

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
"INVERSIONES DOJI"**



**YENIFER CAROLINA CORDÓN ARRIAZA
BEBERLYN VANESSA LINARES URRUTIA
MARÍA LISBETH MARTÍNEZ
MARÍA ISABEL TOBAR SALGUERO
MANUEL DE JESÚS CHEGÜEN JUÁREZ**

CHIQUMULA, GUATEMALA, JUNIO 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
“INVERSIONES DOJI”**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**YENIFER CAROLINA CORDÓN ARRIAZA
BEBERLYN VANESSA LINARES URRUTIA
MARÍA LISBETH MARTÍNEZ
MARÍA ISABEL TOBAR SALGUERO
MANUEL DE JESÚS CHEGÜEN JUÁREZ**

Al conferírseles el título de

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUMULA, GUATEMALA, JUNIO 2008

RESUMEN

La investigación se desarrolló en Inversiones Doji ubicada en la aldea San Jorge en la ciudad de Zacapa, con el personal de la empresa; con el objetivo de analizar la situación administrativa actual de la misma, para detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa e identificar alternativas de solución que contribuyan a la adecuada administración de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

Esta investigación fue de carácter descriptivo, tomando en cuenta la forma en que han venido trabajando logrando así explorar y describir la realidad administrativa; se abordó con el personal y como se mencionó anteriormente comprendió el estudio de la situación administrativa actual de la empresa antes descrita, al mes de mayo de 2008. No encontrando ninguna limitante para dicho estudio.

En la investigación realizada se obtuvieron las siguientes conclusiones: La empresa necesita contar con una planeación estratégica, que defina misión, visión y objetivos que se encuentren por escrito; la etapa de organización muestra algunas deficiencias como: No contar con un organigrama que indique las áreas que conforman la empresa, el lugar jerárquico que ocupa cada uno de los empleados, líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación y relación de actividades; la autoridad y responsabilidad son de tipo lineal y se transmiten por el jefe administrativo al resto de empleados que la conforman; No utiliza mecanismos de integración de personal como: reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal

La etapa de dirección es realizada por el jefe administrativo, quien influye en los empleados, haciéndoles ver lo importante de su trabajo. Y en lo que respecta a motivación, se les proporcionan incentivos económicos y premios, en base a metas de ventas; estableciendo un liderazgo democrático; en relación a la comunicación entre jefe y empleado, ésta se lleva a cabo de manera informal, pues el único medio a utilizar es verbalmente. El gerente general es quien delega autoridad al jefe administrativo para que tome el control de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

Únicamente existe control de inventarios, compras y ventas, mismos que se realizan con estricta supervisión de parte del jefe administrativo. Aplicando de esta forma la supervisión de actividades como cuando el producto es extraído de bodega, así como ingreso y egreso del personal y algunas labores de contabilidad, sin embargo, el área de ventas no es supervisada debido al costo y distancia que implicaría la misma; no poseen planes estratégicos ni tácticos que fortalezcan la

toma de decisión y sirvan de fundamento para verificar si las actividades se están alcanzando correctamente y se han logrado los objetivos.

ÍNDICE GENERAL

Resumen	vi
Índice general.....	viii
Listado de cuadros.....	xi
Listado de figuras.....	xii
Listado de gráficas	xiii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1. Planteamiento del problema	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Justificación	4
1.3 Definición del problema	4
1.4 Sistematización del problema	4
1.5 Delimitación del problema	5
a. Delimitación institucional	5
b. Delimitación temporal	5
2. Objetivos	5
a. General.....	5
b. Específicos	5
3. Diseño metodológico	5
3.1 Tipo de investigación	5
3.2 Método de investigación	6
3.3 Operación de variables e indicadores	6
3.4 Técnicas de recolección de datos	7
3.5 Estrategias de investigación	8

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes departamento de Zacapa.....	9
2.1.1 Localización.....	9
2.1.2. Tamaño	10

2.2 Antecedentes de Inversiones Doji	10
--	----

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la cuestión.....	11
3.2 Fundamento conceptual	11
3.2.1 Diagnóstico	11
3.2.2 Diagnóstico administrativo	11
3.2.3 Proceso administrativo	12
a) Planeación	13
b) Organización	15
c) Integración.....	16
d) Dirección	19
e) Control	19

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Proceso administrativo	22
4.1.1 Planeación	22
a) Visión	22
b) Misión	23
c) Objetivos	23
d) Políticas	23
e) Programas	24
f) Estrategias	24
g) Presupuesto	24
4.1.2 Organización	24
a) Jerarquía.....	25
b) Funciones	26
c) Autoridad.....	26
d) Coordinación	27
4.1.3 Integración	27
a) Reclutamiento	27
b) Selección	27
c) Inducción.....	27
e) Capacitación	28

4.1.4 Dirección	28
a) Motivación.....	28
b) Liderazgo	29
c) Comunicación.....	29
d) Delegación	29
4.1.5 Control	29
a) Supervisión de actividades	30
b) Medidas disciplinarias	30
c) Seguridad e higiene.....	30
Conclusiones	31
Recomendaciones	33
Bibliografía.....	35
Apéndices.....	36
Anexos.....	48

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Nivel de conocimiento de la autoridad dentro de la empresa.....	26
Gráfica 2: Clase de motivación que se hace a los empleados de la empresa.....	28
Gráfica 3: Comunicación jefe-subordinados.....	29

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1 Variables e indicadores.....	6
Cuadro 2 Técnicas de recolección de datos e instrumentos.....	7

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama	25
-----------------------------	----

INTRODUCCIÓN

El Centro Universitario de Oriente dentro de las carreras que ofrece, se encuentra Administración de Empresas plan fin de semana en la que en su pénsum de estudios está establecido el Seminario de Integración Profesional, en extensión y servicio; se realiza dicha práctica con el fin de llevar a la realidad los conocimientos adquiridos durante la carrera, conjuntamente con asesoría de profesionales que laboran en la misma.

En la presente investigación se plantea como objetivo general describir la situación actual de la empresa Inversiones Doji, que se dedica a la venta, distribución y comercialización de productos varios. A través de un diagnóstico administrativo realizado con el personal del área, verificando la aplicación de las diferentes etapas del proceso administrativo y para el efecto la información se obtuvo por medio de encuestas y entrevistas realizadas a los empleados y gerente general respectivamente, obteniendo una visión amplia de los factores que contribuyen u obstaculizan el alcance de los objetivos propuestos por la empresa.

El tema se eligió con base en el estudio preliminar realizado, por tanto se determinó que no contaba con un proceso administrativo debidamente aplicado.

En el proceso de recopilación y recabación de información no se tuvo limitación alguna que pudiera considerarse de relevancia.

El aporte que se proporciona actualmente es orientar al propietario acerca de los pasos o procedimientos para realizar cada una de las etapas de una administración eficiente que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

El documento está dividido en cuatro capítulos, los cuales están constituidos de la siguiente forma

- | | |
|--------------|---|
| Capítulo I | Marco Metodológico, que es donde se plantean los antecedentes de la empresa, la justificación del estudio y sus delimitaciones. |
| Capítulo II | Marco Referencial que incluye la historia del lugar y de la empresa en estudio. |
| Capítulo III | Marco Teórico que incorpora los aspectos siguientes: estado de la cuestión y marco conceptual que es donde se definen todos los conceptos y categorías. |

Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados,

Posteriormente se analizó la información recabada en la investigación, para formular conclusiones y recomendaciones que permiten seguir a la empresa en estudio, el juego de la competitividad en este mundo cambiante, así como el fortalecimiento de la imagen, prestigio y reconocimiento de la misma en el mercado regional.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

La empresa Inversiones Doji ubicada en la Aldea de San Jorge Zacapa se dedica a la venta, distribución y comercialización de productos de consumo y limpieza para el hogar, los cuales son provenientes directamente de las empresas proveedores que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guatemala.

La empresa en mención tiene una amplia cobertura en el mercado debido a que los productos son aceptados por la mayoría de personas.

La empresa carece actualmente de un diseño organizacional debidamente estructurado (el cual debe incluir organigrama, reglamento interno, manual de funciones, logotipo, slogan, visión, misión, objetivos, estrategias de mercado, departamento de mercadotecnia, recursos humanos, departamento de contabilidad, control de inventarios etc.) donde estén definidas todas y cada una de las funciones que se realizan dentro de la institución, mismas que se han venido realizando de una manera empírica, hasta el día de hoy.

Para realizar el diagnóstico organizacional se utilizará todos los elementos del proceso administrativo, integrado por las etapas planeación, organización, dirección y control, dicho estudio se realizara en el periodo comprendido del mes de febrero hasta el mes de mayo de 2008. Cabe mencionar que los antecedentes con relación al tema de investigación, es limitado ya que la empresa no ha sido objeto de estudio en ninguna ocasión. En ese sentido es importante realizar el diagnóstico preliminar en la empresa a fin de detectar fallas y priorizar los procesos para implementarlos, ya que en la actualidad vivimos en una época de constantes cambios no solamente en Guatemala sino en todo el mundo donde la globalización y los avances tecnológicos han creado un ambiente de continua lucha para aquellas empresas que desean sobrevivir y únicamente lo lograrán siendo competitivas, a través de la eficacia calidad y servicio.

Las iniciativas de la organización para competir, en términos de calidad y satisfacción modifican las estructuras de la empresa, adecuándolas a las exigencias y amplios cambios económicos, tales como la globalización de la economía y la estrecha competencia en los mercados nacionales e internacionales.

1.1.2 Justificación

La realización del diagnóstico administrativo en la empresa Inversiones Doji, permitió identificar soluciones que permitan mejorar la situación administrativa, analizando las fases del proceso administrativo como lo son la planificación, organización, dirección, integración y control, analizando su existencia, las actividades que realizan, la estructura del organigrama, si existen capacitaciones al personal, la existencia de un manual de inducción y la detección de necesidades motivacionales del empleado, así como las medidas de control, seguridad e higiene industrial.

El aporte que facilita este estudio radica en proporcionar información básica que contribuye a potencializar las actividades que se desarrollan en el proceso administrativo de la empresa, facilitando de esta manera la toma de decisiones, con el objeto de alcanzar los objetivos de la misma.

De acuerdo con el objetivo de la investigación, su resultado permitió encontrar soluciones concretas a problemas administrativos que inciden en los resultados de la empresa en estudio.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista, que servirá para evaluar la situación administrativa actual de la empresa en estudio.

1.1.3 Definición del problema

El problema central de la investigación se planteó de acuerdo a la siguiente interrogante
¿Cuál es la situación administrativa actual en la empresa Inversiones Doji?

1.1.4 Sistematización del problema

- a. ¿Cómo se desarrollan las actividades de planeación?
- b. ¿Cómo se realiza el proceso de organización?
- c. ¿De qué manera integran y administran el RRHH en la empresa?
- d. ¿Cuál es la forma en la que se lleva a cabo el proceso de dirección?
- e. ¿Cuáles son los mecanismos de control que se llevan a cabo en la empresa?

1.1.5 Delimitación del problema

a. Delimitación institucional

La investigación se llevó a cabo con el personal en la empresa Inversiones Doji, ubicada en la aldea San Jorge, municipio de Zacapa, departamento de Zacapa.

b. Delimitación temporal

La investigación comprendió el estudio de la situación actual de la empresa Inversiones Doji, al mes de mayo de 2008.

1.2 Objetivos

Con base en la información y sistematización del problema, los objetivos que orientaron la investigación son:

1.2.1 Objetivo general

Analizar la situación administrativa actual en la empresa Inversiones Doji.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar la realización del proceso de planeación en la empresa.
- b. Describir la manera en que se efectúa el proceso de organización de las actividades en la empresa.
- c. Determinar la manera en que integran y administran el recurso humano de la empresa.
- d. Establecer la forma en que se lleva a cabo las funciones de dirección.
- e. Determinar los mecanismos de control que se utilizan en la empresa.

1.3 Diseño metodológico

1.3.1 Tipo de investigación

La investigación se realizó desde el nivel de conocimiento descriptivo, tomando en cuenta que es parte de un hecho acontecido, además que se logró explorar y describir la realidad administrativa actual en la empresa Inversiones Doji.

1.3.2 Método de investigación

Para el diagnóstico se utilizó el método análisis y síntesis, el análisis maneja juicios; la síntesis considera los objetos como un todo, el método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.

1.3.3 Operación de variables e indicadores

CUADRO 1: VARIABLES E INDICADORES

SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES
¿Cómo se desarrolla las funciones de planeación?	Identificar la ejecución del proceso de planeación en la empresa.	Planeación	➤ Misión ➤ Visión ➤ Objetivos ➤ Políticas ➤ Programas ➤ Estrategias ➤ Presupuesto
¿Cómo se realiza el proceso de organización?	Describir la manera en que se efectúa el proceso de organización de las actividades en la empresa.	Organización	➤ Jerarquía ➤ Funciones ➤ Autoridad ➤ Coordinación
¿De qué manera integran y administran el RRHH en la empresa?	Determinar la manera en que integran y administran el recurso humano de la empresa.	Integración	➤ Reclutamiento ➤ Selección ➤ Inducción ➤ Capacitación
¿Cuál es la forma en la que se lleva a cabo el proceso de dirección?	Establecer la forma en que se lleva a cabo la etapa de dirección.	Dirección	➤ Motivación ➤ Liderazgo ➤ Comunicación ➤ Delegación
¿Cuáles son los mecanismos de control que se llevan a cabo en la empresa?	Determinar los mecanismos de control que se utilizan en la empresa.	Control	➤ Supervisión ➤ Medidas correctivas ➤ Seguridad e higiene

Fuente Elaboración propia.

1.3.4 Técnicas de recolección de datos

Para recolectar los datos se utilizaron fuentes directas e indirectas; las fuentes directas están constituidas por el personal que labora en la empresa Inversiones Doji y las fuentes indirectas por investigaciones relacionadas al tema de diagnóstico administrativo, entre otros.

En el cuadro siguiente se muestra la técnica de recolección de datos y los tipos de instrumentos que se utilizaron para recabar la información requerida en el diagnóstico.

CUADRO 2: TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INSTRUMENTOS

INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
➤ Misión ➤ Visión ➤ Objetivos ➤ Políticas ➤ Programas ➤ Estrategias ➤ Presupuestos	Encuesta Entrevistas Revisión	Cuestionario Guía de entrevista Guía de revisión
➤ Jerarquía ➤ Funciones ➤ Autoridad ➤ Coordinación	Encuesta Entrevistas Revisión	Cuestionario Guía de entrevista Guía de revisión
➤ Reclutamiento ➤ Selección ➤ Inducción ➤ Capacitación	Encuesta Entrevista Revisión	Cuestionario Guía de entrevista Guía de revisión
➤ Motivación ➤ Liderazgo ➤ Comunicación	Encuesta Entrevista Revisión	Cuestionario Guía de entrevista Guía de revisión
➤ Supervisión ➤ Delegación ➤ Medidas correctivas ➤ Seguridad e higiene	Encuesta Entrevista Revisión	Cuestionario Guía de entrevista Guía de revisión

Fuente Elaboración propia.

1.3.5 Estrategias de investigación

La estrategia de investigación utilizada, fue un análisis exhaustivo de cada una de las variables descritas en el cuadro 2, éstas fueron:

- a. Fuentes indirectas se utilizó información de autores, libros, publicaciones, revistas y material diverso relacionado al tema, así como el uso del servicio de internet.
- b. Fuentes directas se identificaron las necesidades de la empresa Inversiones Doji a través del cuestionario, entrevistas y observaciones directas.
- c. Se tabuló la información en forma manual, a través de una matriz de datos, permitiendo conocer tendencias porcentuales necesarias para interpretar los mismos.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Departamento de Zacapa

2.1.1 Localización

El departamento de Zacapa, no fue sino hasta el 10 de noviembre de 1871 que el presidente de la Republica, Miguel García Granados, acordó su fundación como departamento en el Decreto 31 del Ejecutivo¹.

Su nombre se origina de las voces naguales o mayas “Zacatl” que significa “zacate o hierba” y “apan” que significa “En el río” o sea “Sobre el río de zacate” e, indudablemente, el río al que hacen referencia es el río Grande de lo que hoy es Zacapa.

El departamento posee una extensión territorial de 2,690 Km. (cuadrados); el departamento está dividido en diez (10) municipios siendo éstos

1. Usumatlán
2. Estanzuela
3. Teculután
4. Río Hondo
5. Cabañas
6. Zacapa
7. Huité
8. La Unión
9. San Diego
10. Gualán

¹ De la Riva Hermanos, Revista Trimestral “Zacapa hoy” Diciembre 2007, Guatemala Centro América Pagina 6, 7, 8

2.1.2 Tamaño

La Aldea San Jorge del municipio de Zacapa tiene una extensión territorial aproximadamente de 9.3 kilómetros cuadrados, a la cual es posible llegar desde la ciudad capital por la carretera CA-9 Norte, de primer orden hasta la altura del kilómetro 146.5, donde se desvía al poniente de la cabecera departamental de Zacapa, por una carretera asfaltada, de aproximadamente 6 kilómetros de longitud hasta donde se inicia la aldea, transitable en toda época del año.

Colinda al norte con el centro de producción experimental en la finca El Oasis del ICTA, y más al norte con Estanzuela. Al oriente con la quebrada de San Juan de por medio, luego con la aldea Llano de Piedras y La Fragua, al sur con Barranco Colorado, y al poniente con la Reforma, Huíte.

2.2 Inversiones Doji

La empresa Inversiones Doji, ubicada en la aldea de San Jorge, Zacapa, inicio comercializando productos para el consumo en el hogar un 26 de abril del año 2003, distribuyendo únicamente productos de la línea B&B en el departamento de Chiquimula, con un capital aportado de Q.10,000.00.

Los socios fundaron la empresa con el propósito de satisfacer algunas necesidades que presentaba la población chiquimulteca.

Los primeros productos que la empresa distribuyó al mercado fue la línea de B&B; después de un año en la comercialización de éstos, surgió la necesidad de introducir al mercado nuevos productos para el hogar, de limpieza y para bebés, entre otros; los cuales eran provenientes directamente de empresas proveedoras que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guatemala como: Pralcasa, Distribuidora La Moderna, Codicasa, Indulsa, Prosisa, Guandy, Productos Ya Está, Colombina, Byc y Adams.

Al inicio de operaciones, Inversiones Doji, contaba con dos personas, una que vendía y otra que distribuía los productos, siendo uno de ellos el propietario.

El medio de transporte para distribuir el producto era un vehículo pequeño, inmediatamente al ver que tenía aceptación su producto, se vieron en la necesidad de contratar más personal y a la vez adquirir 3 páneles que es como actualmente se distribuyen los diferentes productos, cubriendo la región nororiental (Alta Verapaz, Izabal, Zacapa, Chiquimula, Jutiapa y Jalapa.)

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la cuestión

Actualmente la empresa no ha sido objeto de estudio en sus cinco años de operación.

3.1.1 Fundamento conceptual

3.1.2 Diagnóstico

“Etimológicamente, el término diagnóstico procede de dos palabras **día**, que significa *a través* y **gnosis** que significa *conocer*, es decir, el diagnóstico es una herramienta metodológica que a partir de determinadas técnicas nos ayuda a conocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un grupo o sector social, empresarial, etc.

El diagnóstico no sólo es el recojo de información y su descripción, sino además y sobre todo su análisis e interpretación. Si no se analiza la información obtenida, no es posible priorizar y tomar decisiones adecuadas sobre las dificultades que queremos enfrentar ni sobre las alternativas viables y sostenibles a promover².

3.1.3 Diagnóstico administrativo

“Dentro del lenguaje de la administración, el término diagnóstico administrativo es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico en un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución. En la práctica, es preciso distinguir dos tipos de diagnóstico a) preliminar (primera aproximación a la situación del problema), y b) el diagnóstico resultante de un estudio sistemático. A modo de definición, se puede decir que el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de la realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

También implica el conocimiento a través del cual se detectan los signos de alteraciones en la organización. Así, en el diagnóstico administrativo se evalúan tendencias y situaciones, se

² Víctor Manuel, Martínez Chávez. Diagnostico Administrativo. (Editorial Trillas, 1988. Segunda Edición).
Pagina 11

explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad comprometida y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad dada.

En su aspecto más integral, el diagnóstico proporciona las pautas, orientaciones generales que incluyen los puntos principales de la estrategia y los objetivos. La importancia del diagnóstico radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada. El diagnóstico 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.”³

El diagnóstico administrativo es un instrumento que utilizan las empresas para conocer su estado actual, detectando así las posibles desviaciones de acuerdo a lo planeado y lo ejecutado. Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.”⁴

3.2.3 Proceso administrativo

Según Palacios Echeverría (1994), el proceso administrativo es un 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). El proceso administrativo incluye cinco fases planeación, organización, integración, dirección y control.

³ Ibíd. Pagina 11

a. Planeación

Koontz, Harold (1998), 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”.

A través de la planeación se propicia el desarrollo de toda 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.

Existen varios tipos de planeación, entre las más importantes se pueden mencionar:

- **Planeación administrativa:** 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:** 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 cuenta con las siguientes etapas misión, visión, objetivos o metas, políticas, programas, estrategias y presupuestos.

- **Visión:** Es la imagen que una organización desarrolla sobre sí misma tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja. Dicha realidad y solo por razones que tienen relación con el clima laboral debe ser planteada en forma positiva pero real. Su finalidad es ser guía de la institución en un contexto de cambio y disminuir la posibilidad de que pierda el rumbo.⁵

⁵ Percy Bobadilla Díaz y Luis del Águila Rodríguez, Planeación Estratégica para ONG'S; (serie manual de capacitación No.2). Página 52

- **Misión:** Es identificar la función que cumple en la sociedad y además, su carácter y filosofía básicos.⁶
- **Objetivos o metas:** Fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- **Políticas:** Reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les soluciones cada caso.
- **Programas:** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.
- **Estrategias:** Cursos de acción general, o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, dirigidos a los objetivos en las condiciones más ventajosas.⁷
- **Presupuesto:** Esquema escrito de tipo general y/o específico que determina por anticipado los términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un período específico. Es la elaboración de planes para un período futuro determinado, en términos numéricos como tales los presupuestos son planeamientos de los resultados que se anticipan en términos financieros (como los presupuestos de ingresos y gastos) o términos no financieros (como los presupuestos de horas-hombre).⁸

⁶ Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Apuntes de Administración 1 (Primera parte), (Selección de textos para el curso Administración I (Ciclo IV, área Común, Plan de Estudios 1995) Página 32

⁷ Ibidem, Página 35

⁸ Ibidem, Página 36

b. Organización

La palabra organización viene del griego “organon”, que significa instrumento. Según Reyes Ponce, Agustín (1996), la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

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. Para implementar la división de la organización por áreas, departamentos o secciones, impera la tendencia de concebirla y departamentalizarla 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.

Numerosos autores de libros y artículos de administración distinguen la organización como formal e informal. Koontz, Harol (1998), la distingue de la siguiente manera:

- **Organización formal:** Se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.
- **Organización informal:** Se define como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. De este modo, son organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama), por ejemplo el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso, el equipo que se reúne a jugar boliche todos los viernes por la noche y los “asiduos” al café matutino, etc.
- **Jerarquía:** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y

el modo de comunicación entre cada unidad.; es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.⁹

- **Función:** Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.
- **Autoridad:** Derecho que se le delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.
- **Coordinación:** Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos

c. Integración

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, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación de desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

- **Reclutamiento:** Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades del empleo que pretende llenar.

⁹ Enrique Franklin, Organización de Empresas. (1996) Página 72-75

- **Selección:** Forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.
- **Inducción:** En la fase de inducción del personal suele comprender dos partes:

i. Introducción general a la empresa

Puede llevarse a cabo en el departamento de personal. En donde el solicitante firma el contrato de trabajo se hacen las anotaciones necesarias de registro, y filiación etc., se da la bienvenida al solicitante en base al manual del empleado que contiene políticas de la empresa su organización etc., se hace un recorrido por la planta presentación con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.

ii. En su departamento o sección

Se hará la explicación detallada de su trabajo en base al puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo, se le hará recorrer los sitios que habrá de aprovisionarse, material, entregar productos terminados, rendir informes cobrar su sueldo, etc.

➤ Capacitación

Todo elemento que integra una empresa necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea para adaptarlo a lo que el puesto requiere.

Este desarrollo debe darse siempre, pero es más necesario tratándose de trabajadores de nuevo ingreso.

➤ División

-Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.

-Capacitación de supervisores.

-Desarrollo de ejecutivos.

- **Integración de las cosas:** Para la integración de las cosas en la empresa es necesario el estudio en todo su detalle dentro de las materias de la producción, ventas, finanzas etc. Y como es una técnica requiere fundamentarse en principios que sirvan de base a las políticas en ese campo.¹⁰

Beneficios de la capacitación de los empleados

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Integración de las cosas
- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto¹¹

¹⁰ Gary Dessler. Administración de personal. (1996) Página 126-131

¹¹ Siliceo Aguilar, A. Capacitación y desarrollo de personal. (2001). Página 38-45

d. Dirección

Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.¹²

- **Motivación:** Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.
- **Liderazgo:** En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembro de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los lideres y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes manera.
- **Comunicación:** Es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.
- **Delegación:** Es la concesión de autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes. Faculta a los empleados para que tomen decisiones y no debe confundirse con la participación.¹³

e. Control

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función del control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado.

¹² Agustín, Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Segunda Parte. (Editorial LIMUSA. México. 1999). Página 71

¹³ Stephen P Robbins. y Coulter, Mary, Administración (8ª. Edición). Página 450

Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades tienen un desempeño adecuado si no hasta que evalúan que actividades se han llevado a cabo y comparan el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se complementen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización.¹⁴

- **Supervisión:** Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización.
- **Medidas disciplinarias:** El sistema de castigos (medidas correctivas) incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como a impedir que se repitan (advertencias verbales o escritas) o, en casos extremos, a castigar su reincidencia (suspensiones del trabajo) o separar de la compañía de los demás al responsable (desvinculación de la organización).

Reprimenda escrita - Es la notificación formal que se le hace a un empleado no docente por incurrir o reincidir en violaciones a las normas administrativas. Esta notificación formará parte del expediente oficial del empleado.

Suspensión de empleo y sueldo - Esta medida disciplinaria significa la separación temporera de empleo y sueldo y puede ser tomada previa formulación de cargos.

Despido - Medida tomada por justa causa y previa formulación de cargos. Deberá ser recomendada por el supervisor inmediato al oficial nominador.

- **Seguridad e higiene:** La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables el hombre y su ambiente de trabajo.

¹⁴ Stephen P Robbins. y Coulter, Mary, Administración (8ª. Edición). Página 458

Objetivos de la higiene en el trabajo

La higiene en el trabajo o higiene industrial, como muchos la denominan, es eminentemente preventiva, ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están a) Eliminación de las causas de enfermedad profesional, b) Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos, c) Prevención de empeoramiento de enfermedades y lesiones, d) Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.”¹⁵

Según Baptista, citado por Chiavenato, Adalberto (2000), estos objetivos pueden obtenerse a) mediante la educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, etc., indicándoles los peligros existentes y enseñándoles cómo evitarlos, b) Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica, y c) Por estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse.

La higiene en el trabajo implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano.

¹⁵ Harold Koontz. Administración, una perspectiva global. (MC GRAW-HILL onceava edición 1998). Página 216-263

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la empresa Inversiones Doji; por medio de los diferentes instrumentos utilizados (entrevistas, encuestas, guía de revisión). Presentación que se divide en las cinco etapas del proceso administrativo y sus indicadores.

4.1 Proceso administrativo

4.1.1 Planeación

Actualmente Inversiones Doji solamente planea las actividades de venta y distribución del producto de manera semanal, pero no está definido en algún documento por escrito.

En el diagnóstico administrativo realizado en la empresa Inversiones Doji se analizaron como elementos de planeación los siguientes: misión, visión, objetivos, políticas, estrategias

a. Visión

La empresa cuenta con una visión, sin embargo no está por escrito y tampoco se le ha dado a conocer a los empleados, por lo tanto se hace necesario que se defina en un plan y se comunique a los mismos en forma verbal y por escrito; colocándola además en las instalaciones para recordar al trabajador que con el buen desarrollo de sus funciones puede llegar a su cumplimiento, y los clientes puedan conocerla y la perciban como el eje principal de todas las actividades que se desarrollan en la organización; la visión es la siguiente:

“Ser una empresa líder y reconocida en la región nororiental distribuyendo productos varios de calidad”.

Como se puede observar, la misma no cumple con algunos elementos necesarios para la correcta formulación, los cuales son:

- Ser corta
- Explícita
- Precisa
- Emplear un lenguaje que motive, comprometa e identifique a los integrantes de la empresa

b. Misión

La empresa cuenta con una misión, sin embargo no está definida por escrito, la cual es necesaria se encuentre en un lugar visible donde todos los empleados y clientes la puedan observar y la conozcan. La misión de la empresa es la siguiente:

“Somos una empresa que distribuye y comercializa productos de marcas reconocidas satisfaciendo las necesidades de los clientes”

La misión actual de la empresa no se encuentra bien estructurada, porque no determina la actividad principal de la empresa, por lo tanto no saben cual es su razón de ser y actuar.

c. Objetivos

No cuentan con una planificación que les permita definir objetivos anuales ya que solo tienen objetivos mensuales los cuales están enfocados al área de ventas dentro de los cuales podemos mencionar lograr que los empleados del departamento de ventas atiendan adecuadamente a todos los clientes que distribuyen el producto, establecer canales de distribución con el propósito de que todos los clientes que atiendan adquieran fácilmente el producto y aumentar las utilidades de la empresa.

d. Políticas

Inversiones Doji, posee una serie de políticas clasificadas de la siguiente manera:

- Políticas administrativas
- Políticas de ventas
- Políticas de servicio
- Políticas de personal

Todos los empleados conocen las políticas que se encuentran establecidas dentro de la empresa, debido a que se encuentran por escrito en un lugar visible para recordatorio de los empleados, además en el momento de la contratación se les notifica por escrito.

Para poder cumplir con las funciones de la empresa, existen normas de puntualidad, de respeto y de desempeño de labores las cuales son dadas a conocer en forma verbal dichas a cada empleado al momento de ingresar a la empresa, además son explicadas por el gerente, para su mejor comprensión.

e. Programas

La empresa cuenta con un programa de actividades de manera semanal, donde se mencionan todos y cada uno de los clientes a visitar y las rutas de trabajo de productos a distribuir establecidas durante esa semana, pero se encuentra mal estructurado ya que semana a semana deben elaborar un programa nuevo dependiendo del área que el vendedor visita y no tienen establecidas rutas de trabajo de manera al menos mensual.

f. Estrategias

De acuerdo al análisis de los objetivos de la empresa, éstos son únicamente para el área de ventas, por lo tanto las estrategias proporcionadas se limitan para esa área.

Dichas estrategias son dadas a conocer a todo el personal de ventas, las cuales son aplicadas en las actividades que a diario realizan.

Dentro de las estrategias se mencionan:

- Descuento porcentual por volumen de compra
- Bonificación de producto por volumen de compra
- Otorgamiento de crédito.

g. Presupuesto.

La empresa no cuenta con un presupuesto, no establece metas financieras y personales además no se toman en cuenta los gastos fijos y variables si no que de acuerdo a las actividades diarias de ingresos van cubriendo sus actividades de gasto.

4.1.2 Organización

No existe una figura, pero si una estructura general de la empresa, en donde se encuentre definido cada cargo según la importancia que tenga.

No contar con un sistema de organización definido ocasiona que las personas dentro de institución no sepan quien posee la autoridad y quienes son los responsables de que las actividades se realizan en el momento preciso y justo, así como también los recursos no son distribuidos de manera equitativa.

a. Jerarquía

En la empresa existe una administración centralizada, esto se debe a que el administrador (propietario) es quien toma el mayor número de decisiones y ejerce el máximo control sobre las actividades de la empresa. No en todas las ocasiones esta administración genera ventajas pues aísla al administrador de las actividades y problemas cotidianos,

No se cuenta con un organigrama en donde se pueda observar de una mejor forma la estructura organizacional, que permita a los empleados conocer las líneas de autoridad y responsabilidad así como de relación de coordinación en el nivel jerárquico que ocupan dentro de la compañía. De acuerdo a como están trabajando actualmente su figura organizacional sería.

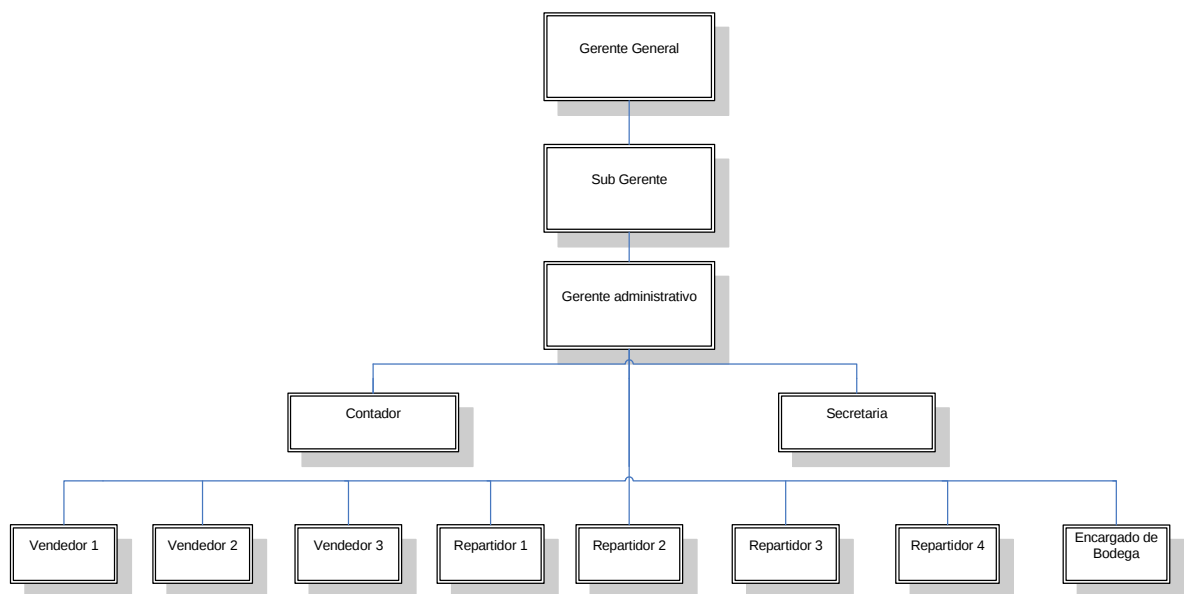


FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INVERSIONES DOJI

Fuente: Elaboración propia.

Las debilidades que se observaron son:

- No existe una división clara de las aéreas funcionales
- Existe duplicidad de funciones
- Las líneas staff no están bien definidas
- Las líneas formales de comunicación están demasiado débiles.
- No se delega autoridad.

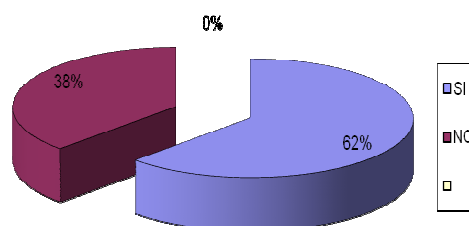
b. Funciones

La estructura organizacional de la empresa es débil, ya que carece de un organigrama, no tiene claramente definida sus funciones, la distribución de las funciones no esta establecida ya que no se delimitan las responsabilidades y las funciones de los empleados, no se describe con claridad todas las actividades ni distribuyen las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

c. Autoridad

El 62% de las órdenes para la realización de funciones a los empleados, son expresadas por su superior, y el 38% no tiene claro quien tiene la autoridad (ver figura 1), en vista de que no se encuentran claramente definidos los niveles de autoridad, porque en ocasiones reciben instrucciones u ordenes de otras personas como el jefe administrativo.

El tipo de autoridad que ejerce el jefe administrativo y el propietario, es de línea, ya que se detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado.



GRÁFICA 1: NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA AUTORIDAD DENTRO DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia

d. Coordinación

En la empresa existe un alto grado de coordinación al momento de realizar las actividades ya que existe trabajo en equipo entre los trabajadores, porque no existe un ambiente de rivalidad entre ellos ya que ninguno goza de preferencias o privilegios.

4.1.3 Integración

Inversiones Doji, es una empresa pequeña, y desarrolla sus actividades sin una planeación estratégica, la integración de personal, esta a cargo del jefe administrativo, debido a que no se cuenta con un departamento de recursos humanos.

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

a. Reclutamiento

El desarrollo de esta etapa se lleva a cabo utilizando fuentes externas, específicamente por recomendaciones de empleados o fuentes internas concediendo ascensos. El encargado de realizar esta etapa es el gerente de la empresa, quien toma en cuenta antecedentes personales, presentación del candidato entre otros aspectos como la capacidad de llevarse bien con sus compañeros de trabajo, confianza en si mismo, creatividad, iniciativa etc. Al momento de la contratación el gerente informa a la persona sus funciones y obligaciones que deben cumplirse en el puesto correspondiente, desarrollándolo de forma empírica

b. Selección

El gerente administrativo es el que realiza la selección del personal, pero se determinó que lo hacen de manera empírica, pues a los aspirantes solo se les entrevista, se les revisa los documentos personales, la presentación física del candidato, se les hace preguntas sobre relaciones humanas, confianza en si mismo, creatividad e iniciativa.

c. Inducción

La realiza el jefe administrativo, quien da a conocer las funciones y responsabilidades que conlleva el puesto que el nuevo empleado ocupará en la empresa, haciéndolo saber en forma verbal, ya que no cuentan con programas de inducción por escrito.

d. Capacitación

No reciben capacitación, sin embargo confunden capacitación con inducción, al recibir una explicación detallada de su trabajo; por lo que se hace necesario que todo el personal sea capacitado para el mejor desempeño de sus funciones.

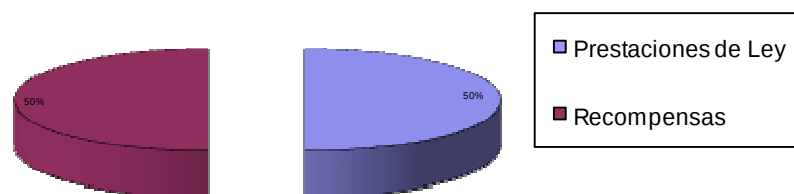
4.1.4 Dirección

La empresa no cuenta con una planeación estructurada, llevándose a cabo una dirección tácita, ya que esta etapa es realizada por el jefe administrativo, quien trata de influir en los empleados motivándolos y haciéndoles ver lo importante de su trabajo.

a. Motivación

Al investigar si la empresa propicia incentivos necesarios para el desarrollo de las actividades que el personal realiza en ella, se determinó que si proporciona incentivos para motivar al personal, aunque el 50% considera una motivación el recibir las prestaciones que la ley establece, sin embargo el otro 50% si recibe incentivos en premios de acuerdo a metas cumplidas en el trabajo realizado.

En la empresa implementan, como incentivo, la celebración navideña, donde les dan obsequios bastante onerosos, eso indica que el personal no recibe otro tipo de motivación como reconocimientos, diplomas, el empleado del mes, celebración de los cumpleaños del mes, viajes recreativos, etc., Sin embargo, el personal está a gusto en su trabajo debido a la buena relación entre jefes y subalternos, y porque les agrada las labores que realizan.



GRÁFICA 2: CLASE DE MOTIVACIÓN QUE SE HACE A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.

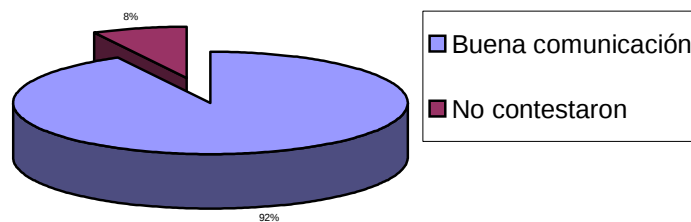
Fuente: Elaboración propia

b. Liderazgo.

El liderazgo que ejerce el jefe dentro de la empresa es democrático, pues permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución, no tiene discriminación hacia ninguno de los empleados, y se interesa en lo que le sucede a los demás y los ayuda.

c. Comunicación

Cabe mencionar que en la empresa se da una tendencia favorable para el empleado, puesto que existe apoyo en el momento de un problema relacionado al trabajo personal; situación que ha sido agradable para los empleados, ya que se sienten que lo que les ocurra es importante. Esto se puede apreciar mejor en la gráfica 3 en donde se observa que el 92% de los empleados expresa que la comunicación existente entre ellos mismos es eficiente contribuyendo a la realización de sus labores.



GRÁFICA 3: COMUNICACIÓN JEFE-SUBORDINADO.

Fuente: Elaboración propia

d. Delegación

En la empresa el gerente general es el que delega la autoridad al jefe administrativo para que tome el control de todas las actividades que se realizan dentro la empresa.

4.1.5 Control

Únicamente existe un control de inventarios, control de compra y ventas, el cual es ejercido con supervisión de parte del jefe administrativo, mismo que es realizado mediante la evaluación de la cantidad de los productos que se adquieren, también de acuerdo a la cantidad de los pedidos hechos por los demandantes del producto, esto con el fin de contar con cantidades adecuadas de

producto para hacer frente a las necesidades de los clientes y evitar pérdidas respecto a las ventas.

a. Supervisión de las actividades

Únicamente se supervisa cuando el producto es extraído de bodega, así como ingreso y egreso del personal y algunas labores de contabilidad, actividad que es ejercida por el jefe administrativo; sin embargo, el área de ventas no es supervisada debido al costo y distancia que implicaría la misma; no existe ninguna calendarización para hacerlo, no poseen planes estratégicos ni tácticos que fortalezcan la toma de decisión y sirvan de fundamento para verificar si las actividades se están alcanzando correctamente y se han logrado los objetivos.

b. Medidas disciplinarias

Dentro de la empresa existen ciertas medidas de disciplinas las cuales tienen el propósito de corregir, educar y alentar estas son puestas en práctica cuando un empleado no está realizando como debe de ser su trabajo o está incumpliendo las normas establecidas en ella, y son ejecutadas por el gerente administrativo, mismas que se encuentran por escrito y lo realizan de la siguiente manera:

- Amonestación verbal del gerente administrativo
- Amonestación por escrito
- Suspensión por tres días, sin goce de sueldo
- Terminación del vínculo laboral.

c. Seguridad e higiene

Uno de los beneficios que ofrece la empresa a los trabajadores es el pago del seguro social, no cuenta con un botiquín provisto de los elementos indispensables para casos de primeros auxilios; además, no efectúa actividades de capacitación al personal sobre higiene y seguridad y no cuenta con extinguidores de incendios, lo cual es de suma importancia debido al tipo de producto que se maneja en los almacenes de la empresa.

CONCLUSIONES

- a. No existe un proceso de planeación sistemático, pues es el gerente general quien planifica semanalmente las actividades y estrategias sobre todo del área de ventas, visión, misión y objetivos no se encuentran por escrito únicamente las políticas.
- b. La etapa de organización no cumple con los aspectos técnicos que se requieren como No contar con una figura organizacional que indique las áreas que conforman la empresa, el lugar jerárquico que ocupa cada uno de los empleados, líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación y relación de actividades; la autoridad y responsabilidad son de tipo lineal y se transmiten por el jefe administrativo al resto de empleados que la conforman. El personal conoce sus responsabilidades, pero éstas no están indicadas en un manual de funciones ya que la empresa carece del mismo, el cual defina las características específicas que se atribuyen a cada puesto.
- c. El proceso de integración de personal se desarrolla de forma Incompleta ya que no se llevan a cabo los pasos que contribuyan a la contratación de empleados necesarios para los puestos vacantes como lo es un programa de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, en virtud de que los puestos son cubiertos con personas recomendadas por los mismos empleados y en la inducción solo se les brinda información general de la empresa.
- d. En lo que respecta el proceso de dirección, se ejerce un liderazgo democrático, debido a que se promueve la iniciativa, la participación y la responsabilidad de los empleados, brindando ideas que coadyuven a mejorar las actividades que se realizan en la empresa. En relación a la comunicación entre jefe y empleado, ésta se lleva a cabo de manera informal, pues el único medio a utilizar es verbalmente. El gerente general es quien delega autoridad al jefe administrativo para que tome el control de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa; y cuanto a la motivación se determinó que los empleados se encuentran satisfechos aunque es posible mejorarla considerando otro tipo de incentivos.
- e. El sistema de control aunque es bastante efectivo en la práctica carece de algunas actividades necesarias para el desarrollo eficiente y eficaz. Existe control de inventarios, compras y ventas, mismos que se realizan con estricta supervisión de parte del jefe administrativo. Aplicando de esta forma la supervisión de actividades como cuando el producto es extraído de bodega, así como ingreso y egreso del personal y algunas labores de contabilidad, sin embargo, el área de ventas no es supervisada debido al costo y distancia

que implicaría la misma; no poseen planes estratégicos ni tácticos que fortalezcan la toma de decisión y sirvan de fundamento para verificar si las actividades se están alcanzando correctamente y se han logrado los objetivos.

- f. No existen medidas de higiene y seguridad, no cuentan con un botiquín de primeros auxilios, además, el personal no tiene conocimiento sobre técnicas de primeros auxilios, no cuentan con extinguidores.

RECOMENDACIONES

- a. Desarrollar con un proceso de planeación estratégica las actividades de la empresa que incluyan visión, misión, objetivos, y programa de trabajo para el área de ventas, así como estrategias de penetración de mercado, publicidad, propaganda, canales de distribución, y recurso humano, y el presupuesto anual entre otros; para el buen desarrollo y alcance de las metas propuestas, y que se involucre al personal administrativo, de ventas y reparto, esto con el objeto de incluir todas las actividades.
- b. Establecer una estructura organizacional que responda a las necesidades actuales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos que permita definir líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación y relación de actividades; así como un manual de funciones para el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades de cada puesto de trabajo.
- c. Que el proceso sistemático de integración de personal para cubrir las vacantes que incluyan un programa de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal en virtud de que para esta actividad solo se consideran los recomendados por los empleados lo que constituye menor cobertura para escoger a la persona idónea.
- d. Que la comunicación no solamente sea verbal sino también por escrito así como implementar incentivos adicionales como reconocimientos, diplomas, el empleado del mes, celebración de cumpleaños, viajes recreativos entre otros, pues de esa manera se crearía en el personal un ambiente de superación y deseos de realizar cada vez mejor su trabajo. Que se elaboren programas de capacitación al personal, con cursos acordes a su puesto de trabajo, en este caso los que se lograron determinar a través del diagnóstico siendo los siguientes atención al cliente, relaciones humanas, marketing, impuestos, contabilidad, entre otros. Dichas capacitaciones deberán realizarse por lo menos cada 6 meses.
- e. Implementar control en las rutas específicas para el personal de ventas, con el objeto de supervisar las actividades con los diferentes clientes, así como la satisfacción de los mismos ya que esta actividad no es supervisada. Crear y manejar un registro de entrada y salida de labores, así como de solicitudes de permisos con el objeto de respaldar las ausencias de los empleados, y los motivos que justifiquen la misma, de esta forma se llevará acabo la aplicación de control de manera formal. Implementar un formato que sirva como hoja de vida del empleado, para llevar un control de registros y manejo de

información del mismo, tomando en cuenta sus datos personales, así como también el record y los logros dentro del puesto que ocupa en la empresa.

- f. Establecer medidas de higiene y seguridad básicas que incluyan un botiquín, extinguidores, capacitación al personal sobre técnicas de primeros auxilios, sistemas de vigilancia y guardianía. , así como la elaboración de un reglamento interno que indique las medidas básicas sobre higiene personal, en vista de que los repartidores y vendedores tienen relación directa con los clientes. Con el fin de evitar accidentes laborales y tomar precauciones en cuanto a desastres naturales, es necesaria la creación e implementación de las señalizaciones adecuadas, dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

De la Riva Hermanos, Revista Trimestral “Zacapa hoy” Diciembre 2007, Guatemala Centro América.

Dessler Gary. Administración de personal. (1996).

Díaz Bobadilla Percy, Rodríguez del Águila Luis, serie manual de capacitación No.2, Planeación Estratégica para ONG`S.

Enrique Franklin, Organización de Empresas. (1996)

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, página 32. Apuntes de Administración 1 (Primera parte), Selección de textos para el curso Administración I (Ciclo IV, área Común, Plan de Estudios 1995)

Koontz, Harold. Administración, una perspectiva global. Mc GRAW-HILL, onceava edición_ (1998).

Martínez Chávez, Víctor Manuel. Diagnostico Administrativo. Editorial Trillas, 1988. Segunda Edición.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary Administración Octava Edición.

Siliceo Aguilar, A. Capacitación y desarrollo de personal. 2001.

APÉNDICES

APÉNDICE 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-TAE

Guía de entrevista

OBJETIVO

La presente guía de entrevista dirigida al Gerente de la Empresa Inversiones Doji tiene como objetivo realizar una investigación como parte de la práctica profesional a nivel de técnico de la carrera Administración de Empresas, a través de la cual se establecerá la situación actual administrativa de la Empresa Inversiones Doji.

INSTRUCCIONES Marque con una x la respuesta que considere correcta y escriba en las líneas cuando sea necesario.

1. ¿Existe un proceso para la determinación de los objetivos de la empresa?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es afirmativa indique como lo realizan.

2. ¿Se encuentran claramente definidos los objetivos de la empresa?

3. ¿Conocen los empleados los objetivos que se persiguen?

4. ¿Se establecen objetivos para proporcionar un buen servicio al cliente?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

5. ¿Cuales son las políticas con las que cuenta la empresa?

6. ¿Se dan a conocer las políticas y estrategias al personal para que las desarrolle adecuadamente?

7. ¿Existen programas de capacitación para el personal?

SI

☐

NO

☐

¿Cuáles?

8. ¿Considera que las estrategias establecidas son las adecuadas?

SI

☐

NO

☐

9. ¿Usted delega autoridad a otro miembro de la empresa para la toma de decisiones?

SI

☐

NO

☐

10. ¿Existe en la empresa un proceso de reclutamiento y selección de personal?

SI

☐

NO

☐

Numerar

11. ¿Quien es la persona encargada de reclutar y seleccionar al personal?

12. ¿Considera que la forma de reclutar y seleccionar personal permite a la compañía encontrar a la persona idónea?

SI ☐

NO ☐

13. ¿Que requisitos toman en cuenta para contratar personal?

Experiencia

☐

Honradez

☐

Presentación

☐

Otras

14. ¿Se le proporciona al nuevo empleado la información necesaria para que desempeñe sus labores satisfactoriamente?

SI ☐

NO ☐

15. ¿Utiliza incentivos para motivar al personal de la empresa?

SI ☐

NO ☐

16. ¿Se ejerce algún tipo de liderazgo dentro de la empresa?

Autocrático

☐

Democrático

☐

Participativo

☐

Personal

☐

Impersonal

☐

17. ¿Que métodos de comunicación se utiliza dentro de la empresa?

Oral	☐
Escrito	☐
Ambos	☐
Otra	☐

18. ¿Cómo considera la relación Jefe Subordinados?

Excelente	☐
Bueno	☐
Regular	☐

19. ¿Se supervisan las actividades y operaciones de los empleados?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

20. ¿Existe algún método de evaluación que mida el desempeño de los empleados?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

21. ¿Existe algún tipo de sanción cuando el empleado comete alguna falta que perjudique a la empresa?

Escrito	☐
Memos	☐
Descuentos salariales	☐

22. ¿Cuales son las medidas de seguridad con las cuales cuenta actualmente la empresa?

23. ¿Cree que las labores y actividades de cada departamento de la empresa están claramente definidas?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

24. ¿Existe un manual de funciones?

SI ☐

NO ☐

25. ¿La empresa se basa en una misión y visión para alcanzar sus objetivos?

SI ☐

NO ☐

26. ¿La empresa para su buen funcionamiento cuenta con un presupuesto mensual o un presupuesto anual?

SI ☐

NO ☐

APÉNDICE 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-TAE

Cuestionario

OBJETIVO

El presente cuestionario dirigido al personal de Inversiones Doji, tiene como objetivo realizar una investigación como parte del informe de la carrera de Administración de Empresas, a través de la cual se establecerá la situación actual de la empresa Inversiones Doji.

INSTRUCCIONES Marque con una x la respuesta que considere correcta y escriba en las líneas cuando sea necesario.

1. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si ☐

No ☐

2. ¿Tiene conocimiento de las labores y actividades que debe desempeñar en el área en que se desarrollan?

SI ☐

NO ☐

3. ¿Conoce las políticas de la empresa?

SI ☐

NO ☐

4. ¿Conoce de la existencia de manuales normas y procedimientos de la empresa?

SI ☐

NO ☐

5. ¿Como considera el ambiente de la empresa para el desarrollo de su trabajo?

Bueno

☐

Regular

☐

Malo

☐

6. ¿Como considera la relación entre jefe- trabajador?

Excelente	☐
Bueno	☐
Regular	☐

7. ¿Que sugerencia puede dar para mejorar las relacionales laborales dentro de la empresa?

8. ¿Cree que se encuentra claramente establecido quien tiene la autoridad y responsabilidad dentro de la empresa?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

9. ¿Supervisan los jefes periódicamente las actividades que realizan?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

10. ¿Que tipo de incentivo le proporciona para el buen desempeño de sus funciones?

Prestaciones de ley	☐
Recompensas	☐
Premios	☐

11. ¿En la actualidad recibe ordenes de un solo jefe?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

12. ¿De que forma le fueron dadas a conocer sus obligaciones y funciones del cargo?

Verbal	☐
Escrita	☐
Otra	☐

13. ¿Le proporcionaron capacitación para desempeñar el puesto para el cual fue contratado?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

¿Por qué?

14. ¿Cree que la capacitación que le da la empresa es adecuada para desempeñar bien sus actividades?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

15. ¿Contribuye la comunicación entre sus compañeros para realizar mejor sus labores?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

16. ¿Conoce la Misión y Visión de la Empresa?

SI ☐

NO ☐

17. ¿Considera usted que para que la empresa funcione de una mejor manera elaboran un presupuesto?

SI ☐

NO ☐

APÉNDICE 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-TAE

Guía de Revisión

OBJETIVO

Determinar si en la empresa Inversiones Doji cuenta con el proceso administrativo

Variable	Indicador	Pregunta	Verificación	
			Si	No
Planeación	Misión	¿Existe una misión definida en la empresa?		
	Visión	¿Existe visión dentro de la empresa?		
	Objetivos	¿Existen objetivos claramente definidos dentro de la compañía?		
	Políticas	¿Tiene políticas de algún tipo para la buena administración de la empresa?		
	Programas	¿Hay algún tipo de programa que ayude a ejecutar los planes establecidos?		
	Estrategias	¿Existen estrategias que se ejecuten en la realización de las diferentes actividades?		
	Presupuesto	¿Existen presupuestos definidos para la realización de las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa?		
Organización	Jerarquía	¿Existen niveles de jerarquía dentro de la organización?		
	Funciones	¿Existe un manual de funciones que defina las actividades que todos y cada una de las personas que conforma la empresa deben realizar diariamente?		
	Autoridad	¿Se encuentra definido quien tiene la autoridad en la empresa?		
	Coordinación	¿Existe coordinación en las actividades que se realizan dentro de los diferentes departamentos que hay en la empresa?		
Integración	Reclutamiento	¿Hay un sistema de reclutamiento dentro de la organización?		
	Selección	¿Existen perfiles de selección de personal?		
	Inducción	¿Existen programas de inducción de personal dentro de la empresa?		
	Capacitación	¿Capacitan al personal de manera periódica?		

Dirección	Motivación	¿Existen programas de motivación dirigidos hacia el personal?	
	Liderazgo	¿Existe liderazgo dentro de la empresa?	
	Comunicación	¿Existe buena comunicación en los diferentes niveles de la organización?	
	Delegación	¿Delega algún tipo de autoridad el gerente a sus colaboradores?	
Control	Supervisión	¿Supervisan las actividades que se realizan dentro de la empresa?	
	Medidas Disciplinarias	¿Existen medidas disciplinarias dentro de la empresa?	
	Seguridad e Higiene	¿Existen programas de seguridad preventiva e higiene dentro de la empresa?	

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

EMPRESA: Inversiones Doji

DIRECCION: Aldea San Jorge, Zacapa.

ASUNTO: Diagnostico Administrativo por el período terminado al 30 de Abril de 2008

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estudio Preliminar de la entidad																				
Entrega de solicitud al gerente para realizar el Diagnostico Administrativo																				
Entrega del Capitulo I (Marco Metodologico)																				
Entrega del Capítulo II (Marco Referencial)																				
Entrega del capitulo III (Marco Teorico)																				
Elaboración de cuestionarios de control Interno																				
Realización del trabajo de campo																				
Análisis de Resultados																				
Entrega del Capítulo IV (Análisis de Resultados)																				
Redacción del borrador del informe final																				
Presentación y Discusión del borrador del Informe Final con Propietario de la Entidad																				
Entrega del primer borrador informe																				
Corrección del Primer Borrador																				
Defensa del informe final ante la terna evaluadora																				
Entrega del informe final a la entidad																				

 Tiempo Programado
 Tiempo Ejecutado

ANEXOS

LOCALIZACION DE LA ALDEA SAN JORGE, MUNICIPIO DE ZACAPA, DEPARTAMENTO DE ZACAPA.

