

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
AUTOS & MÁS, RIO HONDO, ZACAPA**

**PRÁCTICA PROFESIONAL TÉCNICA
-PPT-**

César Augusto Calderón Lemus 200442009
Edwin William Díaz Miranda 200440344

CHIQUIMULA, GUATEMALA, MARZO DE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
AUTOS & MÁS, RIO HONDO, ZACAPA**

Informe sometido a Consideración de Honorable Consejo Directivo

Por:
César Augusto Calderón Lemus
Edwin William Díaz Miranda

A conferírseles el título de:

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUIMULA, GUATEMALA, MARZO DE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CONSEJO DIRECTIVO



Presidente: MSc Mario Roberto Díaz Moscoso

Secretario: MSc Nery Waldemar Galdámez Cabrera

Representante de Docentes: MSc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
MSc. Benjamín Alejandro Pérez Valdés

Representantes de Egresados: Ing. Agr. Walter Orlando Espinoza

Representante de Estudiantes: TAE. Renato Esteban Franco Gómez

Coordinador Académico:
MSc Edwin Filiberto Coy Cordón

Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas:
MSc. Felipe Nery Agustín Hernández

Coordinador de Práctica:

MSc Carlos Leonel Cerna Ramírez

CHIQUIMULA, GUATEMALA, MARZO DE 2008.

RESUMEN

El informe presenta, los resultados del estudio realizado en la Empresa Autos & Más, ubicada en Santa Cruz, municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa, la cual se abordó desde el enfoque Ex-Post-Factum; siendo eminentemente descriptiva.

En el estudio se consideró al personal que labora en la empresa. Para tal efecto el trabajo de campo se realizó a través de diferentes técnicas de investigación (entrevistas, encuestas y observaciones). Con ellos se obtiene un detalle del desarrollo de cada una de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) que son aplicadas dentro de la dependencia.

Al analizar los resultados se concluye, que la situación administrativa de la Empresa Autos & Más, no posee un proceso de planificación adecuado, donde se encuentren claramente definidos y documentados los elementos de la planificación estratégica (misión, visión, objetivos, estrategias y políticas), elementos de la planeación que son desconocidos totalmente por los empleados.

De acuerdo a los resultados de la investigación se presentan dificultades en el proceso de organización, al no contar con un organigrama que permita visualizar de forma directa las áreas funcionales que conforman la empresa, las líneas de autoridad y niveles jerárquicos de cada uno de los puestos; por lo que se propuso un organigrama con las características antes mencionadas. Tampoco cuentan con un manual de inducción y un manual de funciones que sean de utilidad a los empleados al momento de ingresar a trabajar a la empresa. La autoridad es de tipo formal-lineal, siendo ejercida por un superior hacia el grupo de empleados que la conforman.

En el proceso de dirección, el estilo de liderazgo ejercido por el jefe administrativo es democrático, pues él consulta a sus subordinados respecto a las acciones y decisiones probables que han de aplicarse, fomentando así la participación entre los mismos. Se pudo determinar que la empresa no brinda incentivos al personal, que motiven a los empleados a ejecutar su trabajo con eficiencia evitando fallas en el desarrollo de las actividades.

Los aspectos de control analizados en la empresa fueron: control de personal y evaluación del desempeño; los cuales indicaron que son realizados eficientemente permitiendo así el buen desempeño y desarrollo de las actividades realizadas por los empleados en la empresa.

INDICE GENERAL

Introducción	i
--------------	---

CAPITULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema	01
1.1.1 Formulación del problema	01
1.1.2 Sistematización del problema	02
1.1.3 Delimitación del problema	02
1.1.3.1 Delimitación institucional	02
1.1.3.2. Delimitación geográfica	02
1.1.3.3. Delimitación temporal	02
1.2 Objetivos	02
Objetivo general	02
Objetivos específicos	03
1.3 Justificación	03
1.4 Tipo de investigación	04
1.5 Método de investigación	04
1.6 Estadística	05
1.6.1 Definición de la población	05
1.7 Operacionalización de variables	05
1.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	07
1.9 Trabajo de campo	07
1.10 Procesamiento de la información recolectada	08
1.12 Control	08

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1	Razón o denominación social	09
2.2	Antecedentes	09
2.3	Domicilio	09
2.4	Tamaño y cobertura	10
2.5	Estructura organizacional	10

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Diagnóstico Administrativo	11
3.2	Proceso Administrativo	12
3.2.1	Planeación	13
3.2.1.1	Tipos de planes	13
3.2.1.1.1	Objetivos	14
3.2.1.1.2	Estrategias	14
3.2.1.1.3	Políticas	15
3.2.2	Organización	16
3.2.2.1	Tipos de Organización	16
3.2.2.2	Niveles jerárquicos	17
3.2.2.3	Manual de funciones	17
3.2.2.4	Estructura organizacional	18
3.2.3	Integración	18
3.2.3.1	Reclutamiento	19
3.2.3.2	Selección	19
3.2.3.3	Inducción	20
3.2.3.4	Capacitación	20

3.2.4	Dirección	20
3.2.4.1	Autoridad	21
3.2.4.2	Comunicación	21
3.2.4.3	Liderazgo	22
3.2.4.4	Motivación	23
3.2.5	Control	23
3.2.5.1	Elementos del control	24
3.2.5.2	Control administrativo	25
3.2.5.4	Evaluación del desempeño	26

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Planeación	27
4.1.1	Misión	28
4.1.2	Visión	28
4.1.3	Objetivos	28
4.1.4	Estrategias	29
4.1.5	Política	29
4.2	Organización	29
4.2.1	Jerarquía	30
4.2.2	Funciones	30
4.2.3	Estructura Organizacional	30
4.3	Integración	31
4.3.1	Reclutamiento	31
4.3.2	Selección	31
4.3.3	Inducción	32
4.3.4	Capacitación	33

4.4	Dirección	33
4.4.1	Autoridad	33
4.4.2	Comunicación	34
4.4.3	Liderazgo	34
4.4.4	Motivación	35
4.4.5	Relación laboral	36
4.5	Control	36
4.5.1	Elementos del Control	37
4.5.1.1	Desempeño Laboral	37
4.5.2	Control administrativo	37
4.5.2.1	Control de inventarios	37
4.5.2.2	Evaluación del desempeño	38
CONCLUSIONES		39
RECOMENDACIONES		41
BIBLIOGRAFÍA		43
APÉNDICE		45

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1

Operacionalización de variables 05

Cuadro 2

Técnicas e instrumentos de recolección de datos 07

Cuadro 3

Tipo de comunicación entre superiores y subordinados 34

Cuadro 4

Estilo de liderazgo ejercido por el jefe administrativo 35

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1

Aspectos contemplados en la inducción del personal 32

Gráfica 2

Tipo de contrato que posee el personal de la empresa 36

ÍNDICE DE APÉNDICE

Apéndice I

Propuesta de Manual de Funciones de la
Empresa Autos & Más, Río Hondo, Zacapa

46

INTRODUCCIÓN

El estudio de las organizaciones es una herramienta clave que permite evaluar las tendencias, situaciones o hechos que se presentan en la organización, conociendo de esta forma su estructura y funcionamiento. La evaluación da a conocer las dificultades que enfrenta la organización y posibles soluciones a estas, a la vez permite descubrir las oportunidades que pueden enriquecer el desarrollo del trabajo, potencializando así las actividades de la empresa. Para que ésta funcione eficazmente se debe contemplar y tener presente los propósitos y misión de la misma; que todos los empleados y todas aquellas personas dentro de la organización conozcan el por qué de su labor. Para ello, el proceso administrativo da a conocer los pasos a seguir, y crear así un ambiente de trabajo en donde se propicie el mejor desempeño de las labores. El proceso administrativo consta de las siguientes etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Es por ello que el diagnóstico administrativo surge por la necesidad empresarial de resolver problemas de adaptación del presente al futuro y encontrar soluciones que permitan a las organizaciones obtener una respuesta rápida o precisa bajo un proceso definido.

La investigación que se plantea tiene como objeto, determinar la situación administrativa de la Empresa Autos & Más. El estudio se aborda desde un enfoque Ex-Post-Factum, el cual puede tipificarse como descriptiva, realizada en Santa Cruz, municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa, del 1 de Julio al 31 de Octubre del presente año.

Para realizar el estudio, se tomó como base las etapas del proceso administrativo, con lo cual se obtuvo un diagnóstico que permitió establecer las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa, y con los resultados obtenidos se proponen posibles soluciones que contribuyan a mejoras en las áreas analizadas.

El estudio consta de cuatro capítulos estructurados de la manera siguiente:

El primero, constituido por el Marco Metodológico integrado por el planteamiento del problema; formulación, sistematización y delimitación, los objetivos del estudio, justificación, el método de investigación, la definición de la población, recolección de datos y procesamiento de la información.

El segundo Capítulo: lo constituye el Marco Referencial donde se presenta una caracterización de la empresa en estudio.

El tercer Capítulo: presenta las bases científicas que le dan consistencia a la investigación como lo es el Marco Teórico, donde se fundamentan los elementos del diagnóstico y proceso administrativo, que se utilizaron para desarrollar la investigación.

El cuarto Capítulo: comprende el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Así mismo, se incluyen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en el estudio. Finalmente en el apéndice se incluye la “Propuesta de Manual de funciones de la Empresa Autos & Más, Río Hondo, Zacapa”.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema:

Actualmente todo tipo de organización que opera en nuestro medio se ve perjudicada en menor o mayor grado por fallas en la administración, que dan por resultado irregularidades en la realización de sus actividades. Esto se debe a la falta de conocimiento al aplicar el proceso administrativo como herramienta para que le sirva de fundamento en la toma de decisiones.

La Empresa esta caracterizada por ser líder en su ramo en el área oriental, en la venta de carros marca Toyota, venta de motos de diferentes marcas, repuestos, llantas, aceites, lubricantes y otros. El crecimiento de la empresa en la región ha sido notorio, por la variedad de servicios que han implementado y la afluencia de sus clientes. Su imagen, respaldada por la calidad es reconocida por empresas y personas particulares que se han beneficiado con los mismos.

La empresa posee deficiencia en el proceso administrativo, específicamente en las etapas de planeación y organización, al no contar con sus elementos claramente definidos ni con los manuales de inducción y funciones necesarios para el buen desarrollo de las actividades relacionadas con el personal que labora en la empresa; dando como resultado consecuencias desfavorables, las cuales se determinaron por medio de un diagnóstico administrativo.

1.1.1 Formulación del problema:

¿Cuál es la situación administrativa implementada en la empresa Autos & Más?

1.1.2 Sistematización del problema:

- ¿Cómo se realiza la etapa de planeación?
- ¿De qué forma se determina la etapa de organización?
- ¿Cuál es el mecanismo utilizado para la integración de personal?
- ¿De qué forma se efectúa la etapa de dirección?
- ¿De que forma se llevan a cabo los métodos de control?

1.1.3 Delimitación del problema:

1.1.3.1 Delimitación institucional:

El presente estudio se realizó en el área administrativa de la empresa Autos & Más.

1.1.3.2 Delimitación geográfica:

El estudio se realizó en Santa Cruz, municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa.

1.1.3.3 Delimitación temporal:

Realizada al 31 de octubre de 2007.

1.2 Objetivos:

Objetivo general:

Determinar la situación administrativa de la empresa Autos & Más, mediante el análisis del proceso administrativo para elaborar una propuesta que contribuya a alcanzar los objetivos.

Objetivos específicos:

1. Establecer la forma en que realizan la etapa de planeación, para proponer alternativas de solución que contribuyan a la toma de decisiones.
2. Estudiar la manera en que llevan a cabo la etapa de organización, para conocer la forma como está organizada y proponer herramientas administrativas que contribuyan a minimizar sus debilidades.
3. Indicar los mecanismos utilizados para llevar a cabo la etapa de integración del recurso humano dentro de la empresa.
4. Establecer la forma en que realizan la etapa de dirección, para conocer la forma como dirigen las acciones que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.
5. Identificar los mecanismos de control aplicados para evaluar el desempeño de funciones y logro de objetivos de la empresa.

1.3 Justificación:

Con base a los objetivos de la investigación, el estudio realizado es de utilidad para estudiantes y profesionales de las ciencias económicas. Pero principalmente para el Gerente de la empresa Autos & Más que fue objeto de estudio, ya que la información que se generó permitirá la ejecución de sus operaciones eficientemente en cada una de las etapas del proceso administrativo.

Es necesario que en la empresa se ponga en práctica cada una de las etapas del proceso administrativo; por eso, se espera que con los indicadores estudiados y las conclusiones y recomendaciones presentadas se ayude a la realización y supervisión de cada una de las funciones, maximizando las

fortalezas y minimizando las debilidades. Con este trabajo se contribuye a mejorar procesos y ser de fundamento para acrecentar su liderazgo en el área oriental del país.

Así también podrá tenerse una visión más clara de cuales son las oportunidades que se tienen, y que cada área con sus respectivas funciones pueden aprovechar y convertirlas en fortalezas.

Es por ello la importancia de haber llevado a cabo dicho estudio que permitió conocer la situación administrativa que posee la empresa actualmente y que incide en su desenvolvimiento, para que conociendo dichos factores favorables y desfavorables permitan la aplicación de estrategias de crecimiento acordes a su entorno.

1.4 Tipo de investigación:

La investigación se realizó con base al Enfoque Ex-Post-Factum, de tipo descriptivo; permitió conocer la situación administrativa de la empresa.

1.5 Método de investigación:

El trabajo de investigación se realizó con base al método de investigación inductivo, partió de una situación concreta, conociendo las circunstancias en que se encuentra la administración de la empresa. Se realizó por medio de la información primaria proporcionada por el Jefe Administrativo y los empleados, lo que permitió obtener datos reales para llegar a establecer conclusiones generales de la situación administrativa actual de la empresa.

1.6 Estadística:

1.6.1 Definición de la población:

Para la recolección de información se tomó en cuenta a los 11 empleados que laboran en la empresa.

1.7 Operacionalización de variables:

A continuación se presentan las variables, los indicadores y sus respectivos sub-indicadores:

CUADRO 1: Operacionalización de Variables

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	SUB- INDICADORES
Establecer la forma en que realizan la etapa de planeación, para proponer alternativas de solución que contribuyan a la toma de decisiones.	Planeación	1. Misión	
		2. Visión	
		3. Objetivos	3.1 Corto Plazo 3.2 Mediano Plazo 3.3 Largo plazo
		4. Estrategias	
		5. Políticas	5.1 Reglas 5.2 Normas
Estudiar la manera en que llevan a cabo la etapa de organización, para conocer la forma como está organizada y proponer herramientas administrativas que contribuyan a minimizar sus debilidades.	Organización	1. Jerarquía	1.1 Niveles jerárquicos 1.1.1 Centralización 1.1.2 Descentralización
		2. Funciones	Manual de Funciones
		3. Estructura Organizacional	3.1 División del trabajo 3.2 Unidad de Mando

Cuadro 1: Continuación

Indicar los mecanismos utilizados para llevar a cabo la etapa de integración del recurso humano dentro de la empresa.	Integración	1. Reclutamiento	1.1 Fuentes de reclutamiento
		2. Selección	2.1 Entrevistas 2.2 Pruebas
		3. Inducción	
		4. Capacitación	Tiempo
Establecer la forma en que realizan la etapa de dirección, para conocer la forma como dirigen las acciones que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.	Dirección	1. Autoridad	Tipos de autoridad
		2. Comunicación	Tipos de comunicación
		3. Liderazgo	Estilos de liderazgo
		5. Motivación	Técnicas de motivación
		6. Relaciones Laborales	Contratos laborales
Identificar los mecanismos de control aplicados para evaluar el desempeño de funciones y logro de objetivos de la empresa.	Control	1. Elementos del Control	Desempeño Laboral
		2. Control administrativo	2.1 Inventarios 2.2 Evaluación del Desempeño

Fuente: Elaboración propia.

1.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Las fuentes de información que se utilizaron son: fuente primaria, el personal que labora en la empresa, fuentes secundarias, tesis, libros, enciclopedias, internet, revistas, relacionadas con el tema de investigación. Para obtener información directa se procedió a observar en la empresa el desarrollo de las actividades laborales, se realizaron entrevistas y encuestas que fueron dirigidas al Jefe Administrativo y personal de la empresa. A continuación se presenta el cuadro que resume las técnicas de recolección de datos que se utilizaron para recolectar la información.

Cuadro 2: Técnicas e instrumentos de Recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Entrevista	Guía de Entrevista	• Jefe Administrativo
Encuesta	Cuestionario	• Personal operativo
Observación	Guía de Observación	
Investigación Bibliográfica	Guías de Análisis	• Libros • Revistas • Tesis

Fuente: Elaboración propia.

1.9 Trabajo de campo:

Para recopilar la información se procedió a realizar las siguientes estrategias:

- Se realizaron visitas a la empresa, con el propósito de conocer las instalaciones y solicitar al Jefe Administrativo la autorización para realizar el diagnóstico administrativo en la misma.

- Se realizaron visitas para conocer el personal que labora en dicha empresa, así como el desempeño de algunas de las funciones que se realizan en la misma.
- Se procedió a realizar el trabajo de campo, efectuando las entrevistas y encuestas respectivas para la elaboración del diagnóstico, y las observaciones sobre el desarrollo de actividades en la misma, para obtener así la información necesaria.

1.10 Procesamiento de la información recolectada:

El procesamiento de los datos se realizó revisando los instrumentos de recolección de información (cuestionario y guía de entrevista) aplicados al Jefe Administrativo y empleados de la empresa, obteniendo las respuestas mediante un proceso manual de vaciado de datos. Posteriormente se realizaron cuadros de información para su respectivo análisis.

1.11 Control

Con el fin de prever las actividades realizadas en la investigación y el tiempo empleado; se utilizó la técnica de planificación del Gráfico de Gantt para su programación. En dicho cuadro, se especificaron las actividades realizadas de acuerdo con el tiempo disponible de la Gerencia y los empleados para realizar las encuestas y las entrevistas.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Razón o denominación social

La empresa Stragá Internacional casa matriz, fue establecida con la categoría única, en el año de 1,977. Formando parte de la Sociedad Stragá Internacional S.A. El 30 de enero del 2,004 la empresa Payan Sociedad Anónima, compro todos los derechos de dicha sociedad. Denominándola ahora “Autos & Mas” S.A. Quedando registrada la compra de la empresa en la patente de comercio con número de registro: 342772, folio: 626, libro: 304, número de expediente: 4143-2004, Categoría: Única, Dirección: Santa Cruz, Río Hondo, Zacapa; según información proporcionada por la Gerencia.

2.2 Antecedentes

La empresa nace con el objeto de Importación, compra, distribución, comercialización, de vehículos nuevos y usados; venta de repuestos, accesorios, maquinaria pesada industrial, agropecuaria y marítima, llantas, lubricantes, combustibles, servicios de fletes en general administración de inversiones de negocios.

Desde ese momento se dedica al comercio, en el área del oriente del país, por la demanda existente de ventas de repuestos, llantas, baterías, lubricante y mercadería en general, para satisfacer la demanda y necesidades de la localidad.

2.3 Domicilio

La empresa se encuentra localizada en la Aldea de Santa Cruz Km. 126, Municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa.

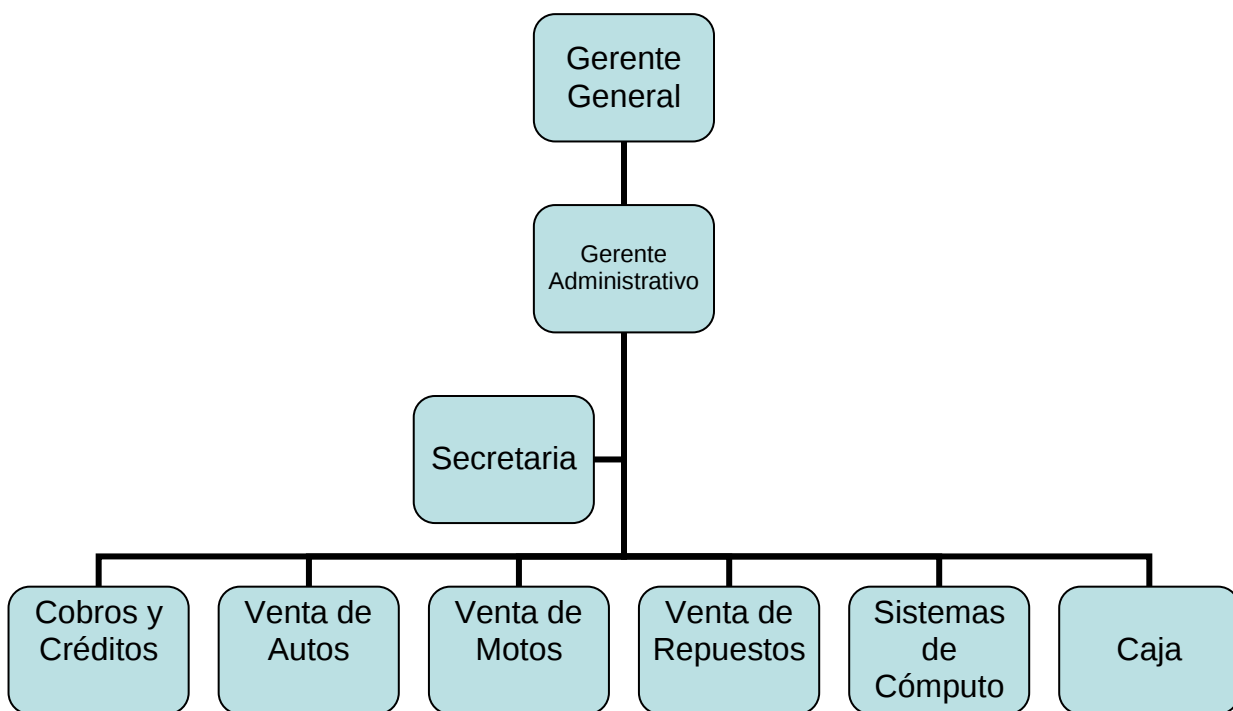
2.4 Tamaño y cobertura

La empresa tiene una cobertura en todo el oriente del país donde se encuentra que parte desde su casa matriz en Río Hondo, la cual extiende su cobertura en el municipio de Chiquimula y Esquipulas, Zacapa; así mismo, la sucursal localizada en el municipio de Pto. Barrios, Izabal; y para la venta de vehículos, cuenta con dos sucursales en la ciudad capital.

2.5 Estructura organizacional

La Estructura Organizacional de Autos & Más, es la siguiente:

Organigrama de la empresa Autos & Más



Fuente: Autos & Más.

Todas las funciones en cada uno de los puestos son supervisados directamente por el Gerente Administrativo.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Diagnóstico Administrativo:

El estudio de las organizaciones es una herramienta clave que permite evaluar las tendencias, situaciones o hechos que se presentan en la organización, conociendo de esta forma su estructura y funcionamiento. La evaluación da a conocer las dificultades que enfrenta la organización y posibles soluciones a estas, a la vez permite descubrir las oportunidades que pueden enriquecer el desarrollo del trabajo, potencializando así las actividades de la empresa. Es por ello que el diagnóstico administrativo surge por la necesidad empresarial de resolver problemas de adaptación del presente al futuro y encontrar soluciones que permitan a las organizaciones obtener una respuesta rápida o precisa bajo un proceso definido.

El diagnóstico administrativo “es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”; la palabra diagnóstico se deriva de las raíces etimológicas del término que permiten deducir su significado científico; Día (a través) y gnosis (conocer). Por tanto, se trata de “conocer a través de o por medio de”.¹

La realización del proceso debe de ser una actividad constante dentro de la organización, para que sus resultados puedan enriquecer permanentemente en ella y brindar una solución a los posibles problemas que puedan darse como: La duplicación de funciones, deficiente delegación de autoridad, toma de decisiones equivocadas, equipo inadecuado, supervisión incompetente, registros inadecuados o deficientes entre otros.

¹ Martínez Víctor Manuel Diagnóstico Administrativo, Procedimientos, Procesos y Reingeniería. (México Editorial, 1998), Pág. 22

El diagnóstico administrativo debe contener una descripción de la organización de la situación actual, así como su trayectoria histórica, proporcionando de esta manera orientaciones generales que incluyan los puntos principales de la estrategia y de los objetivos.

Su finalidad es servir de base para acciones concretas, fundamentar las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones de los interesados.

3.2 Proceso Administrativo:

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Proceso administrativo, es el conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración éstas se interrelacionan y forman un proceso integral.

“Para que una empresa funcione eficazmente se debe contemplar y tener presente los propósitos y misión de la misma; que todos los empleados y todas aquellas personas dentro de la organización conozcan el por qué de su labor”. Para ello, el proceso administrativo da a conocer los pasos a seguir, y crear así un ambiente de trabajo en donde se propicie el mejor desempeño de las labores. El proceso administrativo consta de las siguientes etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.”²

Con el objeto de conocer las etapas del proceso administrativo, se presenta una definición de cada una de ellas, así como su importancia y la composición de sus respectivos elementos.

² Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, (USA: Editorial Mc. Graw Hill, 1994), p. 611.

3.2.1 Planeación

Todas las actividades realizadas por el ser humano deben ser primero planificadas, para luego llevarlas a cabo.

Cuando las actividades son planificadas adecuadamente se aprovecha el tiempo y los recursos, se anticipa a situaciones futuras, atiende mejor los objetivos, fundamenta el control y el poder, soluciona problemas a corto y largo plazo, etc. La planeación consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.”

3.2.1.1 Tipos de planes:

Los planes cumplen dos funciones primordiales que son: Indicar los objetivos que serán alcanzados por los planes en el nivel inferior y dar los medios para alcanzar los objetivos incluidos en los planes del siguiente nivel. Los planes se pueden dividir dependiendo de sus periodos y niveles, dentro de los diferentes tipos de planes están: misión, visión, estrategia, objetivos, políticas, programas, y presupuestos.

Los planes están integrados por diferentes criterios y dependiendo de estos se le pueden clasificar de la siguiente manera: al lapso de tiempo que estos abarquen en corto plazo, mediano plazo, largo plazo. Por su amplitud pueden ser estratégicos y operacionales. Según el uso del plan en: permanentes y de un solo uso.

3.2.1.1.1 Objetivos:

Una empresa o institución que no conozca o no tenga claro el objetivo que persigue, nunca sabrá a lo que se enfrentará en el campo en el cual se desenvuelve, un buen plan contribuye favorablemente al logro de los objetivos. Estos deberán ser conocidos y comprendidos por todos dentro de la organización para su mejor aplicación; se le debe cuantificar y estipular dentro de cierto periodo de tiempo y deberá ser flexible para enfrentar situaciones inesperadas durante y después de su ejecución. Los objetivos son la base de la planeación. Son los resultados futuros esperados que la administración busca. Las organizaciones tienen objetivos múltiples. Los objetivos establecidos y los reales son con frecuencia distintos. La Administración enfatiza diferentes objetivos en diferentes momentos, dependiendo de la configuración del poder de la administración, los cuales pueden ser a corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

3.2.1.1.2 Estrategias:

La elaboración de estas en las organizaciones dará como resultado un panorama general para definir y lograr los objetivos de una organización y a la vez le brindará respuestas a la organización ante su entorno a lo largo del tiempo. La estrategia se define de la siguiente manera “es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”.⁵ Los planes estratégicos son diseñados para satisfacer las metas generales de la organización.

⁵ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (México: Editorial Ultra, 2001), Pág. 130

3.2.1.1.3 Políticas:

Las empresas deben de contar con políticas bien definidas, estas permitirán alcanzar con éxito objetivos específicos de la organización, están constituidas por principios o conjuntos de principios relacionados, junto con su regla o reglas de acción. Reyes Ponce en su libro *Administración de Empresas; Teoría y Practica* (1985), dice que pueden definirse como “los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes de campo para tomar las decisiones que les corresponde tomar. Sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas”. Por lo cual, tienen la intención de establecer la filosofía general de la administración y aclarar un poco más los medios por los cuales los objetivos deben ser alcanzados.

Por su extensión las políticas pueden clasificarse de dos formas que son: fundamentales o generales; cuando algunas se refieren a asuntos muy importantes que son utilizadas por la alta gerencia y cuyo alcance repercute en toda la empresa y cuando se ocupan de cosas de importancia menor, por lo que su alcance es mas restringido, se le denominan departamentales o Particulares.⁶

Según la forma de originarse las políticas pueden variar y ser: políticas expresas; que son las que de una manera precisa, consiente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales dentro de la empresa. Políticas implícitas; estas no son enunciadas directamente mediante algún medio y por lo tanto no existe evidencia escrita de las mismas. Las políticas consultadas son las que se apoyan a través de consultas que los jefes de mandos medios hacen a los superiores.

⁶ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte*. (México; Editorial Trillas, 1985), Pág. 168-171.

3.2.2 Organización:

Una de las etapas más importantes luego de haber planificado de lo que se realizará dentro de la empresa es organizar, en ella se llevará a cabo lo planificado, se analizarán los sistemas y métodos de trabajo, se efectuarán cambios necesarios en los procesos para la realización del trabajo. En la empresa es necesario que el personal que labore en una operación o equipo conozca a cabalidad la función que realizará y la relación de funciones que se tendrá para el desempeño de la misma.⁹

La organización puede definirse como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”¹⁰

3.2.2.1 Tipos de Organización:

Organización Formal: Es aquella que posee una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, esta debe ser flexible, direccional y dar lugar al talento, capacidades y gustos individuales de quienes la integran. Cada esfuerzo individual deberá canalizarse a estas actividades grupales y organizacionales.

Organización Informal: Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, que surgen espontáneamente de la asociación entre sí de personas.¹²

⁹ Ibid. Pág. 246

¹⁰ Ibid. Pág. 246, 395.

¹² Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (Mexico: Editorial Ultral, 2001), .Pág. 248.

3.2.2.2 Niveles Jerárquicos:

La diversidad funcional dentro de la organización será muy amplia en cuanto a las obligaciones y responsabilidades de cada una de las personas que la integran, estas actividades podrán llevarse a cabo de acuerdo a la forma en que hayan sido planeadas, podrán ser centralizadas o descentralizadas según la forma en que se tomen las decisiones y se ejecuten las acciones. A continuación se define cada una de ellas de acuerdo a las características que las distinguen:

Centralización: Consiste en la concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

Toda organización debe tener determinada forma de autoridad, que debe estar centrada para actuar equilibradamente, la centralización facilita la dirección personal cuando las empresas son pequeñas, pues permite la integración y uniformidad de acciones que en ella se realizan.

Descentralización: Esta actividad se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales.

Esta posee grandes ventajas en cuanto a que incrementa la participación de los empleados y origina un mejor espíritu de equipo, existe democracia y el grupo de personas pueden dar sugerencias y opinar en cuanto a la toma de decisiones.¹³

3.2.2.3 Manual de Funciones:

Los manuales de organización, permiten conocer información detallada de la organización, contienen los antecedentes de la empresa, su legislación, las funciones, su estructura y atribuciones, asimismo contemplan lo relativo a los niveles jerárquicos, los canales de comunicación y coordinación y la descripción de la estructura de la empresa en el o los organigramas que la representan.

¹³ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. (México Mac Graw Hill 1996) Pág. 225

Según Louis A. Allen, el manual de la organización es un conjunto de referencias de la organización usados frecuentemente por los directores y empleados, son utilizados como instrumentos administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficiencia, de manera que los empleados conozcan a cabalidad la forma en que deberán realizar sus tareas”.

Hoy en día es muy importante para las organizaciones el uso de los manuales de funciones, orientan a los empleados, las instrucciones que se brindan son claras y definidas, fijan responsabilidades y son prácticos para que el empleado conozca el trabajo a realizar, así evitar la pérdida de tiempo en estarse repitiendo instrucciones.

3.2.2.4 Estructura organizacional:

La estructura organizacional, se refiere a las relaciones relativamente fijas entre los puestos en una organización, esta permite facilitar la coordinación de actividades y controlar cada uno de los actos de los miembros que la integran.

3.2.3 Integración:

La integración consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, lo que se realizará por medio de la obtención de los elementos materiales y humanos necesarios, que cubran los cuadros teóricos establecidos por la planeación y organización.

Esto incluye a todo lo que se refiere sobre la identificación de fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles, el reclutamiento, la selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación, compensación y capacitación o desarrollo de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan

cumplir eficaz y eficientemente las tareas programadas. Integrar es: “obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.¹⁵

La integración esta conformada por las siguientes etapas:

3.2.3.1 Reclutamiento:

Es la etapa que consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos que consta la estructura organizacional. Las empresas que posean una imagen pública favorable deberán tratar de atraer candidatos calificados para el desempeño de los puestos.

- Fuentes de reclutamiento. Estas fuentes permiten atraer candidatos de mejor calidad, dentro de estas están: búsqueda interna, anuncios publicitarios, recomendaciones de empleados, agencias publicitarias de empleos, agencias de empleados privadas, servicio de ayuda temporal, y otros.¹⁶

3.2.3.2 Selección:

Es la elección entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto. Para llevar a cabo el proceso de selección existen técnicas, procesos e instrumentos entre los que se pueden mencionar: entrevistas, pruebas, centros de evaluación, obteniendo así una selección que brinde buenos resultados de los candidatos que se elijan.

¹⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte. (México; Editorial Trillas, 1985), Pág. 256.

¹⁶ Stephen P. Robbins y Coulter Mary. Administración, sexta edición. Pág. 345

3.2.3.3 Inducción:

En esta etapa se debe dotar a los nuevos empleados de la información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las empresas deben contar con un programa de inducción que pueda dar a conocer características como: historia, productos, servicios, políticas y prácticas generales, así como su organización, los requerimientos, seguridad y otras disposiciones.¹⁷

3.2.3.4 Capacitación:

Esta etapa se realiza con el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, ya que los programas de capacitación pueden ayudar a los nuevos empleados a aprender nuevas técnicas, habilidades y a motivarse a realizar las funciones familiarizándose para vencer dificultades posteriormente.

3.2.4 Dirección:

Después de formular los planes, estructurar la organización, integrar el personal que formará parte de la organización, la cuarta función administrativa es dirigir, en esta se verá la forma en que los miembros ejecutan las acciones que les han sido asignadas y como les dirigen o influyen para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

La dirección se define como “un elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con mas frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.”¹⁸

¹⁷ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (Mexico: Editorial Ultral, 2001). Pág. 374

¹⁸ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte. (México; Editorial Trillas, 1985) Pág. 305

3.2.4.1 Autoridad:

La autoridad se delega del superior a los subordinados dentro de la organización, para que cada uno cumpla con las responsabilidades que le han sido asignadas, ejecutando así los planes de acuerdo a los programas y procedimientos que deban realizarse dentro de la misma. La palabra autoridad significa “facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”.²⁰

3.2.4.1.1 Tipos de autoridad:

- a. *Formal*: cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas; puede ser:
 - Lineal, cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 - Funcional, ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
- b. *Técnica o Staff*: nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- c. *Personal*: se origina en la personalidad del individuo.²¹

3.2.4.2 Comunicación:

Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros, involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado al receptor.

Por medio de la comunicación, el administrador podrá estar bien informado, en donde dicha información será necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas de una forma eficaz.

El flujo de la comunicación en la organización procede de la siguiente manera:

- *Comunicación Descendente*: esta fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.

²⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte. (México; Editorial Trillas, 1985), Pág. 316

²¹ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (Mexico: Editorial Ultral, 2001), Pág. 588-96

- *Comunicación ascendente*: circula de subordinados a superiores continua por la jerarquía organizacional.
- *Comunicación cruzada*: incluye el flujo horizontal de información, entre personales de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.²²

3.2.4.3 Liderazgo:

Dentro de la organización será muy importante la forma en que se estimule y motive a los subordinados a realizar el trabajo o tareas que se le han asignado, es por ello la importancia de la conducta del líder, es decir el estilo de liderazgo que adopten los encargados, el cual estará definido por los actos que estos realicen al momento de dirigir y coordinar actividades dentro de la misma pues de ella dependerá la conducta que adopten los subordinados ante las tareas que les sean asignadas.

Liderazgo es ejercer influencia, es por eso que se le denomina como el arte o proceso de influir en las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Esta constituido por cuatro componentes básicos que son: el poder, conocimiento de los individuos, motivación y estilo de líder.

El liderazgo se clasifica según el uso de la autoridad por los lideres, y se puede dar de diferentes estilos de acuerdo con su conducta, como:

- Líder autocrático, impone y espera cumplimiento.
- Líder democrático o participativo, consulta a sus subordinados respecto a las acciones y decisiones probables y alienta su participación.
- Líder liberal, hace un uso muy reducido de su poder en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.²³

²² Ibid. Pág. 588-96

²³ Ibid. Pág 538

3.2.4.4 Motivación:

La motivación tiene como base satisfacer las necesidades, esta debe dar a los empleados condiciones adecuadas de trabajo, un ambiente agradable, recompensas que puedan aumentar su productividad y tratar de cubrir las necesidades básicas tanto de ellos como de la organización.

Según Abraham Maslow “las necesidades están íntimamente relacionadas con la motivación”, las clasifica en cinco grupos en orden descendentes así: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización. Es por ello que los administradores utilizan varios motivadores, los cuales inducen al individuo a alcanzar un alto desempeño. Entre las técnicas especiales de motivación encontramos:

Dinero: ya sea bajo forma de salario, pago a destajo o cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía todo lo demás que se le puede brindar a la gente a cambio de su desempeño.

Participación: es un medio de reconocimiento que apela a la necesidad de asociación y aceptación, generando en los individuos una sensación de logro.

Calidad de la vida laboral (CVL): utilizado como un medio para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la productividad, así como para justificar salarios mas elevados.²⁴

3.2.5 Control:

Este último proceso administrativo, es el que nos permite medir, determinar y comprobar la eficacia de la planificación, la organización y la dirección a la vez permite tomar medidas correctivas a tiempo sobre los problemas que surgen en los diferentes departamentos.

²⁴ Ibid Pág. 516-20

La persona que controla debe poseer amplio conocimiento de lo controlado y debe de contar con autoridad suficiente para la toma de decisiones. Al final la gerencia debe de comparar los resultados obtenidos de operación con las normas establecida y adoptar las medidas correctivas apropiadas cuando sea necesario, por lo que una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren para la solución de problemas y mejoras dentro de la organización.

3.2.5.1 Elementos del control:

Cualquiera que sea el objeto del control, así como donde se le encuentre, deben de considerarse los elementos que lo integran, dentro de estos están:

Establecimiento de normas: las normas son criterios establecidos con los que se pueden evaluar los resultados reales, representan los aspectos detallados de los planes a corto plazo que están de acuerdo con los objetivos de la organización.

Supervisión: consiste en que el superior observe las actividades de sus subordinados, es por ello que se considera que gran parte del trabajo que ejecutan los gerentes de nivel inferior es supervisión, este realiza la supervisión consultando a la vez con sus trabajadores lo que ayuda a que el, evalúe y corrija desviaciones que puedan surgir.

Comparación: se ejecuta después de la supervisión y se relaciona con los resultados obtenidos, trata de determinar el grado de acuerdo entre las normas establecidas y los resultado reales. Su objetivo consiste en determinar si se han producido desviaciones con relación a los planes establecidos.

Acción correctiva: esta es el elemento final del proceso de control y consiste en corregir las desviaciones desfavorables con relación a la ejecución planeada o modificar los criterios de ejecución futura. Para su empleo el gerente debe de determinar claramente el problema o los problemas reales que causan las desviaciones, analizarlos y escoger entre ellos para corregir estas desviaciones.²⁷

²⁷ Ibid. Pág. 617-624

3.2.5.2 Control Administrativo:

El sistema de control administrativo dentro de una empresa tiene por objeto facilitar los elementos tradicionales del control, los cuales son: el establecimiento de normas de comportamiento, la supervisión de estas normas, la evaluación del comportamiento con estas normas y por último la acción correctiva para las desviaciones de las normas.

Es por ello que se dice que estos sistemas son preventivos y correctivos, por aportar beneficios por su cumplimiento, por descubrir y corregir desviaciones de metas o normas preestablecidas conforme se avanzan las actividades de la organización. Existen varios sistemas de control administrativo, en donde una organización dependiendo sus funciones puede aplicar varios tipos de estos. Dentro de los tipos de sistemas de control administrativo están:

Sistema de control de inventarios: determina que cantidades se deben de pedir y cuando pedir estas cantidades.

Sistema de control de servicios: sirve para medir la calidad de los artículos producidos, en el que se emplean técnicas estadísticas de control de calidad en puntos críticos del proceso de producción.

Sistema de calificación de méritos: su función es determinar la eficiencia del personal de la organización mediante estimación del comportamiento.²⁸

²⁸ Ibid. Pág. 669

3.2.5.4 Evaluación del desempeño:

La medición del desempeño con base en normas, debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones probables incumplimientos de las normas. Pero aun en ausencia de esta posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo mas anticipadamente posible.³⁰

³⁰ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (México: Editorial Ultral, 2001) Pág. 650-54

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la empresa Autos & Más, Río Hondo, Zacapa. Por medio de los diferentes instrumentos utilizados (entrevistas, encuestas, guías de observación). Presentación que se divide en las cinco etapas del Proceso administrativo y sus indicadores.

4.1 Planeación

La planeación, es la que establece las líneas generales de las actividades que se realizarán en la empresa así como la forma o métodos para su realización.

La empresa no cuenta con una planificación estratégica y táctica plasmada en un documento; el 50% del personal no tiene conocimiento teórico de lo que es una visión, pero por la experiencia laboral consideran que la misión de la empresa es incrementar las ventas, el 40% de los empleados creen que la visión es extenderse a lo largo de la región del Oriente del país y que dentro de los objetivos de la empresa para el cumplimiento de la misión y visión está brindar a los clientes el servicio de una forma eficaz y eficiente.

Aunque hasta el momento la empresa ha alcanzado objetivos y se expande generando ingresos, al aprovechar las fortalezas que poseen; la Gerencia reconoce que necesita plasmar en un documento sus ideas, objetivos y metas, así como las políticas y programas que han empleado para el buen funcionamiento de la empresa hasta estos momentos.

4.1.1 Misión

Para que una empresa funcione eficazmente se debe contemplar y tener presente la misión de la misma; que todos los empleados y todas aquellas personas dentro de la organización conozcan el por qué de su labor. En la empresa no existe una misión definida, la cual es necesaria además de ser establecida, ubicarla en un lugar visible donde todos los empleados y clientes la puedan observar. El 50% de ellos cree por opinión propia, que la misión de la empresa es incrementar las ventas, y como desconocen del concepto y significado de misión, consideran la razón de la empresa como la misión de la misma.

4.1.2 Visión

Al igual que la misión, la empresa no cuenta con una visión establecida, y que esté visible para todos los empleados y clientes que visitan las instalaciones. El 40% de los empleados desconocen la visión de la empresa, mientras que un 60% dijo que consideraba la visión como el hecho de crecer y expandirse a lo largo del Nororiente del país.

Se hace necesario que se establezca la visión de la empresa y que todos los empleados la conozcan, que sea colocada en los diferentes departamentos de la empresa para recordar al trabajador que con el buen desempeño de cada una de sus funciones puede llegar a su cumplimiento, a la vez que el cliente pueda conocerla y la perciban como el eje principal de todas las actividades que se desarrollan en la organización.

4.1.3 Objetivos

Los objetivos de la empresa tampoco se encuentran establecidos en algún documento, por lo tanto el 60% desconoce dichos objetivos. A través del estudio se comprobó que el 40% de los empleados deducen conocer los objetivos, aunque no lograron definirlos claramente, pues argumentaron tener un conocimiento

general sobre ellos, por tal razón no lograron detallarlos. Afirmaron que al empezar a trabajar no se les informó nada acerca de objetivos que persigue la empresa, solo el 40% que cree conocerlos, dijo haber escuchado de ellos de forma verbal. Es necesario que los objetivos se definan y den a conocer, para que ya establecidos sean revisados periódicamente en reuniones con los empleados para comprobar si están siendo alcanzados.

4.1.4 Estrategias

Las estrategias que son los programas de acción, que permiten alcanzar los objetivos de la empresa, no se encuentran establecidos ni documentados. Se pudo determinar que el 30% de los empleados conocen de algún tipo de estrategias de comunicación, información y mercadeo, pero que no se les dieron a conocer en la empresa, y consideran que las estrategias son importantes para la planificación y cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es por eso, que se hace necesario también que se establezcan las estrategias de la empresa, para que de esta manera puedan ser revisadas periódicamente en las reuniones de los empleados con el Jefe Administrativo.

4.1.5 Políticas

Se estableció que la empresa no cuenta con políticas claramente definidas. Se pudo determinar el 80% de los empleados desconoce si existe algún tipo de política dentro de la organización. Para poder cumplir con las funciones de la empresa, existen normas de puntualidad, de respeto y de desempeño de labores las cuales son dadas a conocer en forma verbal dichas a cada empleado al momento de ingresar a la organización, además son explicadas por el gerente, para su mejor comprensión.

4.2 Organización:

La empresa cuenta con un sistema de organización lineal, el cual esta representado gráficamente un por organigrama, la organización está formalmente definida y posee un equipo de trabajo altamente calificado, en donde las

relaciones son afectivas y el personal satisface sus necesidades al realizar sus tareas.

4.2.1 Jerarquía

En la empresa existe una administración centralizada, esto se debe a que el administrador (propietario) es quien toma el mayor número de decisiones y ejerce el máximo control sobre las actividades de la organización.

Además en el estudio realizado en la empresa se pudo detectar que no cuentan con un organigrama actualizado donde se pueda observar de una mejor forma la estructura organizacional, permitiendo a los empleados conocer las líneas de autoridad y responsabilidad así como de relación de coordinación en el nivel jerárquico que ocupan dentro de la compañía.

4.2.2 Funciones

La empresa no cuenta con un manual de funciones, sin embargo el 100% de los empleados tiene conocimiento de todas las obligaciones y responsabilidades que requiere su cargo, manifestando que dichas atribuciones fueron dadas a conocer de forma verbal al inicio de su contratación.

Los manuales de organización, permiten conocer información detallada de la organización, contienen los antecedentes de la empresa, su legislación, las funciones, su estructura y atribuciones, asimismo contemplan lo relativo a los niveles jerárquicos, los canales de comunicación y coordinación y la descripción de la estructura de la organización en el o los organigramas que la representan. Por lo tanto se hizo necesario la elaboración de un manual de funciones para la empresa.

4.2.3 Estructura Organizacional:

Por medio de la información obtenida se determinó que la estructura organizacional de la empresa es flexible para ajustarse a los cambios y

condiciones que el ambiente externo requiera, también se pudo determinar que el 90% de los empleados cuentan con las tareas apropiadas de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

En cuanto a la unidad de mando 90 % de los empleados determinó que, si existen líneas de autoridad claramente definidas, que establecen quien es su jefe. Además el 90% de los empleados considera que la comunicación y la coordinación entre los departamentos es considerada como efectiva.

4.3 Integración:

Considerando que el personal que labora en la empresa es parte esencial para la organización por ser ellos quienes llevan a cabo el desarrollo de todas las actividades. A cargo de la integración de personal en la empresa está el Jefe Administrativo, ya que no se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos establecido.

Los indicadores analizados en el proceso de integración fueron los siguientes:

4.3.1 Reclutamiento:

El desarrollo de esta etapa consiste en la forma en que se atraen candidatos para ocupar los puestos vacantes, la forma de reclutamiento de personal dentro de la empresa se realiza a través de ascensos, convocatorias y recomendaciones dadas por los empleados que laboran en la organización.

El jefe administrativo indicó que el medio de reclutamiento usado frecuentemente en la empresa son las referencias de familiares o amigos dadas por los mismos empleados. Un 20% de los empleados indicó haber sido reclutados a través de convocatorias.

4.3.2 Selección:

En lo que se refiere a la persona encargada de seleccionar el personal es el jefe administrativo el que realiza el proceso de selección, según lo afirmado por el 100% de los empleados.

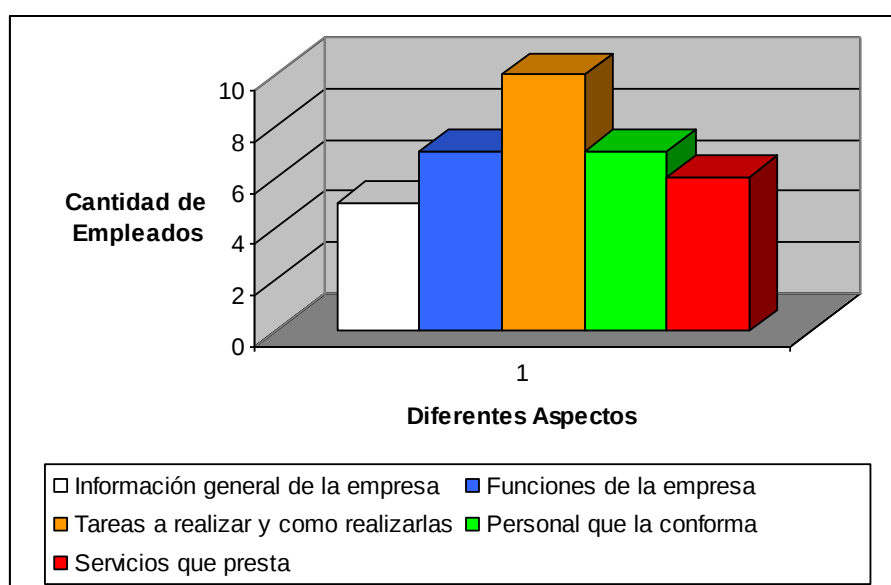
Entre las diferentes técnicas de selección de personal para ser contratados, el personal indicó en un 60% que fueron sometidos a una entrevista con el gerente administrativo y el 40% restante fue seleccionado por medio de una referencia o recomendación proporcionada por algún trabajador, las diferentes técnicas se detallan en el siguiente cuadro:

4.3.3 Inducción:

Consiste en dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la organización. Se determinó que en la empresa Autos & Mas la orientación al nuevo personal la realiza el Jefe Administrativo, quien especifica las funciones, obligaciones y responsabilidades que conlleva el puesto que el nuevo empleado ocupará en la compañía.

La siguiente gráfica muestra las respuestas de los empleados acerca de la información referente a la información que se les brindó al momento de ingresar a la misma, la cual permite al empleado identificarse con la compañía conociendo no simplemente la función que este desarrollará.

Gráfica 1: Aspectos contemplados en la inducción del personal



Fuente: Elaboración Propia

4.3.4 Capacitación:

Esta práctica permite enriquecer los conocimientos de los empleados para la realización de sus actividades, se determinó que el 20% recibe capacitación dentro de la empresa cada 6 meses, esta es proporcionada por algunos proveedores como Honda y Toyota. Así mismo el 80% de estos indicaron que la capacitación la han recibido en forma verbal, y el restante 20% en forma verbal y escrita. Ambos admitiendo que las capacitaciones recibidas han contribuido al buen desempeño de sus labores y a enriquecer su conocimiento acerca de la forma de realizar su trabajo. El resto de los empleados dijeron no recibir ninguna capacitación, es preciso mencionar que para la ejecución de la capacitación no se realizan diagnósticos de necesidades de capacitación.

4.4 Dirección

Esta etapa es realizada por el jefe administrativo de la empresa Autos & Mas, quien trata de influir en los empleados para poder llegar a obtener los resultados deseados en el desempeño de las funciones en el ámbito individual y grupal.

4.4.1 Autoridad:

En la empresa se encuentran claramente definidos los niveles de autoridad y los empleados expresan en un 80% que las órdenes emitidas por su superior referente a la realización de sus tareas son claras, de esa manera cada trabajador desarrollará a cabalidad su trabajo y se promueve confianza hacia su jefe ante cualquier situación que se presente. La manera en que son emitidas las órdenes para la realización de funciones a los empleados es escrita. Se pudo conocer que el tipo de autoridad que ejerce el jefe administrativo y el propietario, según lo confirmó el 100% de los empleados es formal-lineal, ejercida únicamente por ellos hacia la totalidad de los empleados.

4.4.2 Comunicación:

La comunicación es un factor importante en este estudio, contribuye a la consecución de los objetivos de la organización, es por ello su objeto de estudio, por medio de ella se dan a conocer las tendencias conocimientos, y sentimientos de las personas; obteniendo de esa forma información necesaria para el desarrollo de sus tareas. En la empresa la comunicación que existe es oral. El 90% de los empleados expresa que la comunicación existente entre ellos mismos es eficiente contribuyendo a la realización de sus labores. Se determinó que el tipo de comunicación existente, entre el superior y subordinados es cruzada, permite el intercambio de información entre todos los empleados de la empresa y sus superiores, sin importar el nivel jerárquico, esto favorece a la empresa al permitir un flujo de información y coordinación con los subalternos. Esta se especifica en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: Tipo de comunicación entre superiores y subordinados

Tipo de Comunicación	Número de empleados
	Porcentaje
Ascendente	10%
Descendente	0%
Cruzada	90%
Sin contestar	
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Liderazgo:

Se pudo establecer que el estilo de liderazgo que ejerce el jefe administrativo es democrático, brindando apoyo por medio de consultas a sus subordinados con respecto a las decisiones y acciones probables.

El siguiente cuadro muestra la opinión de los empleados respecto al estilo de liderazgo que ejerce el jefe administrativo de la empresa:

Cuadro 4: Estilo de liderazgo ejercido por el jefe administrativo

Estilo de Liderazgo	Número de Empleados
Autocrático	30%
Democrático	50%
Liberal	20%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4 Motivación:

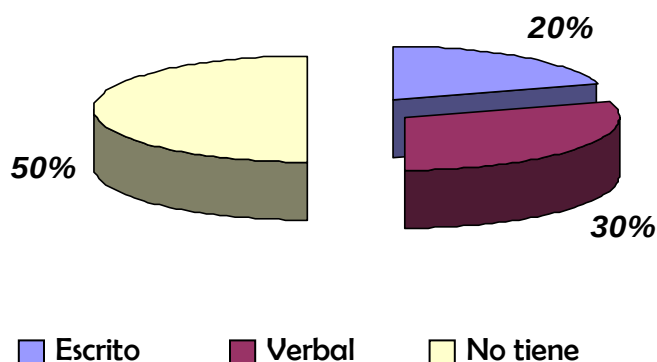
La motivación juega un papel muy importante en cualquier empresa, ya que por medio de esta se aplican las técnicas para incentivar al personal y alcanzar un alto desempeño en la realización de sus tareas. Al investigar si la empresa propicia incentivos necesarios para el desarrollo de las actividades que el personal realiza en ella, se pudo establecer que no propicia incentivos para motivar al personal, la respuesta obtenida fue que el 100% afirmó no recibir ningún incentivo económico, ni participativo, ni de calidad de vida laboral por parte de la empresa.

Esto puede ser perjudicial para la empresa, pues la falta de incentivos pueden incidir en el buen desempeño de las labores que estos realizan, se consideró que existe desmotivación por parte de los empleados por no recibir algún estímulo.

4.4.5 Relación Laboral:

Se determinó que el tipo de contrato que posee el personal de la empresa con la misma es escrito en un 20%, verbal en un 30% y un 50% indicaron no poseer ningún documento que les ampare legalmente, en donde se establezcan los derechos y obligaciones. Un 60% del personal dice que la empresa no cumple con lo establecido en el contrato y el 40% restante afirma lo contrario.

Gráfica 2. Tipo de Contrato que posee el personal de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.5 Control

Este proceso permite a las personas encargadas de la gerencia administrativa llevar a cabo el control, de cada uno de los departamentos. En la empresa la realiza el jefe administrativo, verificando la eficiencia de las actividades realizadas en los procesos anteriores, buscando siempre tener un control eficaz.

Para analizar esta variable se establecieron los indicadores de control que sirven para cumplir con el objetivo propuesto de estudio, los cuales son los siguientes:

4.5.1 Elementos del control:

Dentro de estos se encuentra el establecimiento de normas de control, estas permiten obtener criterios establecidos con los que se pueden evaluar los resultados reales y el empleado conozca dicho criterio. Esto se logra a través de la supervisión de los superiores que verificarán que se estén realizando las actividades de acuerdo a lo planeado y a la función de cada uno de los departamentos y empleados.

4.5.1.1 Desempeño laboral

En este se encuentran los criterios que son utilizados para medir el desempeño de la labor que los empleados realizan dentro de la empresa, a través del estudio se encontró que un 20% conoce que su desempeño es excelente, un 40% dijo ser muy bueno, otro 20% conoce que es bueno y el 20% restante no sabe el criterio que tiene en su desempeño porque no existen planes estratégicos y tácticos que contribuyan a verificar si se han obtenido los objetivos. El conocer dicho criterio es muy importante para que el empleado conozca y verifique si está desarrollando de la mejor manera su labor dentro de la empresa para que de esta manera se tomen medidas correctivas.

4.5.2 Control administrativo:

4.5.2.1 Control de inventarios

Se estableció que en la empresa los inventarios son controlados efectivamente, según afirmaron los empleados de acuerdo a tipo y cantidad de los productos. Un 90% dijeron que los insumos, materiales y equipo, papelería y útiles se almacenan apropiadamente y del 100% es el conocimiento de un encargado que se le atribuye la responsabilidad de los inventarios que posee la empresa y que son revisados periódicamente, para controlar su cantidad, evitar hurto, e identificar si se encuentra en buenas condiciones o existe deterioro en el mismo.

4.5.2.2 Evaluación del desempeño:

El control sobre la realización de las actividades de cada puesto es necesario para que la empresa pueda determinar si se está cumpliendo con los planes propuestos. El 30% del personal afirmaron ser evaluados sobre la realización de su trabajo.

El Jefe Administrativo es el encargado de la evaluación del desempeño de las actividades del personal de la empresa, pero no existe ninguna calendarización para hacerlo, como se planteó, no poseen planes estratégicos ni tácticos que fortalezcan la toma de decisión y sirvan de fundamento para verificar si las actividades se están alcanzando correctamente y se han logrado los objetivos; sino que dentro de la supervisión que él mismo realiza ejecuta la evaluación del desempeño.

Todos los empleados que son evaluados afirmaron que si se les dan a conocer los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de sus tareas, los cuales son dados a conocer en forma verbal y escrita.

CONCLUSIONES

1. Se estableció que la empresa no posee una planeación estratégica, es el propietario y el jefe administrativo quienes a través de la experiencia conocen la forma para alcanzar los objetivos aunque estos no estén plasmados por escrito, y por lo tanto, no son del conocimiento de los empleados.
2. La autoridad y responsabilidad son de tipo lineal y se transmiten por el jefe administrativo al resto de empleados que la conforman. El personal conoce sus responsabilidades, pero éstas no están indicadas en un manual de funciones ya que la empresa carece de uno, el cual defina las características específicas que se atribuyen a cada puesto, las mismas son conocidas por los empleados actualmente ya que son explicadas por el jefe administrativo o encargado del departamento, para su mejor comprensión.
3. La etapa de organización muestra algunas deficiencias como:
 - No contar con un organigrama actualizado que indique las áreas que conforman la empresa, el lugar jerárquico que ocupa cada uno de los empleados, líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación y relación de actividades.
 - Aunque los empleados están trabajando en las tareas apropiadas de acuerdo con sus habilidades y capacidad, hay puestos en los cuales no está bien distribuida la carga de trabajo, ya que en determinados momentos una empleada de cobros y créditos cubre a la cajera en su hora de descanso.

4. Los mecanismos de integración de personal utilizados en la institución son: reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, su aplicación no se realiza en forma adecuada. La inducción se realiza brindando información general de la empresa. Así mismo no se brindan capacitaciones a todos los empleados de acuerdo al cargo que el desempeñe, siendo estas de mucha utilidad para el buen desempeño laboral de dichos empleados.
5. En lo que a la etapa de dirección se refiere, se encuentran claramente definidos los niveles de autoridad, las órdenes emitidas por los superiores son claras, el tipo de comunicación existente en la institución es cruzada permitiendo a todos los empleados información acerca de la situación de la empresa y los canales de comunicación en los diferentes departamentos de la empresa son eficaces.
6. El liderazgo que ejerce el jefe administrativo de la empresa es democrático, este trabaja junto con sus empleados en la toma de decisiones y acciones probables. Se presenta deficiencia respecto a la motivación que se les brinda a los empleados, la totalidad de los empleados expresó no recibir estímulo económico, lo que puede ser negativo para el trabajador, y para la empresa pues la falta de incentivos puede incidir en el buen desempeño de actividades.
7. Se estableció que el control administrativo dentro de la empresa se aplica a través del: control de la calidad de servicios, control de inventarios y evaluación del desempeño. En las aplicaciones de control que tomaron en cuenta en este estudio, son ejercidas con estricta supervisión de parte del jefe administrativo que permite evaluar la calidad de servicios prestados, el control de inventarios y el desempeño de las actividades que realizan los empleados en la empresa.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que en la Empresa Autos & Más, exista una Planeación estratégica definida y documentada, en la cual se establezca la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas que la empresa emplea para el buen desarrollo de sus actividades y alcance de las metas propuestas. El jefe administrativo debe hacer objetivos y realizar revisiones periódicas de los mismos en las reuniones de trabajo, aclarando aquellos que no han sido comprendidos por los empleados y lograr así una mejor comprensión de los mismos, lo que permitirá que cada empleado logre definirlos y aplicarlos adecuadamente. Se recomienda al tener definidos los objetivos colocarlos en lugares visibles al igual que la misión y visión.
- Es necesario que exista un manual de funciones de la empresa, donde se indiquen las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos que existen, así como también las atribuciones que el mismo conlleva. La empresa también debe elaborar un manual de inducción para ser entregado a todo nuevo empleado que ingrese a la empresa, en el cual se encuentre una información preliminar y general de la empresa, su misión, visión, objetivos y todo lo relacionado al ambiente laboral interno de la empresa. Así mismo que se lleve a cabo una evaluación de la carga de trabajo a cada uno de los empleados, con el fin de evitar el recargo de actividades en ciertos puestos.
- Hacer uso del organigrama actualizado propuesto, donde se visualiza, la estructura organizacional de la empresa, el lugar jerárquico que ocupa cada uno de los empleados, líneas de autoridad, responsabilidad y de relación de coordinación de actividades.

A la vez, se recomienda colocarlo en un lugar visible para que los clientes tengan referencia de las áreas a que pueden dirigirse, según el servicio que deseen obtener o situación que deseen solventar.

- Es importante que en la empresa se proporcionen reconocimientos al personal por su desempeño como: diplomas, carta de felicitación, felicitaciones verbales, así como también incentivos económicos, para que estos se sientan motivados a mejorar cada día el desempeño de sus labores.

Appendice



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APÉNDICE I

BOLETA A: Entrevista dirigida al Jefe Administrativo de la Empresa Autos & más.

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo determinar la situación administrativa de la Empresa Autos & Más, el mismo permitirá establecer las etapas del proceso administrativo de la empresa, y por medio de este identificar parámetros indicadores que afecten dicho proceso.

PLANEACIÓN

Misión:

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

2. ¿Se revisa periódicamente su cumplimiento?

Si ☐ No ☐

Visión:

3. ¿Cual es la visión de la empresa?

4. ¿Se revisa periódicamente su cumplimiento de la visión?

Si ☐ No ☐

Objetivos:

5. ¿Se encuentran escritos los objetivos de la empresa en un documento?

Generales	Si	☐	No	☐
Específicos	Si	☐	No	☐

6. ¿En cuanto a su periodicidad con que tipo de objetivos cuenta la empresa?

Cortó Plazo ☐ Mediano Plazo ☐ Largo plazo ☐

7. ¿Conocen los subordinados los objetivos de la empresa?

Si ☐ No ☐

8. ¿Se les da a conocer a los empleados?

Si ☐ No ☐ ¿Quién? _____

9. ¿En que forma se los comunico?
- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐ Otros(especifique): _____

10. ¿Considera que los objetivos de la empresa están siendo alcanzados?

Si ☐ No ☐
Todos ☐ Algunos ☐

11. ¿Efectúan revisiones periódicas para determinar si los objetivos propuestos por la empresa están siendo alcanzados?

Si ☐ No ☐ Algunas veces ☐

Estrategias:

12. ¿Existen estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si ☐ No ☐

13. ¿Si su respuesta es afirmativa su periodicidad es?

Cortó Plazo ☐ Mediano Plazo ☐ Largo plazo ☐

14. ¿Se encuentran establecidas las estrategias en un documento?

Si ☐ No ☐

15. ¿Conocen los subordinados las estrategias de la empresa?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿De que forma se dan a conocer?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐

Otros(especifique): _____

16. ¿Las estrategias para cumplir los planes, las elaboró usted?

Si ☐ No ☐

Quien(es): _____

17. ¿Revisan periódicamente las estrategias de la empresa?

Si ☐ No ☐

Políticas:

Sub-Indicador: Reglas y normas.

18. ¿Las políticas contribuyen al cumplimiento de los objetivos?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es positiva ¿De que tipo de políticas son las aplicadas?

20. ¿Cuentan las áreas con políticas funcionales de la empresa?
Si ☐ No ☐
21. ¿Considera que las políticas de la empresa están siendo alcanzadas y aplicadas?
Si ☐ No ☐
22. ¿Se revisan periódicamente las políticas para ajustarlas a situaciones cambiantes?
Si ☐ No ☐ Algunas veces ☐
23. ¿Se encuentran definidas las políticas en algún documento?
Si ☐ No ☐

ORGANIZACIÓN

Jerarquía:

Sub-Indicador: Niveles jerárquicos.

24. ¿Se encuentran formalmente establecidas las relaciones entre los niveles de jefatura y ejecución de cargos?
Si ☐ No ☐
25. Considera que la estructura organizacional es estratégica para la buena realización de labores
Si ☐ No ☐
26. ¿Existe un organigrama que represente la Estructura organizacional de la empresa?
Si ☐ No ☐
27. Si su respuesta es afirmativa ¿Es revisado y analizado periódicamente?
Si ☐ No ☐
28. ¿El personal de la empresa informa a un solo superior?
Si ☐ No ☐

Funciones:

29. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?
Si ☐ No ☐
- Si su respuesta es negativa, ¿Cuenta la empresa con la descripción adecuada del trabajo para cada uno de los empleados?
Si ☐ No ☐
30. ¿Conoce las obligaciones y responsabilidades que le corresponden en el desempeño de sus labores?
Si ☐ No ☐
31. ¿De que manera se le da a conocer la forma de realizar dichas obligaciones al

personal que labora en la empresa?
- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐

Otros(especifique): _____

32. ¿El personal que labora en la empresa realiza sus funciones con puntualidad y Eficiencia?

Si ☐ No ☐

Estructura Organizacional:

33. ¿Es la estructura de la organización flexible para ajustarse a cambiar de condiciones?

Si ☐ No ☐

Sub-Indicador: División del trabajo.

34. ¿Considera usted que existen funciones que den origen a la duplicidad de labores en la empresa?

Si ☐ No ☐

36. Esta equilibrada la carga de trabajo dentro de la empresa?

Si ☐ No ☐

37. ¿Esta trabajando el personal en las tareas mas apropiadas acuerdo al puesto que desempeña?

Si ☐ No ☐

Sub-indicador: Unidad de mando.

38. ¿Están claras las relaciones existentes de superior a subordinado dentro de la empresa?

Si ☐ No ☐

39. ¿Existen funciones que son coordinar en los diferentes departamentos de la empresa?

Si ☐ No ☐

INTEGRACIÓN

Reclutamiento:

Sub-Indicador: Fuentes de reclutamiento.

40. ¿Qué medios utilizan para reclutar el personal?

- Anuncios de radio ☐
- Convocatorias ☐

- Ascensos ☐
- Otros ☐

(Especifique): _____

41. ¿Qué requisitos toma en cuenta para contratar el personal de la empresa?

- Experiencia ☐
- Presentación ☐

- Otros (Especifique): _____

Selección:

Sub-Indicador: Entrevistas y pruebas.

42. ¿Que técnicas de selección de personal se utilizan en la empresa?

- Entrevista ☐

- Pruebas de conocimiento ☐

- Pruebas psicotécnicas ☐

- Otros (especifique): _____

Inducción:

43. ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado a la empresa se le da a conocer?

- Información preliminar sobre la empresa ☐
- Funciones de la empresa ☐

- Tareas a realizar y como deberán ser realizadas ☐

- Servicios que presta ☐

- Personal que la conforma ☐
- Otros (Especifique): _____

44. ¿Quién realiza la orientación al nuevo personal?

- Jefe inmediato ☐

- Compañeros de trabajo ☐

Otros _____

45. ¿En que forma se realiza la orientación al nuevo personal?

- Escrito ☐

- Verbal ☐

- Ambas ☐

Otros (especifique): _____

Capacitación

Sub-indicador: Tiempo

46. ¿Existen programas de capacitación para el personal que labora en la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa que clase de capacitaciones reciben: _____

47. ¿Brindan capacitaciones dentro de la empresa?

- Mensual ☐

- Trimestral ☐

- Semestral ☐

- Anual ☐

- No brindan capacitaciones ☐

48. ¿En que forma se capacita al personal?

- Escrito ☐

- Verbal ☐

- Ambas ☐

Otros(especifique): _____

49. ¿Cree usted que las capacitaciones son las adecuadas y permiten al trabajador adquirir conocimientos útiles en relación al desempeño de su cargo?

Si ☐ No ☐ ¿Porqué? _____

DIRECCIÓN

Autoridad:

Sub-Indicador: Tipos de autoridad.

50. ¿Qué tipo de autoridad se utiliza en la empresa?

- Autócrata ☐ - Demócrata ☐ - Liberal ☐

51. ¿Delega usted autoridad a los subordinados?

Si ☐ No ☐

52. ¿Quién le confirió la autoridad que posee?

El director general ☐ La empresa ☐ El puesto ☐

53. ¿De que manera son emitidas las órdenes para realización de funciones a sus súbditos?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ - Ambas ☐

Otros (especifique): _____

Comunicación:

Sub-Indicador: Tipos de comunicación.

54. Existe comunicación adecuada entre jefes y empleados

Si ☐ No ☐

55. Existen métodos mediante los cuales los trabajadores puedan dar a conocer sus Opiniones por medios de canales formales de comunicación

Si ☐ No ☐ ¿Cuáles? _____

56. ¿Qué métodos de comunicación se utilizan dentro de la empresa para dar a conocer los servicios que se prestan?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ - Ambas ☐

Liderazgo:

Sub-Indicador: Estilos de liderazgo.

57. Marque las características del tipo de liderazgo que existe dentro de la empresa

- Imponente y espera solo cumplimiento de obligaciones ☐
- Consulta respecto acciones y permite la participación activa ☐
- Hace uso reducido de su poder y concede trabajar independientemente ☐

Motivación:

Sub-Indicador: Técnicas de motivación.

58. Existe algún tipo de incentivo para los trabajadores que cumplen a cabalidad sus funciones

Si ☐ No ☐ ¿Porqué? _____

59. ¿Que clase de incentivos son brindados por la empresa?

- Económico ☐ - Reconocimientos ☐ - Prestaciones ☐
- Otros (especifique): _____

Relaciones Laborales

Sub-indicador: Contratos laborales.

60. ¿Que tipo de contrato poseen los trabajadores con la empresa?

61. ¿Cumple la empresa y los trabajadores con lo establecido en el contrato descrito anteriormente?

Empresa Si ☐ No ☐

Trabajadores Si ☐ No ☐

De acuerdo a su respuesta especifique: _____

CONTROL

Tipos de control y métodos de control:

Sub-Indicador: Proceso básico.

62. ¿Que métodos y técnicas de control son aplicados, en cuanto el horario de trabajo y la asistencia a l mismo?

- Manual ☐ - Ninguno ☐
- Electrónico ☐ - Otro (especifique): _____

63. ¿Se ejercer una supervisión adecuada sobre el personal para que se cumplan las ordenes e empresa emitidas?

Si ☐ No ☐ ¿Cómo? _____

Control Administrativo

Sub-indicador: Inventarios

64. ¿Se controlan efectivamente los inventarios de acuerdo al:

Tipo Si ☐ No ☐
Cantidad Si ☐ No ☐

65. ¿Son almacenados apropiadamente los inventarios para lograr un mínimo de:

Deterioro Si ☐ No ☐
Hurto Si ☐ No ☐

66. Hay una persona encargada para llevar el control de los inventarios:

Si ☐ No ☐

67. ¿Se integran los informes métodos y técnicas del control de inventario en los diferentes departamentos de la empresa?

Si ☐ No ☐

Sub-indicador:

Control de calidad de servicios

68. ¿Evalúan la calidad de los servicios que presta la empresa?

Si ☐

No ☐

69. ¿De que forma llevan a cabo la evaluación para poder determinar la calidad del servicio que presta la empresa?

Entrevista a clientes ☐

Encuesta a clientes ☐

Otros (especifique): _____

Sub-Indicador: Evaluación del desempeño.

70. Se realiza alguna evaluación para determinar si se ha cumplido todo lo planeado para el alcance de los objetivos?

Si ☐

No ☐

¿Cuales? _____

71. ¿Se evalúa el desempeño del personal de la empresa?

Si ☐

No ☐

¿Cómo? _____

72. ¿Cuál es la periodicidad con que se evalúa al personal?

- Mensual ☐

- Trimestral ☐

- Semestral ☐

- Anual ☐

- Otros (Especifique): _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APENDICE II

BOLETA A: Dirigida a los Empleados de la Empresa Autos & Más.

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo determinar la situación administrativa de la Empresa Autos & Más, el mismo permitirá establecer las etapas del proceso administrativo de la empresa, y por medio de esta identificar parámetros indicadores que afecten dicho proceso.

Instrucciones: A continuación se le presentan varias preguntas, las cuales contienen posibles respuestas, debiendo marcar con una "X" la que mejor indique su opinión al respecto. La exactitud de sus respuestas es muy importante ya que permitirá establecer las etapas que corresponden al proceso administrativo de la empresa.

PLANEACIÓN

Misión:

1. ¿Conoce la Misión de la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es? _____

2. ¿Cree que la empresa cumple con lo descrito en la Misión?

Si ☐

No ☐

Visión:

3. ¿Conoce la visión de la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es? _____

4. ¿Cree que se cumple a cabalidad con lo establecido en la visión de la empresa?

Si ☐

No ☐

Objetivos:

5. ¿Tiene conocimiento de los objetivos de empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son? _____

6. ¿Cree que los objetivos de la empresa son claros y comprensibles?
 Si ☐ No ☐
7. ¿Indique de que forma se le dieron a conocer los objetivos de la empresa?
 - Escrito ☐
 - Verbal ☐
 Otros (especifique): _____
8. ¿Se encuentran escritos los objetivos de la empresa en algún documento?
 Generales Si ☐ No ☐
 Específicos Si ☐ No ☐
9. ¿En cuanto a su periodicidad los objetivos que contempla la empresa son?
 Corto Plazo ☐ Mediano Plazo ☐ Largo plazo ☐
10. ¿Cree que los objetivos propuestos por la empresa, están siendo alcanzados?
 Si ☐ No ☐
 Todos ☐ Algunos ☐
11. ¿Se efectúa revisiones periódicas para determinar si han sido alcanzados los objetivos de la empresa?
 Si ☐ No ☐
 Todos ☐ Algunos ☐

Estrategias:

12. ¿Tiene conocimiento de algún tipo de estrategia aplicadas por la empresa para el logro de objetivos?
 Si ☐ No ☐
13. ¿Cree que las estrategias establecidas por la empresa ayudan al desarrollo de los objetivos?
 Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____
14. ¿Se revisan periódicamente las estrategias de la empresa?
 Si ☐ No ☐
 Todos ☐ Algunos ☐

Políticas:

15. ¿Tiene la empresa políticas expresadas por escrito que están en armonía con los Objetivos?
 Si ☐ No ☐
16. ¿Se han ideado políticas para todas las áreas funcionales de la empresa?
 Si ☐ No ☐
17. ¿Se revisan periódicamente las políticas para ajustarse a situaciones cambiantes?
 Si ☐ No ☐
 Todos ☐ Algunos ☐

Sub-Indicador: Reglas y normas.

18. ¿Existen reglas o normas dentro de la empresa?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son? _____

19. ¿Se expresan por escrito y son comprensibles por el personal?

Si ☐ No ☐

20. ¿Cómo son dadas a conocer las normas o reglas?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐

21. ¿Considera que se da cumplimiento a las normas que rigen la empresa?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

ORGANIZACIÓN

Jerarquía:

Sub-Indicador: Niveles jerárquicos.

22. ¿Existe un organigrama actualizado de la empresa en la que usted labora?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Conoce usted dicho organigrama?

Si ☐ No ☐

23. ¿Conoce usted el lugar jerárquico que ocupa dentro del mismo?

Si ☐ No ☐

24. ¿Se encuentran claramente establecidas las relaciones entre el jefe y los subordinados de la empresa?

Si ☐ No ☐

25. ¿El personal de la empresa informa a un solo superior?

Si ☐ No ☐

Funciones:

26. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones en el que estén, representados todos los niveles jerárquicos?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta anterior es negativa, ¿Cómo se establece la forma de realizar las Funciones de cada puesto en la institución? _____

27. ¿Conoce las obligaciones y responsabilidades que le corresponden de acuerdo al puesto que desempeña?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿De que manera se le dio a conocer la forma de realizar dichas obligaciones?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐

Otros (especifique): _____

Estructura Organizacional:

28. ¿Es la estructura de la organización flexible para ajustarse a cambios de condiciones?

Si ☐ No ☐

Sub-Indicador: División del trabajo.

29. ¿Esta equilibrada la carga de trabajo dentro de la empresa?

Si ☐ No ☐

30. ¿Esta trabajando el personal en las tareas mas apropiadas de acuerdo con sus habilidades y capacidad?

Si ☐ No ☐

Sub-indicador: Unidad de mando

31. ¿Hay líneas de autoridad directas y claramente definidas, que establezcan quien es su jefe?

Si ☐ No ☐

32. ¿Tiene autoridad el personal de la empresa para cumplir con sus obligaciones?

Si ☐ No ☐

33. ¿Se toma en cuenta la comunicación y la coordinación entre departamentos?

Si ☐ No ☐

34. ¿Existen funciones coordinadas en los diferentes departamentos de la empresa?

Si ☐ No ☐

INTEGRACIÓN

Reclutamiento:

Sub-Indicador: Fuentes de reclutamiento.

35. ¿A través de que medio se entero del puesto que ocupa dentro de la empresa?

- Anuncios de radio ☐ - Prensa ☐

- Convocatorias ☐ Otros (especifique): _____

Selección:**Sub-Indicador: Entrevistas y pruebas.**

36. ¿Quién es el encargado de seleccionar el personal que labora en la empresa?

37. ¿A que técnicas fue sometido usted para ser contratado en la empresa?

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| - Entrevista | ☐ | - Pruebas de conocimiento | ☐ |
| - Pruebas de psicótécnicas | ☐ | - Pruebas de personal | ☐ |
| - Recomendaciones | ☐ | Otros (especifique): | _____ |

Inducción:

38. Al iniciar sus labores en la empresa se le dio a conocer:

- | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| - Información preliminar sobre la empresa | ☐ | - Funciones de la empresa | ☐ |
| - Tareas a realizar y como deberán ser realizadas | ☐ | - Personal que la conforma | ☐ |
| - Servicios que presta | ☐ | | |
| - Otros (especifique): | _____ | | |

Capacitación:**Sub-Indicador: Tiempo.**

39. ¿Cada cuanto tiempo le brindan capacitaciones dentro de la empresa?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| - Mensual | ☐ |
| - Trimestral | ☐ |
| - Semestral | ☐ |
| - Anual | ☐ |

40. ¿En que forma le han brindado la capacitación?

Escrito ☐ Verbal ☐ Ambas ☐

41. ¿La capacitación que usted recibe es la adecuada para el desempeño de sus labores?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

42. ¿Las capacitaciones que usted ha recibido le han ayudado a enriquecer?

¿Conocimientos acerca de la forma de realizar su trabajo?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

DIRECCIÓN**Autoridad:****Sub-Indicador: Tipos de autoridad.**

43. ¿El desarrollo de sus actividades es dirigida por una autoridad debidamente

Especificada por la empresa?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

44. ¿Son claras las órdenes emitidas por su superior en lo referente a la realización de funciones?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

Comunicación:

45. ¿Son eficaces los canales de comunicación en los diferentes departamentos de la empresa?

Si ☐

No ☐

A veces ☐

Sub-Indicador: Tipos de comunicación.

46. ¿Qué tipo de comunicación existe entre las relaciones de superiores y compañeros de trabajo?

- Trabajador a Jefe ☐

- Jefe a Trabajador ☐

- Ambas ☐

47. La comunicación existente entre las personas que laboran en la empresa ¿Contribuye a la buena realización de sus labores?

Si ☐

No ☐

¿Por que? _____

Liderazgo:

48. ¿Cree que el liderazgo que ejerce la gerencia contribuye para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si ☐

No ☐

49. ¿Qué tipo de liderazgo considera que ejerce la gerencia?

Autócrata ☐

Democrático ☐

Liberal ☐

Sub-Indicador: Estilos de liderazgo.

50. ¿Qué tipo de liderazgo cree que ejerce el director de la empresa?

- Imponente y espera solo cumplimiento de obligaciones ☐

- Consulta respecto acciones y permite la participación activa ☐

- Hace uso reducido de su poder y concede trabajar independientemente ☐

Motivación:**Sub-Indicador: Técnicas de motivación.**

51. ¿Indique que clase de incentivos recibe de la empresa?

- Económico ☐

- Reconocimientos ☐

- Prestaciones ☐

Otros (especifique): _____

Relaciones Laborales**Sub-indicador: Contratos laborales**

52. ¿Qué tipo de contrato posee usted con la empresa?

53. ¿Cumple la empresa con lo establecido en el contrato descrito anteriormente?

Si ☐

No ☐

CONTROL

Tipos de control y métodos de control:

Sub-Indicador: Proceso básico.

54. ¿Qué criterios son utilizados para medir el desempeño de la labor que usted realiza en la empresa?

- Excelente ☐
- Muy bueno ☐
- Bueno ☐

Control Administrativo

Sub-indicar: Inventarios

55. Se controlan efectivamente los inventarios de acuerdo al:

- | | | |
|----------|-----------------------------|-----------------------------|
| Tipo | Si ☐ | No ☐ |
| Cantidad | Si ☐ | No ☐ |

56. Se almacenan apropiadamente los inventarios para lograr un mínimo de:

- | | | |
|-----------|-----------------------------|-----------------------------|
| Deterioro | Si ☐ | No ☐ |
| Hurto | Si ☐ | No ☐ |

57. Hay una persona encargada para llevar el control de los inventarios:

- Si ☐ No ☐

Sub-Indicador: Evaluación del desempeño.

58. ¿Cuál es la periodicidad con que se evalúa el desempeño del personal?

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| - Diario ☐ | - Mensual ☐ |
| - Semanal ☐ | - Trimestral ☐ |
| - Semestral ☐ | - Anual ☐ |

Otros(especifique): _____

59. ¿Quién es el encargado de realizar el control?

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Gerente Administrativo | ☐ |
| Jefe del Departamento | ☐ |
| Otro | ☐ |

60. ¿Existe supervisión de personal para la empresa?

- Sí ☐ No ☐ ¿Quién la realiza? _____
- | |
|---------------------------------------|
| - Trimestral ☐ |
| - Semestral ☐ |
| - Anual ☐ |

61. ¿Se le comunican los resultados de las evaluaciones del desempeño de su trabajo?

- Si ☐ No ☐

62. ¿En que forma se le comunican los resultados de la evaluación del desempeño de su trabajo?

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| - Verbal ☐ | - Escrita ☐ | - Ambas ☐ |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APÉNDICE III

Fecha de Observación: _____

Actividad a Observar: _____

Área Observada	Observaciones	Análisis

Fuente: Elaboración Propia