

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

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA
EXPORTADORA E IMPORTADORA DE MELONES Y MÁS, S.A.**

**KAREN VERÓNICA CORDÓN ORTÍZ
JAZMÍN DORELY LUGO CORDÓN
MARTA GERTRUDIS RODRÍGUEZ DE ORDÓÑEZ
LUZ ANA LIDIA VARGAS PAZ
LUIS CARLOS PAIZ PAREDES**

CHIQUMULA, GUATEMALA, JUNIO 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 LA
EXPORTADORA E IMPORTADORA DE MELONES Y MÁS, S.A.**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**KAREN VERÓNICA CORDÓN ORTÍZ
JAZMÍN DORELY LUGO CORDÓN
MARTA GERTRUDIS RODRÍGUEZ DE ORDÓÑEZ
LUZ ANA LIDIA VARGAS PAZ
LUIS CARLOS PAIZ PAREDES**

Al conferírseles el título de

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUMULA, GUATEMALA, JUNIO 2008

RESUMEN

La presente investigación es un diagnóstico administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A. ubicada en la Aldea El Tempisque, Gualán, Zacapa; cuyo objetivo general es la determinación de la situación administrativa actual de esta empresa. El informe se llevó a cabo del 26 de enero al 19 de abril del 2008.

Debido a la naturaleza y orientación de la investigación se consideró el tipo descriptivo, utilizando el método de análisis-síntesis, que consiste en la identificación de las partes de un todo, para luego conjugarlas y ascender gradualmente al conocimiento de lo complejo.

Por medio de la elaboración de este diagnóstico, por primera vez se logra concretar dentro de EIMY, S.A. el primer trabajo formal de este tipo, determinando y puntualizando las debilidades de su proceso, al mismo tiempo recomendando medios de solución a sus problemas; lo que constituye un valioso aporte pues incentiva el fortalecimiento de esta entidad.

Una de las principales limitaciones para la elaboración de este trabajo fue el bajo nivel escolar de los empleados de la empresa quienes en su mayoría son campesinos; a quienes se tuvo que explicar de manera minuciosa, la razón por la cual se realizaba el estudio dentro de las instalaciones donde laboran, así como el propósito de los instrumentos que les fueron aplicados.

Por otra parte, la poca disponibilidad de tiempo por parte del personal administrativo, debido a que por la naturaleza de su cargo era requerida su presencia en los terrenos; dificultó poder realizar las entrevistas necesarias para obtener la información y datos pertinentes para determinar la situación actual de la empresa; estos fueron algunos obstáculos para el pleno desarrollo de las tareas asignadas por día.

Para evaluar la situación administrativa de EIMY, S.A. se tomaron en cuenta las siguientes variables: planeación, organización, integración, dirección y control.

En la etapa de planeación se pudo comprobar que EIMY, S.A. nunca ha efectuado un proceso formal de este tipo ya que no hay indicios de documentos formales que puedan constatar la existencia de planes, para llegar a esta determinación se hizo una evaluación dentro de la empresa de ciertos elementos como: la visión, misión, objetivos, procedimientos, reglas y presupuestos.

En cuanto a la organización, dentro de EIMY, S.A. no existe ningún organigrama definido en el cual se especifiquen las funciones, ni se agrupen y clasifiquen las tareas para establecer la relación entre los cargos y la forma en la que estos se coordinan y comunican.

Así también las etapas de integración dirección y control, presentan debilidades que a causa de una planeación inexistente pueden llevar a la empresa hacia situaciones como el desperdicio de recursos, ineficiencia de procesos, pérdida de clientes o hasta el cierre de operaciones; y todo a causa de la inexistencia de un proceso administrativo formal.

En la parte final, se presentan las recomendaciones pertinentes a cada una de las debilidades encontradas como resultado del diagnóstico.

ÍNDICE GENERAL

Resumen
Introducción

Páginas
vi
1

CAPÍTULO I **MARCO METODOLÓGICO**

1.1	Planteamiento del problema	3
1.1.1	Antecedentes	3
1.1.2	Formulación del problema	4
1.1.3	Sistematización del problema	5
1.1.4	Identificación del objeto de estudio	5
1.1.5	Delimitación del problema	5
1.1.6	Justificación	6
1.1.7	Objetivos	6
1.1.8	Tipo de investigación	7
1.1.9	Método de investigación	7
1.1.10	Fuentes de información	7

CAPÍTULO II **MARCO REFERENCIAL**

2.1	Antecedentes	10
2.2	Descripción de la institución	10
2.2.1	Nombre comercial	10
2.2.2	Dirección	10
2.2.3	Actividad	11

CAPÍTULO III **MARCO TEÓRICO**

3.1	Estado de la cuestión	12
3.2	Fundamento conceptual	12
3.2.1	Diagnóstico empresarial	12
3.2.2	Proceso administrativo	13
a)	Planeación	14
b)	Organización	18
c)	Integración de personal	20
d)	Dirección	23
e)	Control	27

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

	Páginas
4.1. Proceso administrativo	31
4.1.1 Planeación	31
4.1.2 Organización	33
4.1.3 Integración de personal	36
4.1.4 Dirección	38
4.1.5 Control	40
Conclusiones	43
Recomendaciones	45
Literatura consultada	47
Apéndice	48
Anexos	57

LISTA DE CUADROS

		Páginas
Cuadro 1.	Aplicación de la observación	8
Cuadro 2.	Operacionalización de variables	9
Cuadro 3.	Los objetivos y sus auxiliares	14
Cuadro 4.	Tipos de planes	16
Cuadro 5.	Elementos de la organización	18
Cuadro 6.	Causas de la demanda de recursos humanos a futuro	20
Cuadro 7.	Principios de dirección I	24
Cuadro 8.	Elementos del control	28

LISTA DE FIGURAS

		Páginas
Figura 1.	La planeación como puente entre lo actual y lo deseado	14
Figura 2.	Sistema de retroalimentación	30

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1.	Identificación de la cadena de mando	35
Gráfica 2.	Incentivos para la motivación de los empleados de EIMY, S.A.	39
Gráfica 3.	Identificación de formas de control	41

INTRODUCCIÓN

El presente informe es un diagnóstico administrativo que refleja la situación administrativa actual de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, Sociedad Anónima, ubicada en el kilómetro 151 carretera al Atlántico, jurisdicción de la Aldea El Tempisque, Gualán, Zacapa.

Para efectuar el diagnóstico administrativo, se consideraron las variables siguientes: planeación, organización, integración, dirección y control; estos elementos son parte del proceso administrativo y permiten determinar con mayor facilidad la situación administrativa actual de la entidad. Además, los resultados obtenidos proporcionan a la empresa una base de información, que será de utilidad para plantear alternativas de solución en la toma de decisiones.

En tal sentido, el trabajo realizado es de vital importancia en la formación del estudiante, por cuanto que le permite conocer y analizar con actividades y circunstancias reales el funcionamiento del proceso administrativo en una empresa, y las posibles consecuencias por no prestarle la atención debida a tan importante marco.

Las diversas funciones del administrador, conforman el proceso administrativo, es decir cuando las funciones de planeación, organización, integración y control se toman como una totalidad, conforman el proceso administrativo.

El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicos, estén en evolución y en cambio permanente y sean continuos; el proceso no puede ser estático, es móvil, no tiene comienzo ni final, ni secuencia fija de acontecimientos. Los elementos de los procesos actúan entre sí; cada uno de ellos afecta a los demás.

Se presentaron algunas limitantes durante la investigación, como lo son el bajo nivel escolar de los obreros de EIMY, S.A.

El informe está estructurado por cuatro capítulos, que comprenden cada una de las áreas vitales en toda investigación:

En el capítulo I se presenta la metodología que se siguió, así como los antecedentes del problema en estudio, los objetivos tanto generales como específicos; así también las fuentes de las cuales se obtuvo la información.

El capítulo II, hace marco de referencia a la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.. Aquí se describe su actividad, características principales y el número de empleados con los que a la fecha de la investigación contaba la empresa.

La base teórica que respalda este trabajo se presenta en el capítulo III y en el capítulo IV se analizan los resultados obtenidos.

Al final del trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación, las cuales ayudarían a concientizar a la administración de la entidad y a la vez marcan las posibles alternativas de solución.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

La palabra administración viene del latín **ad** (dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia)¹ y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Sin embargo esta función ha sufrido cambios debido a hechos históricos, que presentan nuevas necesidades por cubrir, además de problemas sin solución.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por una empresa y transformarlos en acción organizacional; a través de la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en cada área y nivel, con el fin de alcanzar las metas de la manera más adecuada a la situación.

A pesar del gran número de entidades en funcionamiento, y los diversos resultados que obtienen como consecuencia de su actividad, son muy pocas las empresas que están conscientes de la importancia de la administración para la supervivencia a corto y largo plazo. A raíz de esto pueden detectarse, en el caso de EIMY, S.A., ciertos puntos débiles en su ejecución, como por ejemplo:

- Carencia de objetivos establecidos por escrito y planeación informal.
- Entidades sin misión a seguir, ni visión que integre grupos interesados que colaboren a alcanzar los objetivos.
- Poca identificación del empleado con la entidad para la que labora.
- Toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos, sin análisis previo de la situación; para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como cualquier otra variable.
- Inexistencia de procedimientos que establezcan una serie de etapas interrelacionadas para llevar a cabo una actividad, ni reglas que declaren explícitamente lo que debe o no debe hacerse.
- Presupuestos informales que no distribuyen adecuadamente los recursos disponibles a cada actividad específica.
- Ausencia de una estructura formal que distribuya los puestos dentro de la empresa.

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna. (México: Editorial Limusa, 1996), p. 1.

- Canales de comunicación informales que obstaculizan el flujo de información y hacen que este no sea efectivo e impida la agilidad del proceso administrativo.
- Puestos mal diseñados que no responden a las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- Poca capacitación del personal.
- Falta de motivación a los empleados.
- Carencia de estándares que establezcan un parámetro de medición y comparación de lo ejecutado contra lo planeado.
- Inexistencia de medidas correctivas que solucionen y enmienden los resultados que se alejen de lo esperado.

Todo lo anterior, es ocasionado por la falta de interés de los propietarios de la empresa, el poco conocimiento o ignorancia del modelo administrativo y la poca disponibilidad de recursos en su inicio de operaciones para el financiamiento de una estructuración adecuada; situación que evidencia una plena confianza en la experiencia y conformismo con los resultados obtenidos.

Si la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A. continúa operando con estas deficiencias el resultado de su ejecución se verá mermado, ya que no alcanzará sus objetivos y no podrá tener un crecimiento económico sostenible, ni bases para competir; todo ello podría llevarles en caso extremo al cierre de operaciones.

He aquí la importancia de identificar claramente estas debilidades dentro de la administración, diagnosticando el estado actual de la misma, a efecto de mostrar a los altos ejecutivos de la entidad la importancia de contar con un proceso administrativo formal, bien definido, flexible y que permita mediante su ejecución alcanzar los objetivos propuestos.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la situación administrativa actual de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.?

1.1.3 Sistematización del problema

a. ¿En qué situación se encuentra la planeación dentro del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.?

b. ¿En qué situación se encuentra la organización dentro del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.?

- c. ¿En qué situación se encuentra la integración dentro del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.?
- d. ¿En qué situación se encuentra la dirección dentro del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.?
- e. ¿En que situación se encuentra el control dentro del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.?

1.1.4 Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio lo constituyó el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A. ubicada en la aldea El Tempisque, Gualán, Zacapa.

1.1.5 Delimitación del problema

a. Delimitación temporal

La investigación comprendió el análisis de cada una de las etapas del proceso administrativo al 19 de abril de 2008.

b. Delimitación institucional

La investigación se realizó en la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.

c. Delimitación temática

La investigación se orientó al análisis del proceso administrativo, utilizando el método de diagnóstico empresarial administrativo.

1.1.6 Justificación

EIMY, S.A., es una empresa con aspiraciones de crecimiento y con grandes necesidades de administración, ya que su mercado meta son los países de Estados Unidos y Canadá.

La empresa, presenta grandes debilidades en el proceso administrativo; situación por lo que es útil analizar los efectos que puede generar tal debilidad y describir la situación actual de los elementos de dicho proceso.

Debe tomarse en cuenta, que la eficiencia administrativa es de vital importancia para el logro de los objetivos institucionales y EIMY, S.A., presenta una actividad administrativa poco formal.

En el presente estudio el aporte teórico no es significativo, considerando que este tipo de investigación es de carácter descriptivo, y pretende narrar la situación administrativa actual e incentivar la formulación de soluciones por parte de los socios-propietarios, que promuevan el fortalecimiento de la organización.

1.1.7 Objetivos

a. General

Describir la situación administrativa actual de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.,

b. Específicos

- Establecer la situación actual de la planeación como elemento del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.
- Establecer la situación actual de la organización como elemento del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.
- Establecer la situación actual de la integración de personal como elemento del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.
- Establecer la situación actual de la dirección como elemento del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.
- Establecer la situación actual del control como elemento del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.

1.1.8 Tipo de investigación

Debido a la naturaleza y orientación de la investigación se consideró que es de tipo descriptivo. Por cuanto que en este nivel de conocimiento se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Considerando que la administración pertenece a las ciencias sociales y por ende denota la interrelación de personas, se adoptó este tipo de investigación, pues se abarcan aptitudes, creencias, formas de pensar y actuar de un grupo o una colectividad.

1.1.9 Método de investigación

Un método es una serie de pasos sucesivos que conducen a una meta establecida. El método de investigación que se empleó es el análisis-síntesis, que consiste: El primero, en identificar las partes que conforman el todo. El segundo, como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con elementos más simples y fáciles de conocer hasta ascender poco a poco, gradualmente al conocimiento de lo más complejo.

1.1.10 Fuentes de información

Las fuentes de información empleadas para realizar la investigación en EIMY. S.A. son las primarias y secundarias.

a. Fuentes primarias

Estas corresponden a información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

Para ello se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Observación**

Durante el período de la investigación se aplicó esta técnica en las siguientes áreas:

CUADRO 1. APLICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN

Observación de las actividades de los empleados operativos y administrativos en la empresa EIMY, S.A.
Observación del comportamiento del personal administrativo de la empresa.
Observación del flujo de comunicación utilizado dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

- **Entrevista**

Se practicaron entrevistas al personal del ápice estratégico de EIMY, S.A. para comparar y confirmar datos que se obtuvieron como resultado de la observación.

- **Encuesta**

Se aplicó la encuesta a la totalidad del personal de mando medio y operativo (38 empleados por encontrarse en época de corte), utilizando un cuestionario que permitió recolectar información de forma más eficiente, confrontando la información resultante con la obtenida mediante la entrevista.

b. Fuentes secundarias

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular; es decir, que se refiere a información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un

participante en un suceso o acontecimiento. En esta investigación se hizo uso de libros, fichas bibliográficas, enciclopedias y seminarios de estudios similares.

CUADRO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
Describir la situación administrativa actual de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.	Establecer la situación actual de la planeación como elemento del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.	PLANEACION	Visión
			Misión
			Objetivos
			Procedimientos
			Reglas
			Presupuestos
	Establecer la situación actual de la organización como elemento del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.	ORGANIZACIÓN	Estructura Organizacional
			Comunicación
	Establecer la situación actual de la integración como elemento del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.	INTEGRACIÓN DE PERSONAL	Reclutamiento
			Selección
			Inducción
			Capacitación
			Promoción
	Establecer la situación actual de la dirección como elemento del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.	DIRECCIÓN	Motivación
			Grupos
			Equipos
			Liderazgo
	Establecer la situación actual del control como elemento del proceso administrativo de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A.	CONTROL	Estándares
			Medición del Desempeño
			Comparación
			Medidas Correctivas

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

La Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A. inició labores en noviembre del año 2006. Es una empresa que tiene como función principal la siembra, cosecha, y venta de melón en mayor proporción y sandía en mínima parte. Del total de su producción EIMY, S.A. traslada el 90% a la empresa AYCOFARMS, exporta y distribuye la misma en el mercado de Estados Unidos y Canadá; el 10% restante es vendido en el mercado nacional.

EIMY, S.A. es una sociedad anónima constituida por tres socios, un socio mayoritario que posee el 50% de las acciones y 2 socios minoritarios con el 25% de las acciones cada uno.

Inicialmente la idea de los socios era la de comercializar su producto en el mercado local, pero debido a la visión del socio mayoritario y a sus contactos en el extranjero surgió la posibilidad de introducir el melón en Estados Unidos y Canadá.

Al momento de iniciarse esta investigación, por encontrarse en la etapa de corte, la empresa contaba con 38 empleados de los cuales 6 son administrativos y 32 son trabajadores de campo; como un servicio de la empresa para sus empleados, se gestionó una caseta, brindando de este modo facilidad y comodidad a los trabajadores para que puedan adquirir su alimento.

2.2 Descripción de la institución

2.2.1 Nombre comercial

La denominación social hace referencia a la actividad principal de una sociedad o empresa mercantil, formándose libremente por decisión de los socios. La denominación de la empresa es Exportadora e Importadora de Melones y Más, Sociedad Anónima, que puede abreviarse como: EIMY, S.A. con nombre comercial EIMY.

2.2.2 Dirección

La empresa está ubicada en el Km. 151, carretera al Atlántico aldea el Tempisque Gualán, Zacapa.

2.2.3 Actividad

La actividad económica de EIMY, es la siembra, cosecha y venta de melón de las especies Honey Dewey y Cantaloupe, así como de Sandía Personal en menor cantidad. La empresa utiliza dos canales

de distribución para hacer llegar el producto al consumidor final, el primero: Productor > Agente de exportación; el segundo: Productor > Mayorista > Detallista > Consumidor final.

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO

3.1 Estado de la cuestión

En la actualidad, la administración se muestra como una de las áreas del conocimiento más complejas y desafiantes; el profesional de las ciencias administrativas se enfrenta a un universo de obstáculos derivados de la relación de las personas y los procesos.

En cada nivel de una empresa, el administrador soluciona problemas, dosifica recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, diagnostica situaciones, etc.

Para toda empresa, lo ideal es controlar la fuente de los fenómenos para que la producción de estos se ajuste a las necesidades de la compañía y en respuesta a estos fenómenos, el profesional dotado de curiosidad; investiga cómo solucionar los problemas que se le presentan.

EIMY, S.A. concebida como una empresa cuya actividad principal es el cultivo del melón, tiene a penas un año y cuatro meses de funcionamiento; con tan corto período de vida, constituye un campo abierto para la investigación.

Ningún estudio sobre su situación ha sido practicado aún, no se cuenta con antecedentes temáticos que describan su realidad y el presente es el primer diagnóstico de la situación administrativa de EIMY, S.A., que constituye la primera investigación formal que contrarrestará la arbitrariedad y subjetividad, detectando el estado de los aspectos fundamentales de cada una de las etapas del proceso administrativo.

3.2 Fundamento conceptual

3.2.1. Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación; para esto, existen diferentes tipos de diagnóstico, cada uno de los cuales posee una serie de características, estructura e incluso un enfoque distinto.

a. Diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

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, aceptarlos y enfrentarlos como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales.

Este diagnóstico, 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; así mismo, abarca aspectos de las diferentes etapas del proceso administrativo; recopilando información y analizándola para luego emitir conclusiones sobre los hallazgos que se hayan evidenciado.

3.2.2. Proceso administrativo

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

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un “proceso” para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cual fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la entidad y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para dicha entidad.

Muchos autores, difieren al momento de enumerar las etapas del proceso administrativo, algunos, como Agustín Reyes Ponce mencionan seis etapas; otros, como Stephen Robbins, solamente cuatro. Para esta investigación se usa la perspectiva de Harold Koontz, que establece cinco etapas: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

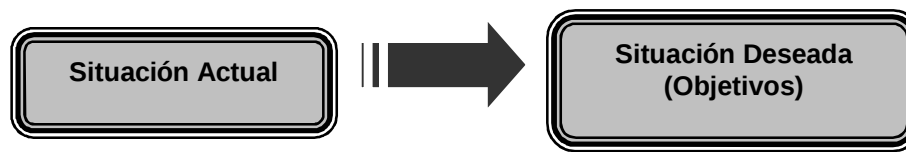
a. Planeación

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 de números, necesarias para su realización².

La planeación reduce el campo de la incertidumbre y la improvisación, puesto que al planear se contemplan y analizan los posibles desafíos a los que se puede enfrentar una empresa. Planear implica, establecer la misión, fijar las metas y objetivos, idear estrategias para alcanzarlos y fundamentarlas con una secuencia formal que integre los recursos necesarios para llevarlas a acabo.

² Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna. (México: Editorial Limusa, 1996), p. 12.

FIGURA 1. LA PLANEACIÓN COMO PUENTE ENTRE LO ACTUAL Y LO DESEADO.



Fuente: Agustín Reyes Ponce. Administración Moderna.

Planear no siempre implica elaborar planes detallados o exhaustivos, la planeación se origina en la mente de un visionario, pero muy pocas veces una simple visión llega a concretarse. En las empresas sucede de igual forma, se planea formal e informalmente³. En la planeación formal se definen metas específicas que abarcan varios años e involucran a todos los integrantes de una institución, al contrario de la planeación informal en la que nada está escrito y hay pocas metas. De una u otra forma, la tarea fundamental de la planeación es la minimización del riesgo y el aprovechamiento de oportunidades.

La planeación desempeña varias funciones imprescindibles que fundamentan su razón de ser, estas son: Definir objetivos, verificar dónde están las cosas hoy, establecer premisas sobre condiciones futuras, identificar medios para conseguir los objetivos y determinar los planes de acción necesarios.

a.1 Secuencia de la planeación

En la planeación se persigue una secuencia lógica, primero se fijan los objetivos y luego se determinan los planes necesarios para conseguirlos⁴. Ante todo es necesario definir la misión de la empresa, es decir el propósito para el cuál fue creada.

Esta declaración de su finalidad constituye una guía general de lo que se quiere alcanzar, es decir la fuente de donde emergen los objetivos.

Luego de definidos estos últimos en forma general, se deben especificar hasta llegar a establecer qué se desea lograr en cada nivel de la organización; a esto se le llama jerarquía de los objetivos.

Como producto de la confesión de lo que se quiere nace el plan, el punto intermedio entre lo que se ha pensado y lo que se desarrollará para poner en marcha lo planeado.

- **Objetivos**

Los objetivos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto período mediante la aplicación de recursos disponibles y posibles⁵; estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo dependiendo del tiempo en que se quieran lograr.

A partir de los objetivos comienza el desglose de los instrumentos o declaraciones que apoyarán su alcance, como se puede observar en el cuadro No. 3:

³ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. (8 ed., México: Pearson Educación, 2005), p. 158.

⁴ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. (5 ed., México: McGraw-Hill, 2003), p. 323.

CUADRO 3. LOS OBJETIVOS Y SUS AUXILIARES.

OBJETIVOS	a. Estrategias: Luego de los objetivos; al definir la estrategia se definen las políticas y a partir de ahí las metas de los diversos departamentos. La estrategia se considera como un arte, el arte de coordinar las acciones para llevar a cabo un fin⁶.
	b. Políticas: Dentro de las estrategias se definen las políticas, es decir criterios generales que tienen por objeto orientar la acción proporcionando marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para establecer las áreas donde deberá desarrollarse la actividad administrativa.
	c. Directrices: Al mismo tiempo que son creadas las políticas, salen a luz las directrices, que brindan un límite más estrecho del área que marcan las primeras.
	d. Metas: Cuando se fijan los objetivos generales y se establece la estrategia, se definen también las metas que son de carácter específico y van orientadas al alcance de los departamentos de la empresa.
	e. Normas: Pero en la práctica, puede que los anteriores instrumentos no se acoplen a las diversas situaciones, por lo que se crean las normas que responden de manera específica a situaciones muy particulares.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración.

- **Planes**

Inmediatamente después de fijados los objetivos, los gerentes proceden a establecer las propuestas de las posibles actividades para lograrlos.

Los planes son documentos en los que se explica como se van a alcanzar los objetivos, por lo regular delinean los recursos, calendario y otras acciones necesarias para concretarlos; en el siguiente cuadro se muestran los más utilizados.

⁶ Sun Tzu, El Arte de la Guerra. (13 ed., México: Ediciones Coyoacán, 1997), p. 89.

CUADRO 4. TIPOS DE PLANES

PLANES	a. Programas: Son muy útiles para detallar secuencias de operaciones y el tiempo requerido para su realización ⁷ . Son particularmente conocidos por contener un conjunto de planes menores.
	b. Procedimientos: Mientras que en los programas se establece la secuencia lógica, con los procedimientos se marca la secuencia cronológica de tareas específicas requeridas para cumplir determinados trabajos. Los procedimientos marcan la rutina formal de las actividades.
	c. Métodos: Dentro de los procedimientos se ejecutan tareas, es aquí donde los métodos apoyan la forma en que se deben realizar estas tareas específicas, orientando la acción del responsable por un mismo hilo conductor.
	d. Presupuestos: Esta modalidad especial tiene como característica especial la determinación cuantitativa de los elementos programados. Aunque pueden ser financieros y no financieros, dependiendo de su expresión en unidades monetarias; los presupuestos muestran los recursos que se dispondrán para realizar las actividades orientadas a alcanzar los objetivos.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración.

Después de elaborados los planes, lo que prosigue es su ejecución y derivado de está; el control y rectificación de las acciones como resultado de evaluar los resultados con lo esperado.

Es necesario que la empresa para ejecutar dicho plan esté estructurada de tal forma que puedan identificarse claramente los responsables de las actividades y los puestos que estos ocupan dentro de la empresa; estableciendo su autoridad y las líneas de comunicación que deben seguirse. Esta formalización la aporta la organización, la segunda etapa del proceso que sigue a continuación.

b. Organización

La organización es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. La

⁷ Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, (México: Editorial Limusa, 1996), p. 24.

organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones. También se puede decir que es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

b.1 Diseño organizacional

Este proceso involucra seis elementos clave: Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización y formalización. El término especialización del trabajo se utiliza para describir el grado en que las actividades de una empresa se dividen en tareas separadas, su esencia reside en que el empleado no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente, esto tiene gran relación con la departamentalización que consiste en el grado en que las tareas de una empresa se dividen en tareas separadas, es decir que cada departamento se especializa en su área, existen diversos tipos de departamentalización en estos se pueden mencionar: Funcional, por productos, geográfica, por procesos y por clientes.

En el diseño organizacional también se involucra la cadena de mando, que consiste en la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles jerárquicos más altos a los niveles mas bajos, también es muy importante mencionar el principio de la unidad de mando que consiste en que cada persona debe informar a un solo jefe, pues si no se sigue este principio se pueden crear conflictos dentro de la organización, con relación a lo anterior al establecer la cadena de mando también se debe definir la amplitud del control que indica el numero de empleados que una persona puede dirigir de manera eficiente y eficaz., con respecto a la centralización y descentralización en la toma de decisiones según la necesidades de la empresa es importante determinar la forma como se va a decidir si deciden solo los gerentes o si se involucra a los niveles inferiores quienes son los que están más cerca de las dificultades la mayoría de las veces.

La formalización también es de mucha importancia en la organización ya que se refiere al grado en el que los trabajos de esta se estandarizan, y en el que las normas guían el comportamiento de los empleados, esto permite mayor control.

b.2 Elementos de la organización

CUADRO 5. Elementos de la organización

a. Estructura: Implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de desarrollarse el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones y jerarquías, necesarias para lograr los objetivos.
b. Sistematización: Es la coordinación racional para facilitar el trabajo y la eficiencia.
d. Jerarquía: Son los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
e. Simplificación de funciones: Es uno de los objetivos básicos de la organización, que consiste en establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la menor manera posible.

Fuente: Elaboración propia.

b.3 Importancia de la organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Además de los atributos anteriormente descritos, una características principales de la organización es la de dar formalidad al proceso administrativo, al establecer la estructura jerárquica de los responsables de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.

c. Integración de personal

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

La integración de personal también forma parte de las responsabilidades de los administradores y no es responsabilidad exclusiva del departamento de personal. Este presta indudablemente un valiosa asistencia, pero es deber de los administradores encargarse de que se ocupen los puestos de su organización y mantener en ellos a personas calificadas.

La integración de personal tiene efecto en la dirección y el control, respondiendo a ello, los administradores debidamente capacitados crean las condiciones necesarias para que, mediante el trabajo en grupos, los individuos puedan cumplir los objetivos de la empresa y alcanzar al mismo tiempo sus metas personales.

c.1 Necesidades de personal

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Las causas de la demanda de recursos humanos a futuro, se detallan a continuación:

CUADRO 6. CAUSAS DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS A FUTURO

Externas	Organizativas	Laborales
Económicas	Planes Estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y Producción	Terminación de Contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios Organizativos	Permisos no remunerados

Fuente: William B. Werther, Jr y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos.

Pero para satisfacer esas necesidades, es necesario concebir que la integración de personal no ocurre en el vacío; en ella deben considerarse dichos factores situacionales, tanto internos como externos. Requiere asimismo del cumplimiento de leyes sobre igualdad de oportunidades de empleo, de modo que en su práctica no se discrimine a mujeres y minorías, por ejemplo. Es preciso evaluar también los pros y contras de ascender a empleados dentro de la organización o seleccionar personas externas. Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda la organización: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar las funciones de los puestos vacantes que se espera tener aunque sean de un nivel más bajo que el que ocupa. Mientras, que en la fuente externa se puede citar que el éxito en la tarea de identificar nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de recursos humanos para efectuar esa importante tarea. Al analizar la oferta externa, nos remite entonces al reclutamiento, siendo este el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección.

c.2 Inventario de personal

Es uno de los pasos más importantes de la integración de personal es determinar de qué personas se dispone mediante la elaboración de un inventario de personal, el cual debe basarse en un organigrama de inventario, a efecto de identificar el número de puestos con que se cuenta y las posibilidades de ascenso de cada uno de sus ocupantes; es decir, saber lo que tenemos.

Los inventarios de recursos humanos con frecuencia se preparan en forma electrónica, para permitir que se efectúe periódicamente una comparación entre el potencial del personal de la empresa y las vacantes que se van presentando.

“Dada la naturaleza esencial de los inventarios de personal, los departamentos de recursos humanos se esfuerzan por mantenerlos actualizados, incluyendo, a niveles más altos, la siguiente información:

- La responsabilidad específica o propósito fundamental del puesto.
- El número de empleados a cargo.
- El presupuesto o presupuestos que maneja el empleado.
- Los deberes de sus subordinados.
- La capacitación gerencial que ha recibido.
- Las labores gerenciales que ha desempeñado, incluyendo una evaluación de su desempeño”.⁸

c.3 Requisitos de puestos

Para ser eficaz, en la selección de un empleado se requiere de la clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto por ocupar. Por lo tanto, es preciso realizar un análisis objetivo de los requisitos que implica un puesto y, en la medida de lo posible, diseñar el puesto en tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales e individuales.

Para identificar los requisitos implicados por un puesto, las empresas deben responder preguntas como éstas: ¿Qué se deberá hacer en este puesto? ¿Cómo se hará? ¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren? Dado que los puestos son estáticos, quizá también deban considerarse otras preguntas: ¿Este puesto podría ejercerse de otra manera? De ser así, ¿qué nuevos requisitos implicaría? Dar respuesta a éstas y otras preguntas similares supone el análisis del puesto.

Adecuado alcance del puesto: Un puesto restringido por definición no ofrece retos, oportunidades de crecimiento ni sentido de logros. Un puesto tampoco debe ser tan amplio como para hacer imposible su eficaz ejecución.

- **Puestos de reto permanente** En ocasiones a los administradores se les asignan puestos que no demandan de ellos la totalidad de su tiempo y de sus esfuerzos. Es decir, el personal puede sentirse subutilizado.
- **Habilidades requeridas** El diseño debe iniciarse con la determinación de las tareas por cumplir y las habilidades que se tienen para lograrlo. Además, de ser suficientemente amplio para permitir la consideración de las necesidades y deseos de los individuos.

⁸ William B. Werther, Jr y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. (5 ed., México: McGraw-Hill, 2000), p. 136.

c.4 Diseño de puestos

Dado que la gente debe dedicar mucho tiempo al ejercicio de sus labores, es importante que en el diseño de puestos se tome en cuenta la necesidad de que los individuos se sientan satisfechos de su trabajo. Esto supone una adecuada estructura de puestos en términos de contenido, función y relaciones.

De esta manera, la organización e integración proporcionan a la empresa de los recursos necesarios para poner en marcha el plan. Pero es necesario que una vez instalados estos recursos exista comunicación para que se oriente la acción, con esta tarea la dirección juega un papel importantísimo, puesto que lo planeado ya está en marcha y lo esencial es tomar las mejores decisiones.

d. Dirección

Como ya se refirió anteriormente, 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 con mas frecuencia, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

La dirección es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos.

Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo por que es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que

ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

Respecto a este elemento de la función administrativa existen ciertos principios a mencionar como:

- Principio de armonía de objetivos.
- Principio de motivación.
- Principio de liderazgo.
- Principio de claridad en la comunicación.
- Principio de integridad en la comunicación, y
- Principio de uso de complemento de la organización informal.

En la dirección de personal lo que trata es el factor humano de la producción, las relaciones interpersonales, a fin de poder armonizar las mismas, y desempeñarse en un ambiente apto y agradable para el buen desempeño de las funciones de cada uno de los participantes. En resumen se puede decir que "Dirección es donde se trata de obtener lo que se había previsto y planeado, y para lo que se había organizado e integrado".⁹

d.1 Principios de la dirección

⁹

Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, (México: Editorial Limusa, 1996), p. 306.

CUADRO 7. PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

	Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.
	Impersonalidad del mando: La autoridad en una empresa es la que debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
	Resolución de conflictos; Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.
	Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que “todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada”.
	Vía Jerárquica: Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

Fuente: Elaboración propia

d.2 Fases de la dirección

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varias fases o etapas:

- **Toma de decisiones** Esta es la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- **Integración** Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- **Motivación** La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones

de conducta esperados. 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 entidad son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la misma.

La dirección de personal posee un interés personal en la motivación de los empleados, así como en la necesidades de los mismos y como satisfacerlas para lograr un mejor aprovechamientos de ello en beneficio de la empresa, ejerciendo un mando adecuado, basándose en los resultados del diagnostico administrativo, teniendo un mejor enfoque o perspectiva mas amplia de las verdaderas necesidades de la empresa. Es decir ejecutando un liderazgo adecuado, el cual se conoce como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros, de un grupo y de influir en ellas, es por ello que se dice que el liderazgo involucra las cualidades de la persona que dirige, y el talento que posee para persuadir o motivar.

- **Comunicación** La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de mucha importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da. Es decir, es el fluido vital de la entidad, y la falta o uso inapropiado de este factor ha ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación debe ser efectiva ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información, las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan.

Entre las formalidades de la comunicación esta tiene tres direcciones:

- Descendente (o autocrática)
- Ascendente (o participativa)
- Cruzada (horizontal y diagonal)

Y esta a su vez puede ser:

- Oral: en la cual existe una retroalimentación inmediata
 - Escrita: esta es con antelación, ya siguiendo un canal formal.
- **Supervisión** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

e. Control

Es la última fase del proceso administrativo y se define como el “esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas para determinar si existen desviaciones y para medir la importancia, así como para tomar las medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa”.¹⁰

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para revisar que los planes trazados se implanten en forma correcta. La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento
- Verificar el desempeño a intervalos regulares
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

e.1 La esencia del control administrativo

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa. El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

- Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)
- Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)
- Control por retroalimentación Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.

e.2 Fases del control

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.

¹⁰ James A. F. Stoner, B. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. Administración. (6 ed., México: Prentice Hall, 1996), pp. 610-611.

- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

- La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción
- La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación.

e.3) Elementos del control

CUADRO 8. ELEMENTOS DEL CONTROL.

CONTROL	a. Establecimiento de estándares: Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.
	b. Medición de resultados: La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
	d. Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con estándares.

e. Retroalimentación:

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Fuente: Elaboración propia.

e.4 Control como un sistema de retroalimentación

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios; los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo en la figura. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en practica a fin de al desempeño deseado.

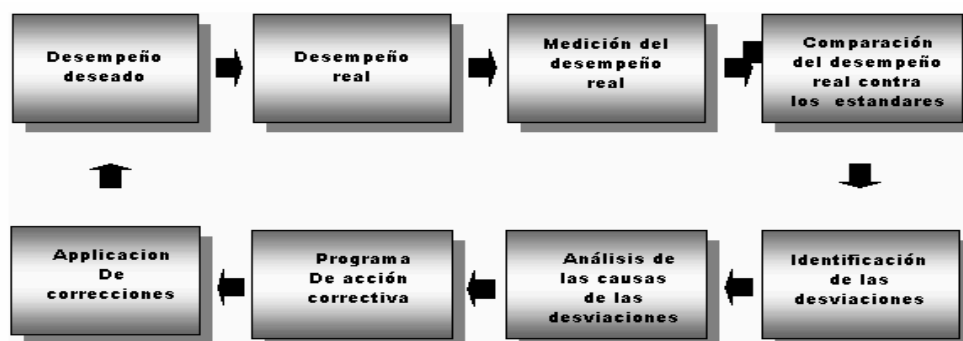


FIGURA 2. SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo se divide en cinco etapas: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control, por lo cual, se determinó evaluarlas para determinar la situación de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A. Los resultados se presentan a continuación:

4.1.1. Planeación

La planeación constituye un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir; sin embargo, EIMY, S.A. nunca ha efectuado un proceso de este tipo.

Considerando lo anterior, a continuación se presentan los resultados obtenidos, evaluando: visión, misión, objetivos, procedimientos, reglas y presupuestos.

a. Visión

Toda empresa debe tener clara la imagen futura que espera tener, formalizándola mediante una declaración; EIMY, S.A. no posee una declaración de visión definida por escrito y se comprobó que ni siquiera de manera informal; el nivel directivo no tiene claro cual es su visión pues por un lado le dan un valor muy alto al crecimiento económico y por otro a la diferenciación de la competencia, lo que evidencia la inexistencia de un horizonte común que guíe tanto a los directivos como a toda la institución.

No contar con esta orientación general, pero valiosa, afecta a la empresa, pues este enunciado debe servir para inspirar, energizar y ayudar a los integrantes de la empresa a mentalizar y concretar los objetivos del negocio.

b. Misión

Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad y que responda a la pregunta ¿Cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio?. No obstante la importancia de contar con una misión definida por escrito Eimy, S.A. no posee esta declaración, aunque el nivel directivo asevera estar consciente de dicha importancia.

Todo entidad organizada, sea del tipo que sea, debe tener una misión, que guíe el trabajo realizado y que se constituya en la forma en que la empresa se percibe a si misma y a quienes la integran y rodean, dando con ello una ideología sobre su función en el ámbito empresarial.

c. Objetivos

En EIMY, S.A. no cuentan con tal definición y simplemente manejan ideas sobre situaciones deseadas, lo cual se evidencia a través de la contradicción que existe en las opiniones del nivel directivo respecto hacia cual es el objeto principal de los esfuerzos de la entidad, ya que hay dos opiniones: 1) Incremento de utilidades y 2) Diferenciación de la competencia, contradicción que es resultado de no poseer sustento documental para sus opiniones, por lo que es evidente y comprobable también, que no poseen objetivos adecuadamente diseñados.

En EIMY, S.A. nunca se ha efectuado un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y lo que poseen respecto a ello son únicamente ideas que surgen al ser cuestionados.

Al no contar con lo anteriormente descrito, la empresa se ve limitada para asignar adecuadamente los recursos en función de su cumplimiento. Parte importante en la responsabilidad de los administradores es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma.

d. Procedimientos

Toda empresa debe definir concretamente sus procedimientos, estableciendo el modo de cómo deben ejecutarse o llevarse a cabo los programas, prescribiendo la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. No obstante lo anterior, en la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A., los procedimientos son trasladados de forma verbal, y carecen de claridad, objetividad, facilidad de interpretación y uniformidad; por tanto, el apoyo a la gestión se ve influenciado negativamente; además, se determinó que el 100% de los empleados no poseen procedimientos definidos por escrito para el desempeño de las labores, y agregan que únicamente son giradas instrucciones u órdenes.

e. Reglas

EIMY, S.A. no posee reglas definidas adecuadamente que rijan el accionar de los empleados dentro de la empresa, situación que afirma el nivel directivo de la empresa y es ratificado por el 58% de los

empleados; por lo que las actuaciones de los empleados dentro de la entidad tienen demasiada libertad, pues no existe ninguna restricción dictada formalmente.

La aplicación de reglas es de importancia para la entidad, pues permite eliminar los vacíos respecto a cual es el debido comportamiento de los empleados dentro de la empresa.

En EIMY, S.A. son fundamentales las reglas, pues los empleados (Campo y administración) actúan con toda libertad, lo cual no les permite tener control oportuno sobre la calidad y seguridad de la producción de melón y sandía.

f. Presupuestos

EIMY, S.A. no cuenta con presupuestos claramente establecidos, pues según manifiesta el nivel directivo la información que manejan no podría tipificarse como tal, pues el único control financiero que utilizan es la planilla de pago a los empleados, utilizando los registros de los desembolsos del período anterior (Semana), para observar y determinar los egresos a efectuar en el pago correspondiente. Es decir, que no es tomado en cuenta, que la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos es una herramienta gerencial; planes que se pueden expresar por ejemplo en términos financieros, en términos de horas hombre, etc.

Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos y egresos; sin embargo, en EIMY, S.A. lo relacionado con materia financiera y de recurso humano (personal de campo – horas hombre), no es planificado a través de un presupuesto, observando que ejecutan los fondos en materia de personal, y gastos en concepto de combustible, reparaciones de maquinaria, papelería y útiles, y otros gastos administrativos, sin ningún tipo de planificación formal.

4.1.2 Organización

A efecto de describir y establecer las condiciones en las que se encuentra la organización dentro de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A., a continuación se presentan los aspectos clave de esta etapa, que encierran su esencia:

a. Estructura organizacional

La Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A., presenta particularmente factores que la identifican como una empresa con organización informal: el principal es que no tiene establecido un

organigrama, lo cual ocasiona que no se logren definir los diversos niveles de la empresa, los órganos que componen su estructura y el canal de comunicación que une a estos órganos; así como la línea de autoridad y responsabilidad entre cada cargo, puesto que el trabajo se lleva a cabo de una forma natural y espontánea, no por asignaciones propias de cada puesto definidas por escrito.

Se observó que de manera empírica elaboran una planilla para llevar control del pago semanal de los empleados y es en esta donde se agrupan los diferentes puestos, pero sin ningún tipo de orden jerárquico. (Ver Anexo 1)

Esto conlleva a que las relaciones laborales, así como la comunicación y el flujo de la información tengan como denominador común: la amistad, el compañerismo y la informalidad, percibiéndose cada una de estas deficiencias, específicamente en el desempeño diario de los empleados.

Por medio de un organigrama se presenta gráficamente la estructura organizacional de una empresa; es en vano que se tengan tareas dirigidas y especializadas para cada puesto si estos no se presentan por escrito y se ubican en un lugar visible al que todos puedan tener acceso y les permita conocerlo, entendiendo la autoridad y responsabilidad que conlleva el puesto que desempeñan.

Referente a estos elementos, en la Exportadora e Importadora de Melones y Más, S.A. se observó que cada actividad está asignada a un grupo de trabajo específico y cada miembro del grupo tiene a su cargo una tarea, lo que fue confirmado por el 92% de los empleados cuestionados.

Al mismo tiempo, este mismo porcentaje afirma que si un empleado no concluye adecuadamente una tarea, perjudica el resultado final de la actividad laboral que se realiza; aunque es importante destacar que esta distribución del trabajo no está plasmada por escrito en ningún manual, ni clasificada de ninguna forma; por lo que no se puede hablar formalmente de especialización, ni de departamentalización; sino de un repartimiento de funciones de forma empírica.

Debido a que EIMY, S.A. no posee un organigrama, es muy difícil identificar de manera correcta una línea de autoridad que permita definir quien le informa a quien dentro de la empresa; esto aunque no es lo mas importante, si es útil para evitar desvíos de información y desperdicio de recursos.

El 100% de los empleados manifiesta que sí saben quien es su superior, pero estas personas en su mayoría reconocen como jefe a uno de los tres socios de la empresa y no a la persona designada para supervisarlas. Esto manifiesta la confusión que se crea al no tener establecido en una gráfica organizacional, la línea continua de autoridad y responsabilidad, que ayuda al empleado a responder preguntas como ¿A quién acudo cuando tengo un problema? o ¿Ante quién soy responsable?.

Contradictoriamente, cuando los empleados necesitan comunicar una queja o una necesidad lo hacen ante su encargado, como se puede observar en la gráfica inferior.

GRÀFICA 1. IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA DE MANDO



Fuente: Elaboración Propia.

En EIMY S.A las decisiones se concentran en un solo punto, pues son los socios quienes ejecutan esa etapa y no hay oportunidad para la elección de una alternativa por parte de los jefes de área.

Toda eventualidad es consultada con ellos y no se da participación a los niveles inferiores. Cabe destacar que no se sigue ningún proceso para la toma de decisiones y que estas se toman con base en la experiencia..

En EIMY, S.A. las tareas de cada área están estandarizadas de manera tal que cada empleado realiza su actividad en secuencia para cumplir con un proceso establecido de manera verbal. Pero aunque cada empleado conoce de manera empírica lo que implica el trabajo que desempeña, no existen procedimientos y normas por escrito que guíen el comportamiento de los empleados. Lo anterior representa un obstáculo para la eficiencia, pues la labor no se desempeña de la misma forma creando desvíos en la ejecución.

b. Comunicación

Dentro de EIMY, se logró establecer que se comunican de forma verbal y por medio de reuniones de trabajo (socios-jefes de área), aunque por la naturaleza de sus actividades estos dos medios les resultan

los más rápidos y efectivos; la comunicación que desarrollan no está cumpliendo con todas sus funciones vitales como lo son: controlar, motivar, expresar e informar, pues en su caso solamente se comunican para informar decisiones que ya fueron tomadas.

4.1.3 Integración de personal

En esta etapa se lleva a cabo el proceso de integrar el recurso humano necesario para desempeñar cualquier cargo dentro de un organismo social, siempre y cuando reúna los requisitos mínimos necesarios, para desenvolverse eficientemente.

También se hace posible identificar los requerimientos del equipo de trabajo, los inventarios de las personas disponibles, que son de vital importancia para una buena integración y el proceso de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal.

En esta etapa se crea una seguridad de poseer el número y tipo correcto de empleados, además de tenerlo ubicados en los lugares adecuados, al realizar una adecuada integración se tienen la certeza de que el personal que se posee tiene la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz.

Es importante que toda empresa cuente con una planeación estratégica y de recursos humanos, ya que señala el rumbo que debe seguir la organización, esto favorece a la integración pues indica los tipos de puestos y labores que es necesario crear y llevar a cabo.

Los elementos que forman parte de la etapa de integración, que se están evaluando en la presente investigación son: el reclutamiento, la selección, el período de inducción, la capacitación y la promoción, estos aspectos se consideran importantes para el buen desempeño laboral en una entidad.

a. Reclutamiento

Cabe mencionar que EIMY, S.A. cuenta con dos tipos de empleados: los administrativos y los de campo, por lo que se hace necesario utilizar dos medios de reclutamiento distintos.

En el caso de los empleados de campo, un anuncio en la radio se considera un medio muy eficiente para atraer candidatos, tomando en cuenta que estos cargos no requieren un grado académico muy alto.

Para la contratación de personal administrativo, al igual que con el personal de campo, EIMY, S.A. no realiza un proceso formal de reclutamiento, ya que no se tiene un perfil establecido para cada puesto que permita saber claramente que se demanda de los candidatos; no cuenta con un inventario formal de personal que contenga las aptitudes, habilidades y conocimientos, y le da la oportunidad de conocer si se tiene dentro de la organización al personal capaz para ocupar otros puestos.

En EIMY, S.A. una de las limitantes para realizar un proceso completo de reclutamiento son los costos, pues ellos consideran que es mejor formar a los empleados actuales que contratar personas con

experiencia, lo que pone en juego el desempeño de la empresa pues en ningún área es recomendable aventurar y especialmente en los puestos administrativos ya que le puede ocasionar grandes pérdidas a la misma.

b. Selección

En EIMY, S.A. no se realizan procesos adecuados de selección, debido a que los puestos que tienen más rotación son los de campo, no buscan mayores habilidades ni aptitudes para seleccionar a alguien, en el caso de los administrativos únicamente llaman a un conocido, sin realizar ningún proceso de reclutamiento y selección, no se miden conocimientos ni se realizan entrevistas, las cuales son de mucha utilidad porque se interactúa directamente con el candidato, esto puede ser perjudicial para EIMY pues en un momento dado se puede introducir a la empresa a personas no adecuadas para los puestos.

El proceso de selección en EIMY S.A. se realiza de manera completamente informal ya que solo se plantea que se necesita personal para una vacante, los que están dentro de la empresa recomiendan a personas conocidas y se contratan sin evaluar formalmente si poseen las aptitudes, habilidades y conocimientos que el puesto requiere.

c. Inducción

El período de inducción es de mucha importancia ya que es donde se le proporciona al nuevo empleado la información necesaria (normas, políticas y procedimientos) para realizar sus tareas con eficiencia, es aquí donde se logra que el empleado se identifique con la empresa y que haga suyos los objetivos de la misma, a pesar de la gran importancia que posee el proceso de inducción; en EIMY, S.A. no se lleva a cabo, ya que el nuevo empleado solo se coloca en su puesto para que empiece a funcionar girándole únicamente de manera verbal la información mínima como: su horario de trabajo, la forma en que se va a realizar su pago, las herramientas o materiales que va a utilizar para desempeñar su labor; lo que ocasiona hasta cierto punto que se vea informal, y por lo mismo no se le da la atención necesaria; no se les da a conocer instrucciones, normas políticas ni procedimientos claros para realizar correctamente su trabajo, esto provoca muchas veces desperdicio de tiempo por no saber claramente lo que se tienen que hacer, a donde se quiere llegar y en cuanto tiempo se debe realizar (objetivos).

Para un buen desempeño en la fuerza laboral es importante que EIMY, S.A. lleve a cabo programas de orientación, esto contribuye a reducir los índices de rotación y permite que el nuevo empleado se familiarice tanto con los objetivos generales de la organización, como con los específicos de su equipo, sus funciones y con los demás empleados de la organización.

d. Capacitación

Se puede determinar la gran importancia que radica en las capacitaciones, pues mejoran la productividad de los empleados, ya que estas le ayudan a desempeñar mejor su trabajo; en EIMY, S.A. no se cuenta con un programa de capacitación, que contribuya a fortalecer las habilidades y conocimientos de los empleados, los empleados realizan su trabajo por simple conocimiento empírico pero no se les brinda la oportunidad de especializarse en su área, el invertir en capacitaciones le ayudaría a EIMY, S.A. a obtener una rentabilidad mas alta pues el personal será mas productivo, calidad en el trabajo, una mejor imagen y actitudes positivas en su fuerza laboral lo que es muy importante fomentar en el equipo para poder lograr los objetivos.

e. Promoción

La promoción es un buen incentivo dentro de una organización, en EIMY, S.A. no se ha realizado ninguna promoción, los directivos no han identificado la oportunidad de hacerlo, por lo que al presentarse una vacante optan colocar a alguien ajeno a la empresa que promover a un empleado interno.

EIMY, S.A. no ha tomado en cuenta la importancia y el impacto que tiene una promoción en la motivación del personal, ya que si el personal interno sabe es posible ascender por su buen desempeño se dará su mayor esfuerzo.

De manera informal si esta entre sus planes realizar promociones, utilizando como base los méritos de los empleados, pues se considera mas justo promover a alguien que ha dado su mejor esfuerzo para la empresa que a alguien que quizá tenga muchos años pero nunca ha dado lo mejor de si para cumplir con sus objetivos.

4.1.4 Dirección

La importancia de una compañía bien dirigida, radica en que dentro de la administración, la dirección es el elemento más real y humano, porque aquí se trata mas bien de “cómo son realmente” las cosas a diferencia de la parte mecánica que trata de “como deberían ser las cosas”

Para un mejor entendimiento de la situación actual que existe dentro de la empresa Importadora y Exportadora de Melones y Más, S.A. Se evaluó la existencia de diferentes elementos entre el personal como: La motivación, grupos, equipos y el liderazgo; a los que se hace una referencia mas detallada de cada uno de ellos a continuación:

a. Motivación

Existen varios factores que se pueden tomar en cuenta como motivadores, pero dentro de los existentes en EIMY, S.A. esta el salario, aunque este no se debe tomar como un incentivo es el que mas influye entre los individuos.

A pesar de eso en EIMY, S.A. el 62% de los empleados aseguran que el salario que reciben no es motivante, ya que dadas las circunstancias de hoy en día no pueden costear su alimentación y vivienda.



GRÀFICA 2. INCENTIVOS PARA LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE EIMY. S.A.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo el 38% restante manifiestan estar conformes con el salario porque cubre sus necesidades básicas; aunque cabe destacar que a este grupo minoritario pertenecen los empleados del área administrativa quiénes perciben una remuneración muy distinta a la de los empleados de campo.

Las necesidades básicas a las que se refieren los empleados de EIMY, S.A. son las que según la pirámide de Maslow solo alcanzan el primer nivel, es decir las fisiológicas; en estas se encuentran las necesidades de alimentación, sueño, reposo y abrigo. Todas estas necesidades están relacionadas con la supervivencia del individuo, a la vez que han sido satisfechas rigen el comportamiento del mismo.

b. Grupos

En la actualidad es una preocupación de las compañías la motivación efectiva del personal, para que lleve a cabo la realización de las metas y objetivos de la misma, de la mejor manera posible.

De manera precisa se indica que un grupo son dos o mas individuos interdependientes que interactúan entre sí para lograr objetivos específicos, dado que el hombre como ser social, se enfrenta continuamente al trabajo en grupo los cuales pueden ser creados de manera formal o informal.

En el caso de EIMY, S.A. estos se dan de manera informal ya que los individuos o empleados se adaptan rápidamente gracias a características como: ser originarios del mismo lugar, los que oscilan entre las mismas edades, lo que hace que compartan intereses semejantes, siendo una respuesta a la necesidad de contacto social.

c. Equipos

Dentro de EIMY, S.A. los empleados manifiestan tener una vaga idea de cuales son los objetivos, porque no hay indicios de que se encuentren de manera escrita, formal, visible o incluso de que existan; lo que dificulta para el grupo de empleados formar equipos de trabajo; es decir no hay un propósito que estos puedan o tengan que cumplir, por ende dentro de EIMY, S.A. no se dan los equipos.

d. Liderazgo

Las características que deben poseer los líderes son: un compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

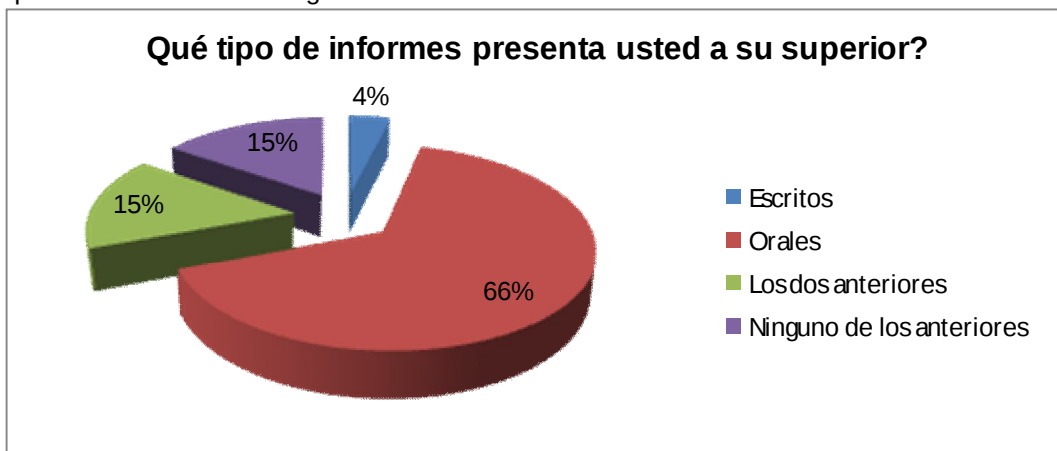
La situación actual de EIMY, S.A. en cuanto a liderazgo es un tanto confusa por parte de los empleados ya que un 100% de los empleados consideran que reciben confianza y apoyo de sus superiores, sin embargo se observó que los problemas o necesidades que dichos empleados han planteado en diferentes ocasiones no han sido resueltos o parece ser que no son de mayor relevancia, lo que deja como consecuencia insatisfacción entre los empleados; precisando ante esto, que en realidad a los trabajadores de EIMY, S.A. no les es proporcionado el apoyo necesario para que realicen sus labores diarias de manera apropiada y eficiente.

4.1.5 Control

En EIMY S.A, no se lleva a cabo el establecimiento de estándares o de patrones debido a que no se dio el proceso de planificación, en el cual se seleccionara que medidas de desempeño deberían tomarse para medir y controlar el resultado deseado.

b. Medición del desempeño

En EIMY S.A. como se puede ver en la figura No. 5 el 66% de los empleados presentan ante el jefe inmediato informes orales estos son utilizados con mayor frecuencia en los trabajadores de campo debido a la simplicidad de las tareas asignadas.



GRÁFICA 3. IDENTIFICACIÓN DE FORMAS DE CONTROL

Fuente: Elaboración propia

c. Comparación

EIMY S.A. los socios hacen comparaciones en los distintos departamento en base a los resultados, pero de manera empírica y por ende no se da una eficiente comparación debido a la escasez de un patrón previamente establecido que sirva de base en lo que se efectuara dicha comprobación en la que se pueda ver con claridad las diferencias que se encuentre.

d. Medidas correctivas

En EIMY S. A, no tienen establecidas que medidas necesarias que puedan utilizar cuando no se este cumpliendo con los objetivos que esperan obtener, sin embargo cuando el desempeño laboral es insatisfactorio, el administrador toma medidas correctivas pero de manera apresurada y empíricamente ya que no tienen desarrollado un programa de acción correctiva y ponerlo en practica a fin de obtener el desempeño deseado.

- **Control preliminar**

En la empresa EIMY, S.A. no se lleva este tipo de control, debido a que no crean políticas, procedimientos y reglas para asegurar la efectiva realización de las actividades.

- **Control concurrente**

En EIMY S. A. Este tipo de control se da de manera informal debido a que para el control del personal se utiliza la planilla con la que se realiza el pago.

- **Control de retroalimentación**

En EIMY S.A. no se de este tipo de control debido a que no reúne los datos necesarios ya no cuentan con un sistema de informes que puedan proporciona información precisa para analizarla y para tomar una decisión

CONCLUSIONES

1. EIMY S. A. trabaja sobre la base de la improvisación, empirismo por no comprobarse la existencia de ningún elemento y/o documento formalmente formulado referente a planeación.

En EIMY S.A. se da la inexistencia de la definición por escrito de la visión del futuro, misión y objetivos de la entidad, falta de formulación de procedimientos y manejo de los fondos sin utilizar un presupuesto formal.

2. Está organizada informalmente, pues el trabajo se lleva a cabo sin un marco estructurado que delimite al campo de acción de cada puesto. No posee un organigrama lo que ocasiona que no se logren definir los diversos niveles de la empresa.
3. La comunicación tanto de superior a subordinado, como de subordinado a superior; se lleva a cabo de manera informal; pues no existen niveles jerárquicos por medio de los cuales la información fluya correcta y oportunamente.
4. EIMY, S.A. no cumple con la etapa de integración que forma parte del proceso administrativo; no cuenta con patrones de puesto establecidos que indiquen los requerimientos para cada uno de los mismos, no se tiene conocimiento del perfil de aptitudes y habilidades de los empleados de la empresa para poder tomarlos en cuenta al momento de presentarse una vacante.

EIMY, S.A. no posee un programa de inducción para los nuevos empleados, ni cuenta con un programa de capacitación para los empleados.

5. El personal que labora en EIMY, S.A. identifica ante ellos a un jefe por la autoridad que éste ejerce sobre ellos, pero no reconocen a un líder ya que no posee las cualidades necesarias del mismo, ni implementa ningún tipo de estrategia que aliente el desempeño del personal para la obtención de mejores resultados.
6. El control no se realiza de la manera apropiada, debido a que no se establecen estándares de desempeño en el proceso de planificación, que rijan cómo debe hacerse las actividades que se desean alcanzar; por ende no se puede hacer una medición del desempeño debido a que debe estar de acuerdo con los patrones.

No se ejerce ningún tipo de control de manera formal, debido a la falta de organización y planeación dónde se establezcan un manual de funciones ejecución de las tareas sobre las cuales se pueda implementar cualquier medida de control para determinar el desempeño real.

RECOMENDACIONES

1. Es oportuno que el proceso de planeación se desarrolle por escrito. Por lo que es necesaria la definición formal de la visión, misión y objetivos de la Exportadora e Importadora de Melones y Más, Sociedad Anónima, para que esté establecido con claridad hacia donde se dirige y en consecuencia contar con parámetros de control.

Es importante que la institución fije inmediatamente presupuestos que definan los ingresos, qué gastar, cuánto gastar y cuándo gastar, apoyados por procedimientos definidos por escrito que regulen el cómo gastar.

2. Es de vital importancia que la Exportadora de Melones y Más, S.A. elabore un organigrama y que lo coloque en un lugar visible para que todos los empleados puedan conocerlo. De esta manera, lograrán dividir el trabajo de forma lógica en funciones y tareas que persigan el logro de los objetivos definidos en la planeación que se recomienda deberá llevar a cabo; así mismo podrán distribuir estas actividades a los cargos que ocupará el recurso humano que mejor cumpla con las habilidades, aptitudes, experiencia y comportamiento requeridos para su desempeño, reuniendo en grupos los cargos con metas afines.

Es necesario utilizar medios como las reuniones, las circulares y los memorandums para poder establecer un proceso de comunicación formal. Es conveniente que se cree un programa de sugerencias de los empleados, por medio del cual ellos participen en la toma de decisiones aportando ideas, datos relevantes o sugerencias sobre las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa y las decisiones que se toman.

3. Es necesario que se implante un proceso eficiente de integración del personal, para esto se deben definir claramente los requerimientos tanto físicos como intelectuales en un perfil de puesto; basados en esta información se recomienda llevar a cabo un proceso formal de reclutamiento y selección para adherir a la empresa a personas capacitadas y adecuadas que llenen los requisitos necesarios para cada puesto de trabajo; a la vez realizar un período de inducción para cada empleado que ingresa de manera que se pueda articular eficientemente a su equipo de trabajo y a la organización, asimismo que conozca la historia, objetivos y filosofía de la misma.

Se recomienda elaborar un programa de capacitación que brinde al empleado la oportunidad de enriquecer sus conocimientos, y mejorar sus habilidades, además se deben realizar evaluaciones al

personal, para determinar que áreas y conocimientos necesitan ser fortalecidos a través de una capacitación.

Realizar promociones dentro de la empresa, ya que esto cumpliría con dos aspectos a la vez: incentivar a los empleados a realizar un buen trabajo, y recompensar a los que se han esforzado por cumplir con los objetivos de la organización.

4. Que el administrador de EIMY, S.A. implemente un programa de incentivos basados en el reconocimiento de las habilidades de cada empleado, por medio del cual se logre satisfacer sus necesidades y las de la empresa.
5. Que se establezcan patrones o estándares los cuales pueden ser: de cantidad, de calidad, de tiempo y de costos, que pueden ser utilizados para medir el desempeño real haciendo comparación con el esperado; determinando un límite de margen de variación de las actividades en la cual al hacerse la comparación se pueda tomar como aceptable o no.

Crear un sistema de acción preventiva que permita el empleado tenga conocimiento de las dificultades a las que se pueda enfrentar y perfeccionamiento, detectando las fallas y los inconvenientes en las distintas etapas del proceso administrativo; que incluya una acción disciplinaria caracterizada por que debe ser esperada, impersonal, inmediata, consistente y debe limitarse al propósito para que rija el desempeño de los empleados de modo que éste pueda desarrollar autocontrol y pueda volverse más eficaz en el trabajo.

EIMY S. A. debe de implementar uno o más tipos de control, tales como el preliminar, el concurrente y el de retroalimentación los cuales le serán de beneficio para la eficiente realización de las tareas, y así obtener los resultados esperados basándose en los objetivos fijados.

LITERATURA CONSULTADA

Arias Galicia, Fernando. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, 3 ed. México: Editorial Trillas, 1979.

Chávez Zepeda, Juan José. Cómo se elabora un proyecto de investigación. 4 ed., Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006.

Chiavenato, Idalberto. Administración: Teoría, proceso y práctica, 3 ed., Colombia: McGraw-Hill, 2000.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5 ed., México: McGraw-Hill, 2003.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, John. Administración: Un enfoque basado en competencias, 9 ed., Colombia: Thomson Learning, 2002.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración: una perspectiva global. 11 ed., México: MacGraw-Hill, 1998.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, 2 ed., Colombia: McGraw-Hill, 1997.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8 ed., México: Pearson Educación, 2005.

Stanton, William J.; Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. Fundamentos de Marketing. 13 ed., México: McGraw-Hill, 2004.

Stoner, James A. F.; Freeman, B. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración. 6 ed., México: Prentice Hall, 1996.

Werther Jr., William B. y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ed., México: McGraw-Hill, 2000.

APÉNDICE



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CHIKIMULA

GUIA DE OBSERVACIÓN

Observador: _____

1. Misión en lugar visible, que permita ser conocida:

2. Documentación sobre estrategias, procedimientos, reglas, etc.:

3. Giro de instrucciones, por parte de los jefes a los subordinados:

4. Reacción de los subordinados al recibir instrucciones:

5. Comunicación entre el personal:

6. Registro del personal que forma parte de la empresa, donde se incluyan detalles sus aptitudes y habilidades:

7. Personal necesario para la efectiva elaboración de todas las tareas:

8. Motivación del Personal:

9. Adaptación a los grupos de trabajo:

10. Imágen de liderazgo:

11. Equipo y recursos de trabajo:

12. Documentación y Papelería:

13. Desempeño Laboral:



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CHIQUMULA

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Obtener información real y necesaria para la elaboración de un Diagnóstico Administrativo de la empresa Exportadora e Importadora de Melones Y Más, S.A.

1. ¿Sabe usted cual es la misión de la empresa, es decir cual es el propósito de ésta?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Sabe usted cual es la visión de la empresa, es decir hacia donde se quiere llegar en el futuro?

SI ☐ NO ☐

3. ¿La misión de la empresa se encuentra establecida por escrito?

SI ☐ NO ☐

4. ¿Se encuentra la misión de la empresa en un lugar que permita a todo el personal observarla y conocerla?

SI ☐ NO ☐

5. ¿A quiénes considera usted que les favorece que se conozca la misión de la empresa?

6. ¿A qué región geográfica se orientan los esfuerzos de la organización?

7. ¿Hacia que se orientan las estrategias de la organización?

UTILIDADES

PARTICIPACION DE MERCADO

IDENTIFICACION DEL EMPLEADO CON LA ORGANIZACIÓN

DIFERENCIACION DE LA COMPETENCIA

CRECIMIENTO

ESTABILIDAD

RENOVACION

8. ¿Conoce los objetivos de la organización?

SI ☐ NO ☐

9. ¿Se tiene un conocimiento claro de la ventaja competitiva de la empresa, es decir la característica que distingue a la empresa de la competencia?

SI ☐ NO ☐

Explique:

10. ¿Se tiene conocimiento de las fortalezas de la empresa, esto se refiere a las actividades del ambiente interno que se realizan eficientemente?

SI ☐ NO ☐

11. ¿Conoce las oportunidades que se le presentan a la empresa, es decir las tendencias positivas en los factores del ambiente externos?

SI ☐ NO ☐

12. ¿Conoce las debilidades que posee la empresa, esto se refiere a las actividades que se realizan con deficiencia o los recursos no posee?

SI ☐ NO ☐

13. ¿Conoce las amenazas a las que se enfrenta la empresa, es decir las tendencias negativas del ambiente externo, todo lo que puede perjudicar a la empresa y que no este directamente en sus manos el resolverlo?

SI ☐ NO ☐

14. ¿Se ha realizado algún estudio que permitiera establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

SI ☐ NO ☐

15. ¿Existen procedimientos establecidos de manera clara y objetiva que guíen la ejecución de las tareas de los empleados?

SI ☐ NO ☐

16. ¿Las reglas se encuentran establecidas de manera clara?

SI ☐ NO ☐

17. ¿Existen presupuestos establecidos por escrito?

SI ☐ NO ☐

¿De qué tipo?

Financieros

Utilización de horas hombre/máquina

Otro

Especifique:

18. ¿Los presupuestos establecidos son de fácil interpretación?

SI ☐ NO ☐

19. ¿Considera útil la información reflejada en los presupuestos?

SI ☐ NO ☐

20. ¿Existe una cadena de mando bien definida por escrito?

SI ☐ NO ☐

21. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?

22. ¿Existen normas que guíen el comportamiento de los empleados?

SI ☐ NO ☐

23. ¿Existen departamentos y puestos definidos en un organigrama formal?

SI ☐ NO ☐

24. ¿Es posible detectar en cada puesto atribuciones específicas?

SI ☐ NO ☐

25. ¿Cuántos empleados tiene bajo su supervisión cada jefe de área?

26. ¿Con relación a la pregunta anterior, considera que la supervisión realizada es eficiente?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

27. ¿Considera que la estructura organizacional de EIMY permite implementar un cambio rápido, según sea la necesidad y la situación que se presente?

SI ☐ NO ☐

De un ejemplo:

28. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

BUENO ☐ REGULAR ☐ MALO ☐

¿Porqué?

29. ¿Considera que la autoridad esta centralizada?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

30. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza dentro de la empresa?

FORMAL ☐ INFORMAL ☐ LAS DOS ANTERIORES ☐

Explique:

31. ¿Considera que existe algún tipo de barreras en la comunicación?

SI ☐ NO ☐

Especifique:

32. ¿Qué tipo de red de comunicación se utiliza en la organización?

DE CADENA ☐ DE RUEDA ☐ DE TODOS LOS CANALES ☐

33. ¿En qué dirección se da el flujo de la información?

HACIA ABAJO ☐ HACIA ARRIBA ☐
LATERAL ☐ DIAGONAL ☐

34. ¿Se cuenta con un registro actualizado del recurso humano de la empresa, es decir un conocimiento del potencial del personal de la empresa, y las plazas vacantes que se pueden presentar y su promoción?

SI ☐ NO ☐

35. Si se presentara una oportunidad de promoción, ¿considera que los inventarios del recurso humano que posee, le proporciona la información adecuada y necesaria para realizarla correctamente?

SI ☐ NO ☐

36. ¿Se actualiza constantemente el inventario de personal?

SI ☐ NO ☐

37. ¿Se lleva a cabo un proceso formal de reclutamiento selección y contratación?

SI ☐ NO ☐

Explique:

38. ¿Qué tipo de fuentes utiliza para el reclutamiento de personal?

INTERNAS ☐ EXTERNAS ☐

39. ¿Se realizan promociones para el personal dentro de la empresa cuando se presenta la oportunidad?

SI ☐ NO ☐

40. ¿Con base a qué se realizan las promociones dentro de la empresa?

MERITOS ☐ ANTIGÜEDAD ☐

41. ¿Considera que las actividades que encierra cada puesto, son las suficientes como para ofrecer la oportunidad de crecimiento a las personas que los ocupen?

SI ☐ NO ☐

42. ¿Considera que los puestos contienen retos permanentes que permita a la persona que los ocupa, permanecer motivada?

SI ☐ NO ☐

43. ¿Considera que los costos para la contratación de personal idóneo, son un obstáculo para llevar a cabo esta actividad?

SI ☐ NO ☐

44. ¿Se cuenta con perfiles específicos para cada puesto?

SI ☐ NO ☐

45. ¿Con relación a la pregunta anterior, estos perfiles esta establecidos por escrito?

SI ☐ NO ☐

46. ¿Cuenta el personal con la capacidad necesaria para utilizar la tecnología que cada puesto requiere?

SI ☐ NO ☐

47. ¿Se tiene conocimiento de las necesidades de los empleados de los distintos niveles?

SI ☐ NO ☐

Explique:

48. La adaptación de los nuevos empleados a su equipo de trabajo, ¿se da de forma lenta o rápida?

RAPIDA ☐ LENTA ☐

¿Porqué?

49. ¿Cada equipo de trabajo o departamento tiene un conocimiento claro de sus objetivos?

SI ☐ NO ☐

50. Los objetivos de los departamentos, ¿están establecidos por escrito?

SI ☐ NO ☐

51. ¿Existe un liderazgo definido y conocido por todo el personal?

SI ☐ NO ☐

52. ¿Considera que el líder transmite la confianza y entusiasmo necesario?

SI ☐ NO ☐

53. ¿Considera que el líder ofrece el apoyo necesario, para la ejecución de las distintas tareas?

SI ☐ NO ☐

54. ¿Se realizan mediciones en las distintas áreas o departamentos?

SI ☐ NO ☐

55. ¿Que tipos de informes se manejan?

ESTADÍSTICOS _____

ORALES _____

ESCRITOS _____

NINGUNO _____

56. ¿Se realizan comparaciones de lo planeado con lo ejecutado?

SI ☐ NO ☐

57. Cuando algo de lo planeado no se cumple total o parcialmente ¿se aplican medidas correctivas?

SI ☐ NO ☐

58. Las medidas correctivas, ¿se realizan inmediatamente o de manera lenta?

59. ¿Con qué calidad de resolución se aplican las medidas correctivas?

BUENA ☐ REGULAR ☐ MALA ☐

ANEXOS

EIMY S.A.
PLANILLA LABORAL EIMY
Del 03AL 08 DE MARZO 2008



No.	NOMBRE	PUESTO									TOTAL DE SEMANA Y BONIFICACION	HORAS EXTRAS								VALOR	TOTAL HORAS EXTRAS	TURNOS EXTRAS								VALOR	TOTAL DE TURNOS	DESCUENTO TIENDA	TOTAL A RECIBIR		
			L	M	M	J	V	S	D	Bonificación		V	S	D	L	M	M	J			S	D	L	M	M	J	V								
1	Alvaro Valdez	Tractorista	Q70.00	Q70.00	Q70.00	Q70.00	Q70.00	Q70.00	Q80.00	-Q70.00	Q430.00									Q10.00	Q0.00								Q125.00	Q0.00	Q3.00	Q427.00			
2	Hector Aldana	Tractorista	Q90.00	Q85.00	Q85.00	Q85.00	Q85.00	Q85.00	Q85.00		Q600.00	2								Q10.00	Q20.00								Q100.00	Q0.00		Q620.00			
3	Edi Osvaldo Sagastume	Tractorista	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q90.00		Q450.00	2	3							Q10.00	Q50.00	1							Q70.00	Q70.00	Q16.50	Q553.50			
4	Armando Lopez	Regador	Q71.00	Q71.00	Q71.00	Q71.00	Q71.00	Q71.00	Q74.00		Q500.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00		Q500.00			
5	Alberto Orellana	Regador	Q58.00	Q58.00	Q58.00	Q58.00	Q58.00	Q58.00	Q58.00		Q406.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00		Q406.00			
6	Danilo orellana	Regador	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q66.00		Q450.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00	Q26.00	Q424.00			
7	Hector Lopez	Regador	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q66.00		Q450.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00		Q450.00			
8	Rony Lopez	Regador	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q66.00		Q450.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00		Q450.00			
9	Raul Torres	Regador	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q66.00		Q450.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00		Q450.00			
10	Alex Ramos	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00					2				Q10.00	Q20.00								Q75.00	Q0.00		Q320.00			
11	Walmer Sacarias	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00		-Q50.00	Q250.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00	Q7.00	Q243.00			
12	Robin quiñones	Regador	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q66.00		Q450.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00	Q37.00	Q413.00			
13	Cesar Peres Sosa	Regador	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q66.00		Q450.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00	Q21.00	Q429.00			
14	Juan Jose Larios	Regador	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q64.00	Q66.00		Q450.00									Q10.00	Q0.00	1	1						Q75.00	Q150.00		Q600.00			
15	Osvin Zacarias	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00		-Q50.00	Q250.00					2				Q10.00	Q20.00								Q75.00	Q0.00	Q34.00	Q236.00			
16	Juan Gallego	seguridad	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q135.00			Q550.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00	Q12.50	Q537.50			
17	Juan Sanabria	seguridad	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q135.00		-Q50.00	Q500.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00	Q114.00	Q386.00			
18	Daniel Sanabria	seguridad	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q85.00			Q500.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00		Q500.00			
19	Luis Alfredo Sanabria	seguridad	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q83.00	Q85.00			Q500.00									Q10.00	Q0.00								Q75.00	Q0.00		Q500.00			
20	Jose Luis Mendez	Caporal	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q40.00		Q400.00	4			2	2				Q10.00	Q80.00								Q75.00	Q0.00		Q480.00			
21	Antonio Diaz	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	4			2	3				Q10.00	Q90.00								Q75.00	Q0.00		Q390.00			
22	Alfredo Diaz	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	4			2	3				Q10.00	Q90.00								Q75.00	Q0.00		Q390.00			
23	Carlos Lopez	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	4	4			3				Q10.00	Q110.00								Q75.00	Q0.00		Q410.00			
24	Elmer Escobar	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	4	2		2	3				Q10.00	Q110.00								Q75.00	Q0.00		Q410.00			
25	Fidel Leon	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	4	4		2	3				Q10.00	Q130.00								Q75.00	Q0.00		Q430.00			
26	Mauricio Cortez	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	4				3				Q10.00	Q70.00								Q45.00	Q0.00		Q370.00			
27	Fredy Garcia	Caporal	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00			Q360.00	2	1							Q10.00	Q30.00								Q45.00	Q0.00		Q390.00			
28	Carlos Hernandez	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1		1					Q10.00	Q30.00								Q45.00	Q0.00	Q8.00	Q322.00			
29	Gilberto Diaz	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1		1	1				Q10.00	Q40.00								Q45.00	Q0.00	Q20.00	Q320.00			
30	Hector Suchite	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1			1	1				Q10.00	Q30.00								Q45.00	Q0.00		Q330.00			
31	Luis Padilla	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00				1					Q10.00	Q10.00								Q75.00	Q0.00		Q310.00			
32	Mario Cheguen	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1		1					Q10.00	Q30.00								Q45.00	Q0.00		Q330.00			
33	Oscar Garcia	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1		1	1				Q10.00	Q40.00								Q45.00	Q0.00	Q15.00	Q325.00			
34	Oscar Suchite	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1		1					Q10.00	Q30.00								Q45.00	Q0.00		Q330.00			
35	Pedro Mejia	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1		1					Q10.00	Q30.00								Q45.00	Q0.00		Q330.00			
36	Rafael Suchite	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1			1	1				Q10.00	Q30.00								Q45.00	Q0.00		Q330.00			

37	Sergio Padilla	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1			Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q320.00
38	Sergio Sagastume	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1	1			Q10.00	Q30.00						Q45.00	Q0.00		Q330.00
39	Tomas Perez	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1	1			Q10.00	Q30.00						Q45.00	Q0.00		Q330.00
40	Julio Roberto Orellana	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1	1		Q10.00	Q30.00						Q45.00	Q0.00		Q330.00
41	Ruben Paz	Caporal	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00		-Q50.00	Q310.00	1	1				Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00	Q7.50	Q322.50
42	Carlos Ramirez	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1	2		Q10.00	Q40.00						Q45.00	Q0.00	Q5.00	Q335.00
43	Heidy Godoy	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1					Q10.00	Q10.00						Q45.00	Q0.00		Q310.00
44	Vilma Godoy	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1					Q10.00	Q10.00						Q45.00	Q0.00		Q310.00
45	Neftaly Perez	Jornalero	Q35.00	Q35.00	Q0.00	Q0.00	Q35.00	Q25.00			Q130.00						Q10.00	Q0.00						Q45.00	Q0.00	Q31.50	Q98.50
46	Jaime Zacarias	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1	1			Q10.00	Q30.00						Q45.00	Q0.00		Q330.00
47	Lusio Ramos	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00			Q100.00	1	1	1			Q10.00	Q30.00						Q45.00	Q0.00		Q130.00
48	Mario Gallego	Jornalero	Q0.00	Q50.00	Q0.00	Q50.00	Q50.00	Q25.00			Q175.00	1		1	2		Q10.00	Q40.00						Q45.00	Q0.00		Q215.00
49	Noe Gallegos	Jornalero	Q50.00	Q0.00	Q0.00	Q50.00	Q50.00	Q25.00			Q175.00	1		1			Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q195.00
50	Marvin Ramos	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1	2		Q10.00	Q40.00						Q45.00	Q0.00		Q340.00
51	Rosvin Ramos	Jornalero	Q50.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00			Q50.00			1			Q10.00	Q10.00						Q45.00	Q0.00		Q60.00
52	Valentin Najera	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1	2		Q10.00	Q40.00						Q45.00	Q0.00		Q340.00
53	Walter Lopez	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1	1		Q10.00	Q30.00						Q45.00	Q0.00		Q330.00
54	Oseas Aldana	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1			Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q320.00
55	Victor Manuel Perez	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1			Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q320.00
56	Edin Suchite	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1			Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q320.00
57	Esdar Josue Zacarias	Jornalero	Q50.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00			Q50.00			1			Q10.00	Q10.00						Q45.00	Q0.00		Q60.00
58	Leidy Ramos	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00						Q10.00	Q0.00						Q45.00	Q0.00		Q300.00
59	Elmer Osvaldo	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00		-Q50.00	Q250.00	1	1	1	2		Q10.00	Q50.00						Q45.00	Q0.00	Q6.00	Q294.00
60	Emilio Rene Vargas	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00			1			Q10.00	Q10.00						Q45.00	Q0.00	Q84.50	Q225.50
61	Alex Larios	Jornalero	Q0.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q25.00			Q225.00				2		Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00	Q18.50	Q226.50
62	Jessica Ramos	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1					Q10.00	Q10.00						Q45.00	Q0.00	Q12.50	Q297.50
63	Maria Cristina Aldana Ramos	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1					Q10.00	Q10.00						Q45.00	Q0.00	Q19.10	Q290.90
64	Sandy Aldana	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1			Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q320.00
65	Jose Antonio Morales	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1	2		Q10.00	Q40.00						Q45.00	Q0.00		Q340.00
66	Jose Morales	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00			1	2		Q10.00	Q30.00						Q45.00	Q0.00		Q330.00
67	Elder Gonzales	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1				Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q320.00
68	Lusvin Gonzales	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1				Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q320.00
69	Dony Fernando Ramos	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1	1	1			Q10.00	Q30.00						Q45.00	Q0.00		Q330.00
70	Offer Zacarias	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1		1			Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q320.00
71	Edras Garcia	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00	1			1	1	Q10.00	Q30.00						Q45.00	Q0.00	Q13.00	Q317.00
72	Carlos Jose Padilla	Jornalero	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q300.00			1	2		Q10.00	Q30.00						Q45.00	Q0.00	Q3.50	Q326.50
73	Ingrid Garcia	siembra	Q45.00	Q45.00	Q45.00	Q45.00	Q45.00	Q45.00			Q270.00						Q10.00	Q0.00						Q45.00	Q0.00	Q20.25	Q249.75
74	Evelin Garcia	siembra	Q45.00								Q45.00						Q10.00	Q0.00						Q45.00	Q0.00	Q5.00	Q40.00
75	Rigoberto Sanabria	cosecha	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00		Q350.00				1	1	Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q370.00
76	Francisco Orellana	cosecha	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00		Q350.00				1	1	Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q370.00
77	Jose Vargas	cosecha	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q50.00		Q50.00						Q10.00	Q0.00						Q45.00	Q0.00		Q50.00
78	Lesvia Maria Agustin	cosecha	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00		Q350.00				1	1	Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q370.00
79	Marco Tulio Marin	cosecha	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00		Q350.00				1	1	Q10.00	Q20.00						Q45.00	Q0.00		Q370.00

80	Gladis Orellana	cosecha	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q350.00					1	1		Q10.00	Q20.00							Q45.00	Q0.00		Q370.00	
81	Maria Luz Aldana	cosecha	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q350.00					1	1		Q10.00	Q20.00							Q45.00	Q0.00		Q370.00	
82	Amilcar Aldana	cosecha	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00	Q50.00			Q350.00					1	1		Q10.00	Q20.00							Q45.00	Q0.00		Q370.00	
83	David Avalos	cosecha	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00			Q420.00					2	1		Q10.00	Q30.00							Q75.00	Q0.00		Q450.00	
84	Cesar Gimenez	PLANTA	Q108.00								Q108.00								Q8.00	Q0.00							Q45.00	Q0.00		Q108.00	
85	Axel	camion	Q150.00	Q150.00	Q150.00	Q150.00					Q600.00								Q10.00	Q0.00							Q45.00	Q0.00		Q600.00	
86	Juventino Paz	bodega	Q400.00	Q400.00							Q800.00								Q10.00	Q0.00							Q45.00	Q0.00	Q35.50	Q764.50	
87	Alvaro Garcia	bonbas	Q425.00								Q425.00								Q10.00	Q0.00							Q45.00	Q0.00		Q425.00	
88	Josue Leon	camion	Q450.00	Q150.00	Q150.00	Q150.00	Q150.00	Q47.00			Q1,097.00								Q10.00	Q0.00							Q45.00	Q0.00		Q1,097.00	
89	TOTALES		Q4,344.00	Q4,244.00	Q4,109.00	Q4,209.00	Q4,244.00	Q4,267.00	Q1,349.00		Q26,766.00	45	22		22	28	0	0		Q1,170.00	0	0	0	0	0	0		Q220.00	Q575.85	Q31,220.15	Planilla de Campo
																											Q149.50	Q9,150.00	Planilla Administrativa		
																												Q40,370.15	Total		
																											Q725.35	Q3,000.00	Facturas		
																												Q43,370.15	TOTAL		

