

RESUMEN

En toda organización es necesaria la aplicación de diagnósticos en forma sistemática que permitan determinar aspectos que la fortalecen y limitan en el funcionamiento de sus actividades. Por ello, en la presente investigación se consideró, conocer la situación administrativa de la comercializadora DECORAZUL.

La investigación fue realizada dentro del enfoque Ex Post Facto catalogándose como descriptiva.

Para la recopilación de la información se tomó en cuenta la opinión de los trabajadores de la comercializadora, por medio de las cuales se obtuvieron los resultados necesarios, para establecer cuál es su situación administrativa. La recopilación de la información se llevó a cabo a través de cuestionarios dirigidos al administrador y también propietario, como a la totalidad del personal del área de ventas y bodega, con el objetivo de conocer cómo se desarrollan las funciones del proceso administrativo dentro de la misma.

De acuerdo a los datos recopilados y análisis efectuado, se logró establecer entre los aspectos relevantes los siguientes:

La función administrativa de la empresa cuenta con un proceso de planeación de manera informal, es decir, que no se elaboran planes específicos y estructurados, sino que esta actividad es realizada por el propietario, atendiendo a las necesidades del día a día, con el objetivo de cubrir la demanda actual, y con ello mantener el negocio en marcha. Además, la empresa no posee una misión y visión definida ni estructura, que guíe a los miembros en el desempeño de sus labores, hacia un objetivo en común.

En cuanto a la organización se determinó que la empresa tiene una estructura de tipo lineal, debido a que la autoridad procede directamente del nivel superior y cada empleado es responsable sólo ante su superior jerárquico.

Los mecanismos de integración de personal utilizados en la empresa son: Reclutamiento, selección, inducción y capacitación. El método de inducción, es la capacitación, que consiste en mostrarle al empleado los diferentes productos que ofrece la empresa, así como las actividades que debe desempeñar en su trabajo.

La empresa carece de mecanismos para canalizar las opiniones y sugerencias de los empleados y por lo tanto éstas no son tomadas en cuenta en el proceso de toma de decisiones, lo cual impide que en la misma exista un liderazgo democrático participativo.

Por último, se determinó que los mecanismos de control utilizados en la empresa, se llevan a cabo tanto en el área administrativa como en el área de ventas y bodega, a través de documentos manuales y de cómputo (administración y ventas) para llevar un sistema de inventario que registra entradas y salidas de mercadería.

INTRODUCCION

En la práctica, las cinco funciones fundamentales de la administración están entrelazadas e interrelacionadas, por ello, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: Planificación, organización, integración, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Este se refiere a planear y organizar la estructura organizacional que compone la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

Todos estos factores determinan el funcionamiento de la empresa los cuales se integran y se conjugan para mejorar el desenvolvimiento de las actividades organizacionales, en la cual, los factores interactúan para el logro de los objetivos empresariales.

Las organizaciones están consideradas como sistemas sociales, identificadas por subsistemas formados por individuos organizados para un mismo fin. Por esto, se permite investigar la situación administrativa de la comercializadora DECORAZUL, (ubicada en lote No. 106 Santa Eulalia, Zacapa) para identificar factores internos que originan problemas y que sea imperioso corregir.

Para llevar a cabo el estudio se tomaron las variables siguientes: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; éstas etapas son parte del proceso administrativo que permitieron determinar con mayor facilidad la situación administrativa de la entidad. Además, los resultados obtenidos proporcionan a la empresa una base de información, que sirve de fundamento para plantear alternativas de solución en la toma de decisiones.

El presente estudio se basó en el Enfoque Ex Post Facto, cuyo significado quiere decir, *a partir de un hecho acontecido* y puede tipificarse como descriptiva y documental, debido a que aborda situaciones recientes del entorno administrativo de la empresa.

Además, contemplan etapas del proceso administrativo que incluye el desarrollo de la empresa y la forma en que éstas se aplican, tomándose en cuenta tres marcos indispensables en una investigación: Marco metodológico, en el que se plantea el problema, objetivos, justificación, el diseño metodológico, la definición de la población, y la respectiva operacionalización de variables e indicadores; Marco referencial, en el que se presenta una breve reseña histórica de la empresa y su estructura organizacional; y Marco teórico en el que se presenta el fundamento conceptual de la investigación.

Contiene a la vez, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en el trabajo de campo, detallando la situación en que se encuentra la comercializadora, así como también las conclusiones, recomendaciones y propuestas que pueden tomarse en cuenta para mejorar la situación de la misma.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del problema:

En 1999 en el departamento de Zacapa, inicia operaciones la empresa DECORAZUL, ofreciendo productos como: Pisos y azulejos, entre otras líneas de productos relacionadas con el ramo de la construcción, operando bajo el mismo lineamiento administrativo que la empresa DECORAZUL ubicada en el departamento de Chiquimula. Dicha comercializadora pretende operar durante un tiempo indefinido, con el objetivo de crecer y renovarse ofreciendo al público productos de la mejor calidad. Para llevar a cabo este objetivo, es necesario ejecutar el proceso administrativo.

Por ser una empresa pequeña, el propietario es también el administrador y consiente de ello, se preocupa por adquirir productos de calidad, recluta recurso humano pertinentemente, para lo que hace uso de un perfil de puestos que le realizó una asesoría externa, dicho perfil (comenta su propietario) no es acatado, y más bien se encuentra como un archivo de referencia.

Debido a las expectativas de crecimiento y estabilidad económica que desea el propietario de la empresa, su administración necesita ser evaluada en las etapas del proceso administrativo, las cuales implican: Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

1.1.1 Formulación del problema:

- ¿Cuál es la situación actual de la aplicación del Proceso Administrativo de DECORAZUL, ubicada en la cabecera departamental de Zacapa?

1.1.2 Sistematización del problema:

- ¿Tiene la empresa definida la etapa de planeación?
- ¿Se encuentra definida y delimitada la etapa de organización?
- ¿Qué mecanismos de integración de personal utiliza la empresa?
- ¿Cómo se realiza la etapa de dirección dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son los tipos de control que se llevan dentro de la empresa?

1.2 Objetivos:

1.2.1 Objetivo General

- ✓ Describir la forma en que se realiza el Proceso Administrativo de DECORAZUL, a través de un diagnóstico administrativo, para detectar los principales problemas que presenta y sugerir alternativas para una mejor toma de decisiones

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Detectar la manera en que la empresa define la etapa de planeación, para conocer la situación actual que presenta.
- ✓ Determinar como se organiza la empresa, para detectar la funcionalidad de ésta en la obtención de resultados positivos.
- ✓ Identificar los mecanismos de integración de personal utilizados en la empresa.
- ✓ Detectar como se ejecuta la dirección dentro de la organización.
- ✓ Conocer los mecanismos utilizados para el control en la empresa.

1.3 Justificación:

Con el desarrollo del presente diagnóstico se pretende identificar la situación actual de la empresa sujeta a estudio, con el propósito de identificar posibles aspectos que requieran mejoras y la obtención de información pertinente que facilite la mejor toma de decisiones.

Es de considerar que en todas las organizaciones, además de importante, es necesario realizar diagnósticos constantes en cada una de sus áreas con el objeto de establecer y analizar aquellas situaciones que, de una u otra forma, disminuyen la calidad de las actividades de la institución, y al corregirlas, permitirán hacer las mejoras necesarias con base a los resultados del diagnóstico.

Las empresas, sea cual fuere el ramo en el que se desenvuelven, diariamente manejan conceptos tales como: Recurso humano, financiero, económico y material; los cuales deben administrarse de manera que converjan adecuadamente y se traduzcan en resultados positivos para la empresa. Una adecuada administración, en la cual se llevan a cabo las etapas del proceso administrativo permite la toma adecuada de decisiones.

Es de considerar que la ciencia administrativa, es un instrumento aplicable a cualquier estructura en donde exista un proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. La administración de la empresa sujeta a estudio, manifiesta que, día con día mantiene su objetivo de crecer y ofrecer un producto de acuerdo al gusto y preferencia del público; pero para cumplir con sus objetivos, el ambiente interno de la empresa debe ser sano; y para poder garantizárselo, se deben llevar a cabo las etapas del proceso administrativo, estas etapas son como sigue: Planeación, plateándose la misión, visión y objetivos realistas y alcanzables; Organización, en el cual se establecen jerarquías, delegación de tareas y responsabilidades, y la estructura organizacional plasmada en un organigrama; otro aspecto es la Dirección la cual dice cómo, cuándo, dónde, con qué y para qué hacer las cosas; la Integración se encarga de la disposición de recurso humano pertinente para llevar a cabo las acciones; y por último el Control, importante para la toma de decisiones. Cada una de las etapas antes mencionadas y su buen funcionamiento hacen que la administración de una empresa se desarrolle y guíe a

la misma hacia la obtención de resultados positivos y con ello obtener solidez en un ambiente en constante cambio.

1.4 Diseño metodológico:

14.1 Tipo de investigación:

El estudio se aborda desde el enfoque Ex Post Facto, cuyo significado quiere decir, *a partir de un hecho acontecido* y puede tipificarse como descriptiva y documental, debido a que aborda situaciones recientes del entorno administrativo de la empresa.

14.2 Definición de población:

Se consideró tomar como marco representativo, al administrador, así como también a la totalidad de empleados que conforma dicho negocio, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: cajera, jefe de bodega, subjefe de bodega, dos ayudantes de bodega y dos dependientes del área de ventas.

1.4.3 Operacionalización de variables e indicadores:

En el Cuadro I, se muestran las variables establecidas con sus respectivos indicadores, que tienen relación directa con los objetivos específicos y criterios propuestos para la investigación.

1.4.4 Fuentes de información:

Se utilizaron principalmente fuentes de información primaria: recolección de información a través de cuestionarios y entrevistas dirigidas a la población antes mencionada.

1.4.5 Estrategia de la investigación:

Se hizo análisis de las variables e indicadores de la población del proceso administrativo, que se aplica en la empresa DECORAZUL, a través de instrumentos de recolección de datos como entrevistas y cuestionarios dirigidos al personal de dicha empresa, para determinar la situación actual que presenta y con ello llegar a conclusiones y posibles recomendaciones que coadyuven en la toma de decisiones de la misma

TABLA 1

(En Documento Word. Nombre del doc./ TABLA 1)

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Breve reseña histórica:

El nombre DECORAZUL significa “Decoración de Azulejos”, debido a que es una empresa dedicada al comercio de pisos y azulejos y un sin fin de productos de acabados finales para la construcción y decoración (lavamanos, lava trastos, grifería, baños, lozas sanitarias, espejos, muebles para lavamanos, cabinas, listelos, contrallaves, entre otros)

La comercializadora empieza a ofrecer sus productos en el año 1,997, localizada en la 2a. Calle 10-51 de la ciudad de Chiquimula. Actualmente y con una nueva imagen, respecto al aspecto físico del negocio, ofrecen sus servicios en la 3ra. Calle entre 11 y 10 avenida del departamento antes mencionado.

En 1,999 el propietario de dicha empresa, como parte de las necesidades evolutivas de la empresa, decide iniciar operaciones en lote No. 106 Santa Eulalia del departamento de Zacapa, donde actualmente opera, con el mismo nombre y bajo la misma administración, a cargo de su propietario.

2.2 Especificaciones de la estructura organizacional:

2.2.1 Estructura organizacional:

El tipo de estructura organizacional que se maneja en la empresa es lineal.

El propietario es quien administra el negocio, y hacia abajo se encuentra el personal de ventas y bodega quienes reciben instrucciones del propietario antes mencionado.

- **Administración:**

La responsabilidad de la administración recae en el propietario del negocio.

- **Ventas:** Para esta área están destinados tres puestos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Cajera: Quien además de ejercer su puesto; en ausencia del administrador se hace cargo de las tareas cotidianas del negocio (conceder permisos, hacer pedidos de mercadería, e informar al propietario de todo lo que acontece en el negocio).

- ✓ Dependientes: Para el área de ventas están destinadas dos personas.

- **Bodega:** Para esta área están destinados tres puestos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Jefe de Bodega: El encargado debe ser específicamente un hombre, quien se encarga de las labores de organización, supervisión y control del área de bodega.

- ✓ Sub-jefe de bodega: Auxilia al jefe de bodega en las labores de bodega.

- ✓ Ayudantes de bodega: Dos ayudantes del área de bodega, quienes se encargan de recepción y entrega de mercadería, así como el mantenimiento de la misma.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Fundamento conceptual:

3.1.1 Diagnóstico:

La palabra diagnóstico se deriva de las raíces etimológicas del término día (a través) y gnosis (conocer), por tanto se trata de: Conocer a través de o por medio de. El diagnóstico se define como 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.

El término diagnóstico dentro del lenguaje administrativo es un medio a través del cual se identifican analíticamente las fortalezas y debilidades de las actividades de una institución, con el fin de establecer posibles soluciones tendientes a producir mejoras en las operaciones como estructuras, planes, etc.

El diagnóstico administrativo también implica el conocimiento a través del cual se detectan los signos de las alteraciones en la organización; en lo referente a las ciencias sociales implica determinación y caracterización de los hechos económicos, administrativos, políticos, culturales y sociales que denominan la realidad sobre la cual se pretende planear. La diagnosis administrativa, es decir, el conocimiento de los síntomas del equilibrio de la organización es la fase vital de las técnicas de planeación administrativa. Como resultado de la diagnosis está el diagnóstico.

La importancia del diagnóstico radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada. El diagnóstico administrativo, está encaminado a lograr tanto la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y

sus tendencias, como a precisar los obstáculos principales de la organización; además, debe manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde se desean aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo.

La presente investigación pretende hacer un diagnóstico, este proceso permitirá conocer la situación actual que presenta la comercializadora DECORAZUL, para la adecuada toma de decisiones.

3.1.2 Definición de la Investigación:

Según Chávez Zepeda: “Es el proceso de actividades o etapas formales sistemático e intensivo para la aplicación de un método de análisis científico, para adquirir un conocimiento deseado o posible soluciones a determinado problema objeto de estudio.”

3.1.3 Definición de Estudio Descriptivo:

Según el nivel de conocimiento identifica características del universo de investigación; señala formas de conducta; establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables. Como se menciona anteriormente en la presente investigación, esta se apoyará en el tipo de estudio descriptivo ya que aborda la situación actual que presenta la empresa.

3.1.4 Técnicas de investigación:

Existen diferentes técnicas para recolectar información, tales como:

- ✓ la observación,
- ✓ investigación documental,
- ✓ entrevista,
- ✓ la encuesta y
- ✓ la estadística.

En una investigación se pueden utilizar todas o solamente algunas de ellas. Como principal técnica de recolección de datos, en el presente estudio, se utilizaron los cuestionarios, además de entrevistas periódicas con el administrador y observación en momentos oportunos en el tiempo que se estuvo presente en la empresa.

La entrevista se realizó por medio de interrogación, utilizando una conversación libre; y la encuesta fue a base de cuestionarios directos y estructurados.

3.1.5 Proceso Administrativo:

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuenta con dos fases: *Mecánica* (que se refiere a la estructuración de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud) y *dinámica* (se aplica cuando la organización se encuentra totalmente estructurada y desarrolla de manera eficiente las funciones).

Según Palacios Echeverría el Proceso Administrativo incluye 5 etapas: *Planeación, organización, integración, dirección y control*.

Estas cinco etapas del proceso administrativo son como sigue:

3.1.5.1 Planeación:

Harol Koontz define la planeación como: “*Un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación*”.

Por medio de la planeación se propicia el desarrollo de la empresa, se reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

La planeación implica determinar la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, tácticas, proyectos, presupuestos, programas, procedimientos, así como las acciones

necesarias para cumplirlos. Además requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

La primera variable que se plantea en la investigación, es la planeación, su establecimiento es importante en la empresa, para trazar una línea de acción provisoria, encaminada al logro de objetivos y metas.

Existen **varias tipos de planeación**, entre los más importantes están:

- **Planeación administrativa:** Es el proceso que diseña un plan para desarrollar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos. Los planes deben ser puestos en práctica y es responsabilidad del administrador comprobar que todos los miembros de la empresa conozcan los propósitos y objetivos de la organización y los métodos para alcanzarlos.
- **Planeación estratégica:** Es el proceso establecido de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización. Es la actividad de planeación de una organización en la cual resulta decisivo el papel de la alta dirección.

La planeación está constituida por **varios elementos** entre los cuales están:

- **Propósitos o misiones:**

Es el establecimiento de un plan a desarrollarse a corto, mediano o largo plazo, que debe tener una empresa (visión y misión).

Las siguientes cuatro características difieren los propósitos de los objetivos:

- a) Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.

d) Semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Tanto la Misión como la Visión, definen la razón de ser de la empresa; la empresa objeto de estudio tiene una razón de ser y desea crecer en un marco competitivo, así que tanto su Misión y Visión deben estar planteadas por escrito, de esa manera no habrá desperdicios de tiempo y recursos, ya que todas sus acciones se basarán en esos dos conceptos.

- **Objetivos:**

Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Los objetivos los podemos definir como: los fines hacia los cuales se dirige una actividad, representan no solo el punto final de la planeación sino también el fin hacia al cual se dirige la organización, integración del personal, dirección y control.

- **Estrategias y tácticas:**

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Una táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia. La táctica es un curso de acción más específico pormenorizado de la estrategia. Generalmente abarca períodos más breves.

Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí.

- **Procedimientos:**

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Los procedimientos los definimos como: planes que establecen un método obligatorio para mejorar actividades futuras. Son guías para la acción y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Por esto la importancia de los procedimientos administrativos es: controlar todas las actividades que en la empresa se realizan para cumplir con los objetivos establecidos.

3.1.5.2 Organización:

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La estructura de la empresa debe estar plasmada en un organigrama, este da una idea visual de cómo están agrupadas las funciones; lo importante es determinar si la manera en que está estructurada la organización permite el logro de sus objetivos y metas, y si ésta estructura refleja la Misión y Visión de la empresa.

La estructura organizacional es intencionada, en el sentido que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

Existen tres tipos de estructuras organizacionales básicas que son:

- **Lineal.** La organización lineal se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad procede directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas

ininterrumpidas. En el caso de la empresa DECORAZUL, su estructura actual es Lineal.

- **Funcional.** Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr mayor rendimiento. La organización funcional se aplica particularmente en pequeñas, medianas y grandes empresas, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquéllos conforme a la concepción y propósitos de la empresa.
- **Línea y asesoría.** Este tipo de organización es lineal, en cuanto que cada uno de los trabajadores, empleados y vendedores rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Esto no debe confundirse con que la autoridad se comparta, puesto que la función de los asesores es exclusivamente aportar sus consejos u opiniones, sin dar órdenes, ya que éstas provienen de línea.

Por lo tanto una de las acciones de importancia que debe llevar a cabo el administrador de la comercializadora sujeta al diagnóstico administrativo, es reclutar recurso humano pertinente que llene los requisitos y lleve a cabo de manera efectiva, las funciones establecidas para cada área y puesto.

La organización implica el establecimiento de la jerarquía, división y coordinación organizacional, para suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, evitando la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo con ello los costos e incrementando la productividad, al igual que reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos.

Existen varios tipos de organización, entre ellos se encuentran:

- **Organización formal:**

Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales. En empresas pequeñas permite utilizar eficientemente los recursos especializados, facilitando la supervisión (Debe de ser flexible).

- **Jerarquía organizacional:**

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de cada función y atribución para la obtención de resultados. Además, permitirá eliminar los obstáculos que resulten de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades. Proporciona la oportunidad de tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

El autor Palacios Echeverría define la jerarquía organizacional como:

"Volver eficaz la cooperación humana, la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de Administración". En otras palabras, para que un administrador supervise eficazmente, debe existir un límite para el número de personas que debe controlar.

- **División organizacional:**

Para que se ejerza una buena administración, es importante tomar en cuenta la división organizacional en áreas, para el aprovechamiento de los recursos y evitar duplicidad de labores. Además se promueve la especialización de los empleados en las áreas de trabajo. Se define como "Área, división o sucursal definidas de una empresa sobre

la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos."

Para implementar la división de la organización por áreas, departamentos o secciones, impera la tendencia de concebir la organización y departamentalización como fines en sí mismos y medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad y suficiencia de departamentos y niveles departamentales. Pero la división de las actividades en departamentos y en una organización jerárquica y la creación de múltiples niveles no son del todo deseables por sí solas.

Esto se debe a que la división organizacional por niveles es costosa. Porque a medida que se incrementan, se precisa de cada vez más esfuerzos y recursos para su administración, ya que implican administradores adicionales, personal que asista a éstos y la necesidad de coordinar actividades departamentales, más los costos de instalaciones para el personal.

- **Función organizacional:**

Por medio de esta se da una idea clara de los principales deberes o de las actividades implicadas y en el área de autoridad precisa para que la persona ejerza una función determinada, y para que tenga conocimiento y cumplir las metas tomando en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para las organizaciones, debe constar de:

- 1) Objetivos verificables,
- 2) Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, y
- 3) Un área discrecional o de autoridad precisa. Para que la persona que ejerza una función determinada, sepa qué puede hacer para cumplir las metas.

Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

3.1.5.3 Integración:

La integración se puede conceptualizar como: la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar. En éste contexto se plantea lo siguiente: ¿Qué mecanismos de integración de personal utiliza la administración de la comercializadora DECORAZUL?

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto, mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación, tanto de los candidatos a ocupar puestos, como de los ocupantes de éstos en un momento dado. Todo esto a fin de lograr la eficaz realización de las tareas.

Para emplear la integración dentro de la empresa se deben contemplar los siguientes elementos: reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

- **Reclutamiento:**

Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se

introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

Después de que la organización convoca aspirantes para ocupar un cargo en una empresa, se debe reclutar a la persona más adecuada. Quien debe llenar todas las características que la empresa considera necesarias para ejercer el cargo que aspira.

- **Selección del personal:**

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 decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas.

Algunas de las formas para seleccionar personal son:

- Pruebas: la organización trata de medir las destrezas y la capacidad del candidato para aprender en el trabajo.
- Entrevistas: se utiliza para hacer una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante para un determinado trabajo.
- Comprobación de referencias: la veracidad del Curriculum Vitae o forma de solicitud del candidato puede ser verificada y se busca más información de una ó más de sus referencias o empleadores anteriores.
- Exámenes físicos. Están diseñados para garantizar que el candidato pueda tener un buen desempeño en el puesto que desea obtener.

- **Inducción:**

Siendo parte de la integración, la principal función de la inducción es dar orientación a la persona contratada respecto a la organización, su ambiente de trabajo y servicios, permitiendo una rápida adaptación del trabajador.

Se define como: La información básica que incluye hechos como la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación. Cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

En este proceso se muestra, al nuevo empleado, la forma de realizar su trabajo. Dar orientación a la persona contratada respecto a la organización, su ambiente de trabajo, servicios, permitiendo una rápida adaptación del trabajador.

- **Capacitación:**

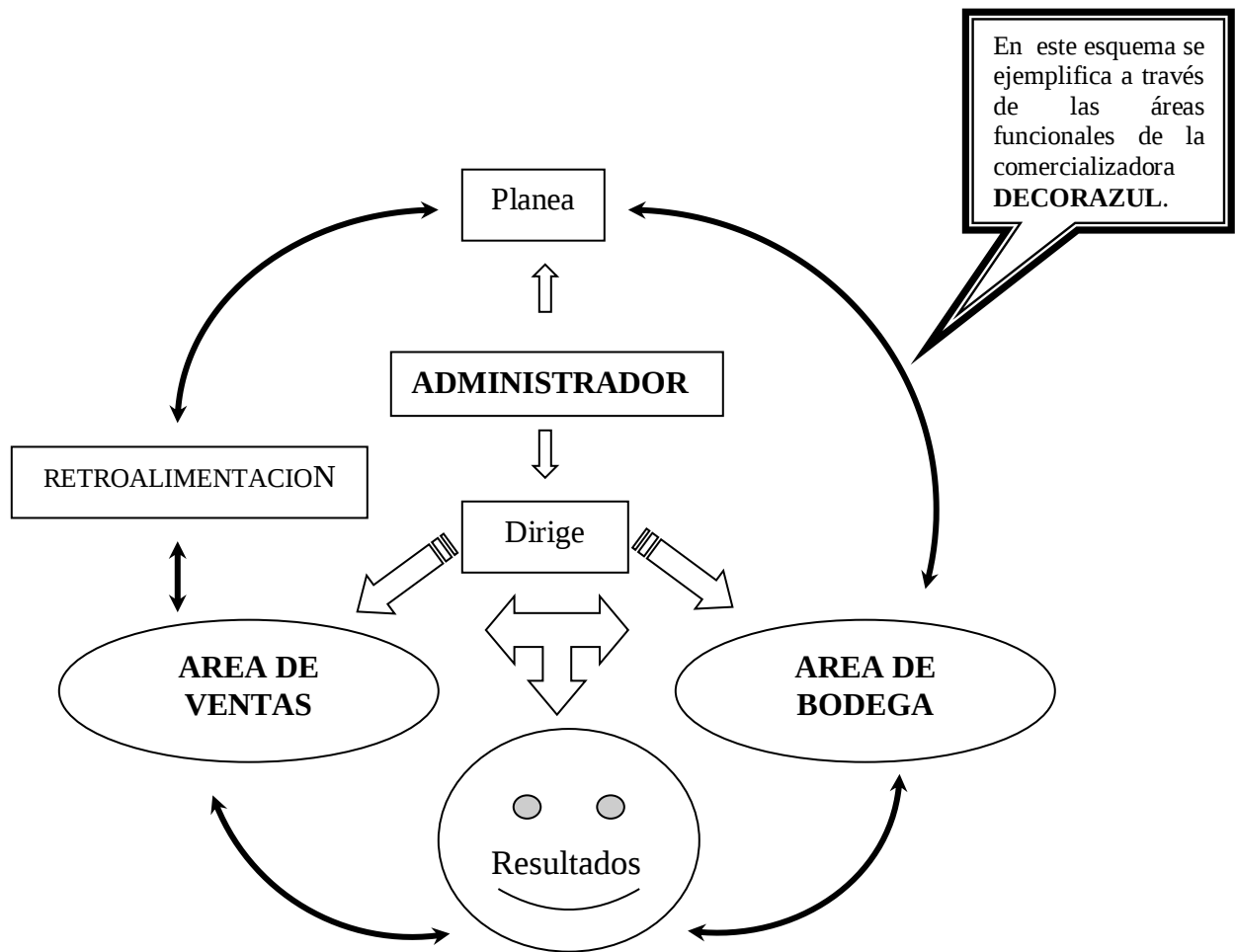
Este proceso tiene contemplado proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes para que el trabajador pueda desempeñar de la mejor manera posible las actividades que requiere su puesto.

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 problemático. **Por Ejemplo:** El administrador de DECORAZUL, se plantea el objetivo de incrementar las ventas en un 10% en el siguiente mes. Una posible estrategia sería, optimizar el desempeño de la fuerza de ventas por medio de una capacitación encaminada al logro del objetivo planteado.

Sus necesidades de adiestramiento no siempre son fáciles de determinar y, cuando se logra determinarlas, es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de hacer el trabajo. Por lo tanto es importante adecuar al empleado al cambio y hacerlo participe de él, además de transmitirle que para la empresa, él y las actividades que desempeñen son muy importantes.

3.1.5.4 Dirección:

La dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. Constituye un elemento del proceso administrativo por medio del cual se logra la realización efectiva de lo planeado.



Fuente: Elaboración propia.

Lo que se plantea en el anterior esquema representa una dirección encaminada al logro de resultados positivos. Una de las funciones de relevante importancia que realiza la administración es planear, la directriz debe estar orientada hacia la misión, visión, objetivos, métodos y estrategias que se plantean en la planeación.

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo. Sin embargo, la administración es el arte de lograr que se hagan las cosas a través de las personas y el liderazgo es una conducta social que provoca la aceptación voluntaria de sus seguidores. Pero si bien es cierto, los administradores más eficaces también son líderes eficientes.

La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan en el cumplimiento de las metas de la organización.

Por medio de la dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

Principios de la dirección:

- **Principio de armonía de objetivos:** Cuanto más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto más eficaz y eficiente será ésta.
- **Principio de liderazgo:** Dado que las personas tienden a seguir a quien a su entender, les ofrece medios para satisfacer sus metas personales. mientras mejor comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y entre mejor den cuenta de esta comprensión en la realización de sus acciones administrativas, es probable que sean más eficaces como líderes.

TABLA 2.
TIPOS DE LIDERAZGO

Liderazgo	Definición	Ventajas	Desventajas
	<i>Es el que se impone, es inflexible, dirige por medio de la capacidad de retener y</i>	Se mantiene un estricto control sobre las actividades que se	Es inflexible. No se le da oportunidad al

Autocrático	<i>otorgar premios o castigos.</i>	realizan en la empresa.	subordinado para expresarse.
Democrático ó Participativo	<i>Se basa en acciones participativas con sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables.</i>	Se tiene un mejor ambiente interno. Se mantiene mayor comunicación de las actividades entre el Jefe y los subordinados.	Puede sesgarse el cumplimiento de las actividades. Pueden desviarse las líneas de autoridad.
Liberal o de Rienda Suelta	<i>Las acciones se hacen a gusto y antojo de los subordinados; el Jefe hace uso muy reducido de su poder. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas.</i>	Otorga mayor participación a los empleados, permitiendo aportar ideas para la toma de decisiones en las diferentes actividades de la empresa.	Se ejerce muy poco control sobre los subordinados. Se pierde la relación de los niveles jerárquicos existentes en la organización.

- **Motivación:**

Según Abraham Maslow las motivaciones humanas se basan en necesidades, y las clasifica en primarias: *requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo;* y secundarias: *como la autoestima, el estatus social, el afecto, la generosidad, la realización,* estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo en los individuos.

El autor Harold Koontz define la motivación como: Un término genérico que se aplica a una amplia gama de deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares."

La motivación se puede definir como un proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica. Consiste en proporcionar a los subordinados una situación que los induzca a un esfuerzo intencional, a una actividad orientada hacia determinados resultados.

Los administradores dirigen a sus subordinados para que realicen cosas con las que esperan satisfacer sus deseos e inducirlos a actuar de determinada manera.

Esto, para lograr los objetivos de la empresa de la manera más adecuada, sin dañar la autoestima de los empleados.

- **Comunicación:**

Es un aspecto clave en el proceso de dirección. Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces.

Cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

Existe comunicación oral y la no verbal. La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. En una interacción frente a frente, el efecto es visible. Además, una reunión con el superior puede concederle al subordinado una sensación de importancia.

Las reuniones, ya sean informales o planeadas. Pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos. Sin embargo, la comunicación oral también presenta desventajas. No siempre permite ahorrar tiempo. Como lo sabe todo administrador que haya asistido a reuniones sin acuerdos ni resultados.

La comunicación no verbal permite que la gente se comuniquen por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado por la comunicación no verbal como las expresiones faciales y los movimientos corporales.

- **Supervisión:**

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser realizados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

El liderazgo o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

3.1.5.5 Control:

Según Harold Koontz el control: "Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de las desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas."

La planeación y el control están estrechamente relacionados; al planear y plantearse objetivos y metas el administrador de DECORAZUL, debe hacer uso del control como una herramienta indispensable de retroalimentación, y de esta manera tomar las mejores decisiones. El control es función de todos los administradores y algunos, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes.

Cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico de control implica tres pasos: 1) el establecimiento de normas, 2) la medición del desempeño con base a las normas establecidas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Tipos de control, más conocidos:

- **Control de Personal:** Es la inspección o intervención de cada una de las funciones que realizan todos los empleados en la empresa de forma individual o colectiva.
- **Control de Materiales y Suministros:** Es la inspección o intervención de cada una de las herramientas utilizadas para la realización del buen desempeño de sus labores diarias.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis e interpretación de resultados obtenidos del diagnóstico administrativo. Los resultados se obtuvieron a través del trabajo de campo realizado en la empresa, utilizando, como técnica principal, cuestionarios dirigidos al administrador y personal que labora en dicha comercializadora.

Los resultados que se exponen, guardan estrecha relación con el cuadro de operacionalización de variables e indicadores, esto con el fin de conocer la situación actual que presenta.

4.1 Variable planeación:

La planeación está a cargo del propietario. Él es quien administra la empresa, debido a que en la misma no se cuenta con un administrador.

La planeación es realizada de manera informal, no se elaboran planes por escrito, sino que las actividades se planean atendiendo a las necesidades de cada día, por ser una pequeña empresa, con el objetivo de cubrir la demanda actual, y con ello mantener el negocio en marcha.

Dentro de esta variable se consideraron los siguientes aspectos:

4.1.1 Misión y visión:

La empresa no cuenta con una planeación a largo plazo donde se establezca la misión y visión por escrito, esto fue manifestado por el propietario, quien no descarta la posibilidad de construir una misión, que enfoque los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indicando de manera concreta donde radica el éxito de la empresa y, una visión que dicte el cómo se visualiza la empresa en un futuro.

El no contar con una visión y misión estructurada se convierte en una debilidad para la empresa, puesto que las actividades realizadas por los miembros de la misma, no se encaminan hacia un objetivo concreto en común.

4.1.2 Objetivos y metas:

Su principal objetivo es satisfacer las necesidades de la clientela, y para ello, es determinante el establecimiento de objetivos y metas que orienten a los empleados a coadyuvar al logro de los mismos.

Los objetivos y metas planteados por la administración no se encuentran por escrito, y éstos, aunque no están por escrito, son considerados por el personal, como medibles, alcanzables y cuantificables.

El personal de ventas conoce el principal objetivo de la empresa, el cual labora con base al mismo, mientras que al personal de bodega no se le han comunicado convenientemente los objetivos, esto impide que se logre alcanzar plenamente los objetivos y metas, ya que los mismos deben perseguirse de manera integrada.

4.1.3 Estrategias:

Las estrategias que plantea la administración están enfocadas principalmente al incremento de las ventas; además afronta los retos que implica la competencia y el crecimiento de la empresa. La estrategia que utiliza es ofrecer variedad de productos en el ramo de acabados de construcción, a precios más bajos que la competencia, promoción, y asesoría al cliente, como cursos de acción general o alternativas, para lograr el principal

objetivo que es satisfacer las necesidades de la clientela; estas estrategias, manifiesta el administrador, se han traducido en mayor porcentaje de ventas y mayor aceptación de los productos por parte de los clientes.

4.1.4 Procedimientos:

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Los procedimientos los definimos como: planes que establecen un método obligatorio para mejorar actividades futuras. Son guías para la acción y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Como se mencionó en la variable, planeación, la empresa sujeta a estudio no elabora planes por escrito, sino que la planeación se realiza de forma reactiva, con el objetivo de cubrir la demanda actual, y con ello mantener el negocio en marcha. Es importante señalar que al elaborar planes por escrito, se detallan los procedimientos y ésta labor permite consecuentemente llevar un mejor control de las variables que se presenta a lo largo de éste capítulo.

4.2 Variable organización:

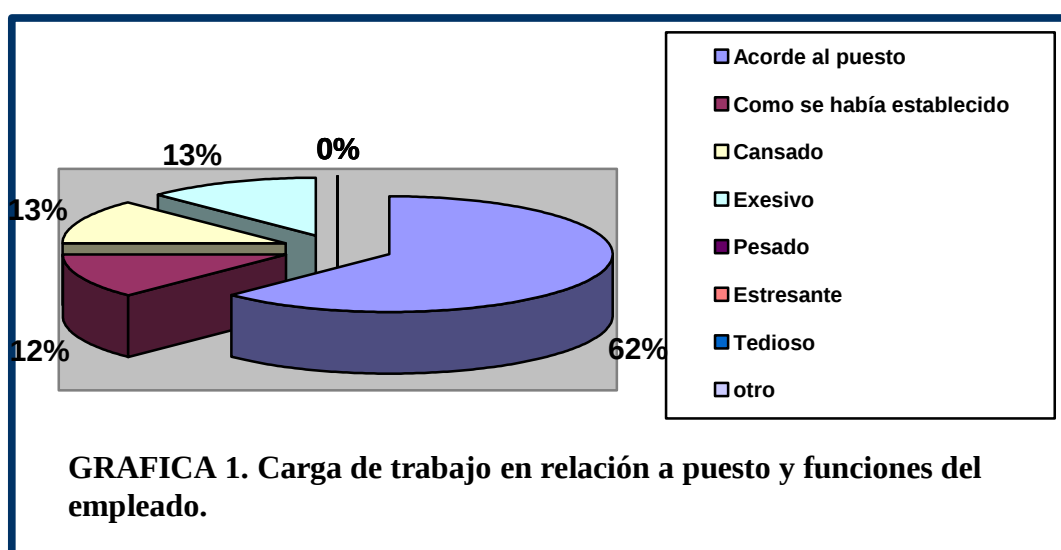
Para determinar la forma en que la empresa está organizada, se analizaron los siguientes aspectos.

4.2.1 Estructura organizacional:

La empresa tiene una estructura organizacional lineal. La autoridad es ejercida por el propietario y cada empleado es responsable sólo ante su superior jerárquico. Dicha estructura no se encuentra plasmada en un organigrama.

4.2.2 División y distribución de funciones:

La división y distribución de funciones permite la especialización de las actividades que desempeña cada empleado, y en el caso de la empresa sujeta a estudio, tanto el personal de ventas como el de bodega se encuentran agrupados de acuerdo con las funciones que realiza dicha empresa, con el fin de buscar una mayor eficiencia, excepto la encargada de caja, quien manifestó desempeñar funciones que no le corresponden, como lo es, la venta de producto, y por lo mismo calificó su trabajo como estresante y excesivo.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior hay tres aspectos en los que los empleados concuerdan respecto a la carga de trabajo: El 62% afirma que la carga de trabajo es acorde al puesto; un 12%, como se había establecido; y cansado con un 13%.

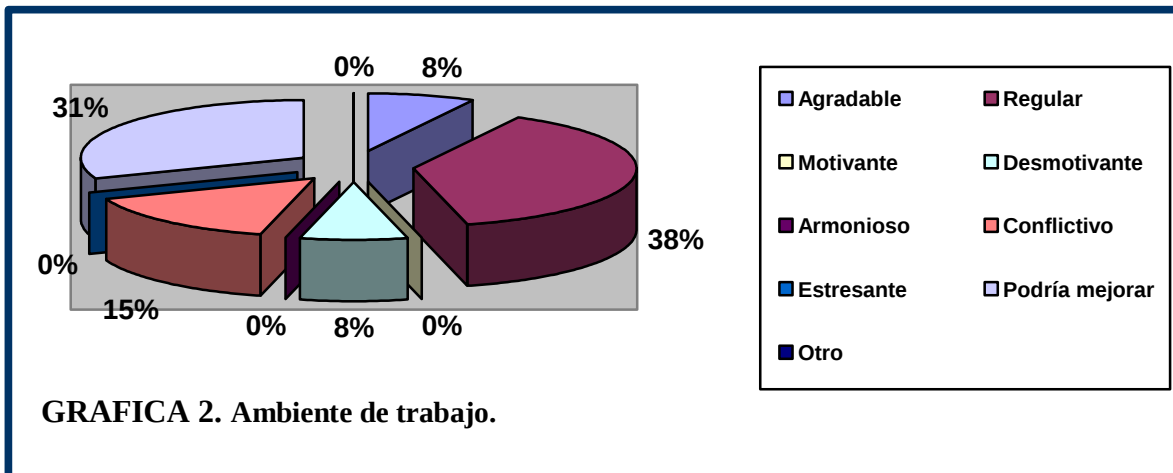
La forma en que los empleados se organizan para desempeñar su trabajo, éstos lo ejecutan es de acuerdo a las funciones previamente establecidas. Por ello, es importante que las funciones estén correctamente distribuidas y enfocadas al logro de objetivos planteados por la administración, pues si los empleados se organizan de acuerdo a sus funciones, así serán los resultados obtenidos.

Los principios de organización que se aplican en la empresa, se toma en cuenta, la división y distribución de funciones, junto a la elaboración de normas y reglamentos, bajo los cuales deben sujetarse los empleados para la ejecución correcta del trabajo. En la empresa se manejan normas y reglamentos, los cuales son comunicados por el propietario de forma verbal, pero éstos no están por escrito.

Se les cuestionó a los empleados acerca de la existencia de un reglamento interno de trabajo; de acuerdo a los resultados obtenidos, la totalidad del área de bodega reveló no estar sujetos a ningún tipo de normas y reglas, mientras que el personal del área de ventas manifestó estar sujeto a políticas para desempeñar sus funciones diarias, entre las cuales cabe mencionar las siguientes: Darle información amplia al cliente, usar uniforme y buena presentación, ser amables, terminar el inventario antes de salir, conocer el producto, y cumplir con el horario de trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos sería conveniente plantear y comunicar normas y reglas para el área de bodega así como se hace para el área de ventas.

4.2.3 Ambiente organizacional:

Este indicador tiene como objetivo obtener información del clima organizacional imperante en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la grafica anterior, el 38% de los empleados manifiesta que el ambiente de trabajo es regular o aceptable; un 15%, que éste, se torna conflictivo, manifestando que el hecho de no contar con un administrador fijo genera problemas en cuanto a cómo realizar el trabajo; un 8% considera que el ambiente de trabajo es desmotivante y estresante, argumentando que no logran ponerse de acuerdo y aunque las dos áreas deben comunicarse para trabajar, la relación genera fricciones; y un 31% considera que ésta situación podría mejorar.

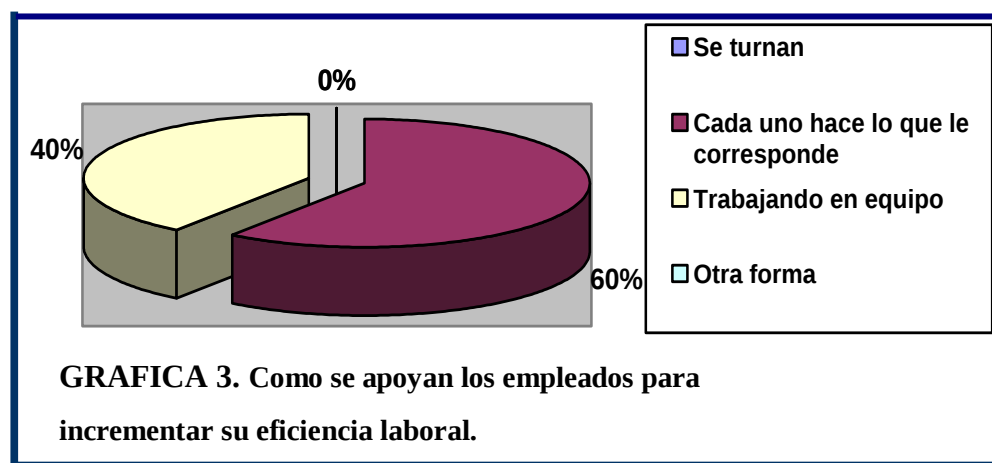
Es importante señalar que el ser humano es muy complejo respecto a sus actitudes, creencias, reacciones y en general en su actuar, lo que es de entender que en cualquier organización o grupo donde estos se relacionen habrán discrepancias que originen cierta incomodidad. Lo importante es administrar adecuadamente el recurso humano a manera de prevenir y disminuir la posibilidad de conflicto debido a la complejidad del ser humano.

Por otra parte, la confianza entre compañeros de trabajo, es indispensable para proporcionar un ambiente agradable de trabajo y obtener resultados futuros positivos para la empresa. Los resultados obtenidos señalan que los empleados de bodega consideran que sí se ha desarrollado una relación de confianza entre sus compañeros de área de trabajo, la cual se fundamenta con un 43% en la amistad y respeto, y con un 14% en una relación de

confianza basada en la honestidad; por su lado, el 43% restante corresponde al personal de ventas en el cual no se ha desarrollado una relación de confianza.

Al hacer la distribución de funciones, es de esperar que cada empleado se dedique a llevar a cabo sus funciones y responsabilidades sin desviarse de ellas, pero esto no implica que se aisle y pretenda solucionar todo dependiendo únicamente de su trabajo, por lo que apoyarse por medio del trabajo en equipo incrementa la eficiencia laboral. Respecto a lo anterior, los resultados obtenidos son positivos ya que un 72% se apoya con sus compañeros de trabajo para incrementar la efectividad y eficiencia laboral.

Además se consideró indispensable conocer la manera en que se apoyan los empleados para incrementar su eficiencia laboral. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica anterior, con un 60% cada empleado hace lo que le corresponde, con un 40% trabajan en equipo. Los porcentajes obtenidos reflejan el hecho de que efectivamente al tener cada uno asignadas sus funciones, trabaja atendiendo a ellas, pero a la vez y si es necesario trabajan en equipo para obtener con su trabajo buenos resultados.

El propietario es quien administra la empresa, y no permanece de forma constante en la sucursal de Zacapa, por ello, se consideró cuestionar a los empleados respecto a la importancia y el impacto que le adjudican a la ausencia de éste en la empresa. Los resultados obtenidos señalan que el 72% de los empleados consideran que es necesaria la presencia de éste ya que así podría evitarse conflictos y malos entendidos respecto a como realizar el trabajo. El resto de los empleados optó por no dar su opinión.

4.3 Variable integración:

Esta variable tiene como objetivo definir los mecanismos de integración de personal utilizados en la empresa.

4.3.1 Reclutamiento:

Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado; por lo anterior, el primer paso para la integración de personal es el reclutamiento.

Los medios utilizados para reclutar personal son: anuncios por radio, carteles colocados en la empresa a la vista del público, así como también de referencias proporcionadas por el personal que labora dentro de la empresa y personas allegadas a la misma

4.3.2 Selección:

Para encontrar el personal idóneo para cada puesto, el administrador realiza entrevistas y comprobación de referencias.

Las formas de selección utilizadas en la empresa, según los empleados son las siguientes: Con un 60% la selección consiste en responder a una entrevista realizada por el

propietario; un 20%, indica que se utiliza un mes de prueba para poder obtener el puesto; y el resto indican que sólo revisan sus referencias.

4.3.3 Inducción y capacitación:

Siendo parte de la integración, la principal función de la inducción es dar orientación a la persona contratada respecto a la organización, su ambiente de trabajo y servicios, permitiendo una rápida adaptación al trabajador.

Para la inducción el empleado es orientado tomando como referencias las funciones del puesto a desempeñar y en el conocimiento de los productos que se manejan en la empresa. De acuerdo a lo anterior, la inducción y capacitación que los empleados manifestaron haber recibido, se da a conocer en la tabla siguiente.

TABLA 3.
DURACION Y TIPO DE CAPACITACION SEGUN AREA.

AREA	TIPO DE CAPACITACION	DURACION
VENTAS	● Prácticas en DECORAZUL, Chiquimula, que consistieron en conocer la variedad de productos que se manejan en la empresa. ● Capacitación a cargo de proveedores para mostrar la variedad de cada productos y sus características.	● 15 días ● Un mes
BODEGA	● En conocer la variedad de productos.	● Una semana ● Dos semanas ● Un mes

Elaboración propia.

Al haber algún cambio en la organización, cargos y funciones, el empleado debe readecuarse a los nuevos procedimientos, por lo tanto, es importante que al ocurrir cambios de ésta naturaleza se proporcione inducción al empleado de los nuevos procedimientos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el personal de ventas, respondió que sí hubieron cambios que consistieron en el implemento de material y equipo nuevo de oficina (computadoras y sistemas de cómputo más avanzado).

4.4 Variable dirección:

4.4.1 Liderazgo:

El propietario manifestó ejercer un liderazgo Democrático (participativo), es decir, que es un jefe que se basa en acciones participativas con sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables; la mayoría de los empleados coincidieron con tal afirmación con un porcentaje significativo del 72%, mientras que el 28% restante de los empleados consideran y perciben al administrador como un jefe autócrata.

Además, se cuestionó a los empleados si se ha desarrollado una relación de confianza entre ellos y el administrador, la mayoría de éstos indicaron que sí existe tal relación la cual esta basada en la honestidad, amistad y respeto.

4.4.2 Comunicación:

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. El administrador para lograr los objetivos, necesita implementar un sistema de comunicación eficaz.

Cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo que van en detrimento del logro de los objetivos.

Al dirigir a un grupo de personas hacia el logro de objetivos específicos, el procedimiento de comunicación es un aspecto inherente a esta labor. El cómo se lleve a cabo la comunicación influirá en gran medida en los resultados obtenidos. Por lo anterior, este indicador tiene como objetivo, determinar la forma de comunicación y su impacto en el quehacer diario en la empresa.

4.4.2.1 Opiniones y sugerencias de los empleados hacia el administrador:

Se les cuestionó a los empleados, si le han expresado al propietario alguna inquietud, opinión o sugerido algo respecto al trabajo que desempeñan o en relación a la empresa, el 72% de los empleados sí han sugerido algo respecto al trabajo que desempeñan o en relación a la empresa, pero a la vez, advirtieron que no se habían tomado en cuenta sus opiniones o sugerencias; por otro lado, el 28% de los empleados consideran que el administrador no toma en cuenta las opiniones o sugerencias.

Al cuestionar al administrador respecto a si existen mecanismos para canalizar las sugerencias e inconformidades del personal, éste contestó que no los hay. Por lo que se hace relevante objetar que para que efectivamente se ejerza un liderazgo democrático participativo como afirma hacerlo el administrador, las opiniones o sugerencias que éste pueda obtener de sus empleados, representa una fuente de información relevante para la toma de decisiones.

4.4.2.2 Comunicación entre empleados de área de trabajo:

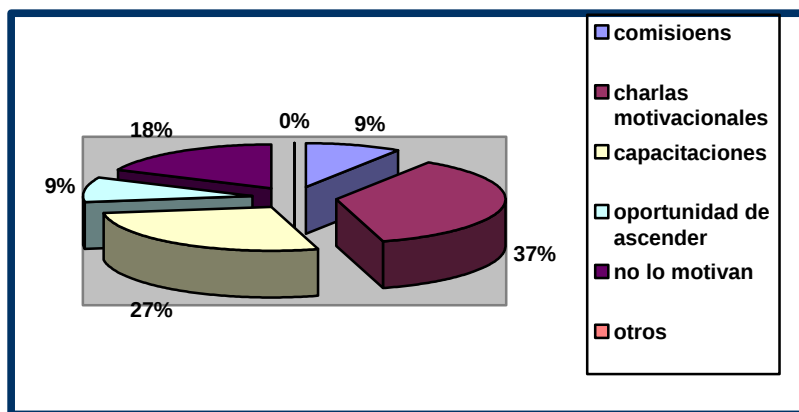
En este apartado se determinó la calidad de comunicación entre empleados de las áreas de trabajo. Tanto en el área de ventas como de bodega, se calificó la comunicación como regular, entendiéndose ésta como una comunicación utilizada sólo para realizar las funciones, pero que podría mejorar para obtener un ambiente de trabajo más armonioso.

4.4.2.3 Forma y calidad de comunicación empleados-administrador:

La comunicación empleado-administrador, el 28% de los empleados contestaron que la comunicación es directa, se comunica personalmente con el administrador; y el 72% restante manifestaron que la comunicación entre ellos y el administrador se daba de manera indirecta, a través de otra persona. Por otro lado, la calidad que le adjudicaron a la comunicación empleado-administrador, fue: El 57% la calificó como buena, y el 43% como regular.

Es importante que la comunicación entre administrador y empleados sea clara, pues estos últimos deben enterarse de los objetivos, y estrategias o simplemente crear una relación de confianza para que sus empleados puedan exteriorizar sus ideas, opiniones o sugerencias, además ésta debe ser de calidad, para que el administrador obtenga retroalimentación y pueda hacer mejores y más acertadas toma de decisiones.

4.4.3 Motivación:



Los resultados brindados en la gráfica anterior señalan en un 37% que el tipo de motivación que genera el mayor compromiso en los empleados es a través de las charlas motivacionales.

GRAFICA 4. Forma de motivación al empleado

Fuente: Elaboración propia

manera efectiva el trabajo, éstas están a cargo del propietario, algunas charlas consisten en mejorar la manera de vender, resaltar las buenas relaciones laborales, atención al cliente, conocer los nuevos productos. En cuanto a la periodicidad de las charlas, se detectó que es variable, es decir, no hay una secuencia de las mismas, además es importante prestar atención al comentario de uno de los empleados, pues argumentó que recibió charlas solamente los primeros 15 días de haber iniciado a trabajar en la comercializadora y ahora ya no. Un 27% señaló que la motivación consiste en capacitarlos para que ejecuten con seguridad su trabajo, esta capacitación como se mencionó en la variable de inducción, es la que reciben antes de desempeñar su puesto; con un 18% los empleados afirmaron que no se les motiva; y con un 9% argumentaron que se les motiva por medio de comisiones.

Además indicaron que la motivación recibida ha generado en ellos un clima de alto compromiso con la labor que desempeñan, con un porcentaje de 57%; mientras que el

29% restante contestó que no existen incentivos, ya que las platicas que reciben son sólo charlas y nada más; y por último un 14% no contestó.

Otorgar incentivos a los empleados crea en éstos un estímulo al ejecutar su trabajo, igualmente crea la certeza de que su esfuerzo se verá compensado en el futuro.

Con un 50%, los incentivos que los empleados reciben consisten en bonificación de ley (Q. 250.00), y el otro 50% en regalos y recompensa por su buen desempeño.

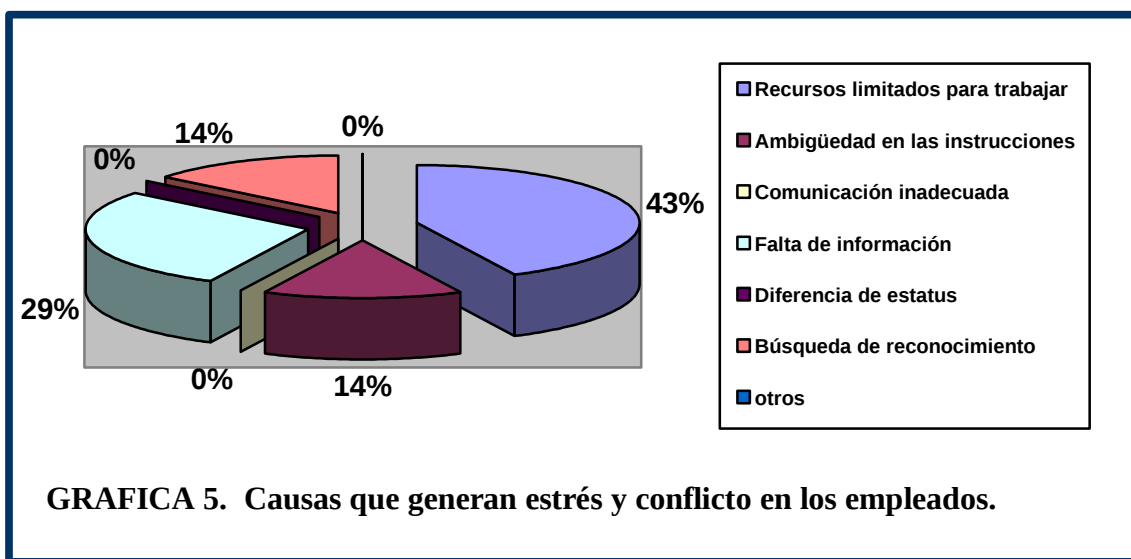
Además, se detectó que la totalidad de los empleados no reciben el pago de horas extras, éstos mencionaron que efectivamente tienen establecido un horario de entrada y salida de trabajo, pero que éste horario es excedido puesto que tienen que permanecer aproximadamente una hora más, debido a que deben revisar y actualizar el inventario, por tal motivo consideran que se les debe reconocer horas extras y actualmente no las reciben.

4.4.4 Estrés y conflicto:

La percepción de los empleados sobre el estrés que se genera en la empresa a causa de un conflicto laboral que pudiera ocurrir; los empleados indicaron con un 28% que el clima imperante en la empresa no es estresante o conflictivo; con una misma proporción, afirmaron sentirse estresados o en conflicto; y un 44% no respondió al respecto.

El estrés y conflicto se genera porque hay muchos tipos de opiniones de como llevar a cabo el trabajo y no logran ponerse de acuerdo.

Las causas a las que le atribuyen la generación del estrés y conflicto se muestra en la Gráfica siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje significativo de 43%, los empleados del área de bodega atribuyen el estrés y conflicto al hecho de que los recursos para trabajar son limitados; un 29%, manifestó que la falta de información es lo que genera el conflicto; por último y en proporciones iguales de 14%, el estrés y conflicto se lo adjudicaron a: Diferencia de estatus y la búsqueda de reconocimiento.

4.4.5 Toma de decisiones:

El propietario en su calidad de administrador es quien toma las decisiones del manejo de la empresa, pero también se apoya compartiendo responsabilidad y autoridad en las áreas de venta y bodega para la toma de decisiones.

En cuanto al área de ventas, la responsabilidad y autoridad recae sobre la encargada de caja, mientras que en el área de bodega éstas se delegan al Jefe de la misma y en su ausencia al Sub. Jefe.

4.5 Variable control:

4.5.1 Herramientas de control:

En el área administrativa, las herramientas de control que actualmente se utilizan, son el archivo y sistema de cómputo.

En el área de ventas, el tipo de control utilizado es el de sistema de cómputo (Kardex) el cual les facilita el registro de entradas y salidas de mercadería, herramienta que consideraron como adecuadas ya que les facilita el trabajo.

El tipo de control utilizado en el área de bodega es el registro de entradas y salidas de inventario a través de documentos manuales, ya que carecen de sistema de cómputo.

4.5.2 Control de personal:

El control del personal es la inspección de cada una de las funciones que realizan todos los empleados en la empresa de forma individual o colectiva. Para ello, los empleados están sujetos a supervisiones no periódicas sino espontáneas, para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. En el caso de la empresa, la labor de controlar al personal es realizada por el propietario, haciendo uso de las herramientas de control establecidas en la empresa (uso de un sistema de cómputo para registrar las entradas y salidas de inventario), pero como ya se ha mencionado, éste no permanece constantemente en la empresa, lo cual impide que controle aspectos tales como: Desempeño laboral, eficiencia, y responsabilidad.

4.5.3 Control de materiales y suministros:

El control de materiales y suministros es la inspección o intervención de cada una de las herramientas utilizadas para la realización del buen desempeño de las labores diarias. En este caso, se hizo necesario analizar el tipo de materiales utilizado en el área de ventas y bodega, con el fin de visualizar las fortalezas y debilidades de dicha empresa en cuanto a éste indicador.

Con base a lo anterior, los resultados demostraron que en el área de ventas, el personal cuenta con los materiales y suministros necesarios para llevar eficiente y eficazmente sus labores diarias, puesto que la tecnología que se le proporciona es adecuada y la consideran como efectiva, además llevan un registro y control detallado de cada venta realizada, lo cual aumenta su productividad.

Por otra parte, el personal de bodega, manifestó con un 50% no contar con los materiales y suministros necesarios para llevar a cabo sus labores; además indicaron no usar un uniforme acorde con las funciones que desempeñan, ya que demostraron que es indispensable disponer de mejor equipo para trabajar, sugiriendo que le proporcionen botas, pantalones, overoles, gabachas, y cinchos para proteger la espalda y columna, así como también el implemento de nuevas carretillas, porque las que hay en existencia se encuentran deterioradas y por lo tanto, sugieren el implemento de mejores herramientas de trabajo para realizar mejor sus labores y protegerse de un accidente o enfermedad provocado por el ambiente de trabajo inseguro del área.

CONCLUSIONES

- ⊕ Se detectó que DECORAZUL cuenta con un proceso de planeación de manera informal, es decir, que no se elaboran planes por escrito, sino que esta actividad es realizada por el propietario realizando una administración por contingencias. Además, la empresa no posee una misión y visión por escrito, que guíe a los miembros en el desempeño de sus labores hacia un objetivo en común. Es importante señalar que al elaborar planes por escrito, se detallan los procedimientos y esta labor permite

consecuentemente llevar un mejor control de las etapas del proceso administrativo. (planeación, organización, integración, dirección y control).

- ⊕ La empresa no cuenta con un organigrama que muestre los niveles jerárquicos, a pesar de ello, los empleados conocen sus funciones y los niveles de autoridad y responsabilidad de acuerdo al puesto que desempeñan; el propietario es quien administra la empresa, y por tener una sucursal en Chiquimula se le hace imposible permanecer de manera constante en la misma, por ello, el ambiente organizacional se torna conflictivo y los niveles de autoridad se ven distorsionados.
- ⊕ Los mecanismos de integración de personal utilizados en la empresa son la selección, inducción y capacitación. Las formas de selección a las que el personal está sujeto, son entrevistas y revisión de referencias por el administrador. Para inducir al empleado a su puesto de trabajo, se le capacita para que pueda realizar sus funciones, transmitiéndole conocimientos respecto a las funciones del puesto a desempeñar, y en el conocimiento de los productos que se manejan en la empresa.
- ⊕ El propietario indica ejercer un tipo de liderazgo Democrático (participativo), a pesar de la anterior afirmación, los empleados argumentaron que al opinar y sugerir algo respecto a la empresa o su trabajo, consideran que éstas no son tomadas en cuenta por el propietario, por tal motivo optan consecuentemente por no manifestar opiniones o sugerencias. Por lo tanto, se concluye en este apartado que, para que efectivamente exista un liderazgo democrático, como manifestó ejercer el administrador, deben existir mecanismos para canalizar dichas opiniones y sugerencias; siendo la comunicación, un aspecto importante en este proceso, pues ayuda a mejorar el clima organizacional a través de utilizar las sugerencias de los empleados, que en última instancia tienen relación con el cliente.

- ⊕ Tanto en el área administrativa como ventas, las herramientas de control que actualmente se utilizan, son el archivo y sistema de cómputo (Kardex) el cual facilita el registro de entradas y salidas de mercadería, herramienta que consideraron como adecuadas ya que les facilita el trabajo; mientras que en el área de bodega el tipo de control utilizado es el registro de entradas y salidas de inventario a través de documentos manuales, ya que carecen de sistema de cómputo.

- ⊕ El personal de ventas cuenta con los materiales y equipo necesario para llevar eficiente y eficazmente sus labores diarias; mientras que el personal de bodega, no cuenta con equipo de seguridad para llevar a cabo sus labores, siendo necesario proporcionarles: botas, pantalones, overoles, gabachas, y cinchos para proteger la espalda y columna, así como el suministro de nuevas carretillas, ya que las que se hallan en existencia se encuentran deterioradas.

RECOMENDACIONES

- ⊕ Se propone al administrador de la empresa considerar la misión y visión propuesta en el apéndice 1, con el objetivo de guiar a los integrantes del equipo de trabajo y orientarlos al desempeño de sus labores diarias; se sugiere que ésta misión y visión sean colocadas en el área de trabajo para socializarlas tanto a miembros de la empresa como al público en general.

- ⊕ Se sugiere concretar en un organigrama la estructura organizacional de la empresa, para que los miembros que la forman, visualicen y se integren en la misma

atendiendo a los grados de jerarquización. Para esto se propone un organigrama en el apéndice 2.

- ⊕ Se sugiere, en la medida de lo posible, nombrar un administrador para DECORAZUL Zacapa, Para esto se propone en el apéndice 3 la descripción del puesto del administrador.
- ⊕ Debe canalizarse las opiniones y sugerencias de cada miembro de la empresa a través de la comunicación y la participación activa de los mismos, de manera que exista efectivamente un liderazgo democrático participativo, mejorando con ello el ambiente interno y mantener mayor comunicación de las actividades entre el administrador y los empleados.
- ⊕ Se propone a la empresa hacer uso del manual de inducción, propuesto en el apéndice 4 para la inducción de los nuevos trabajadores, para conocer los requerimientos de cada uno de los puestos, así como también dar a conocer las responsabilidades que recaen en dichos puestos.
- ⊕ La empresa debe implementar el mecanismo de control de asistencia de personal propuesto en el apéndice 5, para supervisar la puntualidad y responsabilidad del empleado, así como la medición exacta de horas ordinarias y extraordinarias efectivamente trabajadas.
- ⊕ En la medida de lo posible se sugiere implementar en el área de bodega sistemas de cómputo para llevar un control más eficiente de entradas y salidas de mercadería. Además proporcionar al empleado equipo de seguridad como botas, overoles, gabachas, y cinchos para protegerse la espalda y columna, así como también el implemento de nuevas carretillas ya que las que se hallan en existencia se encuentran deterioradas; con el propósito de incrementar el rendimiento y productividad del empleado y consecuentemente los beneficios para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Chávez Zepeda, JJ. 2003. Cómo se elabora un proyecto de investigación, un enfoque constructivista con acompañamiento didáctico del autor. Revisor T Ramos. 3 ed. Guatemala, Editorial Módulos de Autoaprendizaje. 168 p.
- Guiot, Jean. Diseño de la Organización. Santafé de Bogotá: Editorial Legis, 1992.

- Harold koontz y Heinz Weihrich. Administración, una perspectiva global. 11 ed. México, McGraw-Hill.
- Méndez, C. 1994. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 3 ed. México, McGraw-Hill. 129 p.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice-Hall. 1993.
- Stoner, Freeman y Gilbert. Administración. 6 ed. México, Parson Educación.