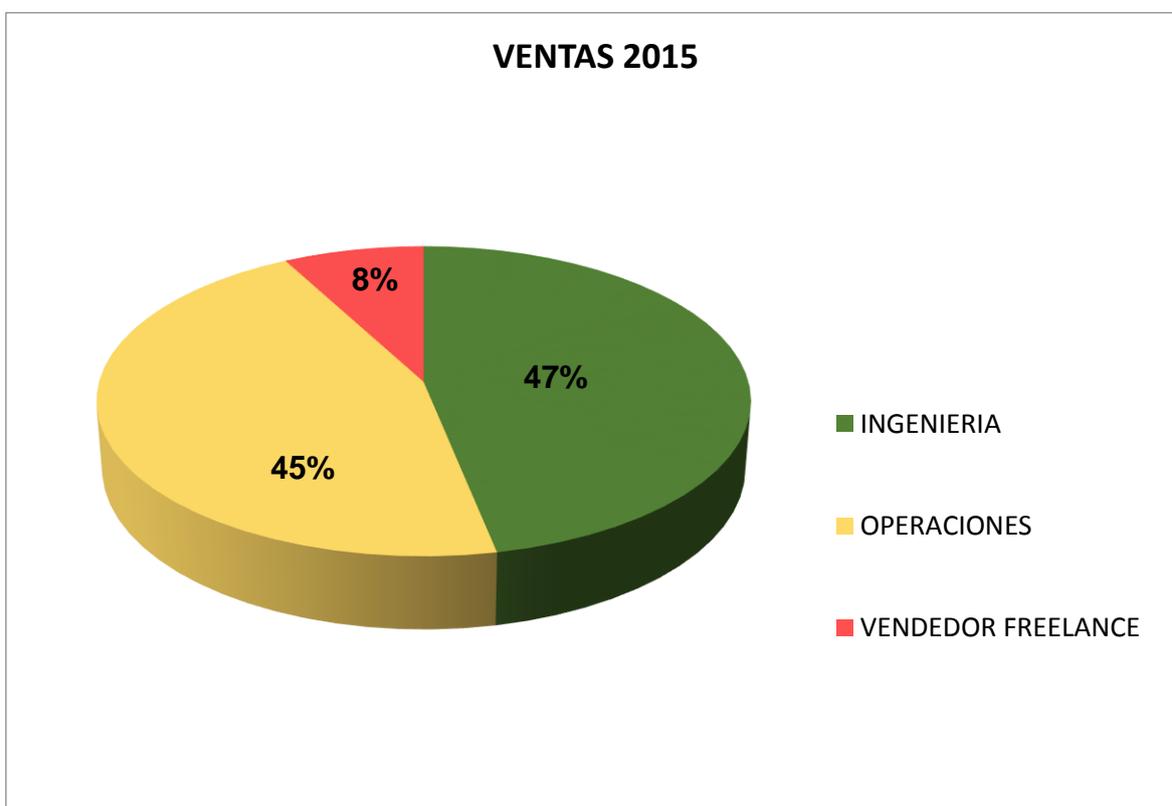
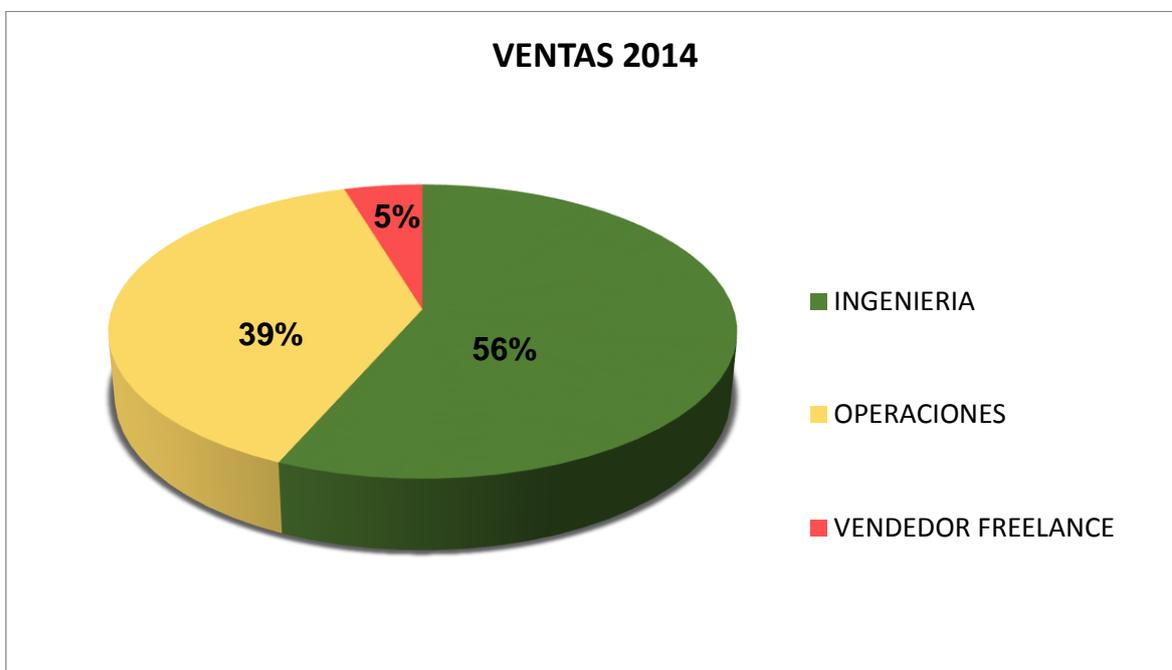
ÁREA AÑO	INGENIERIA	OPERACIONES	VENDEDOR FREELANCE	TOTAL POR AÑO
2014	\$ 1,136,249.00	\$ 780,150.00	\$ 93,565.00	\$ 2,009,964.00
2015	\$ 747,150.00	\$ 723,472.00	\$ 125,138.00	\$ 1,595,760.00

A continuación, el cuadro de ventas comparativo 2014 – 2015:



Montos estimados proporcionados por el área de Facturación VMH INGENIEROS.

Ventas obtenidas por el área de Operaciones, Ingeniería y el vendedor freelance el año 2014 y 2015 y la proporción de su participación sobre el total obtenido:



En el siguiente cuadro se comprueba que el porcentaje de efectividad en presupuestos aprobados entre el 2014 y 2015 también bajó en 2%, sin embargo la cantidad de presupuestos emitidos aumentó, es decir, se invirtió más tiempo en elaborar presupuestos. Al consultar a las jefaturas por el resultado, indicaron que el principal problema es la falta de personal encargado exclusivamente de ventas, para realizar el seguimiento respectivo o evitar presupuestar proyectos que solo demandaran tiempo en elaboración de propuesta, sin conocer al cliente y el estado del proyecto.

	VMH	
	2014	2015
Presupuestos enviados	1863	2032
Presupuestos Aprobados	900	939
% Efectividad	48.31%	46.21%

	Ingeniería	
	2014	2015
Presupuestos enviados	415	440
Presupuestos Aprobados	140	114
% Efectividad	33.73%	25.91%

	Operaciones	
	2014	2015
Presupuestos enviados	1448	1592
Presupuestos Aprobados	760	825
% Efectividad	52.49%	51.82%

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera los recursos humanos influyen en el nivel de ventas de la empresa VMH INGENIEROS S.A.C., Lima – 2015?

1.2.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿En qué medida el perfil del cargo influye en la cartera de clientes de la empresa VMH INGENIEROS S.A.C., Lima – 2015?

Problema específico 2

¿De qué forma el profesional competente influye en la captación de nuevos clientes en la empresa VMH INGENIEROS S.A.C., Lima – 2015?

Problema específico 3

¿Cómo la capacitación y desarrollo influye en la alta rentabilidad de la empresa VMH Ingenieros S.A.C., Lima – 2015?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar cómo los recursos humanos influyen en el nivel de ventas de la empresa VMH INGENIEROS S.A.C., Lima – 2015.

1.3.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer como el perfil del cargo influye en la cartera de clientes de la empresa VMH INGENIEROS S.A.C., Lima – 2015.

Objetivo específico 2

Evaluar cómo el profesional competente influye en la captación de nuevos clientes en la empresa VMH INGENIEROS S.A.C., Lima – 2015.

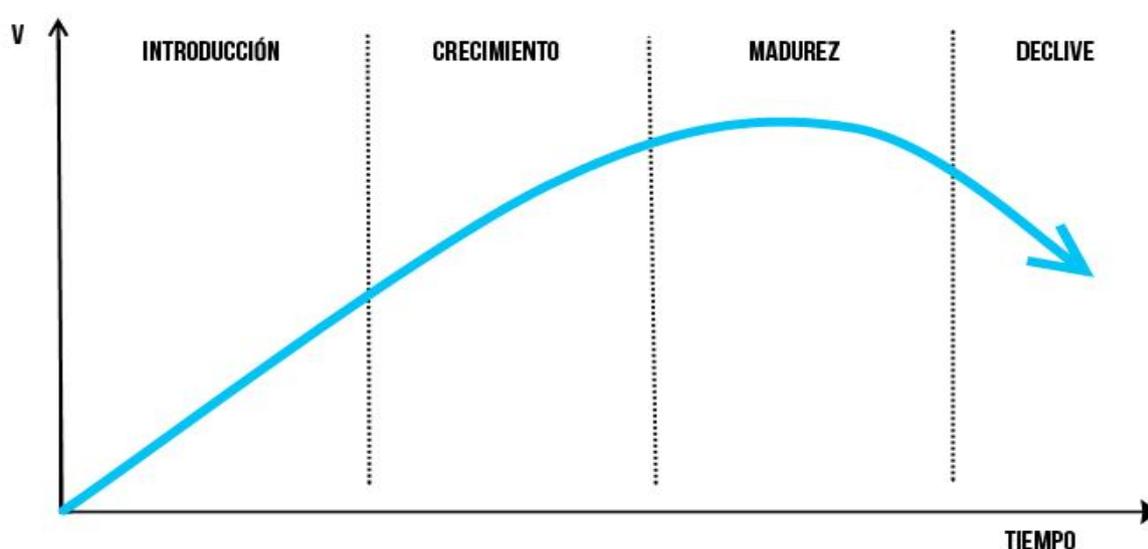
Objetivo específico 3

Evaluar que la capacitación y desarrollo influye en la alta rentabilidad de la empresa VMH INGENIEROS S.A.C., Lima – 2015.

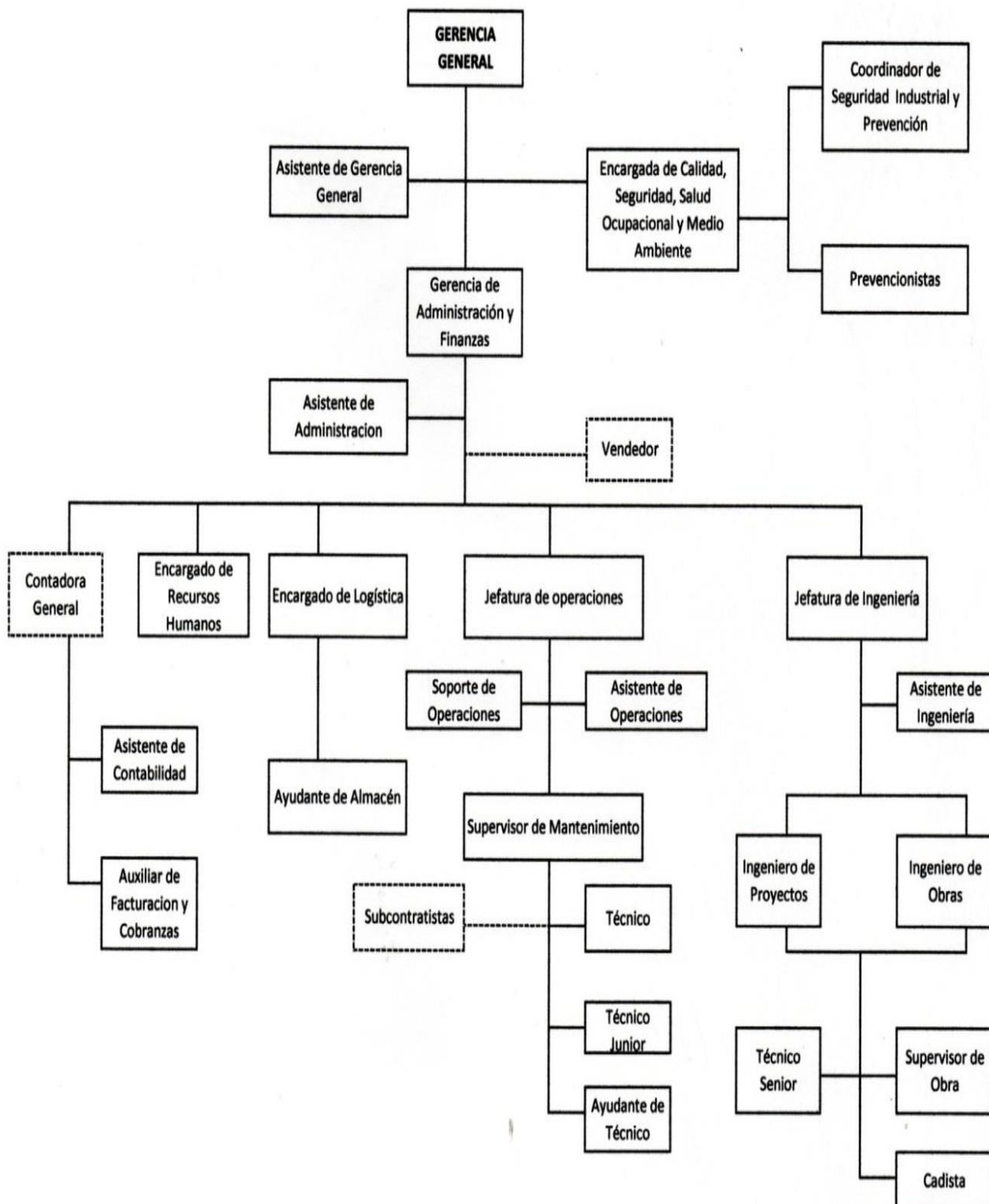
1.4 Casuística:

VMH INGENIEROS, tiene como principales áreas a la Gerencia General, Gerencia Financiera y Administrativa, SSOMA, Logística, Contabilidad, Operaciones e Ingeniería de Proyectos. Son estas dos últimas áreas las encargadas de cotizar, vender y ejecutar las obras y servicios. No cuentan con departamento de recursos humanos, sí con un encargado de funciones puntuales del cargo, tampoco se cuenta con departamento comercial, sí con un vendedor freelance.

VMH INGENIEROS tiene una cartera de clientes estable, manteniendo los mismos año tras año. Sin embargo, con 13 años en el mercado de Climatización se podría considerar que la empresa se encuentra en la etapa de declive, pues, la gerencia no ha realizado gestiones que orienten al incremento de ventas.



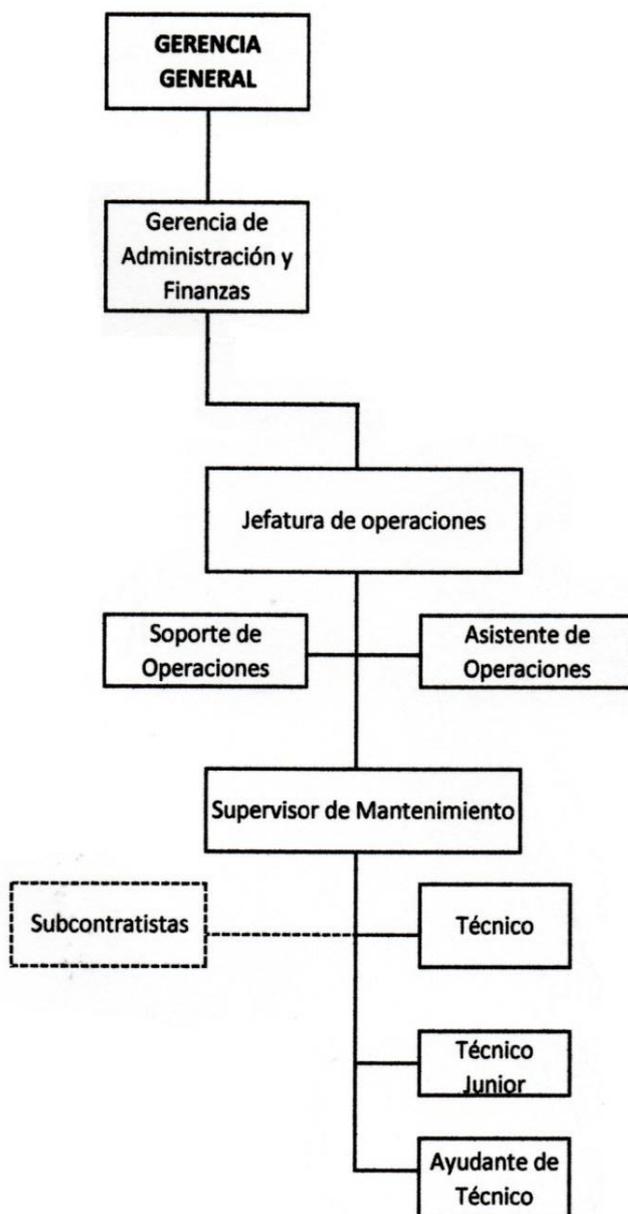
A continuación el organigrama actual de la empresa:



El área de Operaciones tiene a su cargo las cotizaciones y venta de servicios tales como: Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de aire acondicionado,

ventiladores etc., reparación e instalación de sistemas menores y atención post venta a proyectos ejecutados por el área de ingeniería.

Detalle del área de Operaciones



Puesto	Cantidad	
*Jefatura de Operaciones	1	5
*Supervisores	3	
*Asistente de Operaciones	1	
Soporte de Operaciones	1	
Técnico	5	
Técnico Junior	3	
Técnico Ayudante	2	
Subcontratistas (Tercero)	50 a 60	

* Personal encargado de realizar las ventas del área.

Para el área de Operaciones, la temporada alta en ventas se presenta en el verano, desde mediados de diciembre hasta fines de abril, atendiendo las diversas y constantes emergencias que reportan los clientes. Estas emergencias pueden ser

desde el goteo de un equipo de aire acondicionado, hasta la falla de todo el sistema de climatización. Actualmente el área no cuenta con objetivo en ventas, la gerencia está trabajando en encontrar el punto de venta anual.

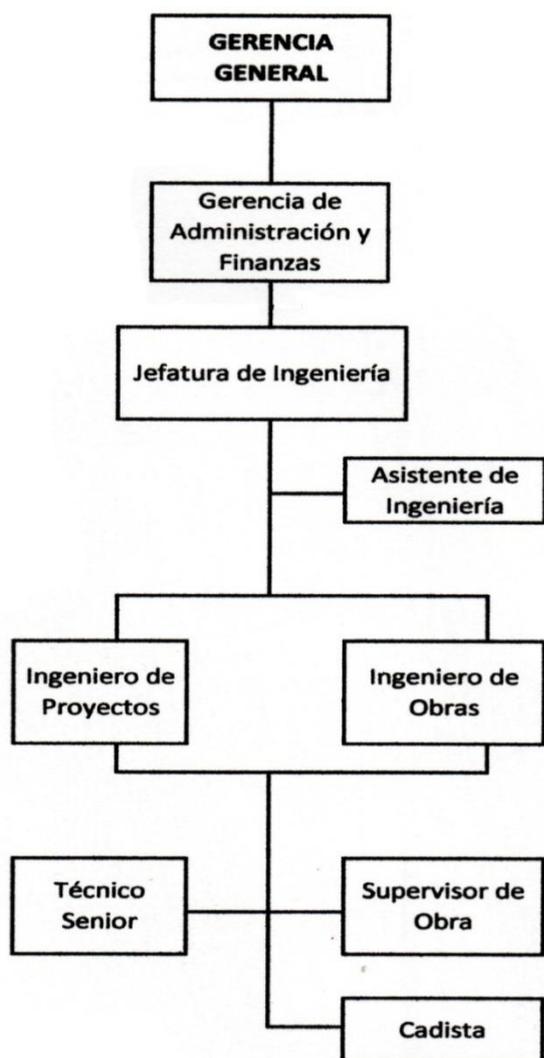
La atención de la demanda de emergencias reportadas en temporada alta no ha sido cubierta, esto se atribuye a la falta de personal para la supervisión y elaboración de propuestas económicas. La gerencia optó por ascender al personal técnico, previa capacitación para su desenvolvimiento en el nuevo cargo. Sin embargo, esta decisión no ha sido implementada a la fecha y lleva meses en tiempo de espera.

Las atenciones a destiempo crean insatisfacción en el cliente, no se cumple con el tiempo pactado, como consecuencia la facturación también se retrasa y se pierden ventas. Tampoco cuentan con seguimiento a las cotizaciones emitidas para cerrar las ventas, en consulta con del jefe del Operaciones sobre las ventas de su área indicó: *“Alrededor del 50% de cotizaciones que enviamos por atención de servicios como mantenimiento, reparaciones y ventas de equipos, se cierran solas, pues se cuenta con buena oferta sobre los precios y los alcances que ofrecemos satisfacen la necesidad del cliente, sin embargo no realizamos el seguimiento para conocer el estado del otro 50% de presupuestos, no sabemos si el cliente necesita descuento o con quienes competimos, el tiempo que demanda realizar las tareas operativas nos mantienen en campo casi el 80% de día, al retornar a oficina tenemos que realizar las funciones de coordinación, atender correos, elaborar informes, reportes, cronogramas además de las cotizaciones”*

En el área de Ingeniería de Proyectos se dedican la cotización y venta de proyectos de climatización, es decir, atienden obras de mayor envergadura para clientes, tales como: las constructoras, centros comerciales, plantas de producción, edificios de oficinas y departamentos, universidades, organismos del estado, etc. La demanda es variable según el comportamiento del mercado de los sectores antes mencionados. En esta área es necesario contar con ingenieros de obra con experiencia en el manejo de proyectos, de preferencia con estudios en ingeniería

electromecánica, pues, desarrollan e implementan sistemas tales como, sistema de aire acondicionado, sistema de extracción de monóxido, sistema de ventilación de ambientes, sistema de inyección y extracción de aire, sistema de presurización de escaleras, etc.

Detalle del área de Ingeniería



Puesto	Cantidad	
*Jefe de Ingeniería	1	3
*Asistente de Ingeniería	1	
*Ingeniero de Proyectos	1	
Ingeniero de Obras	1	
Técnico Senior	1	
Supervisor de Obra	1	
Cadista	1	
Subcontratistas (Tercero) No considerado en organigrama	20 a 30	

*** Personal encargado de realizar las ventas del área.**

A diferencia del área de Operaciones, el área de Ingeniería ha bajado sus ventas entre el 2014 y 2015 del 56% al 47%. De las tres personas encargadas de las ventas, solo el jefe del área cuenta con amplia experiencia en negociación, su perfil

está orientado a la ingeniería comercial, sin embargo no se logra cumplir con el objetivo anual de ventas propuesto por la gerencia: US\$ 1'200,00.00.

En VMH INGENIEROS, el Gerente General, también cotiza y dependiendo del servicio, sus ventas se trasladan a cualquiera de las dos áreas antes mencionadas. Solo se cuenta con 1 vendedor freelance, es decir, sus remuneraciones están basadas en las comisiones por las ventas que realiza. Este vendedor obtuvo el 8% del total de ventas en el 2015, ésta participación es mínima y puede ser atribuible a su perfil: 75 años, cartera de clientes básica, no realiza cotizaciones, medio de comunicación verbal, no utiliza correo.

A continuación el detalle de funciones y perfil requerido para la contratación de personal de las áreas de Operaciones e Ingeniería:

JEFE DE OPERACIONES

FUNCIONES / ACTIVIDADES
Supervisar la producción y el adecuado despacho de los equipos, herramientas e insumos cumpliendo con los estándares exigidos por el cliente.
Realizar requerimientos de insumos, para la operación así como el reporte de gestión y producción.
Responsable del desarrollo de un plan de trabajo, para el adecuado cumplimiento de los servicios de atención de mantenimiento preventivo, correctivo y detección de fallas.
Se reúne con el cliente para coordinaciones propias de las operaciones en campo.
EDUCACION / FORMACION
Profesional Titulado, bachiller o egresado de Ingeniería Mecánica y Eléctrica o Carreras afines.
Conocimiento General de Seguridad y Salud Ocupacional
Conocimiento en Manejo de Personal (Deseable)

JEFE DE INGENIERIA

FUNCIONES / ACTIVIDADES
Supervisar los diferentes proyectos y controlar el cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa garantizando calidad y eficiencia en la gestión.
Supervisar el control de stock de producción y abastecimiento de almacén requerido para la correcta realización de los diferentes proyectos.
Supervisar, planificar, capacitar y evaluar en la mejora continua en cada área.
Supervisar el cumplimiento de los estándares de la empresa VMH INGENIEROS SAC y del cliente.
Elaborar los Presupuestos y especificaciones Técnicas de los diferentes proyectos de la organización.
EDUCACIÓN / FORMACIÓN
Profesional Titulado, bachiller o egresado de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Ingeniería Industrial o carreras afines.
Conocimiento en manejo y ejecución de obras.

SUPERVISOR DE OPERACIONES

FUNCIONES / ACTIVIDADES
Supervisa y controla las actividades asignadas al personal a su cargo y todo lo relacionado a mantenimiento preventivo, correctivo y detección de fallas, cumpliendo con las normas y procedimientos de seguridad
Planifica y realiza un programa de mantenimiento preventivo, correctivo y detección de fallas, supervisando el adecuado funcionamiento de los equipos e instalaciones, reportando anomalías presentadas en el funcionamiento de los equipos
Se reúne con el cliente para coordinaciones propias de las operaciones en campo.
EDUCACIÓN / FORMACIÓN
Técnico Operativo Mecánica de Refrigeración y Aire Acondicionado, Electricidad y/o electromecánica o por experiencia
Conocimiento General de Seguridad y Salud Ocupacional
Conocimiento en Manejo de Personal (Deseable)

ASISTENTE DE OPERACIONES

FUNCIONES / ACTIVIDADES
Organiza, recepciona, clasifica, registra, distribuye y archiva la documentación del área de Operaciones.
Asignar quien lleve documentos y procedimiento de que debe de traer una firma.
Avisar y coordinar con clientes las entregas de productos, verificar horas de servicio y darle fecha y tiempo aproximado de hora de entrega.
Apoyar en la gestión de la jefatura de operaciones
EDUCACION / FORMACIÓN
Estudiante Técnico o universitario de Administración / Gestión de empresas.
Servicio al Cliente (deseable)
Mínimo 1 Año en posiciones similares.

ASISTENTE DE GERENCIA

FUNCIONES / ACTIVIDADES
Recibir la documentación para la aprobación de la Gerencia General y centralizarla para su respectiva distribución.
Llevar la agenda de reuniones de la Gerencia General.
Apoyar en la Gestión de la Gerencia Administrativa y financiera.
Facturación mensual de los productos y/o servicios ofrecidos con los Administradores de los mismos.
Otras funciones que la gerencia le designa.
EDUCACIÓN / FORMACIÓN
Egresada en Administración y gestión empresarial o Secretariado Comercial
Experiencia mínima 1 año en labores administrativas o en posiciones similares como Secretaria, Asistente de Gerencia, Asistente Administrativa.

Se puede constatar que el personal contratado no tiene el perfil orientado a realizar ventas, además que al momento de su contratación, no se les define claramente que tal función será inherente a su cargo. Por ejemplo, los ingenieros electromecánicos están formados académicamente para actividades relacionadas al desarrollo de proyectos electromecánicos y a actividades relacionadas con el

mantenimiento, el control y automatización, no deberían realizar funciones comerciales y de negociación con los clientes, deben mantenerse como el soporte especialista en la solución de problemas de ingeniería.

VMH INGENIEROS, tampoco ha logrado la captación de nuevos clientes, según el cuadro enviado por el área de facturación, sobre cantidad de clientes que registraron compras en el 2014 y el 2015 la diferencia es mínima:

	2014	2015
NÚMERO DE CLIENTES SEGÚN FACTURACIÓN	137	139

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Tesis Nacional 1

“LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS COMPETITIVAS”

Resumen

Se tiene en cuenta que la función de recursos humanos está sufriendo cambios convirtiéndose en un factor esencial para el logro de ventajas competitivas en la empresa. El recurso humano y el proceso de evaluación de desempeño es un gran desafío en la actualidad, ya que las ideas en el mundo de las organizaciones no radican en los datos teóricos, sino, en la transformación de acciones concretas que se realizan. Es necesario relacionar los nuevos conceptos y las prácticas para lograr la ventaja competitiva a través de iniciativas de recursos humanos . Indican que los objetivos críticos de recursos humanos son la alta productividad, la calidad, la satisfacción del cliente y la estrategia global de la empresa.

Se hace un análisis exponiendo las decisiones corporativas para cambiar la orientación de la función de recursos humanos, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, método y prácticas que se utilizan para generar el cambio; las nuevas funciones, roles, responsabilidades y competencias para la función de recursos humanos en surgimiento, así como las mediciones claves de desempeño.

Se llega a la conclusión que la globalización ha hecho que la relación entre el cambio de las empresas y la formación de recursos humanos lleguen a ser competitivas. Ahora la función del recurso humano indica que tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan

el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de sí misma.(SANCHEZ, 2003, págs. 5, 11, 16, 17, 28 y 29, 170, 171, 172, 173)

Tesis Nacional 2

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA TRUJILLO - AGENCIA CHEPÉN 2014”

Resumen

Se busca proponer un modelo de gestión de recursos humanos y la productividad del personal en dicha empresa, mostrando en que no se está trabajando de manera correcta lo cual no permite un desempeño adecuado, impidiendo un desempeño correcto. Un modelo de gestión de recursos humanos permitirá incrementar de manera significativa la productividad del personal. En conclusión, un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual para conocer todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material;.(QUIROZ, 2015, pág. 4 Y 153)

Tesis Nacional 3

CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO EN EL RESTAURANT “MAR PICANTE” DE LA CIUDAD DE TRUJILLO.

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR

Resumen

Su propósito es demostrar que las habilidades del personal del restaurante pueden presentar una mejora mediante la implementación de un plan de capacitación.

Se utilizó la técnica de la encuesta la cual fue aplicada a un grupo de clientes. Este arrojó que el servicio brindado no era el adecuado. Los resultados permitieron conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño de las habilidades de los trabajadores mostró mejoría, reflejándose en el cambio positivo de la calidad del servicio del desempeño de los trabajadores hacia los clientes.

Se llegó a las siguientes conclusiones: la atención al cliente se optimizó de manera positiva brindando una mejor calidad de servicio; se mostró una mejora en el trabajo de equipo, manejo de personal, motivación y liderazgo; los beneficios de la implementación del plan de capacitación no solo impactó en el ámbito económico, sino, también en el desarrollo personal de cada trabajador.(SANCHEZ MEZA, 2014, págs. 5, 115 Y 116)

Tesis Nacional 4

“LA INCIDENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN MARKETING DE ATRACCION EN LAS VENTAS, DE LA EMPRESA DIMOVIL E.I.R.L DEL DISTRITO DE CALLERIA-UCAYALI, 2016”

UNIVERSIDAD PRIVADA DE PUCALLPA

Resumen

El propósito es incrementar sus conocimientos en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores para lograr la mejora de la calidad de servicio y optimizar los recursos, se busca que la gerencia opte por capacitar a su personal. Es importante realizar un estudio con la finalidad de determinar en qué medida la capacitación en marketing de atracción influye o está relacionada con el desempeño de las ventas de dicha empresa.(UPARI & VASQUEZ NAVARRO, 2016, págs. 4, 5 y 7)

Tesis Nacional 5

“INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL NIVEL DE VENTAS DE TIENDAS DE CADENAS CLARO TOTTUS – MALL, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2014”

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO - UPAO

Resumen

Esta investigación surge como un proceso de revisión, análisis y discusión de la calidad de servicio y cómo influye e impacta en las ventas de tiendas de cadenas, para así mejorar y conocer las necesidades de los clientes. Se llega a la conclusión que brindándole una buena atención al cliente influye de manera positiva en el nivel de ventas (Mori & Zavaleta Cuevas, 2014, pág. 4 y 53)

Tesis Internacional 1

**CAPACITACIÓN AL PERSONAL Y SU EFECTO EN EL VOLUMEN DE VENTAS EN LA EMPRESA “MÓVIL CENTER” EN LA CIUDAD DE PELILEO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.**

AUTOR: FANNY MARÍA ENCARNACIÓN SUÁREZ

Resumen

En la presente tesis se analiza la disminución de las ventas en una de las empresas pioneras en el mercado Pelileo, “Móvil Center”, que fue creada ante la existencia de una gran demanda por la telefonía móvil dejando en desventaja a la telefonía fija.

Se estudia también una encuesta realizada a todos los clientes, donde se concluyó que existe un 35% de insatisfacción en los mismos y se considera que el Recurso Humano es el factor clave del éxito siempre y cuando exista una adecuada capacitación. (ENCARNACION SUAREZ, 2011, pág. 73 Y 74)

Tesis Internacional 2

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL

UNIVERSIDAD DE VALENCIA

Resumen

La presente tesis ayudará a esclarecer que relación se establece entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño. Además de analizar cómo influyen las prácticas de recursos humanos en las percepciones y actitudes de los empleados, y como ello afecta al desempeño tanto de los empleados como de la empresa. (LATORRE NAVARRO, 2012)

Tesis Internacional 3

¿CÓMO DEFINEN EL APORTE DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO A LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO, EMPRESAS DE TECNOLOGÍA EN COLOMBIA?

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Resumen

La presente tesis fue elaborada ante la preocupación que presentan hoy en día los managers IT para gestionar el desempeño y retener a su equipo de trabajo, en especial al personal clave de la empresa, además que los costos laborales para retenerlos no sean tan altos que terminen afectando la rentabilidad del negocio. Es sabido que el personal IT es difícil de retener, pero cuando se lo retiene, no existen medidas rigurosas para conocer cuánto aporta a la empresa su personal clave y bien entrenado, al sostenimiento de un negocio exitoso.

Se investiga cómo evaluarlos, cómo motivarlos, cómo retener a estos perfiles y evitar que sigan rotando.(MASSARO, 2015)

Tesis Internacional 4

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA PROCESADORA DE ALIMENTOS EL GORDO S.A.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Resumen

La presente tesis fue elaborada ante la falta de un departamento de ventas para una pequeña empresa perteneciente al sector de alimentos y que ha logrado consolidarse en el mercado; se encuentra en proceso de certificación; cumple los estándares de higiene y calidad, y a pesar de tener una serie de clientes establecidos y muchas posibilidades de expansión, aún le falta desarrollar estrategias que lo permitan.

Es por eso que se hace conveniente la implementación de un área que maneje todos los temas relacionados con las ventas que genere mayor organización y mejore los resultados cumpliendo con las metas y objetivos organizacionales planteados por la alta gerencia.(CAMARGO GARZON, 2012)

Tesis Internacional 5

PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA IMPRENTA PIXEL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2012-2013.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Resumen:

Mediante la presente tesis se pretende entregar a los propietarios de la imprenta una herramienta de gestión útil para la dirección y manejo de la empresa; permitirá a la empresa mejorar la gestión administrativa y alcanzar objetivos propuestos.(UQUILLAS GRANIZO, 2012)

2.2. Bases Teóricas

Recursos humanos

Concluye que “los recursos humanos se convierten en el pilar central sobre el que se apoyan y se desarrollan todas las capacidades organizativas que llevan a mejorar la efectividad de una organización en su entorno, puesto que sus competencias profesionales son el mecanismo de vinculación entre todos los recursos de la empresa”.(Tarazona Llácer, 2007)

“La Función de RRHH se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones”. (Bedoya Sanchez, 2003)

“El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal".

Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de las organizaciones".(Recursos Humanos - de Gerencia)

Gestión de Recursos Humanos

Guest lo define: "Un conjunto envolvente de múltiples teorías y un grupo de políticas interrelacionadas con ideología o filosofía subyacente". (GUEST, 1997)

"Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. Representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización,

la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir, una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.”(“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS” - EOI)

“La ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones” (DULEBOHN, FERRIS, & STODD, 1995)

Ventas

“Es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo. Por ello, es imprescindible que todas las personas que están involucradas en actividades de mercadotecnia y en especial de venta”. (Thompson, DEFINICION DE VENTAS)

La American Marketing Association, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)." (American Marketing Association:)

"Un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador." (MARKETING, pág. 340)

"Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", afirma que la venta promueve un intercambio de productos y servicios." (Reid, pág. 54)

- La cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser:

- Al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla.
- A crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición.
- A plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas. (ROMERO, pág. 35)

“Es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)." (Fischer & Espejo C., MERCADOTECNIA, pág. 26 y 27)

“Las ventas se definen como la transferencia de bienes a título oneroso, toda venta es efectuada a través de una compra; por lo que compra y venta son dos conceptos que marchan juntos. Los puntos de venta también pueden denotar la venta de productos a precios reducidos”. (DEFINICION DE VENTAS)

Nivel de Ventas

“El nivel de ventas constituye un aspecto crucial para la supervivencia de las empresas. Uno de los factores con más incidencia en el mismo, se refiere al equipo de ventas y su óptimo funcionamiento.” (Azorín Escolano, 1997)

Área Comercial

“Es una función de primerísimo orden, ya que es la responsable directa de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de ingresos de las empresas”.(Coaching, Liderazgo, Comunicación, Área Comercial).

El área comercial de la empresa es la encargada de poner los productos y servicios que genera la empresa en su proceso productivo, por ello es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura.

La función comercial es considerada, en términos funcionales, como la última etapa de la cadena de producción, que comienza con la contratación de recursos materiales y humanos, continúa con la transformación de dichos recursos en productos y servicios y finaliza con la colocación de estos en el mercado.

El área comercial se reconoce generalmente como un centro de ingresos, cuya misión es obtener los ingresos por ventas que han sido previamente presupuestados como producto de cantidades físicas de ventas y precios unitarios”.(Presupuesto y control de gestión del área comercial)

Plan De Marketing

“Es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa.”(COHEN, 2008)

“Es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados. El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Sin un plan de marketing nunca sabremos cómo hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa, y por tanto, estaremos expuestos a las convulsiones del mercado”.(Muñiz)

En términos de Marketing denominamos: Plan de Marketing a aquel documento que nos indica las potencialidades del Mercado y las de nuestra empresa dentro de ese Mercado, además de definir y fijar los Objetivos y las Metas a conseguir, la Estrategia y las Políticas diseñadas para ello, la Programación concreta de los recursos que van a ser utilizados, los tiempos, las cantidades y las responsabilidades funcionales y operativas; y el establecimiento de los Presupuestos y Previsiones de Ventas, así como los Métodos y Sistemas de Supervisión, Evaluación y Control de la Acción Comercial y de la Función de Marketing de nuestra empresa.

Proceso De Elaboración Del Plan De Marketing Y Ventas

- Realizar un análisis previo de la situación definiendo la situación de origen y las expectativas futuras deseadas
- Hacer un diagnóstico y un pronóstico que sean creíbles y precisos.
- Formular los objetivos con claridad.
- Definir estrategias y tácticas, es decir, el sistema de soluciones propuestas para alcanzar los objetivos.
- Implantar el modelo y hacerlo operativo.
- Poner en práctica un mecanismo de feedback que nos permita la supervisión activa del Plan a lo largo del proceso con carácter permanente.(4)

Evaluación de Desempeño

Juan Carlos Ayala: “Es aquella herramienta de desarrollo de Recursos Humanos que permite comparar el rendimiento efectivo de una persona en un puesto versus

el previsto para ese puesto en un periodo determinado”.(Van Morlegan & Ayala, , 2012, págs. 412, 423, 424 Y 428)

Montoya -César Albeiro: Concluye que “la evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal”.(Montoya, 2008)

Bedoya Sánchez: “La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los resultados humanos de la empresa”(Bedoya Sanchez, 2003)

“Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el cargo, de motivación; describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado e indica que las personas cumplen los requisitos de su puesto sobre la base de los resultados que se logran”.(Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional)

“Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. Para en consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones”.(AEC - Evaluación de desempeño)

Perfil del Puesto

“Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente”.(MANUAL DE PERFILES DE PUESTO - IIAP, pág. 2)

Alejandro Perdomo: Nos dice que “el perfil de puesto son las características ideales que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado. Si la persona está sobre calificada, seguramente te dejará; si no cumple con el perfil, te dará muchos dolores de cabeza”.

Un perfil de puesto completo debe contener la siguiente información:

- Nombre del puesto.
- Experiencia requerida.
- Conocimientos requeridos.
- Habilidades necesarias.
- Actitudes recomendadas.
- Presentación deseada.
- Sexo requerido.
- Edad deseada.
- Estado civil requerido.
- Manejo de equipo o programas de cómputo.
- Idiomas que debe manejar, porcentajes mínimos.
- Días laborales.
- Horario.
- Sueldo neto.
- Prestaciones.(PERDOMO, 2011)

Importancia del Perfil del Puesto

“Sirven para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución. Con ello, se logra definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto.”(Importancia del análisis de puestos (cargos))

“Los perfiles de puestos, como componente del sub sistema de organización y distribución del trabajo, se constituyen en un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros, a partir de la información técnica de su contenido”. (Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, 2013)

Capacitación de personal

Las necesidades de capacitación detectadas se basan en las funciones y requisitos del puesto.

La importancia de la capacitación del personal se relaciona con la mejora continua de la gestión de una empresa, porque cada miembro forma parte de su funcionamiento, beneficiándose así, con un personal más preparado y adaptado a su cargo y a su entorno organizacional.

La capacitación consiste en la información necesaria que da la empresa a su personal, para que complemente sus conocimientos e incremente de esta manera, su formación y desempeño dentro de la organización. Asimismo, permite cambiar las actitudes en el ámbito laboral, y mejorar el desarrollo profesional como también personal, del equipo de trabajo.

Si bien es cierto, la capacitación se puede considerar como una inversión empresarial para mejorar su productividad y evitar los conocimientos obsoletos del personal y su constante rotación.

Además, permite adaptarse rápidamente a los cambios y avances en la sociedad, como: la implementación de nuevas tecnologías y las competencias que se manifiestan correspondiendo al crecimiento de nuevas organizaciones destinadas o no, al mismo mercado laboral.

El adiestramiento de personal mejora los recursos humanos y a su vez, se convierte en su necesidad, por la importancia empresarial que ha obtenido en el transcurso del tiempo hasta la actualidad, ya que la identificación del ser humano con la organización, es la base fundamental, capaz de impedir el avance de la competencia. De este modo, genera mayor interés en su capacitación porque:

- Crea una mejor imagen organizacional
- Produce actitudes más positivas
- Favorece la comunicación a toda la empresa
- Aumenta la calidad de trabajo
- Ayuda a que el personal se sienta identificado con la organización
- Incrementa la rentabilidad de la misma
- Estimula la toma de decisiones y la solución de conflictos organizacionales.

Por consiguiente, se recomienda la capacitación del personal teniendo en cuenta su potencial para luego analizar el adiestramiento correspondiente a cada grupo de trabajo o empleado individual”.(CAPACITACION DE PERSONAL: NECESIDAD O MEJORA DE TALENTO HUMANO, 2012)

“Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto de trabajo o actividad laboral”. (REZA, 2000)

“Está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal”.(Blake, 200)

“La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades”

(Gore, 1998)

“Los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparación integral para la jubilación”.(Aguilar, 2006)

“La capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado, el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro, a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene. Una empresa que brinda constante capacitación a sus empleados, jamás caerá en la obsolescencia de los conocimientos de éstos y por supuesto, ganará en el hecho que siempre estará actualizado y se mantendrá en nivel similar frente a la competencia, impactando ambas cuestiones de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Empleados que saben cómo actuar, qué hacer y cómo conseguir el éxito de su empresa son imprescindibles y ello se logra en gran medida gracias a la capacitación y sumado por supuesto a las disposiciones naturales que cada individuo tiene”.(Proceso educativo corto por el que se adquieren conocimientos y habilidades técnicas para lograr metas)

Análisis de Puestos de Trabajo

“El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí”.(CHIAVENATO, 1988)

“Consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, su finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan, así como, las diversas relaciones que existen afines.”(ANALISIS DEL PUESTO)

“La fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (...) Dada la importancia, pues, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis”.(BATZAN, 1990)

“Procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”.(DESSLER, 1994)

“Proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”. (CARREL, ELBERT, & HATFIELD, 1995)

“Procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”(Definición de la administración de los recursos humanos)

“Es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo”.(PUCHOL, 1993)

“Determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo”(Beer, 1990)

Gestión del Desempeño

“Es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial”. (Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees, 2006)

“Es un componente importante del desarrollo de los recursos humanos. Según la Universidad de Houston, la gestión del desempeño es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo. La gestión del desempeño enfatiza la comunicación y se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades. La gestión del desempeño tiene que ver con clarificar las responsabilidades del puesto, definir estándares de desempeño, documentar, evaluar y discutir el desempeño con cada empleado.

La gestión del desempeño involucra decisiones sobre desempeño, remuneración, promociones, procedimientos disciplinarios, despidos, traslados y las necesidades de desarrollo dentro de una organización.

La gestión del desempeño es un concepto mucho más amplio que la evaluación del desempeño o un proceso disciplinario. Su objetivo es la mejora organizativa y funcional del equipo y las actuaciones individuales. Una gestión eficaz del desempeño mide los progresos realizados en la consecución de los objetivos de negocio de la organización. Lo hace mediante la planificación, el establecimiento, el seguimiento, la revisión y evaluación organizativa, funcional, de equipo y el desempeño individual.

De manera global, la gestión del desempeño puede incorporar el diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, procedimientos disciplinarios, la planificación de carrera, compensación y beneficios y las evaluaciones de desempeño.

Los componentes del sistema de gestión del desempeño proporcionan el marco dentro del cual operan los gerentes y empleados. Un sistema de gestión del desempeño exitoso debe:

1. Incorporar la mejora del desempeño desarrollo de equipos y personas, y manejo de la conducta para asegurar relaciones de trabajo productivas.
2. Tener estructuras que soportan el funcionamiento eficaz del sistema de gestión del rendimiento. Es decir, una política de gestión del desempeño, así como la evaluación del desempeño y los procesos y procedimientos disciplinarios.
3. Asegurar que los empleados:
 - Conozcan y entiendan lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo (es decir, los objetivos de rendimiento y normas de rendimiento).

- Tengan las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con estas expectativas a través de la implementación de planes de desarrollo y actividades de aprendizaje y desarrollo.
- Se dé una retroalimentación y una oportunidad para hablar de su rendimiento en el trabajo.
- Sean recompensados por su desempeño a través de una estrategia de recompensa y retribución.
- Sean aconsejados por un bajo rendimiento y / o comportamiento que está fuera de la alineación con los valores organizacionales y/o inconsistente con el logro de los objetivos de la organización.
- Sean apoyados por la organización para lograr un rendimiento óptimo.

El sistema de gestión del desempeño de una organización consta de los siguientes elementos o subprocessos:

- Políticas de gestión del desempeño
- Estándares y objetivos de desempeño
- Estrategia de remuneración y recompensa
- Planes de desarrollo y aprendizaje
- Gestión del bajo desempeño y disciplina
- Evaluación del proceso de desempeño.

(<http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-desempeno/>, 2016)

Cravino (2006): define la gestión del desempeño, como “un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente”.

“Nos permite alinear la estrategia empresarial con los objetivos de las personas y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización. En este capítulo analizamos el proceso completo desde la definición y planificación de los objetivos, su seguimiento a lo largo de un periodo determinado y la evaluación final del desempeño”.(Gestión del Desempeño en Recursos humanos)

Resolución de Problemas

“Se entiende por resolución de problemas aquellas tareas que exigen procesos de razonamiento relativamente complejos, y no una mera actividad asociativa y rutinaria. Una persona se enfrenta a un problema cuando acepta una tarea, pero no sabe de antemano cómo realizarla”.(VEGA, 1994)

“La capacidad de resolver problemas es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.

Esta cualidad supone tomar acción de manera proactiva, ante las dificultades sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando en las repercusiones que pueden tener en un plazo más amplio.

Los pasos a seguir para solucionar problemas son: definir el problema, buscar alternativas de solución, valorar las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa, elegir la más conveniente e implantar.

Otras competencias que actúan paralelamente son la creatividad, la búsqueda de información, toma de decisiones, trabajo en equipo, flexibilidad”.(RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, 2017)

“Es el proceso a través del cual podemos reconocer las señales que identifican la presencia de una dificultad, anomalía o entorpecimiento del desarrollo normal de una tarea, recolectar la información necesaria para resolver los problemas detectados y escoger e implementar las mejores alternativas de solución, ya sea de manera individual o grupal. Cada situación es una oportunidad para que las personas sean capaces de transformar y mejorar continuamente el entorno en forma activa y además aprender de ello. Aplicada al mundo laboral, la resolución

de problemas permite mantener el correcto desarrollo de las actividades, tareas o procesos, y estar preparado para enfrentar de manera eficiente los entorpecimientos cotidianos que se presentan en la ejecución de una labor".(Resolución de problemas - EducarChile)

Marketing

"Es la función comercial que identifica las necesidades y deseos de los clientes, determina que mercados meta pueden atender mejor la organización, y diseña productos, servicios y programas apropiados para atender esos mercados. La meta del marketing es crear satisfacción al cliente de forma rentable, forjando relaciones cargadas de valor con clientes importantes".(KOTLER & ARMSTRONG, 2001, pág. 12)

"Es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales".(Thompson, Definición de Marketing)

Según Jerome McCarthy, "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente."

"El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos que satisfagan las necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización." (Stanton, Etzel, & Walker, FUNDAMENTOS DEL MARKETING, pág. 7)

"El Marketing es el proceso de:

- Identificar las necesidades del consumidor,

- Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir,
- Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa.
- Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor.
- Comunicar dicha conceptualización al consumidor.

Según Al Ries y Jack Trout, "el término marketing significa "guerra". Ambos consultores, consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas".(Ries & Trout, LA GUERRA DE MERCADOTECNIA, pág. 4 Y 5)

Para la American Marketing Association (A.M.A.), "el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..." (American Marketing Association)

MOF:

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

Utilidad del MOF:

“Determina las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo o puesto de trabajo, en concordancia con el marco legal y normativo correspondiente.

Proporciona información a los directivos y personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura orgánica de la entidad.

Ayuda a la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al personal, al ocupar los cargos o puestos de trabajo, que constituyen acciones de una etapa o pasó en el flujo de procedimientos.

Facilita el proceso de inducción y adiestramiento del personal nuevo y de orientación al personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad las funciones y responsabilidades del cargo o puesto de trabajo al que han sido asignados, así como la aplicación de programas de capacitación”.(ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF))

Freelance:

“Colaborador profesional de empresas que trabaja por cuenta propia. Las fórmulas de autoempleo son variadas: vendedor por cuenta propia, freelance (colaborador que presta servicios a terceros), profesor visitante, trabajo en franquicias y portfolio ocupacional (cartera de clientes profesionales)”(MONTERO, 2003, pág. 110)

“Se asocia la imagen del freelance a una persona independiente, que no se quiere casar con nadie y no desea estar sometido a normas ni ataduras en cuanto a horarios, formas de vestir, etc.”(Pinilla)

Comisiones:

“La comisión es aquella cantidad que se percibe por concretar una transacción comercial y que corresponderá a un porcentaje determinado sobre el importe total de la operación comercial.(Definición de Comisión).”

“Las comisiones son complementos salariales que se pactan en el contrato, o en cualquier momento de la relación laboral, y que se determinan en función de la

realización de un determinado negocio por parte del trabajador y en un periodo concreto. Este complemento salarial cobra especial importancia en el caso de los representantes de comercio y personal de alta dirección, para los cuales está muy implantado, constituyendo a veces el núcleo fundamental de su salario. La persona que recibe comisiones es denominada comisionista”.

(Comisiones (complemento salarial))

CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Al no contar con un área de ventas, VMH INGENIEROS ha delegado las funciones comerciales a personal que no se encuentra capacitado ni con perfil orientando al mismo. Los ingenieros y supervisores tienen la capacidad de responder ante la elaboración de proyectos, gestión de implementación de sistemas, producción, etc. y lamentablemente son los primeros en renunciar cuando la empresa baja su actividad.

El principal cambio en VMH INGENIEROS es la separar el proceso de comercial y de ventas del área de ingeniería y operaciones, inclusive también separarlo de la gerencia general. Por tal motivo se propone:

1. El desarrollo e implementación del área Comercial y de Marketing:

Este esquema abarca el área de Marketing del cual carece la empresa. El departamento Comercial va a representar al cliente dentro de la organización generando mayor valor para este. Además va a orientar sus funciones a elevar la rentabilidad, incrementar la participación de mercado y principalmente a fidelizar al cliente mediante el servicio post venta, punto en el cual VMH no ha trabajado por falta de seguimiento, este servicio fomentará la repetición de la compra.

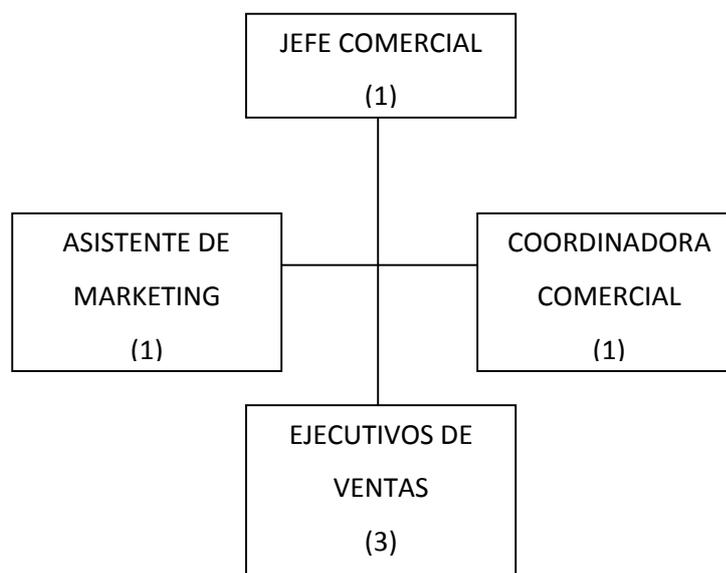


DIAGRAMA DE GANTT PARA IMPLEMENTACIÓN DEL AREA COMERCIAL Y DE MARKETING EN LA EMPRESA VMH INGENIEROS S.A.C.

MESES/SEMANAS ACTIVIDADES	PRIMER MES				SEGUNGO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				SEXTO MES				SEPTIMO MES				OCTAVO MES				NOVENO MES				DECIMO MES				ONCEAVO MES				DOCEAVO MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del proyecto a la gerencia	█																																															
Implementación del área de trabajo		█	█	█																																												
Entrevistas y Reclutamiento			█	█	█																																											
Inducción y Capacitación del nuevo personal						█	█	█																																								
Segmentación del mercado. (Repartición de clientes)									█	█	█	█																																				
Elaboración del Plan de Ventas y de Marketing									█	█	█	█																																				
Evaluación e Implementación del Plan de Ventas y de Marketing										█	█	█																																				
Prospección, Seguimiento y Ventas													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
Implementación de Redes Sociales. Rediseño de la Pagina Web													█	█	█	█																																
Diseño de Material publicitario																	█	█	█	█																												
Feedback																					█	█	█	█																								
Evaluación de resultados																																					█	█	█	█								

PRESUPUESTO DE INVERSION EN EL AREA COMERCIAL Y DE MARKETING				
SUELDOS	CANT PERSONAL	UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
Jefe Comercial	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 36,000.00
Asistente de Marketing	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 18,000.00
Coordinadora Comercial	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 14,400.00
Ejecutivos de Ventas	3	S/. 2,000.00	S/. 6,000.00	S/. 72,000.00
Vendedor Freelance	1	1% al 3% de comisión según tipo de venta		
Monto		S/.7,700.00	S/.11,700.00	S/.140,400.00

MATERIAL PUBLICITARIO	COSTOS
Merchandising	S/.40,000.00
Folletería, Brochure, Carpetas, etc.	
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	COSTOS
Computadoras / Impresora	S/.40,000.00
Muebles	
Utilería	
Celulares	

Monto de Inversión	S/.220,400.00
---------------------------	----------------------

No incluye Comisiones del vendedor Freelance

Las ventas por vendedor deben ser mínimo \$ 50,000.00 mensuales para llegar al promedio anual de **U\$ 2'400,000.00**

2. Establecer las funciones de los colaboradores del área Comercial y de Marketing. A continuación las funciones básicas propuestas:

El Jefe Comercial:

- Asegurar el resultado de las ventas generales de la empresa y dirigir la fuerza Comercial.
- Elaborar las Políticas Comerciales, Plan de Marketing y el Planeamiento Estratégico de Ventas.
- Reporta directamente a Gerencia General o a la Gerencia de Administración sobre las acciones realizadas en su Área.
- Preparar lista de precios de equipos, materiales de instalación y mano de obra en coordinación con la Gerencia Financiera.
- Segmentar el mercado y armar la base de los futuros clientes para su trabajo Comercial.
- Supervisar todos los presupuestos previo envío al cliente.
- Realizar el estudio constante del mercado comercial.
- Preparar el Plan de Capacitación de los vendedores y/o personal que elaboran presupuestos.
- Organizar charlas para los clientes.

El Ejecutivo de Ventas:

- Su fin principal será la venta de Equipos y Servicios de Instalación y Mantenimiento de los diversos sistemas, para ello deberá contar todas las herramientas necesarias para poder realizar eficazmente su trabajo.
- Debe ser capacitado previo ingreso por el periodo de 01 mes a fin de conocer todo lo relacionado a la especialidad de la empresa.
- Analizar e investigar mercados.
- Prospeccionar nuevos clientes, así como mantenerlos y retenerlos.
- Coordinar y preparar el Plan de acción de visitas semanal.
- Reporta su gestión diaria y semanal al Jefe Comercial.

- Supervisar las ofertas solicitadas por los clientes, garantizando que se pueda servir el producto o servicio solicitado, teniendo en cuenta los recursos disponibles y los respectivos costos.
- Realizar la supervisión y el seguimiento de las acciones realizadas por los responsables de cada cuenta.
- Atender y llevar a cabo el seguimiento de las consultas, reclamaciones y reparaciones que planteen los clientes.

Coordinadora Comercial:

- Su función principal será servir de soporte y apoyo al Área Comercial.
- Contribuir al objetivo de ventas planteados por el Área Comercial.
- Buscar y prospectar clientes nuevos (gestión desde oficina).
- Manejar la agenda de citas de los consultores comerciales.
- Control y seguimiento a los formatos que el área maneje como el registro de ventas del mes.
- Contribuir al control y supervisión de los consultores comerciales, como sus horarios de ingreso, visitas y salidas.
- Realizar encuestas a clientes.
- Seguimiento de las órdenes de compra, depósitos y demás cobranzas a las empresas morosas y ayuda en las coordinaciones para que el acta de entrega se realice sin inconvenientes.

Asistente de Marketing:

- Proponer y ejecutar la difusión de la imagen institucional en el mercado nacional e internacional y manejar las redes sociales para la empresa.
- Desarrollar eventos de promoción.
- Elaborar el material publicitario.
- Mantener actualizada la página web de la empresa.
- Crear interacción de la empresa con los clientes mediante redes sociales.

- Diseñar los artículos de promoción, merchandising, material pop, Flyers, carpetas y Brochures de la empresa.

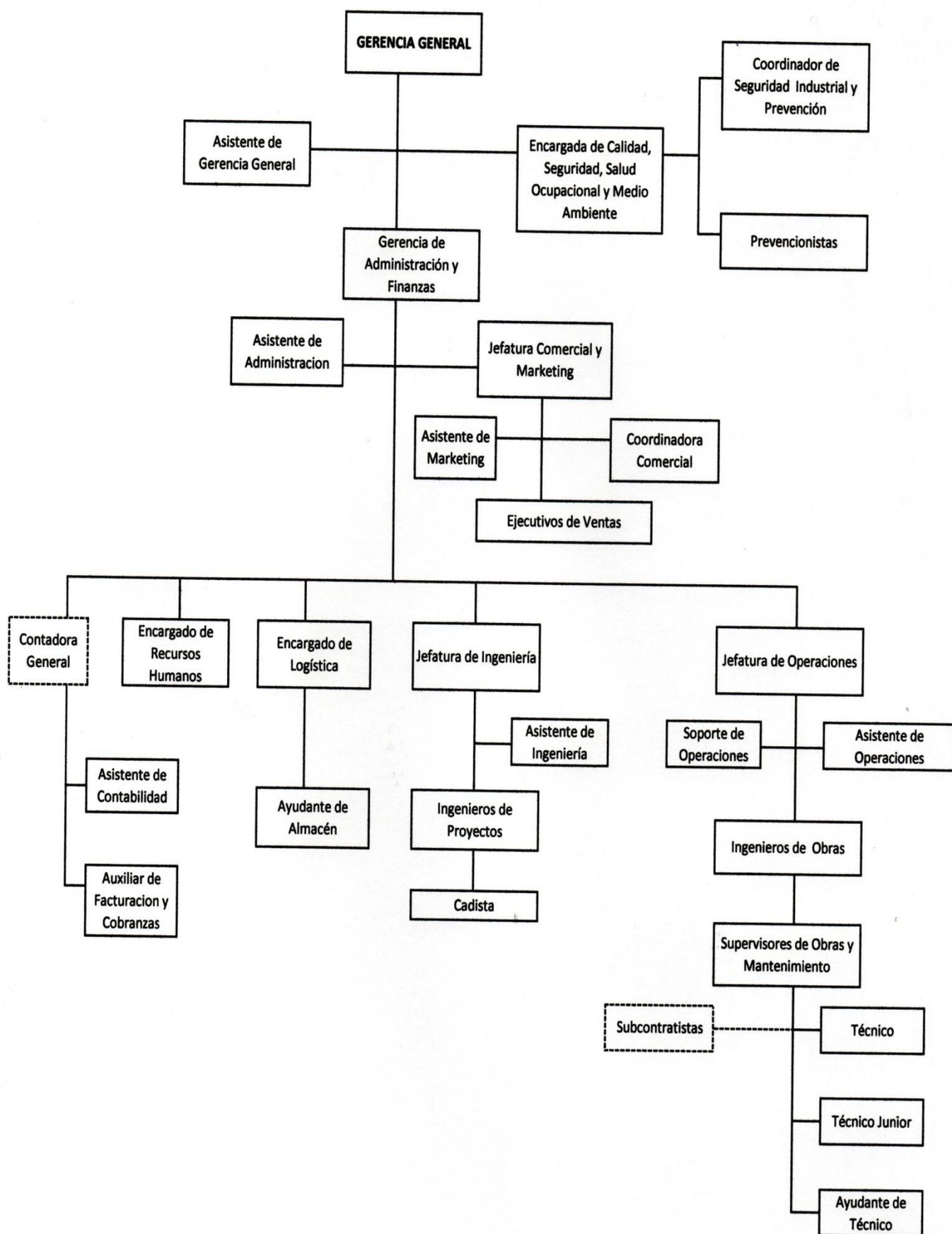
Esta área, en general, se encargará de ingresar a nuevos mercados y fortalecer la presencia de VMH INGENIEROS con los clientes actuales, participar en concursos de climatización de entidades del estado, sector al que no se ha ingresado por falta de profesionales con manejo en este tipo de convocatorias. El sector principal donde posicionarse es el de la construcción, esto debido a la expansión de obras en viviendas multifamiliares, centros comerciales, oficinas y otras construcciones, cabe mencionar que todo este tipo de contrataciones requieren de manera forzosa la implementación de sistemas de climatización. A continuación citamos la publicación de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) a inicios del 2016:

“El sector construcción en el Perú crecería 3.1% en el 2016 y 3.7% en el 2017, gracias al desembalse de grandes proyectos de inversión, luego de haber presentado una contracción de 5.9% el año 2015. Para este año se estima un mejor desempeño, con un crecimiento de 3.1%, que se incrementaría en el 2017 a 3.7%. Esto obedecería en gran medida a la recuperación de la inversión pública en los gobiernos sub -nacionales y que dará apertura a un mayor dinamismo de las inversiones vinculadas con grandes proyectos de infraestructura, anunciadas además por el presidente electo, en particular la Línea 2 del Metro de Lima y otras cuatro obras de gran envergadura, además de la reciente medida que permite disponer el 25% de los fondos de las AFP para la compra de una primera vivienda también impulsará a dicho sector, así como al comercio e inmobiliario.” señaló el director ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la CCL, César Peñaranda.

Para el análisis del mercado de aire acondicionado y ventilación se ha de tener en cuenta la especial climatología que existe en el Perú, especialmente en Lima, donde existe mayor mercado potencial tanto a nivel de consumidores privados, para uso en residencias particulares, como a nivel empresarial, oficinas, bancos, hoteles, restaurantes y locales de entretenimiento en general.

En los meses de verano, noviembre a mayo, la temperatura oscila entre unos 25 y 32 grados centígrados, lo que no resulta en la implantación de sistemas de climatización en oficinas y lugares de entretenimiento como cines y restaurantes, ya que mejoran la calidad del ambiente y dotan de mayor categoría al establecimiento.

3. Establecer las políticas de comisiones para el área comercial y encargados de la elaboración de presupuestos. Dado que en la actual figura de ventas los cotizadores (quienes elaboran los presupuestos y propuestas técnicas) comisionan mensualmente sobre las ventas alcanzadas, a partir de la implementación del área Comercial y Marketing, esta figura debe cambiar, tal comisión tendrá que ser dividida de modo tal que beneficie al ejecutivo de ventas y al ingeniero responsable de elaborar la propuesta técnica.
4. Modificar y reestructurar las áreas de Ingeniería y Operaciones, mediante la separación de funciones inherentes a su denominación. El organigrama propuesto es el siguiente:

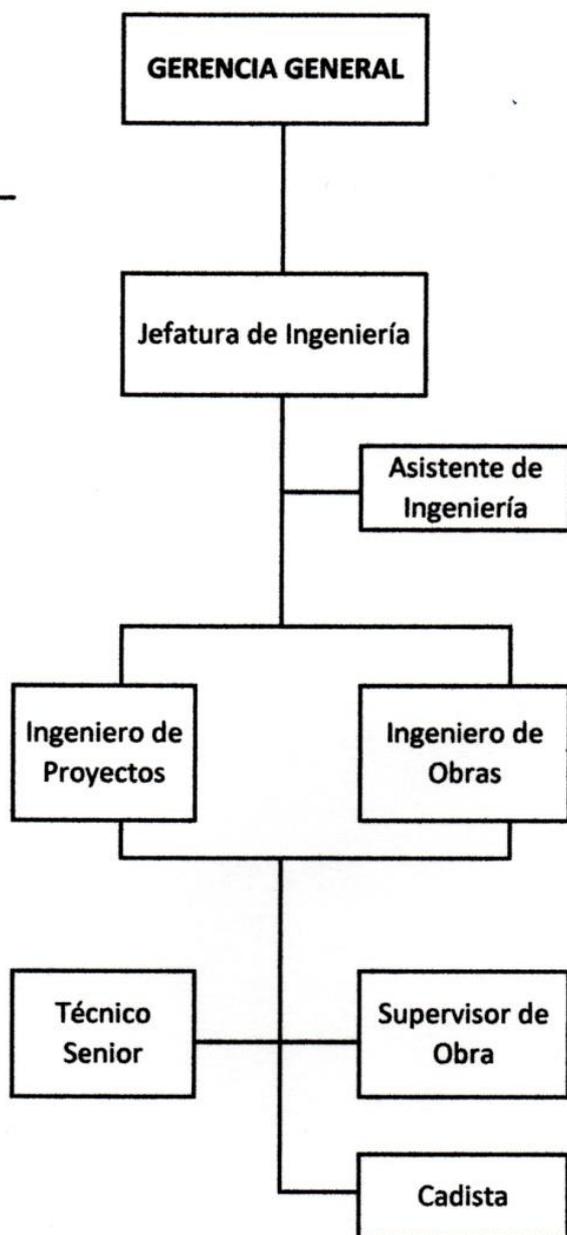


En la actualidad la empresa ha separado a ambas áreas como dos unidades de ventas con sus propios recursos para el control y manejo de personal administrativo y técnico.

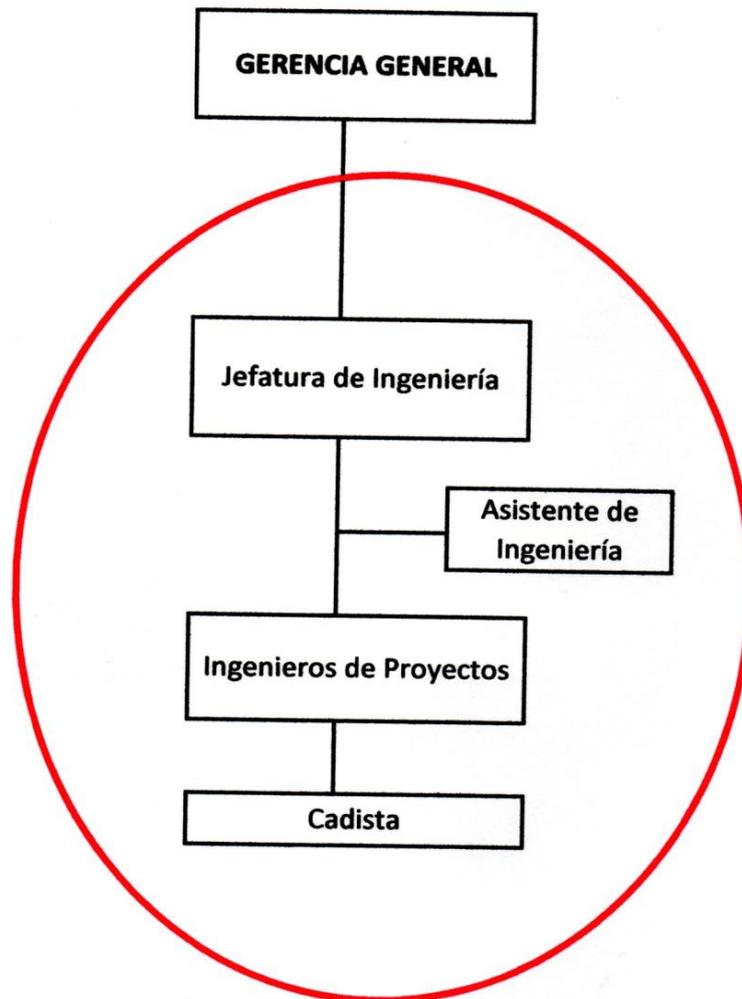
La reestructuración tiene como fin que el área de Operaciones pase a ser netamente técnico y operacional a cargo de gestionar la ejecución e implementación de los servicios y obras. Por otro lado, el área de Ingeniería debe ser el encargado de elaborar los proyectos y presupuestos que el área Comercial atraerá a VMH INGENIEROS.

Bajo este nuevo enfoque de áreas, el organigrama y distribución física de VMH INGENIEROS tiene que ser evaluada de modo tal que el personal se ubique en el área que corresponde a su función y perfil.

Distribución actual del área de Ingeniería:



Nueva distribución:

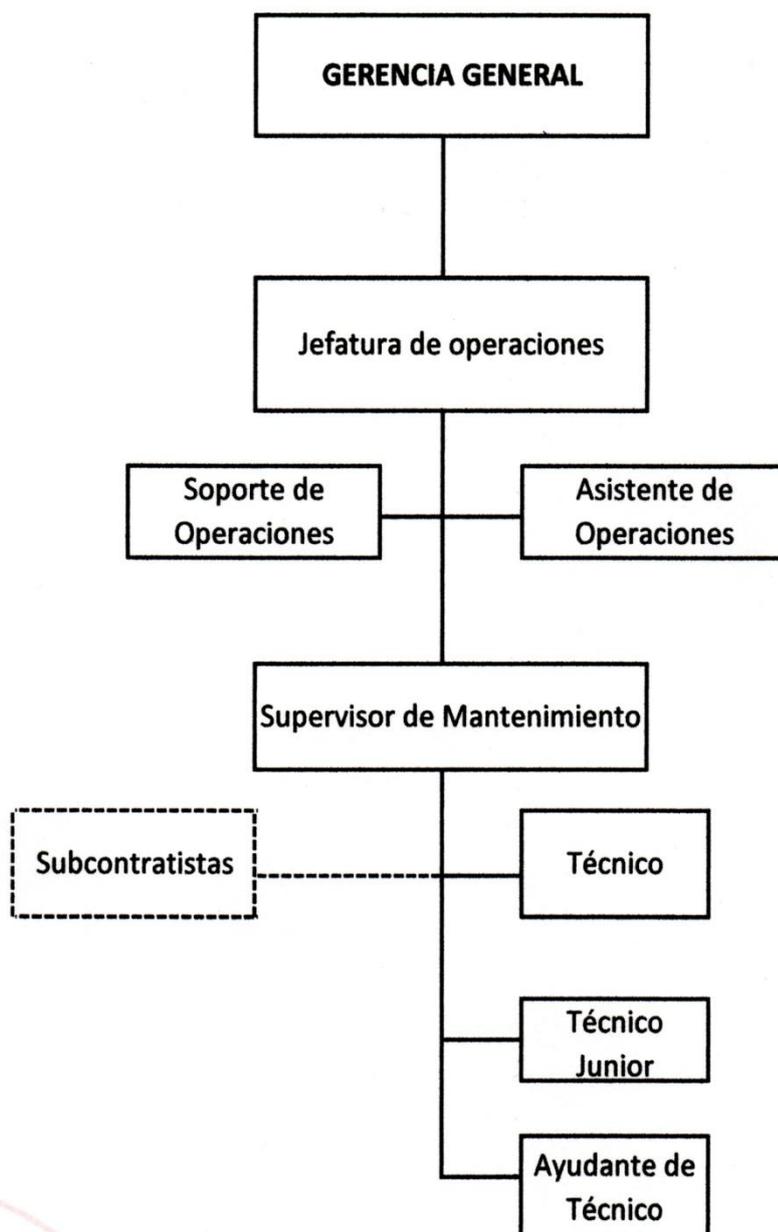


Funciones Básicas del Área:

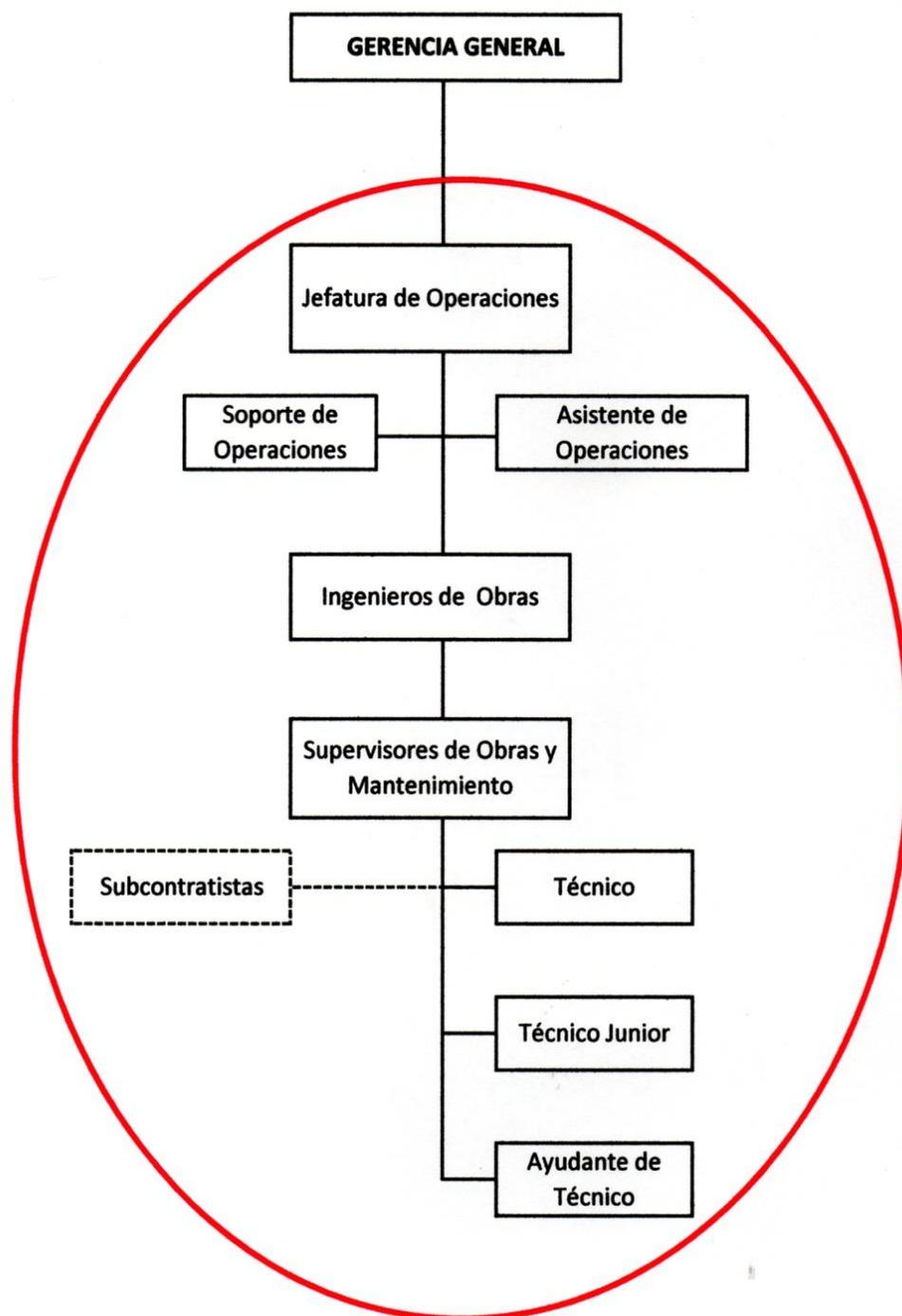
- Recopilar toda la información técnico-comercial de la venta obtenida por el área comercial.
- Realizar las visitas a clientes para el levantamiento de información acompañando al ejecutivo de ventas.
- Elaborar los proyectos electromecánicos.
- Elaborar los presupuestos en coordinación con los ejecutivos de ventas.
- Trasladar toda la información necesaria al área de Operaciones para dar inicio a la ejecución de servicios y obras.

- Elaborar el dossier de entrega con toda la documentación de cierre de obra para su posterior facturación.

Distribución actual del área de Operaciones:



Nueva distribución:



Funciones básicas del área:

- Planear, organizar y controlar la ejecución e implementación de los servicios y obras aprobadas mediante la distribución de personal técnico de VMH INGENIEROS y personal subcontratado (tercerización)
 - Comunicación activa con el área de Ingeniería para el traslado de información de los proyectos: Planos, expediente técnico, Memorias, etc. con el fin de realizar los trabajos conforme a lo presupuestado.
 - Coordinar las labores de campo, disponibilidad de equipos, movilidades, materiales y herramientas.
 - Generar reportes de servicio, constancias de mantenimiento, informes técnicos.
 - Elaborar cronograma de mantenimiento anual y trasladarlo al área comercial para su gestión con los clientes.
5. Capacitación a los ejecutivos de ventas sobre el rubro de la empresa.
6. Actualizar el Manual de Funciones mediante el siguiente procedimiento:
1. Definir el perfil óptimo de cada colaborador, propuestas por las jefaturas en base a criterio y experiencia. Aquí se debe tener especial énfasis en las competencias de trabajo en equipo, comunicación, criterio y capacidad de solucionar problemas.
 2. Verificar que la descripción de cada perfil sea entendible y esté completa para todos los involucrados.
 3. Identificar y diagnosticar las fortalezas y debilidades de cada cargo.
 4. Establecer un método de evaluación constante a cada colaborador.

Detalle del MOF actual en Anexos - (Anexo 3)

Ejemplo del proceso de atención al cliente con los cambios propuestos:

Proceso de Atención Actual	
Actividad	Área involucrada
Recepción de solicitud	Asistente de Ingeniería / Asistente de Operaciones
Evaluación de visita previa	Jefatura Ingeniería / Jefatura de Operaciones
Visita técnica	Ingenieros / Supervisores / Personal técnico
Elaboración de presupuesto	Ingenieros / Supervisores
Envío de presupuesto	Asistente de Ingeniería / Asistente de Operaciones
Cierre de atención	

Proceso de Atención Propuesto	
Actividad	Área involucrada
Prospección de Clientes	Área Comercial
Visitas para levantamiento de información de proyectos	Área Comercial / Área Ingeniería
Recepción de solicitudes	Área Comercial
Elaboración de presupuesto	Ingenieros de proyectos
Envío de presupuesto	Área Comercial
Seguimiento	Área Comercial
Negociación	Área Comercial
Cierre de Venta	Área Comercial
Ejecución del Servicio / Obra	Área Operaciones
Seguimiento Post Venta	Área Comercial / Área Operaciones
Cierre de atención	

CONCLUSIONES

- Las ventas de una empresa deben estar a cargo de personal capacitado y orientado a la atención al cliente.
- La implementación del área Comercial debe ser tomada como una inversión a mediano plazo. Los objetivos y estrategias trazados para tal área, resultarán en el incremento de ventas en beneficio de la organización.
- Los ejecutivos de ventas fomentan el vínculo de fidelidad de los clientes con la empresa siendo este vínculo uno de los activos más importantes de la empresa. Serán el punto medio para la negociación y satisfacción de ambas partes.
- Al deslindar al área de Operaciones e Ingeniería del proceso de venta, y reestructurar sus funciones se logrará eficiencia en su desempeño y personal satisfecho por ubicarse en actividades de acuerdo a su perfil.

RECOMENDACIONES

- Implementación del área comercial y de Marketing estableciendo las funciones que deberán realizar en cada puesto de trabajo.
- Transformar y reestructurar las áreas de Ingeniería y Operaciones tanto física como funcionalmente para evitar el cruce de funciones y tareas.
- Establecer los objetivos de venta e interiorizarlos al personal para el trabajo en conjunto.
- Actualizar el MOF teniendo en cuenta las funciones y/o tareas que se realizan en cada puesto de trabajo.
- Establecer el área de recursos humanos con el actual encargado y la contratación de personal de apoyo para las labores documentarias. De este modo se fomenta el desarrollo y satisfacción del personal.
- Implementar procedimientos de reclutamiento y selección de personal que permita tener un control adecuado.
- Evaluar el desempeño al personal para identificar al personal competente y así evitar las fugas de talento.

ELABORACIÓN DE REFERENCIAS

LIBROS

- Azorín Escolano, A. (1997). LA REMUNERACIÓN DE VENDEDORES - UNA RELACION DE AGENCIA. (Espagrafic, Ed.)
- Aguilar, A. S. (2006). Capacitación y Desarrollo del Personal (3ra Edición ed.). México: Editorial Limusa.
- BATZAN, M. P. (1990). Dirección de personal. Organización y técnicas. Barcelona, España: Evade.
- Bedoya Sanchez, E. (2003). LA NUEVA GESTION DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS. PERU: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Beer, M. (1990). Dirección de los Recursos Humanos. MEXICO.
- Blake, O. (200). Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación. Argentina: |Ediciones Macchi.
- CARREL, M. R., ELBERT, N., & HATFIELD, R. (1995). Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce (5ª ed ed.). New Yersey, ESTADOS UNIDOS: Prentice Hall.
- CHIAVENATO, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- COHEN, W. A. (2008). PLAN DE MARKETING (2 DA ed.). ESPAÑA: DEUSTO.
- DESSLER, G. (1994). Human Resource Management (6ª ed. ed.). New Yersey, ESTADOS UNIDOS: Prentice Hall.
- DULEBOHN, J., FERRIS, G., & STODD, J. (1995). The History and Evolution of Human Resource Management. 19 - 41.
- El Diccionario de Marketing . (s.f.). de Cultural S.A.
- Fischer, L., & Espejo C., J. (s.f.). Mercadotecnia (TERCERA ed.). MEXICO.
- Fischer, L., & Espejo C., J. (s.f.). MERCADOTECNIA.

- Gore, E. (1998). La educación en la empresa. Editorial Granica.
- GUEST, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda" (Vol. Vol. 8).
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2001). MARKETING (OCTAVA ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- MARKETING, E. D. (s.f.). de Cultural S.A.
- Mondy, W., & NOE, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- MONTERO, M. C. (2003). DICCIONARIO CMENTADO DE TERMINOS FINANCIEROS INGLESES DE USO FRECUENTE EN ESPAÑOL. UNA GALICIA MODERNA.
- Muñiz, R. (s.f.). Marketing en el Siglo XXI .
- PUCHOL, L. (1993). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. MADRID.

- Reid, A. L. (s.f.). Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones. Editorial Diana.
- REZA, T. J. (2000). El ABC del instructor. Panorama Editorial.
- Ries, A., & Trout, J. (s.f.). La guerra de la mercadotecnia.
- Ries, A., & Trout, J. (s.f.). LA GUERRA DE MERCADOTECNIA.
- Romero, R. (s.f.). Marketing. Editora Palmir E.I.R.L.
- ROMERO, R. (s.f.). MARKETING. Editora Palmir E.I.R.L.
- Stanton, W. J., Etzel, M., & Walker, B. (s.f.). Fundamentos de marketing (13a ed.).
- Stanton, W. J., Etzel, M., & Walker, B. (s.f.). FUNDAMENTOS DEL MARKETING.
- Van Morlegan, L., & Ayala, , J. (2012). La Gestión Moderna en Recursos Humanos: "Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial". Eudeba.
- VEGA, M. D. (1994). Introducción a la Psicología Cognitiva. Madrid, España: Alianza Editorial.

TESIS

- UQUILLAS GRANIZO, G. (2012). PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA IMPRENTA PIXEL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2012-2013. RIOBAMBA, ECUADOR.
- ENCARNACION SUAREZ, F. (2011). CAPACITACIÓN AL PERSONAL Y SU EFECTO EN EL VOLUMEN DE VENTAS EN LA EMPRESA “MÓVIL CENTER” EN LA CIUDAD DE PELILEO. ECUADOR.
- LATORRE NAVARRO, M. (2012). LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL. VALENCIA, ESPAÑA.
- MASSARO, V. (2015). ¿CÓMO DEFINEN EL APOORTE DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO A LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO, EMPRESAS DE TECNOLOGÍA EN COLOMBIA?”. BUENOS AIRES, ARGENTINA.
- Montoya, C. A. (2008). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. Colombia: Universidad de la Salle.
- Mori, R. V., & Zavaleta Cuevas , L. (2014). INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL NIVEL DE VENTAS DE TIENDAS DE CADENAS CLARO TOTTUS – MALL, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2014. TRUJILLO, PERU.
- (s.f.). PROYECTO DE NEGOCIO. Proyectos de negocio. (s.f.).
- PUCHOL, L. (1993). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. MADRID.
- QUIROZ, M. E. (2015). PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA TRUJILLO - AGENCIA CHEPÉN 2014. TRUJILLO, PERU.
- CAMARGO GARZON, J. (2012). PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA PROCESADORA DE ALIMENTOS EL GORDO S.A.”. BOGOTA, COLOMBIA.

- Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos. (2013). GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORAR PERFILES DE PUESTOS EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS. LIMA, PERU.
- RUESTAS, M. S., & MARTÍNEZ TÁMARA, Á. (2015). PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA DE EVENTOS PLAY PERÚ BTL – LURÍN – 2014. LIMA.
- RUESTAS, M. S., & MARTÍNEZ TÁMARA, Á. (2015). PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA DE EVENTOS PLAY PERÚ BTL – LURÍN – 2014. LIMA.
- SANCHEZ MEZA, M. (2014). CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO EN “EL RESTAURANT MAR PICANTE” DE LA CIUDAD DE TRUJILLO. TRUJILLO, PERU.
- SANCHEZ, E. O. (2003). LA NUEVA GESTION DE PERSONAS Y SU EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS COMPETITIVAS. LIMA, PERU.
- Tarazona Llácer, F. (2007). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL ESPAÑOLA: Propuesta y contraste de un modelo integrado. ESPAÑA: Universidad de Valencia.
- UPARI, J. A., & VASQUEZ NAVARRO, J. (2016). LA INCIDENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN MARKETING DE ATRACCION EN LAS VENTAS, DE LA EMPRESA DIMOVIL E.I.R.L DEL DISTRITO DE CALLERIA-UCAYALI, 2016. Pucallpa.

MATERIAL ELECTRONICO

- (s.f.). Obtenido de Proceso educativo corto por el que se adquieren conocimientos y habilidades técnicas para lograr metas:
<http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>
- “GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS” - EOI. (s.f.). Obtenido de
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

- AEC - Evaluación de desempeño. (s.f.). Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- American Marketing Association. (s.f.). MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms. Obtenido de <http://www.marketingpower.com/>
- ANALISIS DEL PUESTO. (s.f.). Recuperado el DICIEMBRE de 2016, de <http://cursos.aiu.edu/Factor%20Humano%20II/PDF/Tema%201.pdf>
- Análisis y descripción de puestos de trabajo - GestioPolis. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- CAPACITACION DE PERSONAL: NECESIDAD O MEJORA DE TALENTO HUMANO. (AGOSTO de 2012). Obtenido de <http://blog.empleate.com/capacitacion-del-personal-necesidad-o-mejora-del-talento-humano/224>
- Capacitación del personal: Necesidad o mejora del talento humano. (AGOSTO de 2012). Obtenido de <http://blog.empleate.com/capacitacion-del-personal-necesidad-o-mejora-del-talento-humano/224>
- Carrasco, J. C. (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. Revista Electrónica CEMCI(2), 3.
- Coaching, Liderazgo, Comunicación, Área Comercial. (s.f.). Obtenido de <http://www.servicoaching.com/comercial.php>
- Comisiones (complemento salarial). (s.f.). Obtenido de <http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx>
- COMPONENTES AREA COMERCIAL. (s.f.). Obtenido de <http://www.insare.com/componentes-comercial-insare-software-seguros.html>

- DEFICION DE VENTAS. (s.f.). Obtenido de http://www.mastiposde.com/definicion_de_ventas.html
- Definición de Comisión. (s.f.). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/comision.php>
- Definicion de la administracion de los recursos humanos. (s.f.). Obtenido de <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html>
- DEFINICION DE VENTAS. (s.f.). Obtenido de http://www.mastiposde.com/definicion_de_ventas.html
- Descripciones de puestos de trabajo | Gerencie.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.gerencie.com/descripciones-de-puestos-de-trabajo.html>
- ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) . (s.f.). Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-desempeno/>. (16 de ABRIL de 2016). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-desempeno/>
- Importancia del analisis de puestos (cargos). (s.f.). Recuperado el 2017, de <http:// analisisdepuestoscetis58.blogspot.pe/2015/01/i4-importancia-del-analisis-de-puestos.html>
- LA REMUNERACION DE LOS VENDEDORES. (s.f.). Recuperado el ENERO de 2017, de <http://publicaciones.ua.es/filespubli/pdf/LD84790828792738983.pdf>
- MANUAL DE PERFILES DE PUESTO - IIAP. (s.f.). Recuperado el DICIEMBRE de 2016, de <http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/8.pdf>
- PERDOMO, A. (2011). PERFILES DE PUESTO. Obtenido de <http://alcazar.com.mx/blog/?p=2132>
- Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees. (2006). Harvard Business Essentials.
- Pinilla, D. (s.f.). ¿QUE ES UN FREELANCE? Recuperado el ENERO de 2017, de <http://www.desarrolloweb.com/articulos/1864.php>
- Presupuesto y control de gestión del área comercial. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/presupuesto-control-gestion-area-comercial/>

- Recursos Humanos - de Gerencia. (s.f.). Obtenido de http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos
- Resolución de problemas - EducarChile. (s.f.). Obtenido de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0029/File/Objetos_Didacticos/TPEmpleabilidad/m_dulo6/Recursos_RESOLUCION_PROBLEMAS_%20APLICAR_ALTERNATIVAS_DE_SOLUCION.pdf
- RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS. (ENERO de 2017). Obtenido de <http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php>
- Talero, M. F. (29 de OCTUBRE de 2013). ¿Para qué sirve la Descripción de Puestos de Trabajo? Obtenido de <http://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/para-que-sirve-la-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Thompson, I. (s.f.). Definición de Marketing. Obtenido de <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- Thompson, I. (s.f.). DEFINICION DE VENTAS. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
-

ANEXOS

ANEXO 01
INFRAESTRUCTURA

1.- VMH INGENIEROS INFRAESTRUCTURA



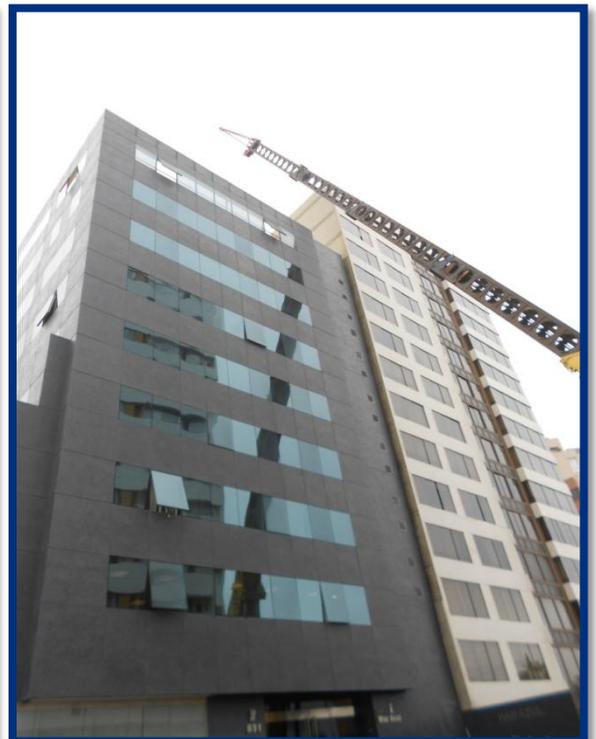
ANEXO 02
SERVICIOS OFRECIDOS

2.- SERVICIOS OFRECIDOS POR VMH INGENIEROS

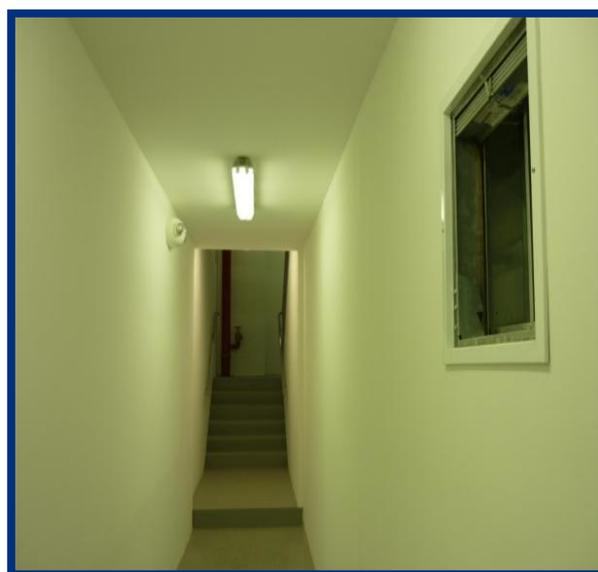
Mantenimiento y Reparaciones a Sistemas de Climatización



Sistemas de Aire Acondicionado en Edificios de Oficinas, Hoteles, Centros Comerciales, Vivienda, etc.



Sistema de Presurización de Escaleras



Sistema de Extracción de Monóxido en Estacionamientos



ANEXO 03
MANUAL DE FUNCIONES

	MANUAL	Código : M-RH-01
	MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES	Versión : 01
		Página : 1 de 4

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



Elaborado	Aprobado
  Elvis Mauricio Diaz Dpto. Gestión Humana	  Ing° Victor Mori Marin Gerente General Gerente General
Fecha : 09/09/15	Fecha : 09/09/15

Confidencial: Prohibida su reproducción total o parcial sin autorización del Coordinador SIG. Todo documento que sea reproducido o impreso sin la autorización del coordinador SIG y no cuente con el sello de COPIA CONTROLADA será considerado como una COPIA NO CONTROLADA

	MANUAL	Código : M-RH-01
	MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES	Versión : 01
		Página : 2 de 4

PRESENTACION

La filosofía de VMH INGENIEROS S.A.C. se orienta a brindar un servicio eficiente, con calidad, previniendo accidentes laborales y cuidando nuestro ambiente; para lo cual contamos con personal altamente calificado; de tal manera de lograr la total satisfacción de nuestros clientes.

En ese sentido, para alcanzar los fines y objetivos, es necesario diseñar una estructura organizacional y funcional que con precisión y claridad exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y de coordinación que deben guardar todos los que integran la Empresa, con la finalidad que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo coadyuven a lograr esos propósitos y metas.

El resultado de esta labor, es el presente documento denominado **Manual de Organización y Funciones – MOF**; instrumento técnico normativo de gestión que permitirá que los esfuerzos realizados sean eficientes.

El MOF es fruto de un constante y permanente estudio y evaluación de la visión y misión de la Empresa, teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades que demanda el mundo técnico, profesional y laboral cada vez más cambiante y exigente.

Así, se ha establecido funciones y responsabilidades de cada uno de sus empleados que beneficiaran no solo a quienes servimos; si no, harán de la Empresa y del trabajo que hacemos, un esfuerzo eficiente, con calidad y competitividad para el desarrollo de la gestión del talento humano que entregamos al país.

	MANUAL	Código : M-RH-01
	MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES	Versión : 01
		Página : 3 de 4

**ADMINISTRACION
RECURSOS HUMANOS**

INDICE

PRESENTACION.....	02
INDICE.....	03
1. FINALIDAD DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	04
2. ALCANCE DEL MANUAL.....	04
3. ORGANIGRAMA DE VMH INGENIEROS S.A.C.....	05
4. DE LAS FUNCIONES DE LAS ÁREAS Y RESPONSABILIDADES DE LOS PUESTOS.....	06

	MANUAL	Código : M-RH- 01
	MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES	Versión : 01
		Página : 4 de 4

1. FINALIDAD DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El presente Manual de Organización y Funciones de VMH INGENIEROS S.A.C. es un documento técnico normativo que tiene por finalidad:

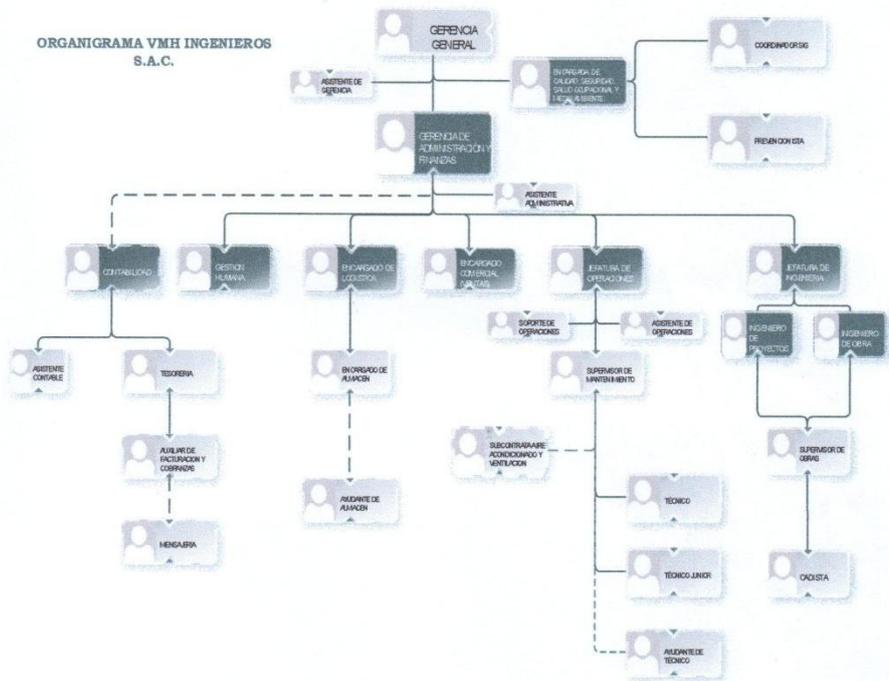
- Establecer las funciones que deben cumplir las áreas de VMH INGENIEROS S.A.C.
- Orientar al personal de sobre sus funciones, su ubicación e interrelación dentro de la estructura orgánica de la empresa.
- Servir de ayuda durante la selección de personal que debe ocupar diferentes cargos de la Organización para calificarlos por comparación entre lo que hacen y lo que deben hacer.
- Constituirse como un instrumento eficaz que facilite el control del cumplimiento de las funciones y atribuciones a nivel de Organización y cargo.

2. ALCANCE DEL MANUAL

El presente Manual es de aplicación para toda la Organización de VMH INGENIEROS S.A.C., considerando lo siguiente:

- Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.
- Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

	MANUAL	Código : M-RH-01
	MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES	Versión : 01
		Página : 5 de 4



Confidencial: Prohibida su reproducción total o parcial sin autorización del Coordinador SIG. Todo documento que sea reproducido o impreso sin la autorización del coordinador SIG y no cuente con el sello de COPIA CONTROLADA será considerado como una COPIA NO CONTROLADA



MANUAL
MANUAL DE ORGANIZACIONES Y
FUNCIONES

Código : M-RH-01

Versión : 01

Página : 6 de 4

3. De las funciones de las áreas y responsabilidades de los puestos.

PUESTO	ÁREA	CÓDIGO
Gerente General	Ingeniería	FU-ING-01
Gerente de Administración y Finanzas	Administración	FU-AD-01
Asistente Administrativa	Administración	FU-AD-02
Gestión Humana	Administración	FU-AD-03
Contador	Administración	FU-AD-04
Asistente Contable	Administración	FU-AD-05
Tesorero	Administración	FU-AD-06
Auxiliar de Facturación y Cobranzas	Administración	FU-AD-07
Mensajería	Administración	FU-AD-08
Encargado de CSSOMA	Administración	FU-AD-09
Coordinadora de SIG	Administración	FU-AD-10
Encargado de Logística	Administración	FU-AD-11
Jefe de Operaciones	Operaciones	FU-OP-01
Asistente Administrativo y Recepción	Operaciones	FU-OP-02
Asistente de Operaciones	Operaciones	FU-OP-03
Supervisor de Operaciones	Operaciones	FU-OP-04
Técnico	Operaciones	FU-OP-05
Técnico Junior	Operaciones	FU-OP-06
Ayudante de Técnico / Chofer	Operaciones	FU-OP-07
Encargado de Almacén	Operaciones	FU-OP-08
Asistente de Almacén	Operaciones	FU-OP-09
Encargado Comercial (Ventas)	Operaciones	FU-OP-10
Asistente de Gerencia	Ingeniería	FU-ING-02
Jefe de Ingeniería	Ingeniería	FU-ING-03
Ingeniero de Proyectos	Ingeniería	FU-ING-04
Ingeniero de Obras	Ingeniería	FU-ING-05
Supervisor de Proyectos	Ingeniería	FU-ING-06
Asistente de Ingeniería	Ingeniería	FU-ING-07
Cadista	Ingeniería	FU-ING-08
Prevencionista	Ingeniería	FU-ING-09

4. HISTORIAL DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA APROBACION	ITEMS MODIFICADOS
---	---	---

Confidencial: Prohibida su reproducción total o parcial sin autorización del Coordinador SIG. Todo documento que sea reproducido o impreso sin la autorización del coordinador SIG y no cuente con el sello de COPIA CONTROLADA será considerado como una COPIA NO CONTROLADA

GERENTE GENERAL

1	DATOS GENERALES	
Título de Puesto:	Gerente General	
Ubicación del Puesto	Oficina Principal	
Área:	Ingeniería	
2	RELACIÓN CON OTROS PUESTOS	
A Quien Reporta:	-----	
Quien le Reporta:	Todo el Personal	
3	RESUMEN DEL PUESTO	
A.	Definir las relaciones contractuales y cumplimiento de los contratos de la empresa.	
B.	Desarrollar el Plan Estratégico de la Organización, así como definir las Políticas de Gestión de los servicios para cada una de las operaciones a cargo y administrar los recursos de manera eficiente, enfocando en los objetivos del Plan Estratégico de la organización.	
4	FUNCIONES / ACTIVIDADES	
A.	Desarrollar el Plan Estratégico y las Políticas de Gestión de la Compañía.	
B.	Velar por una eficiente administración contable financiera en la organización.	
5	RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
A.	Aprobar la Política y Objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	
B.	Asegurar que los recursos necesarios estén disponibles para implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	
C.	Evaluar en conjunto con las Jefaturas el porcentaje de cumplimiento de las actividades y aplicar las correcciones necesarias.	
D.	Respaldar las disposiciones en materia de prevención, emitidas por la jefatura CSSMA, Supervisores de Campo y demás Jefaturas.	
E.	Comunicar y promocionar la Política a todos los niveles de la empresa, asignando las responsabilidades y acciones tendientes al logro de los objetivos planeados.	
F.	Verificar que la línea de mando sea responsable por la Seguridad y Salud de sus trabajadores.	
G.	Definir y asegurar el cumplimiento de los objetivos anuales de cada jefatura a cargo.	
6	PERFIL POR COMPETENCIAS	
HABILIDADES		
A.	Tolerancia a trabajar bajo presión.	
B.	Capacidad de análisis y síntesis.	
C.	Integridad.	
D.	Liderazgo.	
E.	Confidencialidad.	
7	REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
EDUCACIÓN:	A	Ingeniero Mecánico Electricista Colegiado.
FORMACION	A	Administración del Personal
	B	Conocimiento en Gestión Empresarial
	C	Gestión por procesos
	D	Conocimiento General de Seguridad y Salud en el Trabajo

JEFE DE OPERACIONES

1	DATOS GENERALES
Título de Puesto:	Jefe de Operaciones
Ubicación del Puesto	Oficina Principal
Área:	Operaciones
2	RELACIÓN CON OTROS PUESTOS
A Quien Reporta:	Gerente General y Gerente de Adm. y Finanzas
Quien le Reporta:	Asistente de Operaciones, Supervisores, Técnicos
3	RESUMEN DEL PUESTO
A.	Administrar todos los procesos de producción en campo de acuerdo a la programación y requerimientos del cliente, con la finalidad que éstos se realicen cumpliendo los estándares de calidad y seguridad establecidos en la Operación.
4	FUNCIONES / ACTIVIDADES
A	Supervisar la producción y el adecuado despacho de los equipos, herramientas e insumos cumpliendo con los estándares exigidos por el cliente.
B.	Realizar requerimientos de insumos, para la operación así como el reporte de gestión y producción.
C	Responsable del desarrollo de un plan de trabajo, para el adecuado cumplimiento de los servicios de atención de mantenimiento preventivo, correctivo y detección de fallas.
D	Se reúne con el cliente para coordinaciones propias de las operaciones en campo.
E	Otras funciones designadas por su jefe inmediato superior.
5	RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
A	Involucrar a todos los trabajadores en el Sistema de Gestión de SST de VMH INGENIEROS SAC.
B	Llevar al día los archivos relacionados a los temas de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente que se generen en campo
C	Reportar a la jefatura de CSSMA mediante informe, todos los accidentes ocurridos en forma inmediata por el medio más rápido posible
D	Implementar las acciones de prevención de riesgos de manera inmediata.
E	Asegurar que todos los procedimientos e instrucciones de trabajo sean cumplidos por el personal a su cargo
F	No admitir en el trabajo, personal que se presente bajo los efectos de bebidas alcohólicas o drogas, o manifieste evidentes síntomas de cansancio.
G	Brindar y mantener condiciones seguras de trabajo en campo
H	Velar por la Aplicación del Sistema Gestión de SST en las operaciones en campo.
I	Coordinación y seguimiento para el levantamiento de no conformidades en inspecciones y auditorías del Sistema de Gestión de SST
J	Brindar las facilidades para el cumplimiento del trabajo de los supervisores.
6	PERFIL POR COMPETENCIAS
HABILIDADES	
A	Facilidad para comunicarse a todo nivel, Dinámico, Responsable.
B	Honrado, Empático y Ordenado.
C	Ser flexible y permeable al cambio.
D	Orientar su esfuerzo hacia el logro de resultados.
E	Propiciar la articulación de trabajo en equipo.
F	Saber dirigir personal
G	Saber motivar a sus compañeros aprovechando sus capacidades y potencialidades
H	Saber tomar decisiones asertivas

7 REQUERIMIENTOS DEL PUESTO		
EDUCACIÓN:	A	Profesional Titulado, bachiller o Egresado de Ingeniería Mecánica y Eléctrica o Carreras afines.
FORMACION	A	Conocimiento de Office
	B	Conocimiento General de Seguridad y Salud Ocupacional
	C	Conocimiento en Manejo de Personal (Deseable)
EXPERIENCIA	A	02 Años como Jefe de Mantenimientos, Supervisor de obras o en otras empresa en puestos similares o de responsabilidad

SUPERVISOR DE OPERACIONES

1	DATOS GENERALES
Título de Puesto:	Supervisor de Operaciones
Ubicación del Puesto	Oficina Principal
Área:	Operaciones
2	RELACIÓN CON OTROS PUESTOS
A Quien Reporta:	Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Operaciones
Quien le Reporta:	Técnicos y Subcontratistas
3	RESUMEN DEL PUESTO
A.	Administrar todos los procesos de producción en campo de acuerdo a la programación y requerimientos del cliente, con la finalidad que éstos se realicen cumpliendo los estándares de calidad y seguridad establecidos en la Operación.
4	FUNCIONES / ACTIVIDADES
A	Supervisa y controla las actividades asignadas al personal a su cargo y todo lo relacionado a mantenimiento preventivo, correctivo y detección de fallas, cumpliendo con las normas y procedimientos de seguridad
B	Planifica y realiza un programa de mantenimiento preventivo, correctivo y detección de fallas, supervisando el adecuado funcionamiento de los equipos e instalaciones, reportando anomalías presentadas en el funcionamiento de los equipos
C	Se reúne con el cliente para coordinaciones propias de las operaciones en campo.
D	Otras funciones designadas por su jefe inmediato superior.
5	RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
A	Involucrar a todos los trabajadores en el Sistema de Gestión de SST de VMH INGENIEROS SAC.
B	Llevar al día los archivos relacionados a los temas de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente que se generen en campo
C	Reportar a la jefatura de CSSMA mediante informe, todos los accidentes ocurridos en forma inmediata por el medio más rápido posible
D	Implementar las acciones de prevención de riesgos de manera inmediata.
E	Asegurar que todos los procedimientos e instrucciones de trabajo sean cumplidos por el personal a su cargo
F	No admitir en el trabajo, personal que se presente bajo los efectos de bebidas alcohólicas o drogas, o manifieste evidentes síntomas de cansancio.
G	Brindar y mantener condiciones seguras de trabajo en campo
H	Velar por la Aplicación del Sistema Gestión de SST en las operaciones en campo.
I	Coordinación y seguimiento para el levantamiento de no conformidades en inspecciones y auditorías del Sistema de Gestión de SST
J	Brindar las facilidades para el cumplimiento del trabajo de los supervisores.
6	PERFIL POR COMPETENCIAS
	HABILIDADES
A	Facilidad para comunicarse a todo nivel, Dinámico, Responsable.
B	Honrado, Empático y Ordenado.
C	Ser flexible y permeable al cambio.
D	Orientar su esfuerzo hacia el logro de resultados.
E	Propiciar la articulación de trabajo en equipo.
F	Saber dirigir personal
G	Saber motivar a sus compañeros aprovechando sus capacidades y potencialidades
H	Saber tomar decisiones asertivas

7 REQUERIMIENTOS DEL PUESTO		
EDUCACIÓN:	A	Técnico Operativo Mecánica de Refrigeración y Aire Acondicionado, Electricidad y/o electromecánica o por experiencia
FORMACION	A	Conocimiento de Office (Deseable)
	B	Conocimiento General de Seguridad y Salud Ocupacional
	C	Conocimiento en Manejo de Personal (Deseable)
EXPERIENCIA	A	Mínimo 01 Año como Supervisor o Técnico en mantenimiento, en otras empresas en puestos similares o de responsabilidad.

ASISTENTE DE OPERACIONES

1 DATOS GENERALES	
Título de Puesto:	Asistente del Dpto. de Operaciones
Ubicación del Puesto	Oficina Principal
Área:	Operaciones
2 RELACIÓN CON OTROS PUESTOS	
A Quien Reporta:	Jefe de Operaciones
Quien le Reporta:	-----
3 RESUMEN DEL PUESTO	
A.	Realizar la coordinación de la operación e instalaciones de la forma más eficientes para el buen funcionamiento de la compañía
4 FUNCIONES / ACTIVIDADES	
A.	Organiza, recepciona, clasifica, registra, distribuye y archiva la documentación del área de Operaciones.
B.	Asignar quien lleve documentos y procedimiento de que debe de traer una firma.
C.	Avisar y coordinar con clientes las entregas de productos, verificar horas de servicio y darle fecha y tiempo aproximado de hora de entrega.
D.	Apoyar en la gestión de la jefatura de operaciones
5 RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
A	Cumplir las órdenes verbales y/o escritas, procedimientos de trabajo, acciones de emergencia y comunicar de forma inmediata los incidentes y accidentes ocurridos en el área de trabajo
B	Informar a su jefe inmediato de cualquier ocurrencia o tipo de incidentes o enfermedades de las cuales pudieran estar sufriendo.
C	Cuestionar todo tipo de condiciones que puedan alterar la seguridad en el ambiente de trabajo
D	Hacer sugerencias para mejorar el trabajo y la seguridad de su área
E	Asistir a las charlas de capacitación programadas
F	Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento Interno de Seguridad, Salud en el Trabajo.
6 PERFIL POR COMPETENCIAS	
HABILIDADES	
A.	Honrado, Empático y Ordenado.
B.	Ser flexible y permeable al cambio.
C.	Orientar su esfuerzo hacia el logro de resultados.
7 REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
EDUCACIÓN:	A Estudiante Técnico o universitario de los últimos ciclos de Administración / Gestión de empresas.
FORMACION	A Servicio al Cliente (deseable)
	B Manejo de Office a nivel usuario.
EXPERIENCIA	A Mínimo 1 Año en posiciones similares.

JEFE DE INGENIERIA

1 DATOS GENERALES	
Título de Puesto:	Jefe de Ingeniería
Ubicación del Puesto	Oficina Principal
Área:	Ingeniería
2 RELACIÓN CON OTROS PUESTOS	
A Quien Reporta:	Gerente General, Gerente de Adm. y Finanzas
Quien le Reporta:	Ingeniero de Proyectos, Supervisor de Proyectos, Cadista
3 RESUMEN DEL PUESTO	
A.	Administración de los procesos en los diferentes proyectos realizando una Gestión integral en calidad, Seguridad, Costos y RRHH, implementados en las operaciones en campo, de acuerdo a la planificación realizada, con el fin de cumplir con el requerimiento del cliente y los objetivos propuestos.
4 FUNCIONES / ACTIVIDADES	
A	Supervisar los diferentes Proyectos y controlar el cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa garantizando calidad y eficiencia en la gestión.
B.	Supervisar el control de stock de producción y abastecimiento de almacén requerido para la correcta realización de los diferentes proyectos.
C	Supervisar, planificar, capacitar y evaluar en la mejora continua en cada área.
D	Supervisar el cumplimiento de los estándares de la empresa VMH INGENIEROS SAC y del cliente.
E	Elaborar los Presupuestos y especificaciones Técnicas de los diferentes proyectos de la organización.
F	Otras funciones designadas por su jefe inmediato superior.
5 RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
A	Conocer el Sistema de Gestión de SST de VMH INGENIEROS SAC.
B	Promover el cumplimiento del Sistema de Gestión de SST en toda la organización.
C	Exigir el uso correcto de EPP y el cumplimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.
D	Llevar al día los archivos relacionados a los temas de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente
E	Reportar a la Jefatura de CSSMA mediante informe, todos los accidentes ocurridos en forma inmediata por el medio más rápido posible
F	Implementar las acciones de prevención de riesgos de manera inmediata.
G	Brindar apoyo en el Asegurar que todos los procedimientos e instrucciones de trabajo sean cumplidos por el personal a su cargo.
H	Brindar y mantener condiciones seguras de trabajo
I	Coordinación y seguimiento para el levantamiento de no conformidades en inspecciones y auditorías del SGSST
6 PERFIL POR COMPETENCIAS	
HABILIDADES	
A	Saber tomar decisiones asertivas.
B	Saber dirigir personal.
C	Orientar su esfuerzo hacia el logro de resultados.
D	Propiciar la articulación de trabajo en equipo.
E	Poseer suficiente capacidad de análisis.
F	Saber motivar a sus compañeros aprovechando sus capacidades y potencialidades
7 REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
EDUCACION:	A Bachiller en Ingeniería Industrial, Civil o carreras afines.
FORMACION	A Nivel intermedio en herramientas de Office
	B Conocimiento en manejo y ejecución de obras.
EXPERIENCIA	A 03 Años como Jefe de Operaciones, Jefe de Proyectos, Administrador de Servicios, Administrador de Obras.

ASISTENTE DE GERENCIA

1 DATOS GENERALES		
Título de Puesto:	Asistente de Gerencia	
Ubicación del Puesto	Oficina Principal	
Área:	Ingeniería	
2 RELACIÓN CON OTROS PUESTOS		
A Quien Reporta:	Gerente General	
Quien le Reporta:	-----	
3 RESUMEN DEL PUESTO		
A.	Ejecutar acciones directas de apoyo a la gestión de la Gerencia General y administrar la información y recursos pertinentes a su Gerencia.	
4 FUNCIONES / ACTIVIDADES		
A.	Recibir la documentación para la aprobación de la Gerencia General y centralizarla para su respectiva distribución.	
B.	Llevar la agenda de reuniones de la Gerencia General.	
C.	Apoyar en la Gestión de la Gerencia Administrativa y financiera.	
D.	Facturación mensual de los productos y/o servicios ofrecidos con los Administradores de los mismos.	
E.	Otras funciones que la gerencia le designa.	
5 RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
A.	Velar por su propia seguridad, identificando los peligros del área de trabajo, de sus actividades evaluando los riesgos y aplicando las medidas de control establecidas en los procedimientos de trabajo seguro y preservar el medio ambiente.	
B.	Cuestionar todo tipo de condiciones que puedan alterar la seguridad en el ambiente de trabajo	
C.	Hacer sugerencias para mejorar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	
D.	Fomentar el trabajo en equipo y mantener una conducta preventiva	
E.	Cumplir con el Reglamento Interno de Seguridad, Salud en el Trabajo.	
6 PERFIL POR COMPETENCIAS		
HABILIDADES		
A.	Facilidad para comunicarse a todo nivel, Dinámico, Responsable.	
B.	Honrado, Empático y Ordenado.	
C.	Ser flexible y permeable al cambio.	
D.	Orientar su esfuerzo hacia el logro de resultados.	
E.	Propiciar la articulación de trabajo en equipo.	
7 REQUERIMIENTOS DEL PUESTO		
EDUCACIÓN:	A	Egresada en Administración, Secretariado Comercial o Técnica Computación e Informática
FORMACION	A	Administración y gestión empresarial, Computación Básica, Office a nivel de usuario
EXPERIENCIA	A	Experiencia mínima 1 año en labores administrativas o en posiciones similares como Secretaria, Asistente de Gerencia, Asistente Administrativa.