

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL



DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE
FERRETERÍA MODERNA SOCIEDAD ANÓNIMA

ALMA SUSANA PINTO LÒPEZ

CHIQUMULA, GUATEMALA, JUNIO DE 2008
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE
FERRETERÍA MODERNA SOCIEDAD ANÓNIMA

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

ALMA SUSANA PINTO LÓPEZ

Al conferírsele el título de

TÉCNICA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIKUIMULA, GUATEMALA, JUNIO DE 2008

RESUMEN

Un diagnóstico administrativo 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 institución, para proponer alternativas viables que ayuden al mejoramiento de los procesos y el funcionamiento en general de la empresa. Por tal razón en el presente informe se muestran los resultados del diagnóstico administrativo realizado a la empresa Ferretería Moderna Sociedad Anónima –FEMOSA-, entidad que desde hace 15 años se dedica a la compra y venta de artículos de ferretería, de construcción y de ingeniería, en el municipio de Esquipulas, departamento de Chiquimula.

Establecer la situación administrativa de la empresa, es el principal propósito de este informe final para lo cual se determino el estado actual de la planeación, la organización, la integración, la dirección y los controles de la empresa. Para ello se realizó una investigación descriptiva, apoyándose en entrevistas y encuestas, por medio de los cuales se obtuvieron en detalle, el desarrollo de cada una de las variables del proceso administrativo, planteadas en lo objetivos específicos.

La administración, tal como la conocemos hoy está compuesta por las cinco funciones mencionadas en el párrafo anterior (planeación, organización, integración, dirección y control), la planeación nos permite aclarar, amplificar y determinar los objetivos, pronosticar, establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo, entre otros; por su parte la organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura para establecer los papeles que deben desempeñar las personas en la institución, puede ser formal e informal. La integración nos permite determinar los requerimientos futuros de los diferentes puestos de trabajo, la dirección es la función por medio de la cual el administrador dirige a los subordinados buscando obtener la efectividad y eficiencia que logren la rentabilidad de la institución, situación que será evaluada y medida por medio de la función del control.

Las principales conclusiones a las que se llegaron son las siguientes: Ferretería Moderna S.A. no cuenta con una misión y visión definida, sus objetivos no son claros y su planeación débil, la organización es poco formal y no están definidas adecuadamente las líneas de autoridad y responsabilidad, no todo el personal conoce sus funciones y dependen de la explicación verbal del

jefe inmediato. No existe un control adecuado sobre las actividades realizadas, no se evalúa el desempeño ni un adecuado control sobre los aspectos financieros.

Entre las principales recomendaciones que se realizaron se menciona las siguientes: Definir la misión y la visión y ponerlas en práctica así también colocarlas en un lugar visible, revisar periódicamente los objetivos de la empresa, definir la estructura organizacional por medio de un organigrama que permita definir claramente las líneas de autoridad y los lugares jerárquicos, el cual deberá sustituir al organigrama actual. Redactar un manual de capacitación que contenga los principales aspectos que debe dominar un empleado de la Ferretería Moderna S.A., por último ejercer mayor control sobre el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores.

ÍNDICE GENERAL

Resumen	vi
Índice General	viii
Listado de cuadros	xi
Listado de gráficas	xii
Introducción	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1. Planteamiento del problema	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Sistematización del problema	5
1.4 Identificación del objeto de estudio	5
1.5 Delimitación del problema	5
1.5.1 Delimitación institucional	5
1.5.2 Delimitación temporal	6
1.6 Justificación	6
1.7 Objetivos	6
1.7.1 Objetivo general	6
1.7.2 Objetivos específicos	6
1.8 Tipo de investigación	7
1.8.1 Descriptiva	7
1.9 Método de investigación	7
1.9.1 Operacionalización de variables	8
1.10 Fuentes de información	9
1.10.1 Fuentes primarias	9
1.10.2 Fuentes secundarias	9

CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes históricos	10
2.2 Tipo de empresa	10
2.3 Tipo de actividad	10
2.4 Recurso Humano	11

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Administración	12
3.1.1 Planeación	12
3.1.2 Organización	13
a. Organización formal	14
b. Organización informal	14
3.1.3 Integración	14
3.1.4 Dirección	15
a. Importancia	17
b. Elementos	17
3.1.5 Control	17
3.2 Diagnóstico administrativo	19
3.2.1 Análisis de diagnóstico administrativo	19
3.2.2 Etapas que integran el diagnóstico administrativo	20

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4. Proceso administrativo	21
4.1 Planeación	21
4.1.1 Misión	22
4.1.2 Visión	22
4.1.3 Objetivos	23
4.1.4 Estrategias	24
4.1.5 Políticas	24
4.1.6 Programas	24
4.1.7 Presupuesto	25
4.2 Organización	25
4.2.1 Jerarquía	25
4.2.2 Funciones	26
4.2.3 Estructura organizacional	27
4.3 Integración	27
4.3.1 Reclutamiento	28
4.3.2 Selección	28

4.3.3 Inducción	29
4.3.4 Capacitación	29
4.4 Dirección	29
4.4.1 Autoridad	30
4.4.2 Comunicación	30
4.4.3 Liderazgo	31
4.4.4 Motivación	32
4.5 Control	32
4.5.1 Evaluación del desempeño	33
Conclusiones	34
Recomendaciones	35
Bibliografía	37
Apéndice	38

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1

Operacionalización de Variables e Indicadores	8
---	---

Cuadro 2

Claridad de las ordenes que emite el superior a sus subordinados	30
--	----

Cuadro 3

Contribución de una buena comunicación a la mejor realización de las labores	31
--	----

Cuadro 4

Opinión del personal sobre el tipo de liderazgo que ejerce la gerencia de la empresa	31
--	----

Cuadro 5

Técnicas de incentivo utilizadas para motivar al personal de la empresa	32
---	----

Cuadro 6

Supervisión del personal administrativo sobre el control del desempeño laboral de los miembros de la empresa	33
--	----

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1

Conocimiento de los objetivos de la empresa 23

Grafica 2

Conocimiento del lugar jerárquico que ocupan los miembros de la organización 26

Grafica 3

Qué tan equitativo está distribuido el trabajo en la organización 27

INTRODUCCIÓN

Los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido desde hace milenios. Por ejemplo, las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son pruebas palpables de que mucho antes de la Edad Contemporánea se emprendían proyectos de tremenda envergadura en los que participaban miles de personas. Las pirámides son un ejemplo particularmente llamativo. La construcción de una sola pirámide daba ocupación a más de 100,000 trabajadores durante 20 años. ¿Quién decía a cada cual lo que tenía que hacer? ¿Quién verificaba que hubiera suficientes piedras en el sitio de construcción para que los trabajadores no se quedaran de brazos cruzados? La respuesta es que fueron los administradores. Como quiera que se llamaran en esa época, alguien tenía que planear las labores, organizar a las personas y los materiales, instruir y dirigir a los albañiles y ver que todo se hiciera según lo planeado.

De acuerdo con el esquema de las funciones, los administradores realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. ¿Qué son estas actividades o funciones? En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto, están organizados en cinco funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

La planeación es la función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estratégicas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades por su parte la organización consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan y quien rinde cuentas a quien, esta función se complementa con los procesos de reclutar, seleccionar y capacitar al personal que son parte de la integración. La dirección permite motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier manera del comportamiento de los colaboradores, por último el control permite vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones necesarias para la corrección de las deficiencias detectadas.

En el capítulo I se desarrolla el marco metodológico, el cual está constituido por el planteamiento del problema; antecedentes, formulación, sistematización, identificación y delimitación del objeto de estudio; justificación, objetivos, tipo y método de investigación.

El capítulo II contiene el marco referencial; constituido por antecedentes históricos, tipo de empresa, de actividad; recursos, recurso humano.

El capítulo III presenta el marco teórico, en el cual se describe la base teórica que respalda los resultados de la investigación.

Por último el análisis e interpretación de resultados se presentan en el capítulo IV.

Así mismo se incluyen las conclusiones y recomendaciones como parte esencial del presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

En la actualidad las empresas se centralizan en la prestación de servicios y elaboración y distribución de artículos varios, siempre con un fin lucrativo, pero sin contar con la debida organización.

Las grandes y medianas empresas, para realizar sus actividades deben dividir la organización en departamentos y distribuir el personal en las distintas áreas que la forman, para poder cubrir todas sus necesidades y alcanzar el objetivo principal que se han fijado.

Muchas veces esto no sucede ya que estas empresas operan sin tener el conocimiento de cómo distribuir adecuadamente al personal, lo que provoca que muchas veces no saben que es lo que quieren, ni tienen un plan de trabajo específico.

Todo esto refleja, en muchas ocasiones que la empresa tiene una mala administración, no planean sus actividades, no definen sus objetivos, así como tampoco tienen definidas las funciones y los puestos de trabajo. La consecuencia de esto, se puede ver en que muchas empresas fracasan en su intento de posicionarse en el mercado.

La falta de planeación, organización, integración, dirección y control en las funciones en general de una empresa se observa mucho en Guatemala y las principales debilidades identificadas son las siguientes:

- Inexistencia de misión, visión y objetivos.
- Inexistencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización.
- Falta de estructura organizacional.
- Dualidad de mando y abuso de autoridad.
- Incapacidad o falta de interés gerencial de los mandos y medios para dirigir a sus subordinados.
- Falta de comunicación y coordinación entre el personal a todo nivel, o entre las diferentes áreas o departamentos que integran la empresa, (línea jerárquica).

- Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas administrativos
- Falta de información oportuna para la adecuada toma de decisiones.
- Existencia de burocracia dentro de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa.
- Insuficiencia de calidad profesional y técnica en los diferentes puestos de trabajo.
- Falta de programas de inducción y capacitación para el personal que realiza las diferentes actividades.
- Duplicidad de funciones.
- Instalaciones inadecuadas a las tareas que se realizan.
- Falta de controles para la adecuada utilización de los recursos disponibles.
- Exceso de papelería y formularios en general.
- Inadecuada distribución del trabajo, que no permite delimitar responsabilidades.
- Falta de delegación de autoridad y responsabilidad.
- Resistencia al cambio y actitudes conformistas con el personal.
- Inadecuada utilización de habilidades y destrezas del personal.
- Proceso lento y complejo para la toma de decisiones.
- Exceso de mandos y puestos innecesarios.
- Especialización del trabajo en una sola persona o área.
- Falta de líderes o líderes inadecuados.¹

Todas estas situaciones se dan porque los altos directivos y los encargados de dirigir la organización carecen de conocimientos básicos administrativos.

Aunque en el medio se puede observar que la mayoría de grandes empresas cuentan con personal capacitado, aun así la empresa no funciona de acuerdo a las expectativas generadas porque se les limita la oportunidad de aplicar sus conocimientos. Todo por el temor de una quiebra, o simplemente porque el gerente cree que los subordinados no tienen el derecho de hacer sugerencias para mejorar el funcionamiento de la empresa limitando sus capacidades y no se les da el derecho de expresarse libremente únicamente quieren que se limiten a recibir sus órdenes.

Si estas personas no se dan la oportunidad de reestructurar sus empresas seguirán desaprovechando y desperdiciando los recursos con los que cuenta la empresa, dando esto como resultado de altos costos y por consiguiente menor utilidades.

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>

Uno de los problemas más comunes, radica en que el personal no conoce las funciones específicas del puesto que ocupan, razón por la cual prestan un mal servicio y desempeñan un rendimiento por debajo de lo esperado. Para sobrellevar todas estas situaciones la empresa debe considerar un diagnóstico de cada actividad administrativa; planeación, organización, integración, dirección y control.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la situación administrativa de la empresa Ferretería Moderna S.A.?

1.3 Sistematización del problema

- a) ¿Cuál es el estado actual de la planeación de la empresa Ferretería Moderna S.A.?
- b) ¿Cuál es la situación organizacional de la empresa Ferretería Moderna S.A.?
- c) ¿Cuál es la situación actual de integración de la empresa Ferretería Moderna S.A.?
- d) ¿Cuáles es la forma de dirección en la empresa Ferretería Moderna S.A.?
- e) ¿Cuáles son los controles utilizados en cada actividad administrativa en la empresa Ferretería Moderna S.A.?

1.4 Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio lo constituye el proceso administrativo de la empresa Ferretería Moderna S.A.

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Delimitación institucional

La investigación se realizó haciendo un diagnóstico administrativo a todos los departamentos de la empresa denominada Ferretería Moderna S.A.

1.5.2 Delimitación temporal

La investigación se realizó al 25 de abril de 2008.

1.6 Justificación

Esta investigación pretende profundizar el estudio de la estructura de la organización y conocer la aplicación del proceso administrativo en la empresa Ferretería Moderna S.A., considerando que una estructura débil da cabida a muchos problemas administrativos y es lo que se pretende minimizar.

La importancia de este estudio es proponer una mejor manera de manejar la empresa aplicando el proceso administrativo de manera adecuada. Servirá como material de apoyo para la entidad, ya que se les darán las recomendaciones para mejorar la administración y organización de la misma, así mismo se hará del conocimiento del personal, las funciones específicas del puesto que ocupan para que mejoren su rendimiento laboral. Para la realización de este trabajo investigativo se utilizó como instrumentos para recolectar la información necesaria los cuestionarios o encuestas, entrevistas y la observación.

1.7 Objetivos

1.7.1 General

Establecer la situación administrativa de la empresa Ferretería Moderna S.A.

1.7.2 Específicos

- 1.7.2.1 Establecer el estado actual de la planeación de la empresa Ferretería Moderna S.A.
- 1.7.2.2 Verificar la situación actual organizacional de la empresa Ferretería Moderna S.A.
- 1.7.2.3 Determinar la situación actual de la integración de la empresa Ferretería Moderna S.A.
- 1.7.2.4 Identificar la forma de dirección en la empresa Ferretería Moderna S.A.

1.7.2.5 Implementar controles en la empresa Ferretería Moderna S.A.

1.8 Tipo de investigación

1.8.1 Descriptiva

La investigación es del tipo descriptiva, ya que identificó los problemas que se originan en la empresa Ferretería Moderna S.A. al no aplicar el proceso administrativo. Se determinó que es descriptiva porque las técnicas específicas en la recolección de información que se utilizaron son del tipo descriptivo, tal como la entrevista, cuestionarios, observación directa, etc.

1.9 Método de investigación

El método a utilizado en esta investigación es el de análisis y síntesis, porque se trató de partir del proceso administrativo, analizando sus componentes tratando de identificar todas las partes que se relacionen para establecer las causas y efectos entre los elementos que componen el objeto de la investigación.

1.9.1 Operacionalización de variables e indicadores

CUADRO 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Establecer el estado actual de la planeación de la empresa Ferretería Moderna S.A.	Planeación	- Misión	- Valores
		- Visión	- Clientes
			- mercado
		- Objetivos	- Corto plazo
			- Mediano plazo
			- Largo plazo
Verificar la situación actual organizacional de la empresa Ferretería Moderna S.A.	Organización	- Estrategias	
		- Políticas	- Reglas
			- Normas
		- Programas	- Actividades
		- Presupuestos	
Determinar la situación actual de la integración de la empresa Ferretería Moderna S.A.	Integración	- Jerarquía	- Niveles jerárquicos
		- Funciones	- Manual de funciones
		- Estructura Organizacional	- División del trabajo
			- Unidad de Mando
Identificar la forma de dirección en la empresa Ferretería Moderna S.A.	Dirección		- Departamentalización
		- Reclutamiento	- Fuentes de reclutamiento
		- Selección	- Entrevistas
			- Pruebas
		- Inducción	- Programas
		- Capacitación	- Tiempo
	Dirección	- Autoridad	- Autoridad formal
			- Autoridad técnica o de staff
			- Autoridad personal
		- Comunicación	- Descendente
	Dirección		- Ascendente
		- Liderazgo	- Cruzada
			- Autocrático
			- Democrático
	Dirección	- Motivación	- Liberal
			- Dinero
			- Participación
			- Calidad de vida laboral (CVL)
Implementar controles en la empresa Ferretería Moderna S.A.	Control	- Elementos de control	- Establecimiento de normas
			- Supervisión
			- Comparación
			- Acción correctiva
		Control administrativo	- Inventarios
			- Calidad de servicios

			financieros - Sistema de calificación de méritos
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

1.10 Fuentes de información

1.10.1 Fuentes primarias

Se obtuvo la información a través de forma directa. Las técnicas y los instrumentos utilizados en la recolección de datos fueron:

Instrumentos utilizados:

- Los cuestionarios
- Guía de entrevista

Técnicas utilizadas:

- La entrevista
- La encuesta

1.10.2 Fuentes secundarias

Se obtuvo la información a través de documentos e información ya existente relacionada a la investigación. Esta se pudo encontrar en las bibliotecas, y está contenida en los libros, revistas, documentos y otros.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes históricos

La disponibilidad de un inmueble ubicado en un lugar comercial y el espíritu de negocio de los propietarios fueron factores fundamentales de la creación de la empresa. Cuyo nombre obedece a una tenencia de los progenitores de los propietarios, establecida en el municipio de Esquipulas del departamento de Chiquimula.

Como producto de la capacidad legal y económica unida al espíritu comercial de los propietarios, inició sus operaciones la empresa en un local de 36 mts² el 28 de julio de 1,993. Después de un gran esfuerzo económico se construyó el moderno edificio que hoy ocupa sus instalaciones con un área de 625 mts², ubicado en la 3^a av. 6-92 de la zona 1 del municipio de Esquipulas del departamento de Chiquimula.

2.2 Tipo de empresa

La empresa opera desde el punto de vista legal, como una sociedad anónima de categoría única; con patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

2.3 Tipo de actividad

Actualmente la empresa se dedica a la comercialización, distribución, transportación, importación y exportación de toda clase de artículos de ferretería, de construcción, de ingeniería, incluyendo maquinaria y equipo de los mismos así como también vehículos livianos y pesados y su respectiva refaccionaria en general.

Cualquier actividad mercantil, industrial o civil, vinculada o no con los anteriores y en especial que se consideren subsidiarias, conexas, complementarias de las especificadas con anterioridad o que coadyuven directa o indirectamente a la realización del objeto, representación de firmas, casas y fábricas nacionales o extranjeras. Ejercitar todo acto lícito de comercio o industria; así como en el ramo financiero de bienes, servicios y cualquier negocio en general.

2.4 Recurso humano

Para cumplir con sus fines cuenta hasta la fecha con un total de nueve trabajadores distribuidos así:

- Un gerente general
- Un sub-gerente general
- Un administrador
- Un asistente de administrador
- Un jefe de operaciones
- Un cajero
- Tres vendedores

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Administración

La administración, tal como se conoce hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, economistas, ingenieros, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades.

Siendo así, no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos y empleados en las ciencias matemáticas (incluso en la estadística), en las ciencias humanas (psicología, sociología, biología, educación, etc.), en las ciencias físicas (física, química, etc.), así como en el derecho, la ingeniería, etc.

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 5 funciones fundamentales, planeación, organización, integración, dirección y control. Constituyen el proceso de la administración.²

3.1.1 Planeación

Es decir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación abre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucedería. La planeación es un proceso intelectualmente exigente, requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

La planeación incluye la selección de misiones, objetivos y acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones.

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro aspectos principales: Contribución a los objetivos y propósitos, primacía de la planeación, extensión de ésta y eficacia de los planes.

² Koontz/O'Donnell, Curso de Administración Mode

Mc. Graw Hill sexta edición, México 1988), p. 6-7

Teniendo en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura, podemos ver que son variados. Los cuales se han dividido así: Propósitos o metas, objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

Entre las actividades principales de la planeación podemos mencionar:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.³

3.1.2 Organización

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa.

Por lo tanto la organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma.

Muchos administradores distinguen dentro del proceso de la organización varios tipos de organización:

a. Organización formal

Las personas, su conducta y su asociación pertenecen a un gran sistema de relaciones sociales, del cual una empresa formalmente organizada no es más que un subsistema. Barnard denominaba

³ Ibíd. P. 140-141

Rosa Aguilar, Proceso Administrativo (<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml> 2006.) P. 1

“formal” a una organización cuando las actividades de dos o más personas estaban conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado.

Él encontró que la esencia de la organización formal es un propósito común, consciente y que ésta surge cuando las personas: Son capaces de comunicarse entre sí, están dispuestos a actuar, y comparten un objetivo

b. Organización informal

Barnard consideraba como organización informal a cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aun cuando pudiera contribuir a resultados del grupo.

Entre las principales actividades de la organización podemos mencionar:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.⁴

3.1.3 Integración

Si la función de integración hubiese de manejarse en forma lógica, sería mucho más compleja de lo que usualmente lo es en la práctica. Los puestos se llenan no sólo para del presente sino también para el futuro; por lo tanto, la integración debe tratar de los requerimientos futuros. Esto significa que el primer paso debe ser el elaborar un plan organizacional para el futuro, puesto que, menos que una empresa espere reemplazar al personal constantemente, quienes han sido seleccionados y capacitados hoy deben ser capaces de desempeñar diferentes funciones en el futuro. Pero, como se hará evidente, un plan organizacional depende de los de la empresa, dado que siempre se requiere que la estructura establezca un ambiente que permita la ejecución con miras a alcanzar los objetivos.

⁴ Ibídem P. 2

Al elaborar un plan de organización apropiado, con su identificación de puestos disponibles para el futuro, se pone de manifiesto el tipo de talentos que se han de necesitar. El siguiente paso lógico es levantar un inventario y una evaluación de la fuerza administrativa existente y potencial, y compararla con las necesidades pronosticadas para el futuro.

El siguiente paso es planear la fuerza de trabajo que será necesaria en el futuro. Esto puede hacerse capacitando a los elementos disponibles que parezcan tener la habilidad necesaria para ocupar las futuras posiciones. O podría hacerse planeando contratar personal externamente. Sí, como casi siempre ocurre, se opta por capacitar personal en vez de “traerlo”, el paso final en la integración es la formulación de planes para su desarrollo.⁵

En vista de la importancia de disponer de personal calificado para llenar las futuras vacantes, y que los puestos actuales sean ocupados por personas que llenen los requisitos del mañana, un criterio lógico de planeación parece de gran importancia. Son muchos los altos administradores que se han visto en la desagradable necesidad de despedir a un subordinado que había llenado los requisitos para un puesto, que luego le quedó grande. En efecto, uno de los más destacados empresarios, fundador de una compañía que con el tiempo llegó a ser de gran tamaño, confesó que el principal error cometido por él, en un principio fue suponer que las mismas personas que lo acompañaron en el comienzo crecerían al ritmo de la compañía.

3.1.4 Dirección

Es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control.⁶

Es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr los objetivos de acuerdo a los planes, está encaminada a solucionar todos los contratiempos laborales, así como a supervisar, coordinar, motivar e incentivar al elemento humano para encaminarlo hacia la eficiencia productiva.⁷

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

⁵ Koontz/O'Donnell, Curso de Admón. Moderna, (Mc. Graw Hill, sexta edición, México 1988) p. 503-504

⁶ *Ibíd*em P. 598

⁷ George R. Terry, Administración, Teoría y Práctica, (Mc. Graw Hill cuarta edición, México, 1992) P. 409

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel 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, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

a. Importancia

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

b. Elementos

- **El jefe:** Es aquel que tiene la función de dirigir.
- **Los dirigidos:** Son a los que dirige el jefe.
- **La situación:** Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- **La Importancia:** Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

3.1.5 Control

Implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado. Una vez que un plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones posibles, y para indicar la acción correctiva.

Esto último puede implicar medidas sencillas como cambios menores en la dirección. En otros casos, el control adecuado puede dar lugar al establecimiento de metas nuevas a la formulación de planes distintos, a la modificación de la estructura de la organización a mejorar la integración y hacer cambios de importancia en las técnicas de dirección y liderazgo.

El control verdadero indica que la acción puede y será tomada para volver las operaciones a su curso original. Por lo tanto en gran parte, es la función que cierra el círculo del sistema administrativo.

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. Es, entonces, la función por la cual cada administrador, desde presidente hasta capataz, se asegura de que lo que se hace es lo que se intentaba.

Algunos funcionarios, sobre todo en niveles bajos, olvidan que la responsabilidad básica para el ejercicio del control descansa en el administrador encargado de la ejecución de los planes.

Como Fayol claramente reconoció hace décadas: “En una empresa, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores, para rectificarlos y evitar que vuelva a ocurrir. Opera en todo, cosas, personas, acciones” O como Goetz dijo en su primer análisis: “La planeación administrativa busca programas firmes, integrados y articulados”, mientras que “El control administrativo busca hacer que los hechos estén de acuerdo con los planes”.

Deben existir dos prerequisites antes de que cualquier administrador pueda planear o mantener un sistema de controles. Estos son:

- Los controles requieren planes y
- Los controles requieren estructura organizacional⁸

Sin embargo, a veces se encuentran personas que se concentran en las técnicas y sistemas de control sin haberse cerciorado de que estos dos prerequisites hayan quedado satisfechos.

Entre las principales actividades del control podemos mencionar:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.⁹

3.2 Diagnóstico administrativo

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.

⁸ Koontz/O'Donnell, Op. Cit. P. 709

⁹ Rosa Aguilar, Proceso Administrativo (<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml> 2006.) P. 3

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

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 resolver.

Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.

3.2.1 Análisis de diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo no es más que el análisis de:

- La estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control
- Las funciones de cada uno de los órganos administrativos.
- Los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo.
- Las facultades delegadas dentro del personal.
- La comunicación y coordinación entre dos o más áreas.

3.2.2 Etapas que integran el diagnostico administrativo

- Recopilación de información
- Análisis organizacional o administrativo
- Obtención de conclusiones
- Propuesta y plan de acción.¹⁰

¹⁰Haroldo Herrera, El Diagnóstico Administrativo (<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efecto-de-losproblemas.htm> 2007) P. 1-2

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los datos obtenidos en la empresa denominada Ferretería Moderna Sociedad Anónima, ubicada en Esquipulas, Chiquimula. A través de las diferentes técnicas utilizadas para la recolección de los mismos, siendo estas la entrevista y la encuesta. Se presentan las cinco etapas en que se divide el proceso administrativo y sus respectivos indicadores.

4. Proceso Administrativo

El proceso administrativo consta de una serie de etapas o fases que son inseparables y todas actúan de manera simultánea.

El proceso administrativo se encarga de planear y organizar todos los órganos que componen la empresa, así como también dirigir y controlar todas sus actividades. La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes; si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo, logrando una estructura organizacional que la diferencia de otras organizaciones.

A continuación se presenta la situación actual de la empresa Ferretería Moderna S.A. de acuerdo a cada una de las etapas del proceso administrativo y los elementos más importantes.

4.1 Planeación

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y por ende es la primera que se analiza, la planeación es una de las etapas más importantes porque sin planear lo que se realiza no obtiene los resultados esperados.

La planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

4.1.1 Misión

La empresa Ferretería Moderna S.A. no cuenta con una misión establecida y claramente definida, aduciendo que los términos de misión y visión les provocan confusión y aún no saben cómo establecerla.

Se observa que esto es una debilidad de la empresa, ya que el personal administrativo no tiene claridad de la misión que tienen que cumplir Ferretería Moderna Sociedad Anónima para establecer la misión debe de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Aseverar algo que se pueda discutir razonablemente
- Debe ser temporal aunque se formule a largo plazo
- Obliga a los accionistas a tomar decisiones
- Elegir cosas que estén dispuestos a hacer y que deben dejar fuera.

4.1.2 Visión

Ferretería Moderna S.A. no cuenta con una visión claramente definida, como se mencionó con anterioridad no tienen claro el término, creando confusión y por ende falta de interés en crearla y establecerla.

Esto es otra debilidad de la empresa ya que como tal, no sabe a dónde quieren llegar, no tiene planes claros que le pueden hacer crecer y expandirse, así como llegar a consolidarse como una empresa líder.

4.1.3 Objetivos

Una empresa o institución que no conozca o no tenga claro los objetivos que persigue nunca sabrá a lo que se enfrentará en el campo en el cual se desenvuelve, un buen plan contribuye favorablemente al logro de los objetivos.

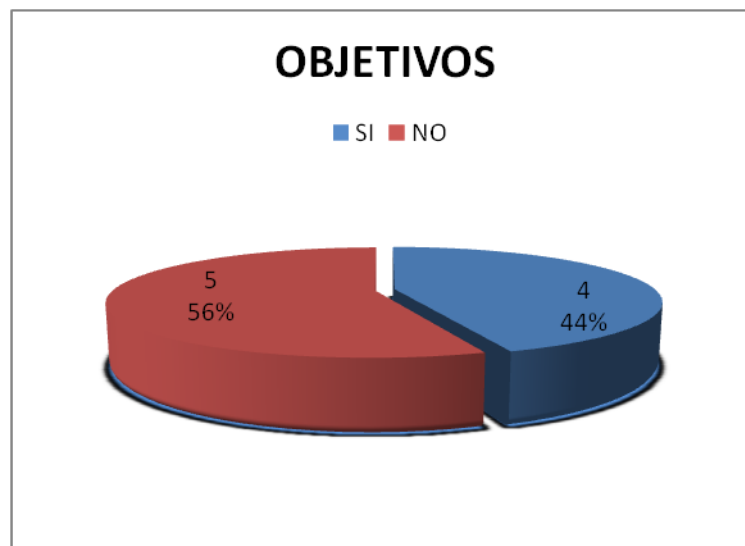
Estos deberán ser conocidos y comprendidos por todos dentro de la organización para su mejor aplicación, se le debe cuantificar y estipular dentro de cierto período de tiempo y deberá ser flexible para enfrentar situaciones inesperadas durante y después de su ejecución. Los objetivos son la base de la planeación.

La empresa Ferretería Moderna S.A. sí cuenta con objetivos establecidos, aunque no se define si los mismos son a corto, mediano o largo plazo, o si son objetivos generales o específicos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que solamente el 44% de los encuestados afirma tener conocimiento de los objetivos, aunque no logran definirlos claramente.

Al personal de Ferretería Moderna S.A. se le da a conocer los objetivos en forma verbal aunque los mismos no se les explica detalladamente para mayor comprensión.

Los objetivos de la empresa se encuentran definidos y establecidos en la escritura de constitución, aunque no se revisan periódicamente para saber si están siendo alcanzados.



GRÁFICA 1 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Estrategias

Las estrategias son los métodos que se utilizan para hacer algo. No existen estrategias buenas y malas en sí mismas, pero sí estrategias adecuadas o inadecuadas para un contexto determinado.

Los resultados que se obtienen, lo bien o rápido que se aprende dependen en gran medida de saber elegir la estrategia adecuada para cada tarea.

Se comprobó que no existen estrategias establecidas para alcanzar los objetivos, esto también es una debilidad, ya que sin tener estrategias definidas no se pueden tomar medidas en caso se dé un problema dentro de la empresa.

4.1.5 Políticas

Las políticas sirven para saber que debe hacer la empresa para alcanzar la visión, también se puede decir que son las directrices básicas que rigen la empresa.

En Ferretería Moderna S.A. existe un manual de políticas y procedimientos en el cual se establecen las políticas aplicables en la empresa, aunque solamente el 67% de los empleados asegura que tiene conocimiento de las mismas.

En el manual de políticas y procedimientos de FEMOSA hay políticas de precios, de atención al cliente, sobre ventas, sobre compras y pedidos.

4.1.6 Programas

Por medio de los programas se establecen los lineamientos en las actividades específicas que se realizan, sirven para alcanzar los objetivos, cumplir con todas las actividades planeadas en el tiempo propuesto para las mismas.

En Ferretería Moderna S.A. no existen programas, no hay documento en el cual se establezcan, dando como resultado la dificultad para la realización de las tareas ya que programando sus actividades establecerían sus lineamientos y los procesos más adecuados para la realización de cada una de las tareas.

4.1.7 Presupuesto

El presupuesto es un proceso de evaluación de proyectos que nos permite estimar el capital necesario para la ejecución de las actividades planificadas. A la vez permitirá hacer una comparación de las tasas de rendimiento y así por medio de un análisis determinar que tasa es la más conveniente.

Todos los ingresos y egresos en la empresa están controlados por el administrador quien se encarga de entregar un reporte mensual de estos movimientos a la gerente general de la empresa.

4.2 Organización

Es el agrupamiento de personas que procuran obtener uno o más fines diversos, definen sus propios objetivos, los cuales resultan de los objetivos de cada uno de los integrantes. La empresa Ferretería Moderna S.A. cuenta con un sistema de organización funcional, es formal aunque su estructura muestra debilidades, la conforma un equipo de trabajo poco calificado; aunque realizan sus tareas y las cumplen satisfactoriamente.

La organización está debidamente departamentalizada de la siguiente manera: Gerencia, administración y el personal de operaciones.

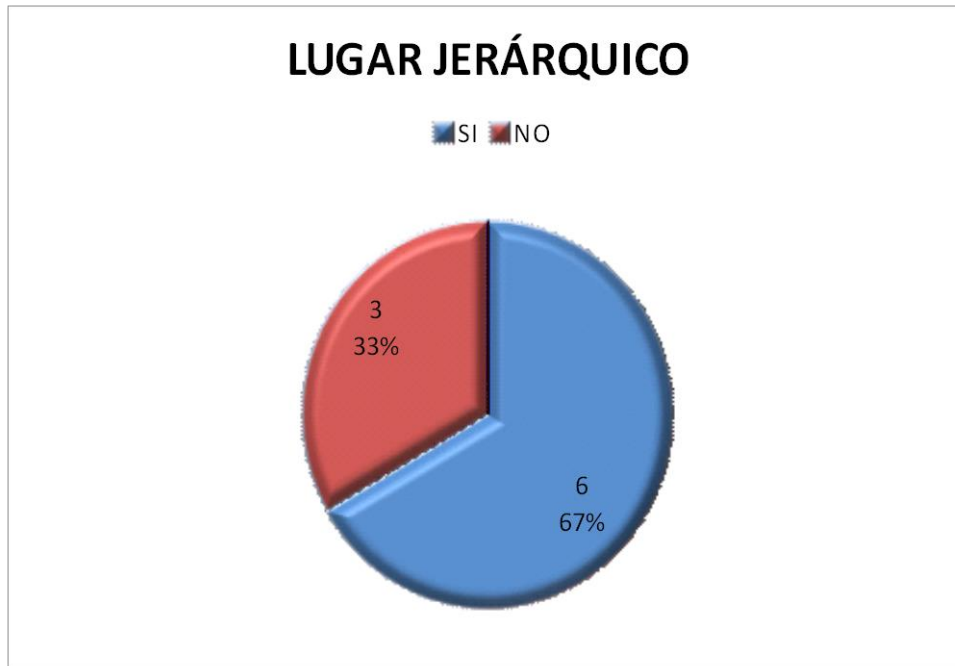
Para observar mejor la situación organizacional se evaluaron los siguientes indicadores:

4.2.1 Jerarquía

Es el orden de la organización de acuerdo al departamento al que pertenezca cada miembro que la conforma.

En Ferretería Moderna S.A. existe jerarquía, 67% de los empleados dice conocer el lugar jerárquico que ocupa dentro de la organización.

En la siguiente gráfica se observa el conocimiento por parte de los integrantes de la organización sobre el lugar jerárquico que ocupan.



**GRÁFICA 2 CONOCIMIENTO DEL LUGAR JERÁRQUICO QUE OCUPAN LOS
MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN**

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Funciones

Son las actividades y tareas con las que cada uno de los empleados debe cumplir de acuerdo al puesto que ocupa dentro de la organización.

En Ferretería Moderna S. A. las funciones de cada puesto están establecidas en el manual de puestos y funciones, aunque en dicho documento hay muchas funciones que se duplican y esto provoca confusión o estancamiento y deficiencia en el cumplimiento de las mismas.

El 44% de los encuestados asegura que sí conoce el manual de puestos y funciones y todos coinciden en que sí conocen cuales son las funciones a desempeñar en el puesto que ocupan. De los encuestados el 33% asegura que sus funciones se le dieron a conocer de forma escrita y le fueron explicadas en forma verbal.

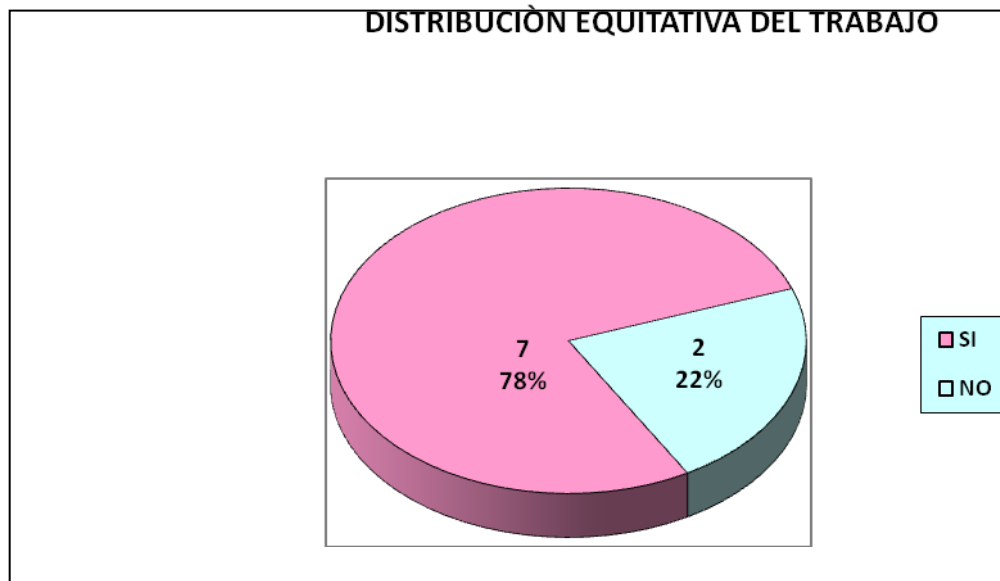
4.2.3 Estructura organizacional

Es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de una organización.

Ferretería Moderna S.A. tiene establecido un organigrama, el cual no está bien estructurado y no se encuentra actualizado, ni el personal tiene conocimiento de su existencia.

Considerando la distribución del trabajo el 78% opina que está distribuido equitativamente y que es necesario el número de personas que laboran en la empresa; el mismo porcentaje de los encuestados afirman que todos realizan actividades de acuerdo a sus talentos y capacidades.

Esto se puede observar y confirmar en la siguiente gráfica:



GRÁFICA 3 QUÉ TAN EQUITATIVO ESTÁ DISTRIBUIDO EL TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Integración

Función a través de la cual el administrador elige los recursos para poner en marcha la empresa, es el personal esencial con que cuenta para la organización, ya que son ellos los que desarrollan todas las actividades.

La empresa Ferretería Moderna S. A. cuenta con una integración de personal según las necesidades que se presentan en la empresa, ya que el manual de puestos y funciones que existe carece de las cualidades y requisitos de cada uno de los puestos como: Nivel académico, experiencia, educación, aspectos personales, referencias, y otros conocimientos necesarios para poder optar o calificar a un puesto.

Para evaluar de mejor forma la integración de la empresa Ferretería Moderna S.A. se estudiaron los siguientes indicadores:

4.3.1 Reclutamiento

Es el conjunto de procedimientos para atraer candidatos potenciales, calificados para ocupar puestos vacantes dentro de la organización. En esencia podemos decir que reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece las diferentes oportunidades de empleo de los puestos que quiere llenar.

En Ferretería Moderna S.A. utilizan diferentes medios de reclutamiento como anuncios por radio, volantes y otros. El 78% de los encuestados y entrevistados coinciden en que el medio más utilizado para llenar una nueva vacante en la empresa es por medio de anuncios en las radiodifusoras.

Según los resultados se observa que se utiliza tanto el reclutamiento externo como el reclutamiento interno.

Los requisitos que solicitan en Ferretería Moderna S.A. cuando reclutan nuevo personal son: experiencia, reputación y recomendaciones.

4.3.2 Selección

Es el proceso que permite elegir un grupo de postulantes para seleccionar al futuro colaborador que ocupara el puesto vacante en la empresa.

En la empresa Ferretería Moderna S. A. el proceso de selección que utilizan es sencillo ya que la técnica más usada para seleccionar al nuevo personal es a través de la entrevista y esto lo confirma el 45% de los encuestados y entrevistados en dicha empresa.

Aunque hay un 33% de encuestados y entrevistados que afirman se les seleccionó a través de pruebas de conocimiento básico.

4.3.3 Inducción

Es cuando se le da a conocer al nuevo empleado toda la información que necesita para integrarse a la empresa.

En Ferretería Moderna S. A. la inducción se realiza a través de información verbal. La totalidad de los encuestados respondió que la única información que reciben es sobre las actividades, funciones y obligaciones del puesto que ocupará.

El encargado de realizar dicha inducción es el jefe inmediato del nuevo empleado.

4.3.4 Capacitación

Es el proceso mediante el cual se prepara al nuevo personal que laborará en la empresa. Durante este proceso se le provee al nuevo empleado de los conocimientos y técnicas apropiadas para el mejor desempeño de sus labores.

En Ferretería Moderna S.A. el personal no cuenta con capacitación.

4.4 Dirección

Esta etapa del proceso administrativo, consiste en que la persona encargada de la misma debe motivar, mandar e influir sobre el personal para que realicen las tareas que les han sido asignadas, así también debe conocer el comportamiento de cada persona y saber como están integrados los grupos de trabajo y al mismo tiempo conocer cuál es su sistema operatorio.

En Ferretería Moderna S.A. la dirección está a cargo del administrador de la empresa, es él quien se encarga de dirigir todas las actividades que se realizan. Para cumplir con los objetivos propuestos.

Para mejor comprensión de la dirección en la empresa se estudió cada uno de los siguientes indicadores:

4.4.1 Autoridad

La autoridad es la aptitud que tienen las personas para mandar sobre ciertas tareas asignadas.

En la Empresa Ferretería Moderna Sociedad Anónima se tienen bien definidos los niveles de autoridad.

El 89% de los encuestados admite que las órdenes recibidas de sus superiores son totalmente claras y comprensibles. Y se les emiten en forma verbal.

Esto se puede observar en el cuadro siguiente:

CUADRO 2 CLARIDAD DE LAS ÓRDENES QUE EMITE EL SUPERIOR A SUS SUBORDINADOS

ÓRDENES CLARAS	ENCUESTADOS
	PORCENTAJE
SI	89%
NO	11%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Comunicación

La comunicación es muy importante entre los empleados de una empresa tanto los del nivel operativo así como los del nivel administrativo.

En Ferretería Moderna S.A. se observa que existen canales de comunicación cruzada, lo que permite un intercambio de opiniones entre todos los niveles jerárquicos.

El personal opina que la comunicación existente es buena y son comprensibles todos los métodos de comunicación que se utilizan.

El 78% de los encuestados y entrevistados opina que una buena comunicación contribuye al mejor desempeño de las labores que realizan.

Esto se puede observar mejor en el siguiente cuadro:

CUADRO 3 CONTRIBUCIÓN DE UNA BUENA COMUNICACIÓN A LA MEJOR REALIZACIÓN DE LABORES

COMUNICACIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
	PORCENTAJE
SI	78%
NO	22%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Liderazgo

Es la capacidad de una persona de reunir y asociar a otras personas con el deseo de alcanzar un objetivo.

En Ferretería Moderna S.A. el 67% de los encuestados y entrevistados coincide en que la gerencia ejerce liderazgo, también el mismo porcentaje opina que el liderazgo que ejerce la gerencia es eficiente.

Y del total de los encuestados y entrevistados el 56% opina que el liderazgo que ejerce la gerencia es de tipo democrático, pues toma en cuenta sus opiniones.

En Ferretería Moderna S.A. existe un buen liderazgo por parte de la gerencia, lo que permite el desarrollo eficiente de sus actividades.

En el cuadro siguiente se puede observar el tipo de liderazgo que ejerce la gerencia en la empresa:

CUADRO 4 OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE EL TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE LA GERENCIA DE LA EMPRESA

TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE LA GERENCIA	NÚMERO DE ENCUESTADOS
	PORCENTAJE
AUTOCRÁTICO, imponente, exigente	0%
DEMOCRÁTICO, consulta y permite participación	56%
LIBERAL, uso reducido de poder	44%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Motivación

La motivación juega un papel muy importante dentro de la empresa, ya que un empleado sin motivación no se siente impulsado para realizar con eficiencia y efectividad sus tareas.

En la empresa Ferretería Moderna S.A. el 44% de los encuestados opinó que recibe incentivos económicos, mientras que otro 44% opina que recibe prestaciones adicionales como incentivo.

Esto lo podemos observar en el siguiente cuadro:

CUADRO 5 TÉCNICAS DE INCENTIVO UTILIZADAS PARA MOTIVAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA

TÉCNICAS DE INCENTIVO	NÚMERO DE ENCUESTADOS
	PORCENTAJE
ECONÓMICO	44%
PRESTACIONES ADICIONALES	44%
EN BLANCO	12%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

Se considera que hace falta muchos planes de motivación para los subordinados, ya que son mínimos los incentivos que se les ofrece, tomando en cuenta que un empleado incentivado realiza de manera más efectiva y eficaz sus actividades

4.5 Control

Es el proceso mediante el cual el gerente o administrador puede controlar todas las actividades realizadas y designadas a los empleados de la empresa.

En la empresa Ferretería Moderna S.A. es poco el control ejercido sobre las actividades que realizan los empleados, todo esto se debe a que, existe duplicidad de funciones y tareas lo que complica controlar con efectividad el desempeño de labores.

4.5.1 Evaluación del desempeño

Permite medir cómo ha sido el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa de acuerdo a la optimización de la realización de las tareas y actividades asignadas.

En Ferretería Moderna S.A. se ejerce control sobre la asistencia, resultados obtenidos y actividades realizadas de los empleados, aunque el control sobre asistencia y horario no se lleva en ningún sistema solamente por medio de la observación.

También para esto se toma en cuenta la opinión de los clientes a quienes se les entrevista y encuesta para evaluar la calidad de servicio.

En el siguiente cuadro se observa que el personal administrativo no ejerce supervisión alguna sobre el desempeño laboral de los miembros de la empresa.

CUADRO 6 SUPERVISIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE EL CONTROL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA

CONTROL DEL DESEMPEÑO LABORAL	NÚMERO DE ENCUESTADOS
	PORCENTAJE
SI	11%
NO	89%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. Se estableció que la planeación de la empresa Ferretería Moderna S.A. es débil, ya que no se planifican las actividades, la misión y visión no están definidas; los objetivos se encuentran definidos pero no son claros. Las políticas con que cuenta están mal definidas y necesita revisión y no poseen estrategias y programas que contribuyan al fortalecimiento de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.
2. Ferretería Moderna S.A. tiene una organización poco formal y mal definida, la autoridad y responsabilidad que se ejercen es funcional, ya que cada departamento cuenta con un superior quien es el encargado de transmitir órdenes a sus subordinados. El jefe inmediato se encarga de dar a conocer verbalmente las funciones y responsabilidades a los colaboradores razón por la cual en algunas ocasiones no quedan claras.
3. La empresa tiene establecido un organigrama pero no está actualizado, lo que implica que los integrantes de la organización les sea difícil identificar el lugar jerárquico que ocupa cada uno. No se pueden identificar las líneas de autoridad ni de responsabilidad, así como se complica la relación y coordinación para el desarrollo de las actividades.
4. El liderazgo ejercido por la gerencia es democrático y participativo, trabajando en conjunto con sus subordinados en la realización de las tareas. También se ofrecen incentivos a los empleados entre los cuales están económicos y prestaciones adicionales.
5. No existe control sobre las actividades realizadas, no ejercen control sobre el desempeño laboral de los empleados, tampoco hay control en los aspectos financieros siendo estos los más importantes ya que son de gran importancia para mantener una sólida posición financiera.

RECOMENDACIONES

1. Definir la misión y visión de la empresa; así mismo que sean colocadas en un lugar visible tanto para los empleados como para los clientes que visitan la empresa; estas deben ser comprensibles y revisadas periódicamente.
2. Revisar periódicamente los objetivos de la empresa, también deben ser colocados en un lugar visible para los empleados y los clientes; deben ser comprensibles para que clientes y empleados tengan un mejor conocimiento de la empresa.

Ferretería Moderna S.A. debe tomar en cuenta que los objetivos deben ser:

- Claros y específicos para todos los miembros de la organización.
- Reales y medibles

Así también deben realizar revisiones periódicas a los mismos para medir su alcance o evaluar si necesitan ser mejorados.

- Elaborar la misión de la empresa.
- Detectar oportunidades y amenazas externas de la organización.
- Definir sus fuerzas y debilidades.
- Identificar en que nuevos negocios participará.

También debe tener en cuenta que las estrategias se pueden evaluar desde un plano interno como externo y hay diferentes tipos de estrategias entre las que se mencionan:

- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación y
- Estrategias defensivas

3. Diseñar un organigrama adecuado a las necesidades de la empresa, para que todos los integrantes de la entidad puedan identificar con mayor facilidad el lugar jerárquico que ocupa, así como definir las líneas de autoridad. Es importante colocarlo en un lugar visible, para que los clientes conozcan como está estructurada la organización y se haga fácil identificar a quien dirigirse conforme a sus necesidades.

4. Redactar una guía y programas de capacitación que les permita desarrollar la capacidad de cada uno de los empleados, el cual deberá contener como mínimo lo siguiente: Necesidad del manual de capacitación: Evaluar las necesidades de capacitación que necesita el personal de la empresa.
 - Destinatarios: Identificar a quienes va dirigido el manual.
 - Objetivos: Establecer los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar con la capacitación.
 - Definición de expresiones básicas.

Mejorar el servicio al cliente y aprovechar mejor los recursos de la institución.

5. Actualizar los manuales de funciones, políticas y procedimientos, para evitar que se dupliquen en diferentes puestos. En cuanto a las políticas deben ser comprensibles para no crear confusión.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Rosa. Proceso administrativo.

<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml> 2006.

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Normas para redactar referencias bibliográficas y notas de pie de página. Chiquimula: el autor 2008.

Herrera, Haroldo. El diagnóstico administrativo.

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efecto-de-losproblemas.htm> 2007.

Koontz Harold y O'Donnell. Curso de administración moderna. México: Editorial Mc. Graw Hill 1988 Sexta edición.

Méndez Álvarez, Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill 2003.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y práctica. Editorial Trillas 1985.

APÉNDICE

Apéndice I



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS-PLAN SABADO-

ENTREVISTA: Dirigida al personal administrativo de la empresa denominada ferretería moderna sociedad anónima.

Objetivo: El objetivo de este instrumento es determinar la situación administrativa de la Ferretería Moderna Sociedad Anónima, lo que permitirá establecer las etapas del proceso administrativo de la empresa.

PLANEACIÓN

1. ¿Existe misión en la empresa?

SI ☐

NO ☐

¿Cuál es? _____

2. ¿Existe visión en la empresa?

SI ☐

NO ☐

¿Cuál es? _____

3. ¿Tienen definidos los objetivos de la empresa y se encuentran escritos en algún documento?

SI ☐

NO ☐

¿Cuáles son? _____

4. ¿De acuerdo a la periodicidad con qué tipo de objetivos cuenta la empresa?

CORTO PLAZO

☐

MEDIANO PLAZO

☐

LARGO PLAZO

☐

SIN PLAZO

☐

5. ¿Conoce el personal los objetivos de la empresa?

SI ☐

NO ☐

6. ¿Usted fue quien se los comunicó?

SI ☐

NO ☐

Si su respuesta es negativa ¿Quién se los comunicó? _____

7. ¿De qué forma se les dio a conocer los objetivos de la empresa al personal?

ESCRITO ☐

VERBAL ☐

AMBAS ☐

Otros especifique _____

8. ¿Cree que los objetivos de la empresa están siendo alcanzados?
SI ☐ ☐ NO ☐ ☐
TODOS ☐ ALGUNOS ☐
¿Por qué? _____
9. ¿Existen estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?
SI ☐ NO ☐
¿Cuáles son? _____
10. ¿De acuerdo a la periodicidad con qué tipo de estrategias cuenta la empresa?
CORTO PLAZO ☐ MEDIANO PLAZO ☐
LARGO PLAZO ☐ SIN PLAZO ☐
11. ¿Tienen conocimiento el personal de las estrategias de la empresa?
SI ☐ NO ☐
12. ¿De qué forma se le dio a conocer al personal las estrategias de la empresa?
VERBAL ☐ ESCRITA ☐ AMBAS ☐
Otros especifique _____
13. ¿Existen políticas de trabajo en la empresa?
SI ☐ NO ☐
14. ¿Se han creado políticas de trabajo para todas las áreas funcionales de la empresa?
SI ☐ NO ☐
15. ¿Considera que las políticas de la empresa están siendo aplicadas y alcanzadas?
SI ☐ NO ☐
¿Por qué? _____
16. ¿Revisan periódicamente las políticas de la empresa para ajustarlas a situaciones cambiantes?
SI ☐ NO ☐ ALGUNAS VECES ☐
17. ¿Desarrolla la empresa programas para la ejecución de actividades en todas las áreas funcionales?
SI ☐ NO ☐
18. ¿Se planifican los programas utilizados para ejecutar las actividades en todas las áreas funcionales de la empresa?
SI ☐ NO ☐
19. ¿Tiene conocimiento el personal sobre los programas que utiliza la empresa para la ejecución de actividades?
SI ☐ NO ☐

20. ¿Cuenta la empresa con presupuesto propio?

SI ☐

NO ☐

21. ¿Considera que el presupuesto con que cuenta la empresa es suficiente para el desempeño eficaz y eficiente de las funciones que se llevan a cabo?

SI ☐

NO ☐

ORGANIZACIÓN

22. ¿Cuentan en la empresa con una estructura definida?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

23. ¿Se cuenta con un organigrama actualizado de la empresa?

SI ☐

NO ☐

24. ¿Se revisa periódicamente el organigrama de la empresa?

SI ☐

NO ☐

25. ¿Presenta el personal de la empresa informes a un solo superior?

SI ☐

NO ☐

Especifique _____

26. ¿Existe un manual de funciones que contenga las actividades principales y secundarias que deben realizar todos los miembros de la empresa en los distintos niveles jerárquicos?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

27. ¿Tiene conocimiento el personal de la existencia del manual de funciones de la empresa?

SI ☐

NO ☐

28. ¿De qué forma se le da a conocer al personal sobre las obligaciones y responsabilidades que les corresponde a cada uno según el puesto que ocupan en la empresa?

VERBAL ☐

ESCRITO ☐

AMBAS ☐

Otros especifique _____

29. ¿El personal que labora en la empresa realiza sus actividades y cumple con sus obligaciones puntual, eficaz y eficientemente?

SI ☐

NO ☐

30. ¿Considera que la estructura organizacional de la empresa es flexible y se ajusta a los cambios de condiciones?

SI ☐

NO ☐

31. ¿Considera que la cantidad de personas que laboran en la empresa es necesario para el desempeño de las labores?
 SI ☐ NO ☐
 ¿Por qué? _____
32. ¿Está distribuido el trabajo equitativamente entre las personas que laboran en la empresa?
 SI ☐ NO ☐
33. ¿Las personas que laboran en la empresa realizan tareas apropiadas a su talento y capacidad?
 SI ☐ NO ☐
34. ¿Existen líneas de autoridad directa y claramente definidas?
 SI ☐ NO ☐
35. ¿Tiene autoridad el personal de la empresa para cumplir con sus funciones?
 SI ☐ NO ☐
36. ¿Existe comunicación y coordinación entre los departamentos de la empresa?
 SI ☐ NO ☐

INTEGRACIÓN

37. ¿Qué medios se utilizan en la empresa para el reclutamiento de personal?
 ANUNCIOS DE RADIO ☐ ASCENSOS ☐
 ANUNCIOS DE PRENSA ☐ CONVOCATORIAS ☐
 Otros especifique _____
38. ¿Qué requisitos se toman en cuenta para contratar al personal próximo a laborar en la empresa?
 EXPERIENCIA ☐ REPUTACION ☐
 PRESENTACION ☐ RECOMENDACIÓN ☐
 Otros especifique _____
39. ¿Qué técnicas de selección se utilizan para contratar al personal en la empresa?
 ENTREVISTA ☐ PRUEBAS DE CONOCIMIENTO ☐
 PRUEBAS DE APTITUD ☐
 Otros especifique _____
40. ¿Qué información se le da a conocer a un nuevo empleado en la empresa?
 Funciones de la empresa ☐
 Personal que conforma la empresa ☐
 Información preliminar de la empresa ☐
 Funciones y obligaciones del puesto que ocupa ☐
 Otros especifique _____

41. ¿Quién realiza la orientación al nuevo personal?
JEFE INMEDIATO ☐ COMPAÑEROS DE TRABAJO ☐
Otros especifique _____

42. ¿Cómo se realiza la orientación al nuevo personal?
VERBAL ☐ ESCRITO ☐ AMBAS ☐
Otros especifique _____

43. ¿Cuentan con programas de capacitación para el personal que labora en la empresa?
SI ☐ NO ☐

44. Si su respuesta anterior es positiva ¿Qué clase de capacitación recibe el personal?

45. ¿Cada cuanto tiempo se les brinda capacitación al personal de la empresa?
MENSUAL ☐ TRIMESTRAL ☐
ANUAL ☐ SEMESTRAL ☐
NUNCA SE CAPACITA ☐

DIRECCIÓN

46. ¿Tiene usted plena autoridad sobre el personal que labora en la empresa?
SI ☐ NO ☐

47. ¿En qué forma se emiten las ordenes al personal de la empresa para la realización de sus funciones?
VERBAL ☐ ESCRITO ☐ AMBAS ☐
Otros especifique _____

48. ¿Existe comunicación entre jefes y subordinados?
SI ☐ NO ☐

49. ¿Cómo califica la comunicación existente entre el personal de la empresa?
EXELENTE ☐ MUY BUENA ☐
BUENA ☐ MALA ☐

50. ¿Qué tipo de comunicación existe entre superiores y subordinados en la empresa?
ASCENDENTE ☐ DESCENDENTE ☐ CRUZADA ☐

51. ¿La comunicación existente entre superiores y subordinados contribuye a un mejor desempeño de labores?
SI ☐ NO ☐

52. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce sobre el personal?
 Autocrático, imponente, exigente espera solo cumplimiento de obligaciones ☐
 Democrático, consulta acciones y permite la participación activa de todos ☐
 Liberal, hace uso reducido de su poder y permite trabajen independientemente ☐
53. ¿Existe algún tipo de incentivo para los empleados que cumplen a cabalidad sus funciones?
 SI ☐ NO ☐
 ¿Por qué? _____
54. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Qué tipo de incentivo se les ofrece?
 ECONOMICO ☐ RECONOCIMIENTOS ☐ PRESTACIONES ☐
 Otros especifique _____
55. ¿Qué tipo de contrato posee el personal de la empresa? ¿Por qué?

CONTROL

56. ¿Qué métodos y técnicas de control se aplican para controlar el horario y asistencia de labores?
 MANUAL ☐ ELECTRONICO ☐ NINGUNO ☐
 ¿Por qué? _____
57. ¿Se ejerce supervisión sobre el personal para controlar el cumplimiento de sus labores?
 SI ☐ NO ☐
 Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es el método que utilizan? _____

58. Se controlan efectivamente los inventarios de acuerdo a:
 TIPO ☐ SI ☐ NO ☐
 CANTIDAD ☐ SI ☐ NO ☐
59. ¿Se almacenan apropiadamente los inventarios?
 SI ☐ NO ☐
 ¿Por qué? _____

60. ¿Evalúan la calidad de servicio que presta la empresa?
 SI ☐ NO ☐
61. ¿Qué técnica utilizan para evaluar la calidad de servicio que presta la empresa?
 ENTREVISTA A CLIENTES ENCUESTA A CLIENTES
 Otros especifique _____

62. ¿Mantienen estrecho control sobre los gastos necesarios en la empresa?

SI ☐

NO ☐

63. ¿Se ejerce control para mantener una sólida posición financiera?

SI ☐

NO ☐

64. ¿Se preparan y se presentan informes de control financiero sobre una base que tome en consideración todos los cambios de condiciones a los que está expuesta la empresa?

SI ☐

NO ☐

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

SI ☐

NO ☐

66. ¿Con qué periodicidad se evalúa al personal sobre su desempeño laboral?

MENSUAL ☐

TRIMESTRAL ☐

SEMESTRAL ☐

ANUAL ☐

Otro especifique _____

Apéndice II



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS-PLAN SABADO-

CUESTIONARIO: Dirigido al personal operativo de la empresa denominada Ferretería Moderna Sociedad Anónima.

Objetivo: El objetivo de este instrumento es determinar la situación administrativa de la Ferretería Moderna Sociedad Anónima, lo que permitirá establecer las etapas del proceso administrativo de la empresa.

Instrucciones: A continuación se le presentan varias preguntas, las cuales contienen sus posibles respuestas, debiendo marcar con una X la respuesta que mejor exprese su opinión. La exactitud de sus respuestas es de gran importancia ya que permitirá establecer las etapas del proceso administrativo de la empresa.

PLANEACIÓN

1. ¿Conoce la misión de la empresa?

SI ☐

NO ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es? _____

2. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI ☐

NO ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es? _____

3. ¿Tiene conocimiento de los objetivos de la empresa?

SI ☐

NO ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es? _____

4. ¿Cree que los objetivos de la institución son claros y se comprenden fácilmente?

SI ☐

NO ☐

5. ¿En qué forma se le dio a conocer los objetivos de la empresa?

VERBAL ☐

ESCRITO ☐

NINGUNO ☐

Otros (especifique) _____

6. ¿Tiene conocimiento de las estrategias que aplica la empresa para el cumplimiento de los objetivos?

SI ☐

NO ☐

7. ¿Tiene conocimiento sobre las políticas de la empresa?
SI ☐ NO ☐
Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son? _____

8. ¿Tiene conocimiento si existen reglas y/o normas dentro de la empresa?
SI ☐ NO ☐
Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son? _____
9. ¿Cómo le fueron dadas a conocer las reglas y/o normas de la empresa?
VERBAL ☐ ESCRITO ☐ NINGUNO ☐
10. ¿Las reglas y/o normas de la empresa son comprensibles para el personal?
SI ☐ NO ☐
11. ¿Considera que se cumplen las reglas y/o normas que rigen la empresa?
SI ☐ NO ☐
¿Por qué? _____

12. ¿Tiene conocimiento sobre los programas de la empresa?
SI ☐ NO ☐
13. ¿En qué forma se le dieron a conocer los programas de la empresa?
ESCRITO ☐ VERBAL ☐ NINGUNO ☐
14. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con presupuesto propio?
SI ☐ NO ☐

ORGANIZACIÓN

15. ¿Tiene conocimiento si existe un organigrama de la empresa?
SI ☐ NO ☐
16. ¿Tiene conocimiento del lugar jerárquico que ocupa dentro del mismo?
SI ☐ NO ☐
¿Por qué? _____
17. ¿Conoce si están claramente establecidas las relaciones entre jefe y subordinados de la empresa?
SI ☐ NO ☐
18. ¿El personal de la empresa presenta informes a un solo superior?
SI ☐ NO ☐
Especifique _____

19. ¿Tiene conocimiento si existe en la empresa un manual de funciones que contenga las actividades principales y secundarias que deben realizar todos los miembros en los distintos niveles jerárquicos?

SI ☐

NO ☐

Si su respuesta es negativa ¿Cómo se establece la forma de realizar las actividades de cada puesto en la empresa? _____

20. ¿Tiene conocimiento de cuáles son las obligaciones y responsabilidades que le corresponden en el puesto que desempeña en la empresa?

SI ☐

NO ☐

21. ¿De qué forma se le dio a conocer las obligaciones y responsabilidades que le corresponden en el puesto que desempeña en la empresa?

VERBAL ☐

ESCRITA ☐

OTROS ☐

Especifique _____

22. ¿Considera que la cantidad de personas que laboran en la empresa es necesario para el desempeño de las labores?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

23. ¿Considera que el trabajo está distribuido equitativamente entre las personas que laboran en la empresa?

SI ☐

NO ☐

24. ¿Considera que las personas que laboran en la empresa realizan tareas apropiadas a su talento y capacidad?

SI ☐

NO ☐

25. ¿Considera que existen líneas de autoridad directa y claramente definidas?

SI ☐

NO ☐

26. ¿Considera que tiene autoridad el personal de la empresa para cumplir con sus obligaciones?

SI ☐

NO ☐

27. ¿Considera que existe comunicación y coordinación entre los departamentos de la empresa?

SI ☐

NO ☐

INTEGRACIÓN

28. ¿Por qué medio de difusión se enteró del puesto que ocupa?

RADIO ☐

PRENSA ☐

OTROS ☐

Especifique _____

29. ¿Quién es la persona encargada de seleccionar el personal que labora en la empresa?
 GERENTE ☐ ADMINISTRADOR ☐ OTRO ☐
 Especifique _____

30. ¿A qué técnica fue sometido para ser contratado por la empresa?
 ENTREVISTA ☐ PRUEBAS DE CONOCIMIENTO ☐
 PRUEBAS APTITUD ☐ RECOMENDACIONES ☐
 Otros Especifique _____

31. ¿Al comenzar a laborar en la empresa que información se le dio a conocer?
 Funciones de la empresa ☐
 Personal que conforma la empresa ☐
 Información preliminar de la empresa ☐
 Funciones y obligaciones del puesto que ocupa ☐
 Otros especifique _____

32. ¿Considera necesario que se capacite al personal que labora en la empresa?
 SI ☐ NO ☐

33. ¿Cada cuanto tiempo se les brinda capacitaciones al personal que labora en la empresa?
 MENSUAL ☐ TRIMESTRAL ☐
 SEMESTRAL ☐ ANUAL ☐
 Otros especifique _____

34. ¿Cómo se capacita al personal de la empresa?
 FORMA TEÓRICA ☐ FORMA PRÁCTICA ☐
 AMBAS ☐ NINGUNA ☐

DIRECCIÓN

35. ¿El desarrollo de sus actividades es dirigida por una autoridad debidamente especificada por la empresa?
 SI ☐ NO ☐
 ¿Por qué? _____

36. ¿Considera que son claras las órdenes que le emite su superior referente a la realización de sus funciones?
 SI ☐ NO ☐
 ¿Por qué? _____

37. ¿Considera que son eficientes los canales de comunicación en los diferentes departamentos de la empresa?
 SI ☐ NO ☐ A VECES ☐

38. ¿Considera que se utilizan eficientemente los siguientes métodos de comunicación?
 PALABRAS ORALES SI ☐ NO ☐ A VECES ☐
 PALABRAS ESCRITAS SI ☐ NO ☐ A VECES ☐
 SISTEMA NUMÉRICO SI ☐ NO ☐ A VECES ☐
 Otros especifique _____

39. ¿Considera que la comunicación existente entre las personas que laboran en la empresa contribuye a una mejor realización de las labores?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

40. ¿Considera que la gerencia ejerce liderazgo para alcanzar los objetivos propuestos en la empresa?

SI ☐

NO ☐

41. ¿Cómo considera que es el liderazgo que muestra la gerencia en las distintas áreas funcionales de la empresa?

EFICIENTE ☐

DEFICIENTE ☐

42. ¿Qué clase de liderazgo cree que ejerce el gerente de la empresa?

- Autocrático, imponente, exigente espera solo cumplimiento de obligaciones
- Democrático, consulta acciones y permite la participación activa de todos
- Liberal, hace uso reducido de su poder y permite trabajen independientemente

☐
☐
☐

43. ¿Qué tipo de incentivo recibe por parte de la empresa?

ECONÓMICO ☐

RECONOCIMIENTO ☐

PRESTACIONES ☐

Otros especifique _____

44. ¿Tiene algún tipo de contrato con la empresa?

SI ☐

NO ☐

CONTROL

45. ¿Qué criterios utilizan en la empresa para medir el desempeño laboral que realiza en la empresa?

ASISTENCIA DE EMPLEADOS

☐
☐

RESULTADOS OBTENIDOS

☐

ACTIVIDAD REALIZADA

46. ¿Considera que es conveniente evaluar la calidad del servicio que presta la empresa?

SI ☐

NO ☐

47. ¿De qué manera realizan la evaluación para determinar la calidad del servicio que presta la empresa?

ENTREVISTA A CLIENTES

☐
☐
☐

ENCUESTA A CLIENTES

AMBAS

Otros especifique _____

48. ¿Considera que se mantiene control de los gastos necesarios en la empresa?

SI ☐

NO ☐

49. ¿Considera que la empresa ejerce control suficiente para mantener una sólida posición financiera?

SI ☐

NO ☐

50. ¿Con que periodicidad se evalúa al personal de la empresa?

DIARIO ☐
SEMANTAL ☐
SEMESTRAL ☐

MENSUAL ☐
TRIMESTRAL ☐
ANUAL ☐

Otros especifique _____

51. ¿Quién es el encargado de realizar los controles en general de la empresa?

GERENTE ☐

ADMINISTRADOR ☐

Otro especifique _____

52. ¿Se le comunican los resultados de las evaluaciones que le realizan para determinar el desempeño de su trabajo?

SI ☐

NO ☐

53. ¿De qué manera le comunican los resultados de la evaluación del desempeño de su trabajo?

VERBAL ☐

ESCRITA ☐

AMBAS ☐

Otros especifique _____