

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIA ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS -PLAN SABADO-
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**



DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DEL MERCADO CENTRAL DEL MUNICIPIO DE CHIKIMULA

ROSAURA CECEÑA SAGASTUME
ALEX RANDOLFO CASASOLA CARRANZA
MELVIN GEOVANY MARTINEZ HERRERA

CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2004

RESUMEN

El mercado central del municipio de Chiquimula es un establecimiento de mucha importancia para la ciudad, ya que en él se realizan distintas actividades que benefician a los usuarios e inquilinos. Dada la actualidad y crecimiento de la población se presentan una serie de problemas, que afectan el entorno de todos aquellos que hacen uso del mismo, entre estos problemas podemos mencionar algunos como lo son el desorden de puestos de venta, la falta de organización, la carencia de ornato, el cobro de una tasa municipal que se encuentra fuera de nuestra realidad nacional.

Y de no tomar las medidas necesarias a corto, mediano y largo plazo para contrarrestar los distintos problemas, se pueden llegar a presentar situaciones difíciles en las cuales las autoridades municipales no puedan hacer nada para resolver estos problemas.

De allí, la importancia de que se elaborara un diagnóstico administrativo del proceso administrativo del mercado central del municipio de Chiquimula, para determinar las fortalezas y las debilidades de las actividades que en dicho mercado se realiza.

En la siguiente investigación se utilizaron los siguientes objetivos de estudio, establecer si existe una planeación específica para el mercado, identificar como se realiza la etapa de organización, describir en que forma se realiza el proceso de integración de personal, indicar como se realiza la dirección y establecer como se realiza la etapa de control.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método de investigación inductivo ya que este parte de datos o casos que se han acontecido sobre la administración del mercado, tratando de establecer la realidad actual del proceso administrativo del mercado central del municipio de Chiquimula.

Mediante la investigación se determinó que en el mercado central no se cuenta con una planeación específica en la cual se detallen objetivos y metas para el mismo, por tal razón se presentan una serie de problemas por la falta de dicha etapa del proceso administrativo.

Además se estableció que en el mercado central del municipio de Chiquimula no existe un organigrama donde se establezcan los niveles jerárquicos, además no se cuenta no un manual de funciones donde se establezcan las labores de cada empleado, circunstancias como esta afectan el desarrollo del mercado.

La falta de una dirección afecta grandemente las actividades que se realizan en el mercado central puesto que los empleados no rinden al máximo en el desempeño de sus labores.

Se estableció que en el mercado central del municipio de Chiquimula no se evalúa el desempeño de los empleados que laboran en el mismo.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INDICE DE CUADROS	
1 Definiciones conceptuales y operacionales.	6
2 Técnicas e instrumentos	10
3 Ingreso por concepto de pago de tasa municipal	15
4 Nivel de consideración que se tienen sobre la tasa municipal que pagan los inquilinos fijos	34
5 Nivel de consideración que se tienen sobre la tasa municipal que pagan los inquilinos eventuales.	35
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	1
 CAPITULO I	
MARCO METODOLÓGICO	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema.	3
1.3 Delimitación del problema	3
1.3.1 Geográfica	3
1.3.2 Temporal	4
1.3.3 Institucional	4
1.3.4 Personal	4
1.4 Objetivos	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivo específicos	4
1.5 Justificación	4
1.6 Tipo de estudio	9
1.7 Objeto de estudio	9
1.8 Método de investigación	9
1.9Análisis	9
1.10 Recolección de datos	12
1.11 Estrategia de investigación	12
1.12 Procesamiento de la información	12
1.13 Proyecto piloto	13
 CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1 Datos generales de la ciudad de Chiquimula:	14
2.2 Historia del mercado:	14
 CAPITULO III	
MARCO TEÓRICO	
3.1 Diagnóstico administrativo	17
3.2 El proceso administrativo	18

3.2.1 Planeación	18
3.2.1.1 Importancia	19
3.2.1.2 Principios	20
3.2.2 Organización	20
3.2.2.1 Importancia	20
3.2.3 Integración de personal	22
3.2.3.1 Reclutamiento	22
3.2.3.2 Selección	22
3.2.3.3 Pasos en el proceso de selección	23
3.2.3.3.1 Inducción	23
3.2.3.3.2 Capacitación	24
3.2.4 Dirección	24
3.2.4.1 Motivación	25
3.2.4.2 Liderazgo	25
3.2.4.3 Comunicación	26
3.2.5 Control	26
3.2.5.1 Evaluación del desempeño	27
3.2.5.2 Retroalimentación	27
3.2.5.3 Supervisión	27
3.3 Definiciones conceptuales	27

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Planeación	33
4.1.1 Visión	33
4.1.2 Misión	33
4.1.3 Objetivos	33
4.1.4 Políticas	33
4.1.5 Estrategias	33
4.1.6 Presupuesto	34
4.2 Organización	36
4.2.1 División	36
4.2.2 Coordinación	36
4.2.3 Instrumentos de organización	36
4.3 Integración	37
4.3.1 Reclutamiento	37
4.3.2 Selección	37
4.3.3 Inducción	38
4.3.4 Capacitación	38
4.4 Dirección	38
4.4.1 Liderazgo	38
4.4.2 Motivación	39
4.4.3 Comunicación	39
4.5 Control	39
4.5.1 Supervisión	39
4.5.2 Retroalimentación	40
4.5.3 Evaluación del desempeño	40

CONCLUSIONES	41
RECOMENDACIONES	43
LITERATURA CONSULTADA	44
APÉNDICE	45
ANEXO	55

INTRODUCCIÓN

El objetivo primordial de toda investigación es proporcionar conocimientos que ayuden a la resolución de un problema dado. En este sentido, en la presente investigación, se pretende determinar cual es la situación actual de del proceso administrativo del mercado central del municipio de Chiquimula, ya que este es de vital importancia para lograr un optimo desarrollo en las múltiples actividades que se desarrollan dentro del mismo.

La aplicación de la investigación fue dirigida específicamente a la administración del mercado central siendo indispensable considerar las fases del proceso administrativo, para aportar alternativas en el campo de acción que permitan la realización eficiente de dicho proceso. Para la realización de la presente investigación se utilizó el método inductivo, ya que parte de datos o casos particulares que han acontecido en la administración del mercado central, proporcionando información pertinente que permite tomar las medidas administrativas necesarias con las cuales se puede dar una solución a la problemática actual existente en el mercado.

La investigación comprende varios capítulos que a continuación se detallan: en el primer capítulo; marco metodológico, el cual incluye los siguiente aspectos: planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación del problema, objetivo general y especifico, justificación y diseño metodológico.

En el segundo capítulo: compuesto por el marco referencial en donde se incorporan antecedentes históricos del mercado central del municipio de Chiquimula y datos generales de la ciudad de Chiquimula.

El tercer capítulo: lo constituye el marco teórico el cual contiene los elementos teóricos del diagnóstico administrativo, proceso administrativo y sus etapas utilizadas para desarrollar la presente investigación

El capítulo cuatro contiene: presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación. También se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada en la fundamentación de la investigación, anexos, y los instrumentos utilizados para recolectar la información necesaria.

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

La actual estructura administrativa y financiera del mercado central del municipio de Chiquimula; en base al estudio preliminar, obtenido a través de la información escrita y verbal recolectada, se ha evidenciado que existen problemas en las diferentes etapas del proceso administrativo, dado que los usuarios e inquilinos manifiestan inconformidad por las condiciones actuales en las que se encuentra el establecimiento, esto provocado por la falta de una planificación en la cual se establezcan objetivos y metas claras y concretas que ayuden a la resolución de los problemas.

En la actualidad, el mercado central presenta una serie de problemas como lo son el desorden de los puestos de venta provocando con esto que al momento del pago de la tasa municipal por el derecho de piso este se haga de forma desproporcional, otro problema que afecta es que algunos inquilinos fijos pagan una tasa municipal que oscila entre Q6.00 y Q14.00 mensuales provocando con estos que se deje de percibir cierto capital, además existen locales que no se encuentran registrados en la tesorería municipal, esto provoca que los inquilinos no paguen lo que verdaderamente tendrían que pagar.

Se estableció mediante la investigación preliminar que el personal que labora en el mercado central no es capacitado por las autoridades municipales provocando con esto que no se aproveche el máximo rendimiento de estos.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la situación administrativa del mercado central del municipio de chiquimula?

1.3 Delimitación del problema

1.3.1 Geográfica

La investigación se realizó en el municipio de Chiquimula.

1.3.2 Temporal

La investigación comprendió en un diagnóstico del proceso administrativo que se realizó en el mercado central del municipio de Chiquimula del 29 de marzo al 8 de mayo de 2,004.

1.3.3 Institucional

El diagnóstico administrativo se realizó en el mercado central, localizado en la 7^{ma} avenida entre 3^{era} y 4^{ta} calle, zona 1 de la ciudad de Chiquimula.

1.3.4 Personal

La investigación se realizó con el alcalde y concejo municipal, personal administrativo, y de campo del mercado e inquilinos fijos y eventuales del mercado central del municipio de Chiquimula.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la situación administrativa del mercado central del municipio de Chiquimula.

1.4.2 Objetivo específicos

- Establecer como se realiza la planeación
- Conocer como se realiza la etapa de organización.
- Determinar en que forma se realiza el proceso de integración de personal.
- Indicar como se realiza la dirección.
- Determinar como se realiza la etapa de control.

1.5 Justificación

El mercado central del municipio de Chiquimula, es un plantel en donde se realizan distintas actividades como lo son transacciones comerciales, es fuente generadora de empleo y proveedora de recurso para la municipalidad por lo que se le debería de dar la atención debida

ya que se presentan una serie de problemas que se han venido originando por la falta de una verdadera administración.

Al realizarse un verdadero proceso administrativo, se solucionarían problemas como la falta de una adecuada planificación, el desorden en los puestos de ventas, la tasa municipal que se encuentra con una cuota mínima, el registro de los locales que no se encuentran registrados en la tesorería y la falta de una capacitación para el personal que labora en el mercado.

Para que en el mercado central se cumplan las funciones en forma eficiente es necesario contar con una administración adecuada que ponga en marcha un proceso administrativo que brinde resultados satisfactorios que ayuden al mejoramiento del mercado y de la misma población a través de una mejor prestación de servicios. La investigación realizada constituyó en un diagnóstico administrativo del mercado central con el fin de establecer las fortalezas y la debilidades de esta área de comercio y así determinar las causas que provocan el deficiente desarrollo del mismo, siendo este una fuente importante que proporciona recursos financieros para la municipalidad a través de la tributación de los inquilinos.

Por lo que la importancia de la presenta investigación radica en que se dará solución a los problemas que en la actualidad se presentan en el mercado central

Cuadro 1. Definiciones conceptuales y operacionales.

Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Establecer cómo se realiza la planeación.	Planeación.	Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.	La empresa debe contar con una planeación en la cual se establezca su visión, misión, objetivos, así como las herramientas necesarias para lograr las metas que se persiguen.	Visión Misión Objetivos Políticas Estrategias Presupuesto
Conocer cómo se realiza la etapa de organización	Organización.	Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.	Una empresa debe contar con una buena organización en donde exista división de funciones y coordinación en sus actividades, para lograr alcanzar los objetivos establecidos.	División Coordinación Instrumentos - Organigrama - Manual de funciones

Fuente: Elaboración Propia

Continuación cuadro 1. Definiciones conceptuales y operacionales

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Indicadores
Determinar en que forma se realiza el proceso de integración de personal.	Integración.	Integrar es obtener y articular los elementos humanos y materiales para poner en movimiento el organismo social.	El proceso de integración de personal es fundamental dentro de una empresa por lo que se debe contar con el mismo, de la correcta aplicación de este proceso dependerá que la institución se apropie de personal calificado para desempeñar un puesto específico.	Reclutamiento Selección Inducción Capacitación
Indicar como se realiza la dirección.	Dirección	Proceso para dirigir o influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.	Para lograr una buena dirección dentro de una empresa es necesario que se cuente con liderazgo positivo, motivación hacia los empleados y comunicación entre las distintas ramas jerárquicas	Liderazgo Motivación Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

Continuación cuadro 1. Definiciones conceptuales y operacionales

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Indicadores
Determinar cómo se realiza la etapa de control.	Control.	Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.	La empresa o Institución debe contar con la etapa de control, esta nos ayudara a determinar si el personal con que contamos esta rindiendo, para determinar esto nos ayudamos de la supervisión, retroalimentación y la evaluación del desempeño.	Supervisión Retroalimentación Evaluación del de desempeño

Fuente: Elaboración Propia

1.6 Tipo de estudio

El diagnóstico administrativo en el mercado central del municipio de Chiquimula se realizó mediante una investigación descriptiva ya que esta tiene como propósito describir o explorar situaciones pasadas o recientes para que sirvan de base a futuras investigaciones.

1.7 Objeto de estudio

Se determinó como objeto de estudio el proceso administrativo del mercado central del municipio de Chiquimula.

1.8 Método de investigación

En la realización de la presente investigación se utilizó el método inductivo, ya que parte de datos o casos particulares que han acontecido en el mercado central del municipio de Chiquimula.

1.9 Análisis

El análisis se realizó utilizando cuadros para luego hacer una interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas ejecutadas.

Cuadro 2. Técnicas e instrumento

Indicador	Técnica	Instrumento	Fuente
Visión Misión Objetivos Políticas Estrategias Presupuesto	Encuesta y entrevistas	Cuestionario y guía de entrevistas	Alcalde municipal, síndicos y concejales. Inquilinos fijos y eventuales del mercado central
División Coordinación Instrumentos - Organigrama - Manual de Funciones	Encuesta y entrevistas	Cuestionario y guía de entrevistas	Alcalde municipal, síndicos y concejales. Personal administrativo y de campo del mercado central.
Reclutamiento Selección Inducción Capacitación	Encuesta y entrevistas	Cuestionario y guía de entrevistas	Alcalde municipal, síndicos y concejales. Personal administrativo y de campo e inquilinos fijos y eventuales del mercado central.

Fuente: Elaboración Propia

Continuación cuadro 2. Técnicas e instrumento

Indicador	Técnica	Instrumento	Fuente
Liderazgo Motivación Comunicación	Encuesta y entrevistas	Cuestionario y guía de entrevistas	Alcalde municipal, síndicos y concejales. Personal administrativo y de campo del mercado central.
Supervisión Retroalimentación Evaluación del desempeño	Encuesta y entrevistas	Cuestionario y guía de entrevistas	Alcalde municipal, síndicos y concejales. Personal administrativo y de campo e inquilinos fijos y eventuales del mercado central.

Fuente: Elaboración propia

1.10 Recolección de datos

Para la recolección de la información utilizamos tres boletas, las cuales estuvieron dirigidas a las siguientes personas:

Cuestionario 1: Dirigido al alcalde municipal, síndicos y concejales.

Cuestionario 2: Dirigido al personal administrativo y personal de campo del mercado central.

Cuestionario 3: Dirigido a los inquilinos fijos y eventuales del mercado central del municipio de Chiquimula.

1.11 Estrategia de investigación

Para la realización de la presente investigación se hicieron las siguientes visitas:

1. Visita al alcalde municipal, síndicos y concejales para solicitarles la colaboración debida, con el fin de que llenaran las boletas.
2. Visita al personal administrativo y de campo del mercado central con el fin de solicitar su colaboración para que llenaran la boleta.
3. Visita a los inquilinos fijos del mercado central del municipio de Chiquimula para solicitar su colaboración llenando la boleta respectiva.
4. Visita a los inquilinos eventuales del mercado central del municipio de Chiquimula con el fin de solicitar su colaboración llenando la boleta

1.12 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó manualmente, registrando los datos que se recolectaron de las boletas.

1.13 Proyecto piloto

Para la validación de nuestras encuestas se realizó una prueba piloto en diferentes lugares debido a que nuestro cuestionario esta dirigido a cuatro diferentes tipos de población.

La primera prueba se le efectuó al alcalde municipal, síndicos y concejales de la municipalidad de San José la Arada.

La segunda prueba se le realizó al personal administrativo y de campo de la municipalidad de San José la Arada.

La tercera prueba se efectuó en el mercado la terminal de la ciudad de Chiquimula colaborando los inquilinos fijos en el llenado de las boletas.

La cuarta prueba efectuó también en el mercado la terminal y se realizó con los inquilinos eventuales.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Datos generales de la ciudad de Chiquimula

El departamento de chiquimula se encuentra ubicado en el oriente del país de Guatemala, equivalente al 14.9% de la región nororiente a la cual pertenece, y al 2.2% del territorio nacional, su cabecera lleva el mismo nombre con una distancia de 169 Km. de la ciudad capital además cuenta con una extensión territorial de 372 Km².

Posee una población de 79,815 habitantes según último censo habitacional 2002. El departamento de Chiquimula limita al norte con el departamento de Zacapa, al sur con el departamento de jutiapa y la república de El Salvador, al este con la república de Honduras y al oeste con los departamentos de Zacapa y Jalapa. Posee un clima calido seco, y las temperaturas suelen ser relativamente altas, pero uniformes y las medias máximas anuales están entre los 36-38° C. mientras que las mínimas están entre los 16-18° C. Las temperaturas más altas se registran en los meses de marzo y abril.

2.2 Historia del mercado

“Hace ciento noventa y tres años Chiquimula carecía de él, unos vendedores se colocaban con sus ventas en los viejos portales de los edificios que rodeaban la plaza, otros debajo de una Ceiba que había por donde está el mercado actual, o en las esquinas de las calles más transitadas; debe haber habido dificultad para las amas de casa al hacer sus compras diarias; no sabemos si la municipalidad ya cobraría un pequeño impuesto a los expendedores, pues en este caso también le sería difícil hacer su recaudación, aunque suponemos que a pesar de no haber gastos ocasionados por dicho establecimiento siempre ha existido este impuesto.

Fue a principios de 1875 que se pensó en hacer una galera de teja, no en el lugar que ocupa el edificio actual, sino un poco más hacia el centro de la plaza, hoy parque Ismael Cerna, ésta serviría provisionalmente de mercado, pero el proyecto tardó en ser una realidad, pues se construyó hasta principios de 1882.

En el mes de mayo del año de 1889 la municipalidad elaboró un presupuesto para la construcción del mercado, y luego se dirigió al presidente de la república, general Manuel Lisandro Barillas pidiéndole ayuda para poder llevarlo a cabo.

El gobernante prestó el apoyo solicitado e inmediatamente erogó la cantidad de seiscientos quetzales para comenzar su construcción; en cuanto se recibieron, se dio principio a los trabajos, habiendo elegido un sitio costado sur de la iglesia. Pero también, como sucedió con otras obras, pasaron varios años sin que quedara concluido.

Primero se terminaron los cuartos de la parte exterior y con el valor de los alquileres se siguió construyendo el interior. Para poder dejar la obra completamente terminada, el general Jesús Portillo, dio prestados quinientos quetzales. Por fin pudo verse acabado el edificio que se inauguró el 20 de agosto de 1891, poniéndose de inmediato, en su totalidad, al servicio del público.

Este mercado fue escenario de un hecho histórico que dejó un signo de tragedia en el corazón de la ciudad, pues en él se fusiló a un joven hombre que sobresalía por su carácter independiente y su valer intelectual.”¹

Cuadro 3. Ingreso por concepto de pago de tasa municipal de los meses de mayo a junio de 2004

INQUILINOS	MESES		
	ABRIL	MAYO	JUNIO
EVENTUALES	Q 44,917.50	Q49,944.00	Q46,706.50
FIJOS	Q 5,728.00	Q 5,728.00	Q 5,728.00
TOTALES	Q 50,645.50	Q55,702.00	Q52,432.00

Fuente: Elaboración propia

¹ Rosa Flores Monroy, Chiquimula en la historia 3a Ed (Guatemala: CENALTEX, 1995.) P. 277

El promedio de los ingresos percibidos por concepto de tasa municipal en los meses de marzo y abril de 2004 asciende a Q 53,173.75 mensuales.

Los montos mensuales que aparecen en el cuadro anterior fueron proporcionados por el administrador del mercado el cual lleva un control diario de los ingresos que se perciben por concepto del pago que dan los inquilinos eventuales.

Los montos de los ingresos percibidos por los inquilinos fijos fueron proporcionados por la tesorería municipal junto con el total de los egresos que genera el mantenimiento del mercado el cual asciende a Q 12,248.40 mensuales.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 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 importancia del diagnóstico radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada. El diagnóstico administrativo, esta encaminado en lograr tanto la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre las situación presente y su tendencia, como a precisar los obstáculos principales de la organización, además de manifestar el conocimiento preciso e íntegras de la realidad de la organización en donde se desean aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo.

El diagnóstico administrativo debe contener una descripción de la organización de acuerdo con un amplio conocimiento sistematizado de la situación actual y de su trayectoria histórica, así como una explicación de las causas que las determinaron.

a) Elección del estudio de diagnostico administrativo

El proceso completo en la elección de un estudio de diagnostico generalmente empieza a causa de una problema, sin embargo también se puede iniciar debido a una oportunidad

b) Aspectos que se deben considerar en el diagnóstico administrativo

En términos operativos, el diagnóstico administrativo comprende las siguientes operaciones.

- Sistematizar la información y los datos sobre la situación problema de una realidad determinada, respecto de cómo se ha llegado a ella y cuales son las tendencias.
- Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas, así como la jerarquía de éstos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.

- El conocimiento del diagnóstico mismo, es el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analizar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.
- Determinar los recursos y los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o con la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.
- El diagnóstico administrativo tiene por finalidad:
 - i. Servir de base para acciones concretas
 - ii. Fundamentar las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta, conforme las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

3.2 El proceso administrativo

“Para que una empresa u organización 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 porque 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: planeación, organización, integración, dirección y control”.²

3.2.1 Planeación

“Una buena planeación permite la eficiente y eficaz obtención de los resultados esperados; además sirve como base para guiar los procesos dentro de la organización. George A. Steiner la define como un proceso que comienza con el establecimiento de los objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos; es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y

² Koontz, H., Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global. (México D. F.: Ed. Mc Graw Hill, 1995) p. 715

retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación. Por tal razón una empresa o institución que no conozca o no tenga claro el objetivo que persigue, nunca sabrá lo que enfrentará dentro del campo en el cual se disuelve, ya que un buen plan contribuye favorablemente al logro de dichos 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.”³

3.2.1.1 Importancia

“La importancia de la planeación es vital en el marco cambiante en el que habrá que desarrollarse la empresa. Por medio de esta se prevé eventualidades y prepara a la Empresas para ser frente a las contingencias y cambios que el futuro depare. El conocer hacia donde se encamina la acción, permite coordinar los esfuerzos del grupo para lograr que sus operaciones sean más eficientes.

La planeación en nuestra época es tan necesaria, que las empresas que no las realizan operan en desventajas hacia la competencia. El ejecutivo, esta obligado a formular planes debidamente preparados y razonados, debe abandonar la antigua costumbre de decidir por corazonadas y de acuerdo de su propia experiencia. La planeación debe existir en todos los niveles de la organización, y su importancia se puede apreciar en que:

- Al planear se precisa los objetivos y se jerarquizan.
- La dirección puede afrontar situaciones futuras de incertidumbres que son previstas por la planeación.
- La planeación obliga a tener preparada varias soluciones, en lugar de que se respondan con una simple reacción espontánea.
- Evitar que los funcionarios dediquen demasiado tiempo a una rutina.
- Ayudar a reducir los costos y mejorar la productividad.
- Sirve de herramienta de control

³ Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte (México: Editorial Trillas, 1985), p. 125

3.2.1.2 Principios: La palabra principios en su más simple acepción es; la ley o reglas generales adoptadas para servir como guía de una acción, base establecida de conducta práctica. Una adecuada planeación debe fundamentarse en los siguientes principios:

- **Factibilidad:** al planear es indispensable que lo que se planea sea posible de realizar.
- **Objetividad:** toda la planeación debe de descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas
- **Cuantificación:** la planeación será más técnica en cuanto más pueda ser cuantificada y expresada en tiempo, normas, etc.
- **Flexibilidad:** aunque los planes deben ser precisos es conveniente que exista un margen de holgura, ya que en el momento de su aplicación debe surgir la necesidad de modificarlos de acuerdo a las condiciones operantes.
- **Unidad y equilibrio:** todos los planes deben integrarse en un plan general y ser conciente en sus propósitos.
- **Precisión:** los planes deben elaborarse con bases exactas”⁴

3.2.2 Organización

“Es la estructuración y ordenamiento de las actividades de todos los individuos pertenecientes al organismo social, con el propósito de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos en la realización de los objetivos.

3.2.2.1 Importancia

- La organización lleva hasta los últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado.
- Su carácter es continuo.
- Es un medio y no un fin.
- Ayuda a suministrar los medios para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo.”⁵

“Dentro de la etapa de organización, se pueden definir aspectos como:

⁴ Charles Wankel ,Stoner Jams, Administracion. (México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1989) p. 75

⁵ Koontz y Heihrich, Op. Cit., p. 89

a) Tipos de organización

- **Organización informal:** es la actividad personal y conjunta sin un propósito consciente de grupo.
- **Organización formal:** corresponde cuando las actividades de dos personas o más son concientemente coordinadas hacia un determinado objetivo.

b) Estructura organizacional: arreglo e interrelaciones de las diversas partes, componentes y puestos de una compañía.

- **Autoridad:** poder basado en el reconocimiento general de que determinados grupos o individuos tienen derecho a ejercer influencia dentro de ciertos límites, en virtud de su posición dentro de la organización.
- **Manual de funciones:** el manual de funciones expone con detalles la estructura de una Institución, señalando funciones, puestos y relaciones que existen entre ellos, además explica jerarquías, grados de autoridad, y responsabilidad dentro de la organización de la misma.”⁶

c) “Principios

- **Especialización:** cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, precisión y destreza.
- **Unidad de mando:** cada subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Establecer su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.
- **Equilibrio autoridad-responsabilidad:** debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico y la cuota de poder o autoridad que les corresponde.
 - i. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo.
 - ii. La responsabilidad va de abajo hacia arriba.

⁶ Stoner y Wankel, Op. Cit., p. 544.

- **Equilibrio de dirección-control:** a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.
 - i. La administración no puede existir sin alguna delegación.
 - ii. La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte”.⁷

3.2.3 Integración de personal

“La función administrativa de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en algunas otras formas tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

La idea central de todo esto es llevar a la organización personas capaces de realizar las tareas con eficacia y eficiencia, que tenga deseos de realizar dichas tareas y que a su vez ayuden alcanzar sus propias metas; pues si no se cuenta con el personal idóneo, las actividades no se llevaran acabo de la forma en que se esperaba que se realicen. La integración comprende de las siguientes partes:

3.2.3.1 Reclutamiento

Implica atraer candidatos para llenar los puestos en estructura organizacional. Antes de comenzar el reclutamiento se deben determinar con claridad los requerimientos del puesto, los cuales deben de estar relacionados directamente con la tarea. Esto facilita reclutar candidatos adecuados del exterior”.⁸

3.2.3.2 Selección

“El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones. La organización determina si debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener. El solicitante

⁷ Reyes Ponce, Op. Cit., p. 213

⁸ Koontz y Heihrich, Op. Cit., p. 355

decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas. Sin embargo, cuando el mercado de trabajo esta muy deprimido, en la práctica el proceso de selección será unilateral. Varios candidatos solicitaran una posición, y la empresa contratara al que juzgue más idóneo, basándose para ello en una serie de medios de selección. El proceso también resulta unilateral cuando el candidato es un ejecutivo bien calificado o un profesional que esta siendo solicitado por varias organizaciones.

3.2.3.2.1 Pasos en el proceso de selección

En la práctica, el proceso de selección variará según la empresa y también dependerá de los niveles de una misma organización;

- Especificaciones de trabajo.
- Formas de solicitud.
- Pruebas.
- Entrevistas.
- Comprobación de referencia.
- Exámenes físicos.
- Decisiones de empleo.
- Ofertas de empleo.”⁹

3.2.3.3 Inducción

“La inducción implica la introducción de los nuevos empleos a las empresas, a sus funciones, tareas y personas. Por lo general, las grandes empresas tienen un programa formal de inducciones que explica ciertas características de la compañía; historia, productos y servicios, políticas prácticas generales, organizaciones, beneficios y reservas, seguridad y otros elementos. Estas se pueden describir además en forma más detallada en un folleto pero la reunión de inducción se proporciona a los nuevos empleados la oportunidad de plantear preguntas. Aunque normalmente estos programas formales son puestos en prácticas por integrantes de departamentos de personal, la responsabilidad principal de orientar al nuevo empleado se mantiene en el superior.

⁹ Ibid. P.321

3.2.3.4 Capacitación

Mientras mejor sea la capacitación menor será el número de contactos superior-subordinado necesario. Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo de sus jefes sino también menos contactos con ellos.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas destrezas, y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las destrezas y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto. Por otra parte, adiestrar a empleados expertos para hacer más eficaz su desempeño puede ser problemática. Sus necesidades de adiestramiento no siempre son fáciles de terminar y, cuando se logra determinar, es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de hacer el trabajo.

Existen cuatro procedimientos que los gerentes pueden aplicar para determinar las necesidades de adiestramiento del personal de su empresa:

- **Evaluación del desempeño:** el trabajo de cada empleado se mide a partir de normas y objetivos del desempeño establecido para su trabajo.
- **Análisis de los requisitos del trabajo (o puestos):** se examina las destrezas o conocimientos específicos en la descripción apropiada del trabajo. Los empleados que carezcan de unas u otros serán candidatos para un programa de adiestramiento.
- **Análisis organizacional:** la eficacia de la organización y su éxito en la obtención de metas se analizan para determinar donde existen diferencias. Por ejemplo talvez requieran adiestramiento complementario los miembros de un departamento con una alta rotación o antecedentes de bajo desempeño.
- **Estudio de recursos humanos:** a los gerentes y a los que no lo son se les pide describir cuales son los problemas que están teniendo en su trabajo y que acciones, a su juicio, se necesitan para resolverlos.”¹⁰

3.2.4 Dirección

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la

¹⁰ Ibíd., P321

dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr en el futuro que surgen de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

3.2.4.1 Motivación

La motivación es una característica de psicología humana. Incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. La motivación habla de “lo que hace que las personas funcionen”. Por lo consiguiente la teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones todos los días. “¹¹

3.2.4.2 Liderazgo

“Liderazgo es un tema importante para los gerentes debido al papel central que los líderes desempeñan en la efectividad del grupo y de la organización. El término liderazgo tiene cuatro implicaciones importantes:

- **Liderazgo:** proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.
- **Poder:** capacidad de ejercer influencia; es decir, cambiar la actitud o la conducta de las personas o grupos.
- **Influencia:** cualquier acto o ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo.
- **Valores:** es la acción de ofrecer a los seguidores la suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.”¹²

¹¹ Stoner y Wankel, Op. Cit.,P487

¹² Ibíd. p. 536

3.2.4.3 Comunicación

“La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Los grupos son parte inevitable de la vida organizacional. La tarea del gerente consiste en usarlos bien en el momento oportuno. Existen grupos tanto formales como informales en las organizaciones. Los segundos se forman siempre que las personas tienen contactos regulares. Nacen con el apoyo de la dirección o sin el; comparten ciertos valores y brindan satisfacción social, estatus y seguridad, y pueden favorecer o frustrar a obtención de los objetivos de la organización. Los grupos formales incluyen los grupos de mando (los gerentes, y los subordinados), los grupos especiales de trabajo y los comités. Los grupos especiales de trabajo se crean para que se ocupen de un problema o tarea específica. En cambio, los comités perduran para satisfacer las constantes necesidades organizacionales.

3.2.5 Control

Por último, todas las actividades que se lleven a cabo dentro de la empresa requieren de un estricto y constante control de parte de las personas encargadas de hacerlo, con el único propósito de verificar si se van en el camino correcto para alcanzar las metas.

Así, mediante la aplicación de un buen control se conocerá todas aquellas actividades que no se están llevando a cabo según lo planificado permitiendo la aplicación de medidas correctivas para mejorarlos. Se debe determinar, bien sea mediante la observación personal o a través de estándares objetivos, si los subordinados cumplen con los planes. Es obvio que los buenos estándares objetivos que revelen con facilidad cualquier desviación de los planes permiten evitar muchos contactos que consumen tiempo y dirigir la atención hacia situaciones de excepción en puntos críticos para la ejecución exitosa de los planes.”¹³

“El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos nivel determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia, y para tomar las medidas tendientes a garantizar que

¹³ Koontz y Heihrich, Op. Cit., p 523

todos los recursos de la empresa se utilicen en forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.”¹⁴

3.2.5.1 Evaluación del desempeño

“Se utiliza para designar el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. Este proceso se realiza tanto de manera informal como en forma sistemática. La evaluación del informal se realiza todos los días, por ejemplo, el gerente debe mencionar espontáneamente que un trabajo particular fue efectuado bien o mal. La evaluación sistemática se lleva a cabo semestralmente o una vez al año de manera formalizada.

3.2.5.2 Retroalimentación

Es la clave de los controles del sistema. Al llevarse a cabo las operaciones de trabajo, la información es enviada a las personas apropiadas o tal vez a una computadora para que el trabajo sea evaluado y, de ser necesario, corregido.”¹⁵

3.2.5.3 Supervisión

“Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realizan adecuadamente”¹⁶.

3.3 Definiciones conceptuales

Administración: “proceso de planificación, organización, integración, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Análisis: Examen y división de cualquier cosa en sus componente principales.

¹⁴ Ibíd. p. 673

¹⁵ Ibíd., p. 852

¹⁶ Ibíd.,p. 715

Arbitrio: Es el impuesto decretado por ley a favor de una o varias municipalidades.

Capacitación en el trabajo: Enfoque de la capacitación de empleados durante el trabajo, con métodos como la rotación de puestos, los internados y los aprendices.

Comunicación: Intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, etc. entre dos o más personas.

Contingencia: Acontecimiento futuro que no podría preverse.

Control: proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

Coordinación: Integración de las actividades de las diversas partes de una organización con el propósito de alcanzar las metas de la organización.”¹⁷

Diagnóstico: “Es el conjunto de signos que sirven para fijar el carácter peculiar de un desequilibrio (enfermedad) en una empresa o institución. Dictamen final sobre la salud funcional de una empresa. El diagnóstico es una etapa de un estudio organizacional que ubica al organizador en el conocimiento integral del problema y de la causa real que lo genera.

Dirección: proceso para dirigir o influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Directrices: Líneas básicas y genéricas de acción.

División del trabajo: Dividir una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas son responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea entera. En ocasiones llamada división de labores.

¹⁷ Goxen A. Diccionario de Administración y Finanzas (Madrid: Océano Grupo Editorial, S.A. 2002) P. 31

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recurso; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Estrategia: Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

Estructura organizacional: Debe diseñarse para determinar quién realizará determinada tarea y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de asignación de actividades.

Función: Acción característica o propósito especial

Impuesto: Es el tributo que tiene como hecho generador, a una entidad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente.

Inducción: Proceso formal para introducir y enseñar a los nuevos empleados su trabajo y posición.

Integración de personal: La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso y capacitación tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Además obtener y articular los elementos humanos y materiales para poner en movimiento el organismo social.

Jerarquía: Patrón de una estructura organizativa que consta de varios niveles en cuya cima se encuentra el gerente de mayor nivel, responsable de las operaciones de la organización; los administradores de menor rango se ubican en los diversos estratos descendentes de la organización.

Manual de funciones: Contienen información detallada referente a las funciones, estructura y atribuciones, tanto de la organización global, como de sus unidades administrativas y puestos que conforman. Estos son de mucha importancia ya que muestran las actividades que deben realizar los empleados.

Medición del desempeño: Este debe realizarse con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

Mercado: Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios

Meta: Objetivos por alcanzar a corto plazo en cada órgano. El fin que trata alcanzar una organización; las organizaciones suelen tener más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

Métodos: Planes para la ejecución de tareas.

Misión: Es lo que desea lograr una empresa o institución.

Motivación: Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

Municipalidad: corporación autónoma que ejerce las funciones de gobierno y administración de los intereses del municipio, los representa y tiene su asiento en la cabecera del municipio.

Municipio: es la entidad de desarrollo público que constituyen todas las personas residentes en un distrito municipal, goza de autonomía por parte de sus autoridades y ejercer por medio de ellas el gobierno y administración de sus propios intereses.

Normas: Reglas para cada procedimiento.

Objetivos organizacionales: Establecimiento de los objetivos de la organización.

Objetivos: Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos.

Organigrama: Presentación grafica de las relaciones e interrelaciones dentro de una Organización identificando líneas de autoridad y responsabilidad.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

Orientación: Programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse, sin problemas, en una organización; también llamado socialización.

Planeación: Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.

Política: Disposición de los objetivos como guías para la acción. Plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

Presupuestos: Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para programas o proyectos específicos, dentro de plazos de tiempo establecidos.

Procedimientos: Métodos de ejecución de cada programa.

Proceso: método sistemático para manejar actividades.

Programas: Actividades necesarias para cada meta.

Reclutamiento: Intento de encontrar la persona adecuada para cada puesto de trabajo.

Selección de personal: Proceso de elección de una persona de entre un grupo de aspirantes a un puesto de trabajo.

Supervisión: Es el eslabón que une al cuerpo administrativos con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros.”¹⁸

¹⁸ Goxen A, Op. Cit, P. 173

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Planeación

4.1.1 Visión

Se estableció que las autoridades municipales no cuentan con una planeación específica para el mercado central, en la cual se establezca una visión.

4.1.2 Misión

En el mercado central del municipio de Chiquimula no existe una misión puesto que no hay una planeación en la cual se detalle por parte de las autoridades municipales

4.1.3 Objetivos

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada se determinó que las autoridades municipales, no se cuentan con objetivos establecidos para el mercado central del municipio de Chiquimula. Por aparte las autoridades manifiestan que cuentan con una meta y es la reestructuración y la ampliación del mismo.

4.1.4 Políticas

Siendo las políticas lineamientos generales que sirven para la toma de decisiones, el 70% de las autoridades municipales encuestadas determinaron que no se cuentan con políticas específicas para el mercado central.

4.1.5 Estrategias

Se estableció que el 60% de las autoridades municipales encuestadas aseguraron que no contaban con estrategias que ayudaran a dar soluciones a los problemas presentados en el mercado como los son el desorden de los puestos de venta y la tasa municipal mínima que en la actualidad existe.

4.1.6 Presupuesto

La totalidad de las autoridades municipales encuestadas respondieron de forma negativa cuando se les formuló la pregunta en la cual se pretendía determinar si la recaudación que se realiza dentro del mercado central del municipio de Chiquimula por concepto de tasa municipal permite realizar un presupuesto que cubra todas las necesidades de los usuarios e inquilinos. Estableciendo las autoridades que la forma de contrarrestar este problema es mediante un incremento en la tasa municipal. A demás de determinó que los ingresos que se perciben en la actualidad por concepto de tasa municipal hacen a un promedio de Q 52,927.33 mensuales.

Cuadro 4. Nivel de consideración que se tienen sobre la tasa municipal que pagan los inquilinos fijos

Alcalde Síndicos y Concejales	Valor absoluto			Valor relativo		
	Alta	Justa	Baja	Alta	Justa	Baja
	0	4	10	0	29	71
Inquilinos fijos	10	38	27	13	51	36
Esta dispuesto (a) a que le aumenten la tasa municipal.	Si	No		Si	No	
	49	21		65	28	

Fuente: Elaboración Propia

El 71% de las autoridades municipales consideran baja la tasa municipal que pagan algunos inquilinos fijos, mientras que el 29% la considera justa. El 51% de los inquilinos fijos encuestados respondieron que la tasa municipal que pagan por sus locales es justa, un 36% respondieron que la tasa municipal que pagan por sus locales es baja y el 13% respondió que la tasa es muy alta. Considerando que en el mercado la prestación de servicios es inadecuada se le formuló la pregunta en la cual se pretendía determinar si los inquilinos fijos estarían de acuerdo a que se le aumentaran el pago de la tasa municipal y así se les brindaran mejores servicios como lo

son mejor limpieza y mejor ornato. El 65% respondió que si estaría de acuerdo a que le aumentaran a la tasa municipal y el 28% respondió que no estaría de acuerdo de efectuarse un aumento.

Cuadro 6. Nivel de consideración que se tienen sobre la tasa municipal que pagan los inquilinos eventuales

	Valor absoluto			Valor relativo		
	Alta	Justa	Baja	Alta	Justa	Baja
Alcalde Síndicos y Concejales	0	9	5	0	64	36
Inquilinos eventuales	15	62	2	19	79	2
Esta dispuesto (a) a que le aumenten la tasa municipal.	Si	No		Si	No	
	48	31		61	39	

Fuente: Elaboración Propia

El 64% de las autoridades municipales establecieron que la tasa municipal que pagan los inquilinos eventuales es justa y el 36% respondió que la tasa municipal que pagan es baja. Además el 79% de los inquilinos eventuales encuestados respondieron que consideran justo el pago de la tasa municipal, mientras que el 19% respondió que la considera alta y el 2% de los encuestados respondieron que la consideran baja. El 61% de los inquilinos eventuales respondió estar de acuerdo con el aumento a la tasa municipal a cambio de una mejor prestación de servicios mientras que el 39% respondió no estar de acuerdo a un aumento en la tasa municipal.

4.2 Organización

4.2.1 División

La totalidad de las autoridades municipales encuestadas respondieron que la división del trabajo se da uniformemente en el mercado central. Mientras que para el personal administrativo y de campo del mercado la adecuada división del trabajo se da en un 62% según lo manifiestan estos y el 28% determina que la división del trabajo no se da de forma adecuada. Por otra parte los inquilinos fijos opinan que el personal que labora en el mercado central del municipio de Chiquimula no es apto para desarrollar las actividades que se dan en este centro de comercio puesto que el 59% así lo considera, mientras que el 41% determina que este si es apto. Según la opinión de los inquilinos eventuales el personal que labora en el mercado central del municipio de Chiquimula si es apto para desempeñar las actividades que se dan en este lugar, prueba de esto es que el 55% así lo considera mientras que 45% considera que este no es apto.

4.2.2 Coordinación

Las autoridades municipales determinan en un 70% que si existe coordinación entre estas y los empleados municipales por otra parte el 30% restante consideran que no existe coordinación entre las autoridades y el personal que labora en el mercado central del municipio de Chiquimula. Además el personal administrativo y de campo considera que no existe coordinación entre estos y las autoridades municipales ya que el 52% del personal encuestado así lo determinó, lo que significa que las autoridades municipales no poseen el suficiente acercamiento con los empleados que laboran en el mercado central del municipio de Chiquimula para coordinar las actividades que se realizan en este centro de comercio.

4.2.3 Instrumentos de organización

a) Organigrama

Para las autoridades municipales la etapa de organización es algo a lo que no se le ha dado la debida atención, ya que algunos instrumentos utilizados en la etapa organización no se toman en cuenta, prueba de esto es que no existe un organigrama dentro del mercado que se encuentre a la vista de todo el personal, ya que el total de las autoridades

encuestadas respondieron que no existe un organigrama para el mercado. El personal administrativo y de campo del mercado central no sabe si hay un organigrama para el mismo. Con respecto a la pregunta en la cual se pretende determinar si el personal administrativo y de campo del mercado sabe si existen autoridades específicas dentro del mismo todos los encuestados respondieron que si, asegurando que es el administrador del mercado.

b) Manual de funciones

El total de las autoridades municipales determinan que no existe un manual de organización y descripción de puestos para el mercado central. Debido a la falta de este manual el personal administrativo y de campo no conoce cuales son sus funciones dentro del mercado prueba de esto es que el 24% del personal encuestado así lo manifiesta, mientras que el 69% determina que si conoce cuales son sus funciones dentro del mismo. El personal administrativo y de campo asegura que no existe un manual de funciones para el mercado central del municipio de Chiquimula en donde se establezcan la descripción de cada puesto.

4.3 Integración

4.3.1 Reclutamiento

El alcalde municipal determinó que no existe un programa formal para reclutar al personal que va a laborar en el mercado central. El 66% del personal administrativo y de campo que labora en el mercado central determinó que cuando fueron reclutados por el alcalde municipal este no se guió por ningún programa formal de reclutamiento. El 63% de los inquilinos fijos encuestados respondieron que no es necesario que se aumente el número de personal administrativo en el mercado central puesto que las labores que se realizan en él son mínimas. Mientras que el 53% de los inquilinos eventuales respondieron en que no se debe de aumentar el número de personal administrativo pero que si se debería que contratar más cobradores.

4.3.2 Selección

El alcalde municipal determinó que si se utiliza un perfil determinado al momento de seleccionar el personal para cada puesto, pero este no estableció la descripción de ese perfil.

4.3.3 Inducción

Las autoridades municipales encuestadas respondieron que si es necesario inducir al personal que va a laborar en el mercado central. Ya que esta ayuda al empleado a familiarizarse con su nuevo trabajo. Del personal administrativo y de campo del mercado central el 59% de los encuestados respondieron que si fueron inducidos al momento de incorporarse al trabajo municipal, por otra parte el 34% aseguro que ellos no recibieron la respectiva inducción al momento que su incorporación al trabajo municipal.

4.3.4 Capacitación

Las autoridades municipales encuestadas respondieron que es necesario capacitar al personal ya que esta les ayudad a elaborar su trabajo de una manera más eficiente. Sin embargo el personal administrativo asegura no recibir ningún tipo de capacitación por parte de las autoridades municipales prueba de esto es que el 86% de la población encuestada así lo estableció. El 98% de los inquilinos fijos encuestados respondieron que se debe de capacitar al personal que labora en el mercado central del municipio de Chiquimula para que este desempeñe de una mejor forma las labores que aquí se les asignan, de igual forma respondió el 78% de los inquilinos eventuales.

4.4 Dirección

4.4.1 Liderazgo

El 90% de las autoridades municipales encuestadas respondieron que el liderazgo entre los empleados del mercado puede ayudar a que se realicen las tareas con eficiencia, mientras el 10% dice que nos considera que sea muy importante que un empleado posea algún tipo de liderazgo. Sin embargo el personal administrativo y de campo que

labora en el mercado central considera que el liderazgo entre ellos no se da, puesto que el 69% de estos así lo consideran.

4.4.2 Motivación

Brindar algún tipo de motivación al personal podría generar que este desarrolle de una mejor forma el desempeño de sus labores de esto están seguras las autoridades municipales ya que la totalidad de estas así lo considera. Por otra parte el 79% del personal administrativo y de campo que labora en el mercado central determina que no existe motivación alguna por parte de las autoridades municipales para los empleados que laboran en el mismo, mientras que el 21% del personal encuestado respondió que el tipo de motivación que tienen las autoridades municipales para el personal que labora en el mercado es verbal.

4.4.3 Comunicación

En lo que a comunicación se refiere las autoridades municipales aseguran en un 60% que si mantienen una comunicación constante con los empleados que laboran en el mercado, mientras que el 40% de los mismos considera que no se mantiene ninguna comunicación con estos. Por otra parte el personal administrativo y de campo que labora en el mercado central asegura que mantiene una comunicación verbal con las autoridades municipales, ya que el 69% del personal encuestado así lo determinó, mientras que el 28% del personal asegura que mantiene una comunicación escrita y un 3% determinó que el tiempo de comunicación que mantiene con sus superiores es telefónica.

4.5 Control

4.5.1 Supervisión

Las autoridades municipales consideran que el personal que labora en el mercado central del municipio de Chiquimula si es supervisado periódicamente ya que el 70% de las autoridades así lo consideran, sin embargo el 30% restante determinó que no es supervisado el personal que labora en el mercado central. Por otra parte los inquilinos

fijos determinan que el personal que ahora dentro del mercado central del municipio de Chiquimula no es supervisado en el desarrollo de sus actividades ya que un 69% asegura esto. Siendo los inquilinos eventuales los que ven si el personal de campo es supervisado el 51% encuestado respondió que si son supervisados en el desarrollo de las actividades.

4.5.2 Retroalimentación

Las autoridades municipales municipales determinan que la retroalimentación de funciones es de mucha importancia en la realización de las actividades dentro del mercado central, prueba de esto es que el total de las autoridades municipales encuestadas respondieron que si es importante retroalimentar para no volver a cometer errores. Por otra parte el 72% del personal administrativo y de campo encuestado respondió que se le dan a conocer los errores que se comenten además se les dan soluciones para no volver a cometerlos, mientras que el 21% del personal dijo que no se le dan a conocer si en el desempeños de sus labores comenten algún error.

4.5.3 Evaluación del desempeño

Las autoridades municipales encuestadas respondieron que si consideran necesario evaluar el desempeño de los empleados para comprobar si estos están desempeñando sus funciones de una forma eficaz y eficiente, pero se estableció que no se da dicha evaluación con el personal administrativo y de campo del mercado central del municipio de Chiquimula.

CONCLUSIONES

En razón al proceso administrativo del mercado central del municipio de Chiquimula.

1. Se estableció que en el mercado central del municipio de Chiquimula no cuenta con una visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, y presupuestos esto debido a que el mercado no es una entidad aparte de la municipalidad por esta razón no se puede establecer una planeación específica para el mismo.
2. Las autoridades municipales determinan que por concepto de tasa municipal no se puede realizar un presupuesto para el mercado, el cual permita satisfacer las necesidades que se presentan en el mismo. Además se determinó que los ingresos mensuales que se perciben de los inquilinos fijos se consideran mínimos en relación al ingreso mensual de los inquilinos eventuales.
3. Se estableció que el 80% de los locales registrados, pagan una tasa municipal que oscila entre los Q 6.00 y Q 14.00 mensuales, dicha tarifa se viene cobrando desde la construcción del mercado.
4. En el mercado central del municipio de Chiquimula, no existe un organigrama en el cual se detallen los niveles jerárquicos y la relación que tiene el mercado con los demás departamentos. Se estableció que la división del trabajo no se da en el mercado central. Además se determinó que se carece de una manual en el cual se describen las funciones, puestos y relaciones de todo el personal que labora en el mercado.
5. Además no existe un reglamento para el mercado central en el cual se establezcan lineamientos para que el mismo funcione de una más adecuada.
6. En el mercado central del municipio de Chiquimula otro problema que aqueja a los inquilinos eventuales, es el cobro del derecho de piso diario, ya que a veces pagan de forma desproporcional por no estar marcadas las áreas de ventas. Además se estableció que en los

días jueves y domingos vienen vendedores del área rural de Chiquimula y otros lugares, provocando insuficiencia de espacio entre vendedores y usuarios del mercado, induciendo con esto a que se produzcan congestionamiento vial.

7. La integración de personal que se realiza en el mercado central del municipio de Chiquimula, debe de mejorarse porque no se cuenta con un programa formal de reclutamiento que ayude atraer personal calificado.

8. En el mercado central la inducción se realiza mediante el personal antiguo de laborar en el mismo, ya que estos le enseñan a los nuevos trabajadores el trabajo que deben de realizar.

9. En el mercado central no se realiza ningún tipo de capacitación para los empleados municipales no dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 94 del código municipal en donde se establece que se debe capacitar a los empleados municipales por lo menos un vez por semestre.

10. La dirección que se efectúa en el mercado central del municipio de Chiquimula no se realiza de forma estudiada ya que no se cuenta con un liderazgo efectivo por parte del administrador del mercado.

11. Se estableció que las autoridades municipales dan una motivación verbal a los empleados que laboran el mercado central del municipio de Chiquimula.

12. Se determinó que en el mercado central del municipio de Chiquimula el personal que labora en el mismo si es supervisado en la realización de sus labores, además se estableció si existe retroalimentación de funciones, sin embargo no se evalúa el desempeño de los empleados que laboran en el mercado.

RECOMENDACIONES

En relación al proceso administrativo en el mercado central del municipio de Chiquimula.

1. Elaborar un reglamento interno para el mercado central, en el cual se establezcan las tasas municipales para los inquilinos fijos, para los inquilinos eventuales establecer por mt² sus áreas de venta y así asignarles el pago del mismo. Además que se incluya una clasificación para los locales de acuerdo a su ubicación y tamaño.
2. Elaborar un organigrama para el mercado central en el cual se establezcan los niveles jerárquicos y sus relaciones con los departamentos que tienen mayor relación. Además elaborar un manual en donde se describan las funciones, los puestos, los niveles jerárquicos y la relación que existe entre ellos.
3. A las autoridades municipales se les recomienda que en los días de mayor afluencia de vendedores inhabilitar la 3era. Calle entre 7ma. Y 8ava. Avenida por un espacio de 3 horas en los días mencionados.
4. Se recomienda elaborar un programa formal de reclutamiento que permita atraer a personal calificado para laborar en el mercado central. Además capacitar al personal que labora en el mercado central para que realicen de una mejor forma las labores que ahí se realizan.
5. Se recomienda motivar a los empleados que laboran en el mercado central para que estos rindan su mayor esfuerzo en la realización de su trabajo municipal, además a las autoridades municipales mantener una comunicación constante con los empleados del mercado.
6. Se recomienda que se realice una evaluación sistemática y analítica de todas las funciones que realiza el personal que labora en el mercado central por lo menos una vez por semestre, esto ayudara a determinar la eficiencia con que se esta efectuando el trabajo municipal.

LITERATURA CONSULTADA

Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de proyectos de investigación. Guatemala: Publicaciones 1996.

Rosa Flores Monroy, Chiquimula en la historia 3ª. Ed. Guatemala: CENALTEX, 1995.

Goxen A. Diccionario de Administración y Finanzas Madrid: Océano Grupo Editorial, S.A. 2002.

Koontz, H., Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, México, D.F: Editorial Mc Graw Hill, 1994

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. México, DF: Editorial Mc-Graw-Hill, 1997.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica 1ª. parte. México: Editorial Trillas, 1985

Stoner James A. F., Charles Wankel, Administration. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1989

OTRAS FUENTES

www.inforpressca.com y datos extraídos de fuentes municipales.

APENDICE

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
PROGRAMA ESPECIAL DE FIN DE SEMANA
CARRERA: TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO 1

El presente cuestionario esta dirigido al alcalde municipal, síndicos y concejales, con el objeto de identificar la problemática que afecta el desarrollo del proceso administrativo en el mercado central del municipio de Chiquimula

Instrucciones: a continuación se presentan varios cuestionamientos debiendo marcar con una “X” las respuestas que consideren pertinentes y especificando su respuesta cuando sea necesario.

1) ¿Cuál es la visión del Mercado central del municipio de Chiquimula?

2) ¿Existe una misión para el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si_____ No_____

Por qué_____

3) ¿Cuáles es el objetivo principal que se persigue en el mercado central del municipio de Chiquimula?

4) ¿Existen políticas establecidas para el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si_____ No_____

Especifique_____

5) ¿Cuenta las autoridades municipales con estrategias que le ayuden a solucionar los problemas que se presentan en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si_____ No_____

Especifique_____

6) ¿Considera que la recaudación por concepto de tasa municipal que se capta en el mercado central del municipio de Chiquimula, permite crear un presupuesto específico para el mismo que permita satisfacer las necesidades de los inquilinos y usuarios?

Si_____ No_____

Si su respuesta es **NO** especifique de qué forma se va a contrarresta este problema:

7) ¿Cómo considera la actual tasa municipal que pagan los inquilinos fijos del mercado central del municipio de Chiquimula ALTA (1), JUSTA (2), o BAJA (3)

Especifique _____

8) ¿Cómo considera la actual tasa municipal que pagan los inquilinos eventuales del mercado central del municipio de Chiquimula ALTA (1), JUSTA (2), o BAJA (3)

Especifique _____

9) ¿En el mercado central del municipio de Chiquimula existe un organigrama actualizado a la vista del personal? Si_____ No_____

Especifique _____

10) ¿Considera que existe o se manifiesta la división de trabajo dentro del mercado central del municipio de Chiquimula? Si_____ No_____

Especifique _____

11) ¿Existe un manual de organización y descripción de puestos (Funciones) en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

12) ¿Existe coordinación entre autoridades municipales y el personal que labora en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

13) ¿Considera que el liderazgo entre los empleados puede ayudar a que se realicen las tareas con eficiencia dentro del mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

14) ¿Considera que un empleado que reciba motivación desarrollará mejores las actividades que se realizan en el mercado central? Si _____ No _____

Especifique _____

15) ¿Existe una comunicación constante entre las autoridades municipales y el personal que labora en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique de que forma: _____

16) ¿Existe un programa formal de reclutamiento de personal para contratar a los nuevos empleados que van a laborar en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

17) ¿Al momento de seleccionar el personal para laborar en el mercado central del municipio de Chiquimula se utiliza algún tipo de perfil determinado?

Si _____ No _____

Especifique _____

18) ¿Considera necesaria inducir y capacitar el personal del mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

19) ¿Considera necesaria la retroalimentación de funciones para los empleados que laboran en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

20) ¿Considera necesario evaluar periódicamente el desempeño de los empleados que laboran en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

21) ¿Es supervisado periódicamente el personal que labora en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
PROGRAMA ESPECIAL DE FIN DE SEMANA
CARRERA: TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO 2

El presente cuestionario esta dirigido al personal administrativo y de campo del mercado central del municipio de Chiquimula, con el objeto de identificar la problemática que afecta el desarrollo del proceso administrativo en el mercado central.

Instrucciones: a continuación se presentan varios cuestionamientos, debiendo marcar con una “X” si las respuestas que considere pertinentes especificando se respuesta cuando sea necesario.

• **Puesto que desempeña:** _____

1) ¿Sabe usted si hay un organigrama para el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

2) ¿Existe en el área de administración del mercado, autoridades específicas?

Si _____ No _____

Especifique _____

3) ¿Considera adecuada la división del trabajo que se realiza en las actividades del mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

- 4) ¿Conoce cuáles son sus funciones dentro del mercado central del municipio de Chiquimula? Si _____ No _____
Especifique _____
- 5) ¿Existe coordinación en las actividades que desarrollan los empleados que laboran en el mercado central del municipio de Chiquimula y las autoridades municipales?
Si _____ No _____
Especifique _____
- 6) ¿Existe algún manual de funciones para el mercado central del municipio de Chiquimula?
Si _____ No _____
Especifique _____
- 7) ¿Existe algún tipo de liderazgo entre los trabajadores que laboran dentro del mercado central del municipio de Chiquimula?
Si _____ No _____
Especifique _____
- 8) ¿Se aplica algún tipo de motivación a los empleados que laboran en el mercado central del municipio de Chiquimula, por parte de las autoridades municipales?
Si _____ No _____
Especifique _____
- 9) ¿Qué tipo de comunicación existe con sus superiores?
Verbal _____ Escrita _____ Vía Telefónica _____
- 10) ¿Cuándo fue reclutado por el alcalde municipal este se guió bajo un programa formal de reclutamiento?
Si _____ No _____
Especifique _____

11) ¿Recibió la respectiva inducción al momento de su incorporación al trabajo del mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique _____

12) ¿Usted como parte del personal administrativo y de campo que labora en el mercado central del municipio de Chiquimula recibe algún tipo de capacitación para el desarrollo de sus actividades?

Si _____ No _____

Cada cuanto tiempo: _____

13) ¿Le dan a conocer los errores que comete en su trabajo y soluciones para no volver a cometerlos?

Si _____ No _____

Especifique _____

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
PROGRAMA ESPECIAL DE FIN DE SEMANA
CARRERA: TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO 3

La presente encuesta esta dirigida a los Inquilinos fijos y eventuales, con el objetivo de identificar los parámetros e indicadores que afecte el curso del proceso administrativo en el mercado central del municipio de Chiquimula.

Inquilinos Fijos y Eventuales

- **Es originario de Chiquimula:** _____

- 1) ¿Considera que la tasa municipal que paga en el mercado central del municipio de Chiquimula es ALTA (1), JUSTA (2), o BAJA (3) de acuerdo a la realidad presente del país? (1) (2) (3)**
Especifique: _____

- 2) ¿Estaría dispuesto (a) a que le aumentaran al pago de la tasa municipal y que así le brindaran mejores servios dentro del mercado central del municipio de Chiquimula?**
Si _____ No _____
Especifique: _____

- 3) ¿Considera que el personal que labora dentro del mercado central del municipio de Chiquimula es apto para desarrollar las actividades que les han sido asignadas?**
Si _____ No _____
¿Por qué? _____

- 4) ¿Considera que deberían de capacitar constantemente al personal que labora en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

- 5) ¿Considera que se debería aumentar en número de personal administrativo en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique: _____

- 6) ¿Cree usted que las autoridades municipales supervisan el desarrollo de las funciones del los empleados que laboran en el mercado central del municipio de Chiquimula?

Si _____ No _____

Especifique: _____

ANEXO

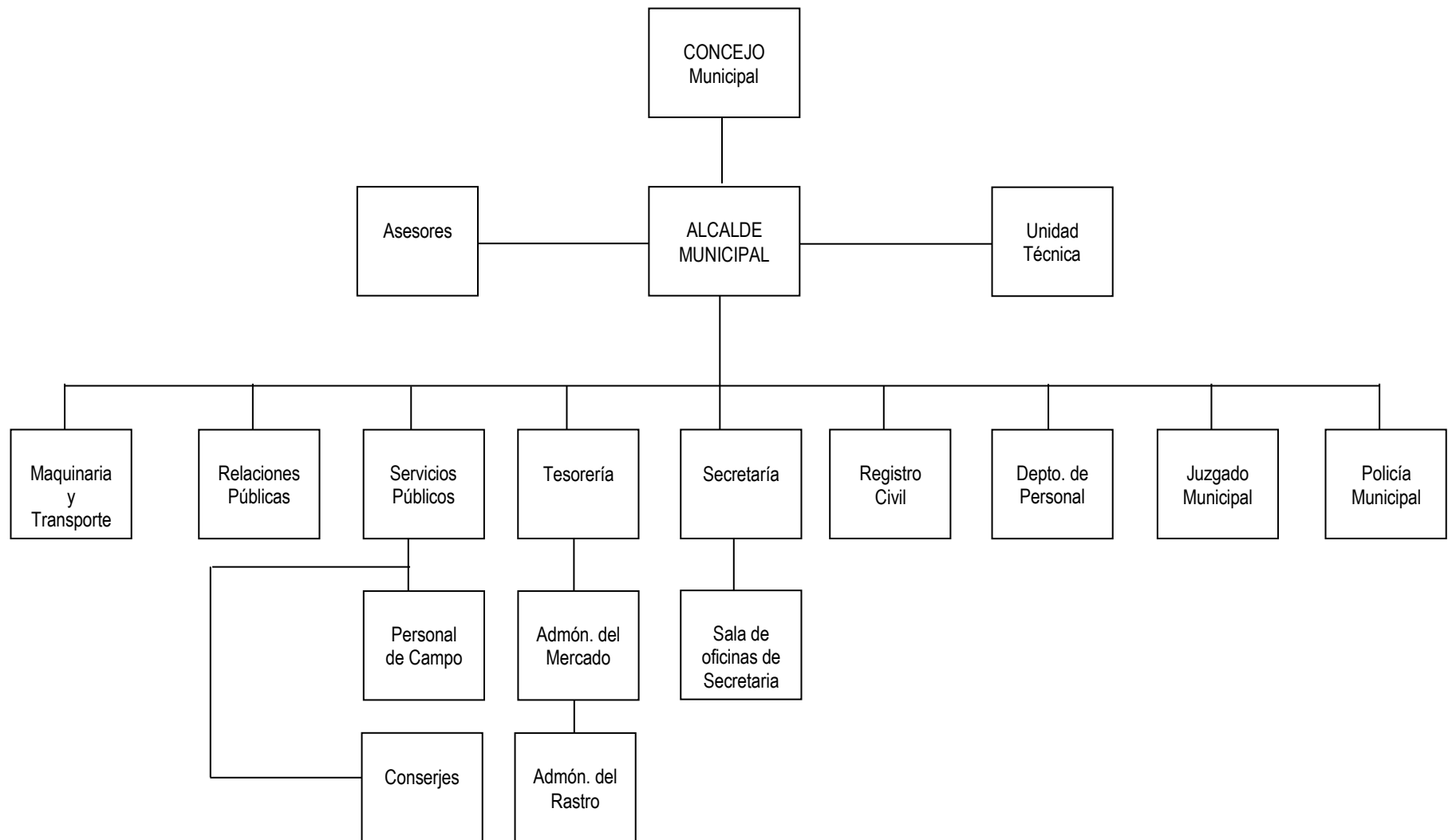


Figura 1: Organigrama actual de la municipalidad de Chiquimula

Fuente: Unidad Técnica Municipal

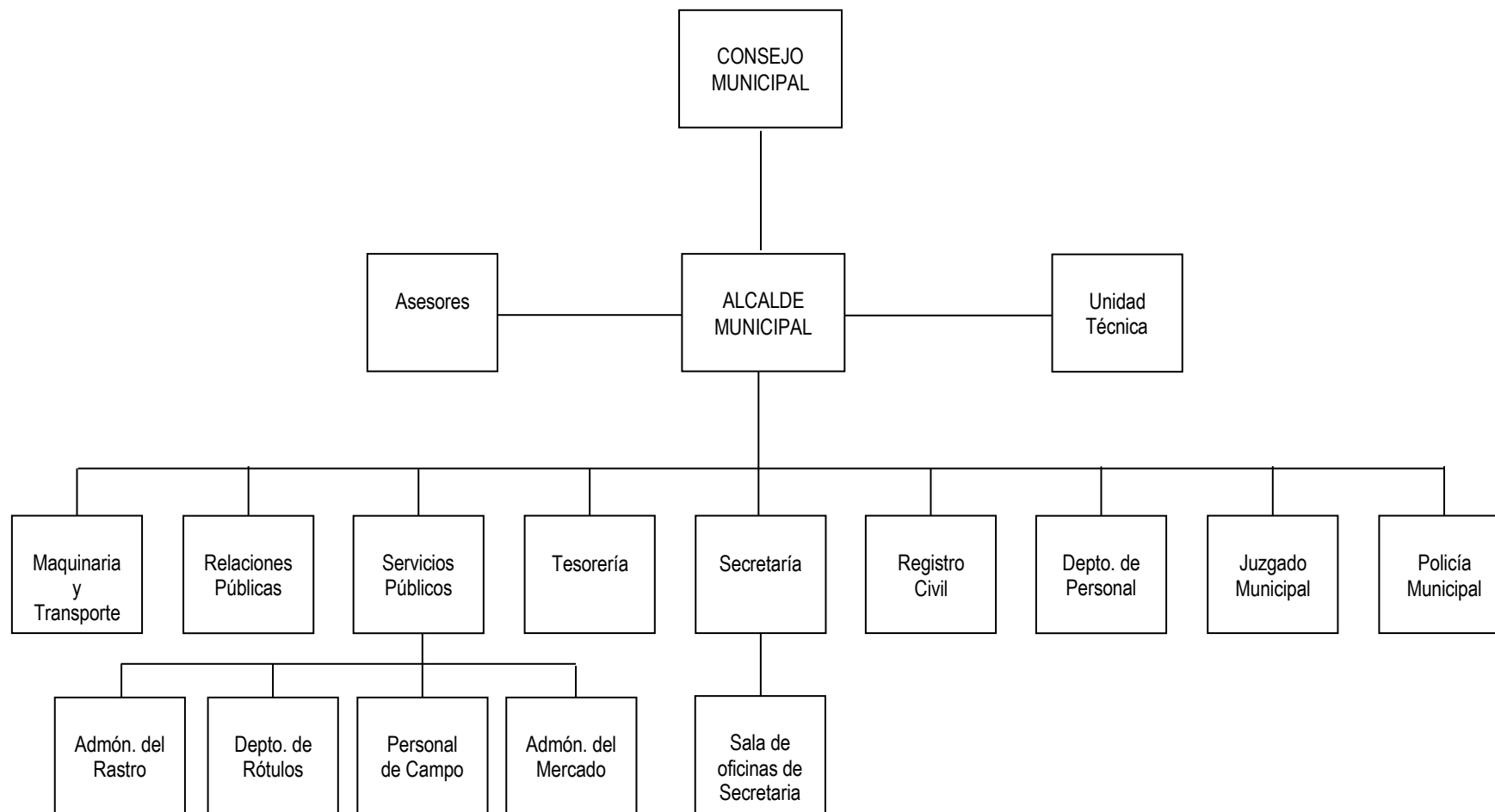


Figura 1: Organigrama Propuesto para la municipalidad de Chiquimula

Fuente: Rosaura Ceceña, Alex Casasola y Melvin Martínez.

