

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS MIPYMES DEDICADAS A LA VENTA DE REPUESTOS Y LUBRICANTES EN ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA.”**

TESIS DE GRADO

**GABRIELA DORILY GARCÍA SANDOVAL**  
CARNET 21020-09

JUTIAPA, MAYO DE 2015  
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS MIPYMES DEDICADAS A LA VENTA DE REPUESTOS Y LUBRICANTES EN ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA.”**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR  
**GABRIELA DORILY GARCÍA SANDOVAL**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

JUTIAPA, MAYO DE 2015  
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLEGER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA:	MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA:	MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO:	MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. CLAUDIA MARISOL BRINDIS RODRIGUEZ

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. KELY ALCIRA BARRERA ARANA DE SOTO  
LIC. RONAL AUGUSTO OSORIO GIRÓN  
LIC. SILVIA AZUCENA MOTTA ESPINA

Jutiapa, 08 de enero de 2015.

Licenciada:  
Gloria Zarazúa  
Directora de Administración de Empresas  
Campus Central, URL  
Facultad de Ciencias Económica y Empresariales

Estimada Licenciada:

Por este medio me permito hacer de su conocimiento que el trabajo de tesis titulado "Análisis del proceso administrativo en las mipymes dedicadas a la venta de repuesto y lubricantes, ubicada en el casco urbano del municipio de Asunción Mita, Jutiapa", realizado por la estudiante: Gabriela Dorily García Sandoval, carné número 21020-09.

El mismo ha quedado concluido, y cumple con los requisitos fijados por la universidad por lo que me permito someterlo a su consideración para defensa privada de tesis.

Atentamente,



Licda. Claudia Marisol Brindis  
Asesora de tesis  
Colegiada 9880.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01169-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante GABRIELA DORILY GARCÍA SANDOVAL, Carnet 21020-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01204-2015 de fecha 10 de abril de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS MIPYMES DEDICADAS A LA VENTA DE  
REPUESTOS Y LUBRICANTES EN ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 22 días del mes de mayo del año 2015.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar**

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

*¡Gracias Dios mío por permitirme gozar de este triunfo, a ti sea la gloria y la honra!*

### **A MI PAPÁ**

*Joel Antonio García, por trabajar con dedicación y esmero todos estos años para darnos lo mejor a mis hermanos y a mí, por ser ejemplo que con amor y dedicación todo es posible.*

### **A MI MAMÁ**

*Doris de García, infinitas gracias por el amor puro que me da, por ser mí aleada en la vida, este triunfo es suyo también. ¡La adoro!*

### **A MIS HERMANOS**

*Mis colegas y amigos, Licda. Dalila García, Mg. Leydi García y Lic. Wender García, siempre han sido un ejemplo para mí, gracias por ser proveedores de fuerza, voluntad y ganas de seguir y salir adelante, ¡siempre seremos los mejores hermanos!*

### **A MIS SOBRINOS**

*Roberto André, Pablo Gabriel y los que están por llegar... ¡son mi fuente de energía y mis tesoros más preciados!*

### **A JAIRON NAVAS**

*Gracias por llegar, quedarte y permanecer, por CREER en mí, apoyarme, y sobre todo brindarme tu amor incondicional, ¡TE AMO!*

## **AGRADECIMIENTOS:**

### **A MIS CUÑADOS**

*Ing. Carlos Alvarado, Mg. Juan Carlos Salguero y Licda. Ana Lucia Colocho, por instarme a seguir adelante y confiar en mí.*

### **A MI ASESORA Y COORDINADORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

*Licda. Claudia Marisol Brindis, por su carisma, paciencia y sobre todo por sus conocimientos técnicos que fueron de mucha utilidad para la realización de mi proyecto de tesis. ¡Muchas gracias!*

### **A MIS AMIGOS**

*Daysi, Charlie (+), Bob y Gordo por ser incondicionales y hacer de mí una mejor persona, gracias por las sonrisas incontables.*

### **A MIS CATEDRÁTICOS**

*Gracias por compartir de sus conocimientos en estos años de estudio, sus consejos me han sido de gran utilidad.*

### **A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

*Por ser mi casa de estudio, por acobijarme en esta etapa tan importante de mi vida, gracias por formar profesionales con principios y valores.*

### **ESPECIALMENTE A LOS PROPIETARIOS DE LAS MIPYMES DE REPUESTOS Y LUBRICANTES**

*Gracias por abrirme las puertas de sus negocios para realizar la presente investigación, gracias por su tiempo y por el interés hacia el proyecto, hicieron fácil lo difícil.*

## ÍNDICE

Contenido	Página.
<b>Resumen Ejecutivo</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>I. Marco referencial</b>	01
<b>1.1. Marco Contextual</b>	01
a) Antecedentes	01
b) Situación actual	04
<b>1.2. Marco Teórico</b>	06
1.2.1 Empresa	06
1.2.2 Administración	08
1.2.3 Proceso administrativo	08
1.2.4 Planeación	09
1.2.5 Organización	15
1.2.6 Integración de personal	26
1.2.7 Dirección	38
1.2.8 Control	43
<b>II. Planteamiento del problema</b>	47
2.1 Objetivos	48
2.1.1 Objetivo general	48
2.1.2 Objetivos específicos	48
2.2 Variable e Indicadores	49
a) Definición conceptual	49
b) Definición operacional	49

2.3 Alcances y Limitaciones	50
2.4 Aporte	50
<b>III. Método</b>	<b>52</b>
3.1 Sujeto	52
3.2 Población y muestra	52
3.3 Instrumentos	54
3.4 Procedimiento	54
3.5 Diseño y metodología estadística	55
<b>IV. Análisis y presentación de resultados</b>	<b>56</b>
<b>V. Análisis e interpretación de resultados</b>	<b>66</b>
<b>VI. Conclusiones</b>	<b>72</b>
<b>VII. Recomendaciones</b>	<b>74</b>
<b>VIII. Bibliografía</b>	<b>76</b>
<b>Anexos</b>	

## **Índice de figuras**

Funciones de la empresa en la economía figura. No 1	06
Técnicas y herramientas de planeación figura. No 2	09
Proceso de administración estratégica figura. No 3	13
Línea directa figura. No 4	17
Línea punteada figura. No 5	18
Vertical figura. No 6	19
Horizontal figura. No 7	19
Circular figura. No 8	20
Departamentalización por productos figura. No 9	21
Departamentalización funcional figura. No 10	22
Departamentalización por territorio figura. No 11	22
Departamentalización por clientes figura. No 12	23
El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo figura. No 13	42
Tipos de control figura. No 14	46

## **Índice de tablas**

Tipos de objetivos tabla. No 1	11
Cuadro comparativo de las Organizaciones Formales tabla. No 2	16
Listado de empresas tabla. No 3	53

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa existe gran número de mipymes entre ellas se encuentran las que se dedican a la venta de repuestos y lubricantes para todo tipo de vehículos, cabe mencionar que este tipo de negocios últimamente ha evolucionado y esto se debe a la creciente demanda vehicular dentro del municipio, de igual forma estas empresas son administradas en su mayoría por los mismos propietarios.

La presente investigación tuvo como objetivo general, analizar la situación actual del proceso administrativo, en las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en Asunción Mita, Jutiapa por lo cual fue necesario determinar la forma en la que los propietarios de estos negocios aplican las funciones como: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Se establecieron dos sujetos de investigación, siendo estos los propietarios y los colaboradores a los cuales se les realizaron entrevistas y cuestionarios estructurados, como medio para recabar información y presentar los resultados que detallen la situación en que se encuentran estas mipymes.

Fue posible establecer que el total de mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes no realizan el proceso administrativo, solamente aplican procedimientos empíricos y la experiencia propia, lo que impide guiar adecuadamente cada una de las actividades que se desarrollan dentro de las empresas.

Derivado de los resultados obtenidos se recomienda a las mipymes que opten por establecer de una forma correcta los diferentes tipos de planes como: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, de igual forma es indispensable también que se los den a conocer a los colaboradores, pues esto les permitirá tener un mejor desempeño laboral sintiéndose comprometidos con la organización, para lograr la adaptación de cada uno de los planes a las actividades de la empresa y con ello el logro de objetivos organizacionales.

## INTRODUCCIÓN

La aplicación del proceso administrativo es importante en todo tipo de empresas, de igual forma es necesario que las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes lo apliquen de una forma técnica para el buen funcionamiento de sus negocios.

La presente investigación trata de analizar la forma de cómo las empresas que se dedican a la venta de repuestos y lubricantes desarrollan el proceso administrativo, con la ayuda de un censo se procedió a ubicar 15 mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en el casco del municipio de Asunción Mita, con un total de 32 colaboradores distribuidos en cada una de las empresas.

Se inició elaborando un marco referencial en donde se abordan investigaciones similares relacionadas con el tema de estudio así mismo se estructuró un marco teórico; tomando como referencia teorías de diferentes autores en el campo de la administración, en donde se integraron las etapas que abarca el proceso administrativo tales como; planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Seguidamente se establece el planteamiento del problema, para luego redactar los objetivos y llevar a cabo la investigación, con la ayuda de instrumentos como: observación preliminar, entrevista estructurada y cuestionarios estructurados los cuales estaban dirigidos a propietarios y colaboradores de las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes, se pudo recolectar información necesaria y oportuna, derivado de ello se obtuvieron resultados confiables los cuales están presentados en tablas comparativas, seguidamente se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos, con lo cual se pudo concluir y recomendar aspectos relevantes.

Derivado de lo anterior, se presenta una guía y un manual como propuesta dirigida a los propietarios de las mipymes, con el fin de que puedan establecer adecuadamente cada una de las funciones del proceso administrativo, pues para lograr un mayor crecimiento y desarrollo es necesario que las empresas se respalden en bases técnicas y no en el trabajo empírico que desarrollan actualmente.

## I. Marco referencial

### 1.1 Marco contextual

#### 1.1.1 Antecedentes

Para la realización de la presente investigación es de suma importancia citar algunos estudios en los cuales el tema central es el proceso administrativo, con el propósito de conocer los aportes que elaboró cada autor, por lo cual se mencionan los siguientes:

Según Morales (2011), en la tesis titulada **“Proceso administrativo en las sociedades financieras dedicadas a la administración de hipotecas aseguradas bajo el sistema F.H.A”** en su investigación plantea como objetivo general; determinar cómo se aplica el proceso administrativo en las entidades financieras dedicadas a la administración de hipotecas aseguradas, para lo cual el autor concluyó que estas entidades están formalmente estructuradas y utilizan como principales fundamentos de la organización el organigrama y la especialización en el trabajo. En cuanto a elementos claves para el diseño organizacional, utilizan la especialización del trabajo y la departamentalización, derivado de esta situación, se pudo identificar que la autoridad es centralizada, y recomienda que las entidades financieras dedicadas a la administración de hipotecas, cumplan con todas las funciones del proceso administrativo. Será el Gerente General el responsable de coordinar y enfocar los objetivos que se persiguen en cada área, a efecto de orientarlos hacia un mismo fin.

Barrera (2014), en la tesis titulada **“La administración de inventarios en las mipymes dedicadas a la compra y venta de repuestos y lubricantes ubicadas en Asunción Mita, Jutiapa”** plantea como objetivo general; establecer la forma en que se realiza la administración de inventarios en las mipymes dedicadas a la compra y venta de repuestos y lubricantes ubicadas en Asunción Mita, Jutiapa. Y mediante el análisis de investigación la autora concluye que fue posible determinar que las empresas dedicadas a la compra y venta de repuestos y lubricantes no utilizan ningún sistema para el control de inventarios, valiéndose únicamente de herramientas básicas

adoptadas mediante la experiencia adquirida por lo cual recomendó aplicar el sistema Justo a Tiempo para el control de inventarios, para evitar los costos que se generan al mantener inventarios innecesarios de ciertos productos y mejorar la posición competitiva de las empresas al incrementar la calidad y la flexibilidad de la entrega a los clientes.

Según Acuté (2008), en su estudio titulado **“Proceso administrativo en las pequeñas empresas productoras de materiales de confección en la ciudad de Guatemala”** señala que el objetivo general de la investigación fue, identificar la forma en que aplican el proceso administrativo, las pequeñas empresas productoras de materiales de confección, en la ciudad de Guatemala. Concluyendo que el proceso de integración de personal es deficiente, utilizan primordialmente las recomendaciones como fuente de reclutamiento. Las herramientas de selección son las entrevistas, solicitud de empleo; además del currículum con las referencias laborales de los candidatos por lo cual recomendó que es importante replantear las fuentes de reclutamiento, para no basarse únicamente en las recomendaciones y así atraer candidatos óptimos al puesto vacante. Es necesario que se presente toda la documentación necesaria y analizar al candidato para no correr el riesgo de una mala elección.

Tambriz (2011), indica en la tesis titulada **“Proceso administrativo y su importancia en la producción y la comercialización de la artesanía textil”**, formuló como objetivo general; determinar la aplicación y la no aplicación del proceso administrativo para comprobar la diferencia e importancia en la producción y comercialización de la artesanía textil, estableciendo las herramientas estratégicas gerenciales para su mejor aplicación en las microempresas que se dedican a esta actividad en el municipio de Nahualá, departamento de Sololá. El autor concluyó que las empresas comercializadoras, están conscientes de la necesidad de optimizar la aplicación del proceso administrativo en sus empresas; sin embargo entre los productores existe un porcentaje considerable que no han percibido la necesidad latente de utilizarlo y que los pueda sacar del estancamiento en que se encuentran y recomienda que las empresas productoras y comercializadoras dedicadas a la artesanía de productos

textiles, se apoyen de las bondades de herramientas para la comercialización, como las ferias promocionales, internet para dar a conocer sus productos y realizar negocios a nivel internacional.

Según Vejar (2012), en la tesis titulada **“Diagnóstico empresarial de las Mipymes dedicadas a la venta de repuestos nuevos para automóviles en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz”** plantea como objetivo general; determinar la situación actual de las empresas dedicadas a la venta de repuestos para automóviles en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, a través de un diagnóstico empresarial. Y mediante el análisis de investigación el autor concluye que dentro del área administrativa, las Mipymes dedicadas a la distribución de repuestos nuevos para automóviles, son empresas que aplican elementos básicos de administración; no cuentan con una planificación estructurada, poseen una organización basada en experiencias, lo que conlleva a limitar el desarrollo de la empresa y del personal, el proceso de selección y contratación no es bien aplicado, además controlan sus actividades por medio de parámetros como el inventario, controles de personal por medio de reglas o normas de conducta.

Por lo cual recomienda que dentro de la parte administrativa es necesario entrelazar cada elemento básico de la administración, desarrollando técnicas y herramientas que potencialicen a la empresa en conjunto. Toda empresa tiene un objetivo en común, la de crecer, posicionarse en el mercado, este tipo de ambición lleva a determinar que la venta de repuestos para automóviles es un negocio que se presta para el crecimiento, por lo cual es necesario crear una planificación acorde a lo que la empresa desea alcanzar, ello permitirá contrarrestar cualquier eventualidad, así como el mejorar las decisiones administrativas del propietario o encargado.

### **1.1.2 Situación actual**

Los repuestos automotrices son todos aquellos que hacen posible que el vehículo continúe con el adecuado funcionamiento, haciendo uso de partes nuevas que han reemplazado partes dañadas con el tiempo, por el uso o por algún accidente. Según Veraj (2012), las clases de repuestos son variados dentro del mercado, y depende del tipo de automotor, desde autobuses o vehículos de carga, hasta vehículos particulares. Cabe destacar que ante la economía, no muy favorable, por la que se atraviesa, los clientes buscan precios accesibles y cómodos, haciendo aún más atractivo y competitivo el mercado automotriz. En Guatemala no existen empresas que se dediquen a la fabricación de repuestos para vehículos. En el plano nacional no existen registros numéricos en cuanto al tamaño de las importaciones desde Japón, China, Tailandia o cualquier otro país que comercialice repuestos para vehículos.

Sin embargo, Rodríguez (2014), resaltó que es Japón el principal proveedor, debido a la gran demanda de productos que proceden de dicho país por considerarse de excelente calidad, pero destacó el hecho de que productos originarios de Taiwán o China cada día son más demandados, debido a las condiciones económicas de los usuarios, ya que son piezas que difieren en precio en cuanto a los artículos japoneses, caracterizándose además por considerarse de inferior calidad.

En referencia a las empresas que se dedican a la comercialización de repuestos y lubricantes en el país, tienen como ventaja el hecho de que, según (Superintendencia de Administración Tributaria) [SAT], 2014). Guatemala es el país con el mayor parque vehicular de Centroamérica, actualmente la cantidad de vehículos registrados por la SAT llegó a 2,724,414 unidades en noviembre de 2014. Jutiapa, cuenta con una cantidad de 80,989 vehículos registrados dentro del departamento, según datos publicados por dicha institución.

En Asunción Mita las mipymes juegan un papel muy importante ya que impulsan el desarrollo, generando fuentes de empleo. En investigaciones anteriores según Barrera (2014), menciona que el crecimiento económico del municipio se refleja en el

surgimiento de nuevas empresas y el afianzamiento de las ya existentes en el mercado local, entre las que se encuentran las dedicadas a la comercialización de repuestos y lubricantes para vehículos, esta actividad comercial cada vez cobra más relevancia al mostrar cifras de crecimiento masivo, según se pudo apreciar mediante observaciones realizadas en dichos negocios, cuya afluencia de clientes es constante en cada una de las empresas estudiadas, a pesar que se trata de microempresas.

En relación con la forma de administración de dichas empresas según Veraj (2012), coincide con la problemática actual de investigación, pues el autor menciona que este tipo de mipymes carecen de una administración eficaz, basada únicamente en experiencias, perjudicando el desarrollo del negocio, debido que no cuentan con las técnicas apropiadas para desarrollar el proceso administrativo, por lo cual recomienda tomar acciones oportunas pues esto perfeccionará el entorno empresarial al cual representan, impulsado mejoras para obtener una mayor participación dentro del mercado, llegando a ser más competitivos dentro de este sector comercial.

Barrera (2012) también menciona que esta clase de empresas debe tomar en cuenta que entre los factores imprescindibles para su supervivencia y continuo éxito se encuentra la aplicación de una buena administración, de igual forma menciona que estas empresas no utilizan ningún sistema para el control de inventarios, valiéndose únicamente de herramientas básicas adoptadas mediante la experiencia adquirida.

Según Rodríguez (2014), los primeros negocios de repuestos para vehículos tuvieron sus inicios en el año de 1,980 denominados “aceiteras”, con ventas solamente de lubricantes, actualmente existen 15 empresas que ofrecen variedad de repuestos y suministros las cuales se han visto influenciadas positivamente, debido a la demanda de vehículos como; automóviles, motocicletas es importante mencionar que en el casco urbano, existe un sistema de moto-taxi, que funciona como medio de transporte colectivo interno, lo cual contribuye a que incremente la comercialización de repuestos y suministros para moto-taxis en el municipio.

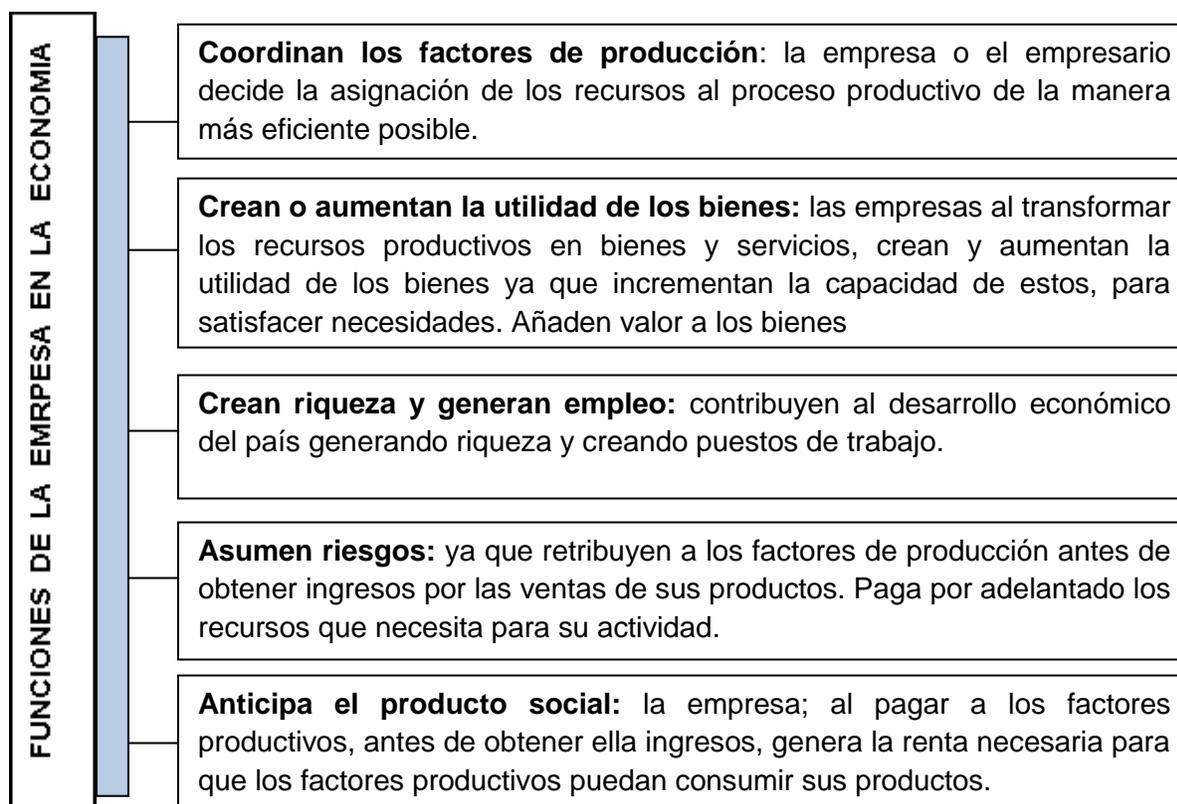
## 1.2 Marco Teórico

### 1.2.1 Empresa

Según Risco (2013), la empresa es el elemento clave para la creación de riqueza y empleo en cualquier economía, su función principal es producir aquellos bienes y servicios que los individuos necesitan para satisfacer sus necesidades y para ello transforman una serie de factores productivos, para obtener el bien o servicio final que demandaran los consumidores. Funciones de la empresa en la economía:

#### Funciones de la empresa en la economía

Figura No. 1



Fuente: Risco, (2013).

Los autores Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), indican que una empresa es una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad. Para lograr ganancias y atender el compromiso con su prosperidad, el

emprendedor necesita adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente.

La (Organización Internacional del Trabajo [OIT] 2009), establece el propósito de clasificar las empresas que aportan a la economía de los países, con el sentido de conceptualizar el número de trabajadores, por lo que establece lo siguiente:

- **Auto empleo o cuenta propia:** empresa de un solo trabajador y que eventualmente emplea mano de obra no remunerada, ejemplo: familia.
- **Microempresa:** con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores.
- **Pequeña empresa:** con la participación directa del propietario y un máximo de 25 trabajadores.
- **Mediana empresa:** con la participación directa del propietario y un máximo de 70 trabajadores.

Similar clasificación realiza el Ministerio de Economía de Guatemala MINECO (2009), las empresas por su tamaño se clasifican de la siguiente manera:

**Microempresa:** toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores.

**Pequeña empresa:** toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de 25 trabajadores.

**Mediana empresa:** toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de 60 trabajadores.

### **1.2.2 Administración**

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Correa (2009), define la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

### **1.2.3 Proceso administrativo**

Según Del Río (2009), el proceso administrativo son las distintas actividades y funciones que se efectúan con el objeto de ordenar de forma adecuada las distintas actividades en la empresa, incluyendo la moderna.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), indican que el proceso administrativo consiste en cinco etapas que son “planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. El proceso administrativo, recoge los conocimientos necesarios para que sean aplicados y relacionados en las diferentes actividades que influyen en la microempresa, así como las actividades que se desarrollan dentro de la misma. Para ello debe generarse un ordenamiento de actividades a través de los elementos que lo integran. A continuación se describen cada una de las funciones:

### 1.2.4 Planeación

Del Río y Del Río (2009), definen la planeación como el camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

Para Robbins, et al. (2009), la planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. El primer paso para planear consiste en determinar las metas de las organizaciones. Una vez que estas se definen, se establecen los objetivos para alcanzarlos de manera sistemática, las relaciones y el tiempo son fundamentales para estas actividades. Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que quieren las organizaciones, y uno de sus puntos críticos en la forma adecuada de organizar el trabajo.

#### Técnicas y herramientas de planeación

Figura No. 2



Fuente: Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones, (2009)

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), la planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Los gerentes hacen planes por tres razones:

- Para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro (para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social).
- Para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas.
- Para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a las metas propuestas.

Para Robbins, et al. (2009), las actividades de planeación incluyen una considerable cantidad de detalles y ciertos pasos que deben darse en cada proceso de planeación:

**Misión:** es un propósito general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a competencias y lugar de la organización en el mundo. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir; significa identificar la función que cumplen en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos.

Rojas (2008), señala lo siguiente: la misión se define como una declaración de la razón de ser de la organización. A menudo, la misión está redactada en términos de los clientes generales a quienes sirven. Esta se utiliza para definir la función básica de la empresa, los clientes a los que se desea satisfacer, los bienes y servicios que ofrecen y los mercados proyectados.

**Visión:** es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir, una meta motiva a la gente a que trabaje por un futuro prometedor. (Robbins, et al. 2009).

Para Hitt, Ireland y Hoskisson, (2008), es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.

**Objetivos:** según Robbins, et al. (2009), son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones; especifican los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado.

Una definición operativa indica que:

- Un objetivo cuantificado es una meta
- Un objetivo fijado en tiempo es un programa
- Un objetivo fijado en recursos financieros es un presupuesto

Una organización tiene diferentes tipos de objetivos que pueden clasificarse de la siguiente manera:

### Tipos de objetivos

Tabla No. 1

Crterios	Clasificación
Por nivel jerárquico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generales</li><li>• Funcionales</li><li>• Departamentales</li></ul>
Por su aplicación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colectivos</li><li>• Individuales</li></ul>
Por el tiempo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corto plazo</li><li>• Mediano plazo</li><li>• Largo plazo</li></ul>
Por su consecución	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediatos</li><li>• Inmediatos</li></ul>
Por su naturaleza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Económicos</li><li>• De servicio</li><li>• Sociales</li></ul>
Por su ámbito	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizacionales</li><li>• Particulares</li></ul>

Fuente: Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones, (2009)

**Metas:** Para Keat y Young (2011), las metas deben obtener primordialmente una cierta cantidad de utilidad (hacer dinero). También las metas deben relacionarse con la participación de mercado, el crecimiento de ingreso, el margen de utilidad, el rendimiento sobre la inversión, la tecnología, la satisfacción del cliente y el valor para los accionistas (maximizar el precio de sus acciones).

Las metas son más que un fin al cual se pretende llegar; no son un medio para lograr algo, como otros elementos de las herramientas de la planeación. Las metas se diferencian de los objetivos porque están cuantificadas; es decir, las metas son objetivos expresados en cantidad, ya sea en una cifra, un porcentaje o una proporción. (Robbins, et al. 2009).

Para Daft (2008), define dos tipos de metas:

- Metas oficiales, misión: legitimidad, describen un sistema de valores para la organización.
- Metas operativas: dirección y motivación de los empleados lineamientos para la toma de decisiones estándar de desempeño. Representan las tareas fundamentales de la organización siendo más explícitas y bien definidas.

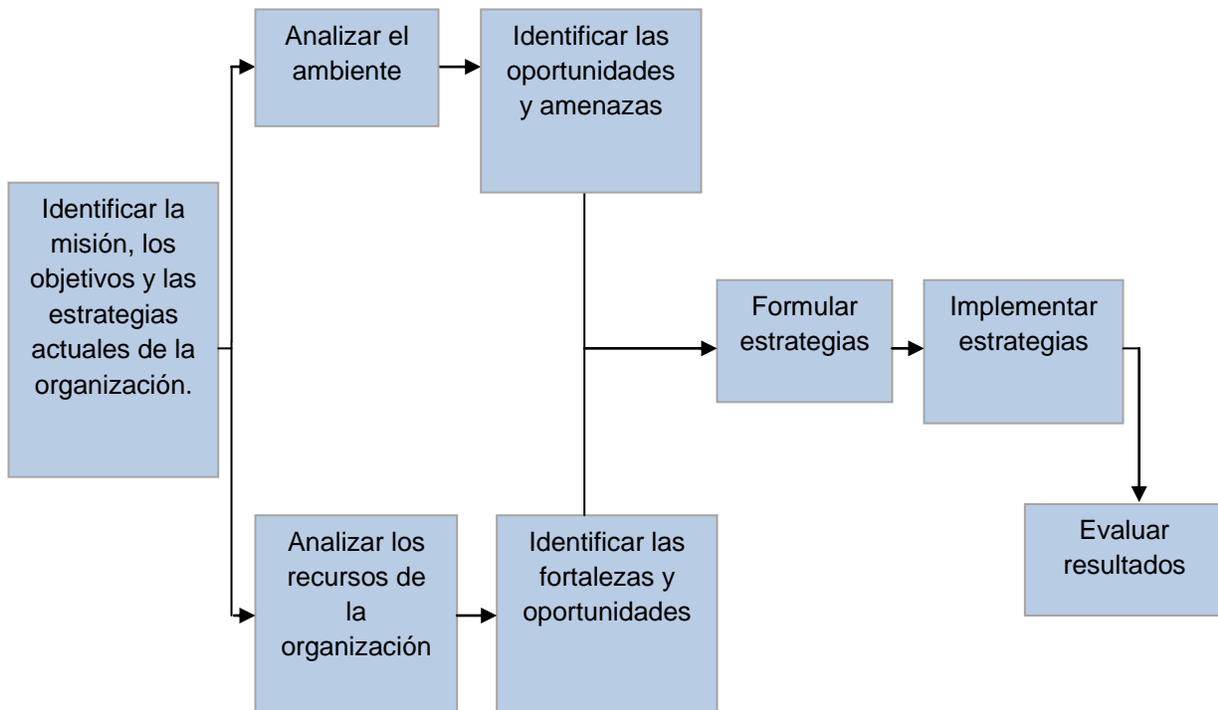
**Estrategia:** Según Daft (2008), es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Las estrategias definen como lo logrará. La palabra estrategia viene del vocablo griego strategia, que significa arte o ciencia de ser general (entiéndase general como rango militar). La palabra estrategia viene del vocablo griego Strategeia, que significa arte o ciencia de ser general (entiéndase general como rango militar).

Para Robbins, et al. (2009), un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia, que es la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de la organización.

El proceso de administración estratégica de ocho pasos generalmente comprende la planeación estratégica, la implementación y la evaluación.

### Proceso de administración estratégica

Figura No. 3



Fuente: Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones, (2009)

**Políticas:** según Robbins, et al. (2009), son pautas para la toma de decisiones; contienen un criterio y son una guía para gerente y empleados en situaciones que exigen discreción y sensatez. Son guías amplias, elásticas y dinámicas, que requieren interpretación para usarse.

- Políticas explícitas: son normas escritas u orales que proporcionan a los encargados de tomar decisiones información que les ayuda a elegir entre alternativas u opciones.

- Políticas implícitas: difieren a las explícitas solo porque no se declaran directamente en forma oral y escrita. Se hallan dentro del patrón establecido por las decisiones y la conducta.

Pérez (2009), señala que la palabra política en el vocabulario empresarial significa “una respuesta específica a unas situaciones repetitivas específicas. Son reglas que ofrecen soluciones a problemas reiterativos o normas de acción aplicables a situaciones en las que concurren circunstancias similares.

**Programas:** Pérez (2009), señala que los programas son una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o en el inicio de un nuevo proyecto de investigación.

Según Robbins, et al. (2009), la programación permite con un medio para reconocer diversas alternativas y decidir la forma más rápida y económica de alcanzar un objetivo concreto. El programa es una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico.

Los programas deben ajustarse a:

- Objetivos establecidos
- Recursos de la organización
- Naturaleza de las operaciones
- Las condiciones técnicas

**Presupuestos:** Del Rio, Sánchez y Del Rio (2009), el presupuesto se define como el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.

Es hacer la comparación entre este y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o las desviaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario estudiarlas y analizarlas, con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir, oportunamente las deficiencias existentes o estimular los resultados.

Según Robbins, et al. (2009), el presupuesto es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. Su finalidad es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos que se pretende lograr, también se utiliza para fijar los límites dentro de los cuales deben mantenerse los gastos y, por tanto, sirven para calcular las necesidades financieras.

### **1.2.5 Organización**

Naumov (2011), la organización es una parte del proceso administrativo en la cual se integran y coordinan de manera ordenada y secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, para lograr la visión establecida y trascender en el futuro previa adaptación a los nuevos escenarios y tendencias.

Para Porret (2012), el hecho de organizar es un instrumento de manejo mediante el cual se efectúan combinaciones de factores (elementos concausantes de la producción) y para esas combinaciones se diseñan estructuras que permiten la mayor eficacia posible, esta actividad está directamente ligada con la división del trabajo, constituidas por una serie de áreas de responsabilidad (o departamentos), como producción, administración, marketing, recursos humanos, compras, según característica y tamaño de la empresa.

El mismo autor señala que las organizaciones pueden ser de muchas maneras o tipos según su estructuración, pero además por la forma en que se relacionan sus miembros o componentes pueden clasificarse en dos tipos:

## Tipos de organización

- **Organización Formal**

Aquellas que se distinguen por tener una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara se rigen por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Dentro de los elementos que deben coincidir en las organizaciones formales son:

- Un sistema de actividades coordinadas
- Uno o varios grupos de personas
- La cooperación para conseguir unos objetivos
- Una autoridad y liderazgo.

- **Organización Informal**

Aquellas que están escasamente organizadas, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontánea y en buena parte de las ocasiones, no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración, sus miembros con cierta frecuencia, ni saben si pertenecen a ellas.

### Cuadro comparativo de las organizaciones formales/informales

Tabla No. 2

Organización Formal	Organización Informal
Determinada por la dirección de la Organización	No determinada por la Organización Formal
Estructurada	Débil
Rígida	Flexible
Definida	Poco definida
Durable	Espontánea
Normas Formales	Normas tácitas

Fuente: Elaboración propia en base a Porret (2012).

## Organigrama

Según Sánchez, Herrero y Hortiguela (2013), es la representación gráfica de la organización formal de una entidad. En el figuran los departamentos con las personas que los dirigen y sus relaciones jerárquicas. Los organigramas cumplen una doble finalidad:

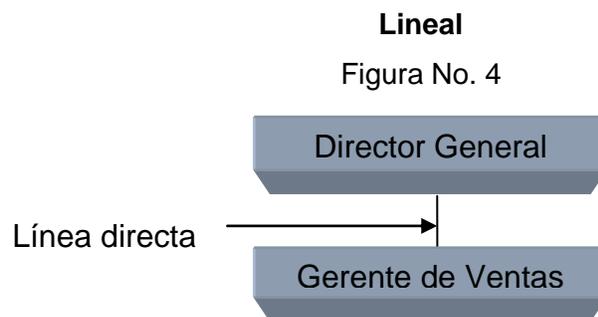
- Desempeñan un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella, conozcan su estructura organizativa.
- Establecer los niveles de jerarquía y de relación entre ellos.

Todo organigrama debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.
- Debe ser actualizado.

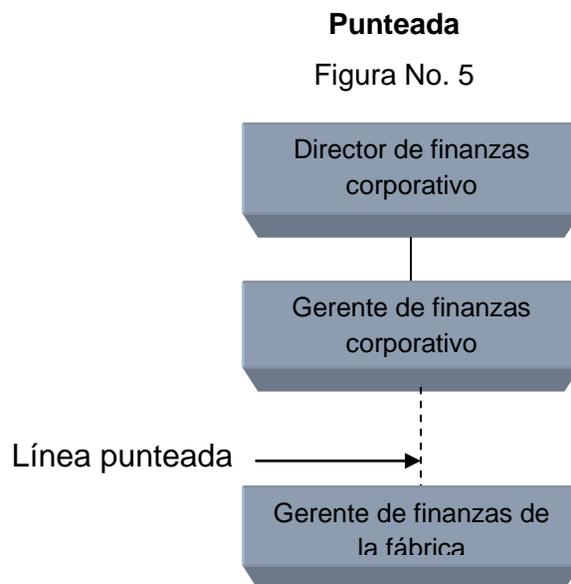
Para Naumov (2011), los organigramas son las estructuras que constituyen una organización, como las verdaderas bases donde los puestos que integrarán a la empresa están insertados y ubicados en una posición que el nivel de su responsabilidad por lo cual menciona los siguientes:

**Línea directa:** también llamada línea fuerte, línea recta o dura, uno a un puesto con otro. Se interpreta que es la que de manera directa un puesto reporta a otro. Las líneas directas son las más comunes para dibujar y diseñar organigramas.



Fuente: Naumov (2011)

**Línea punteada:** también se le llama línea funcional o de puntos o de staff, representa la relación que un puesto tiene con otro pero de servicio o de staff, es decir no existe un grado de autoridad directa en el que el jefe ordene al que depende de él, porque no es su jefe en realidad, sino solo hay una relación funcional, que es una autoridad limitada, porque el puesto solo da servicio al otro por la función que representa.



Fuente: Naumov (2011)

### **Estructura Organizacional**

Para Naumov (2011), cuando se habla de estructura organizacional se alude a poner orden en la jerarquía de los diferentes puestos que existen en la empresa, para que este trabajo sincronizadamente y pueda alcanzar sus metas de manera más efectiva y hace referencia a los siguientes tipos de organigrama utilizados por las empresas:

**Organización vertical y/o piramidal:** este tipo de organigrama está integrado por más de tres cajas en línea vertical: a su vez, una depende o cuelga una de otra ya sea en línea directa o en línea punteada. Este tipo de organigrama se utiliza mucho en la mayoría de las empresas, sobre todo en aquellas que tienen más de tres niveles en líneas, porque son más representativos y dan más oportunidad de expresar y mostrar en que ubicación se encuentra cada puesto que integra un área determinada y ésta a su vez, integra la gran estructura que es la empresa.

### Vertical

Figura No. 6

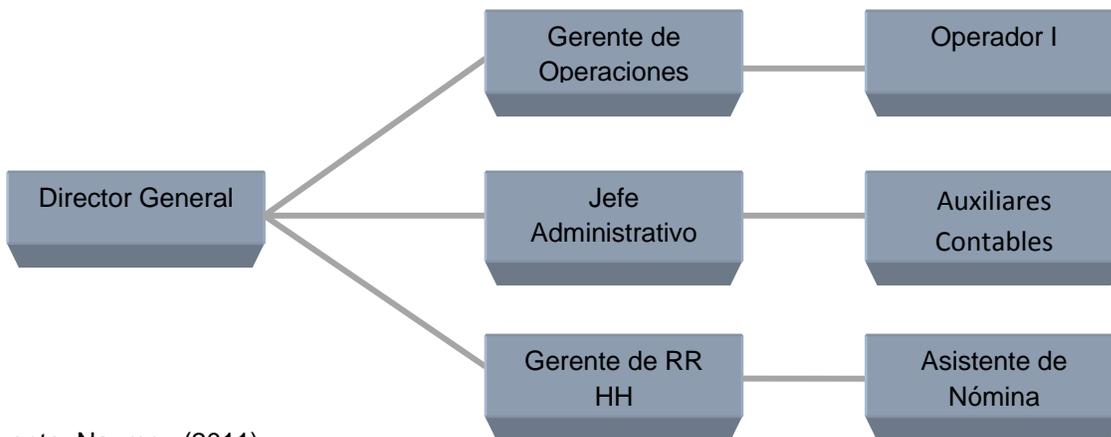


Fuente: Naumov (2011)

**Organización horizontal:** este tipo de organigrama es muy común en esta época y se conoce así porque los cuadros que integran y representan los puestos van acostados y alineados de manera horizontal.

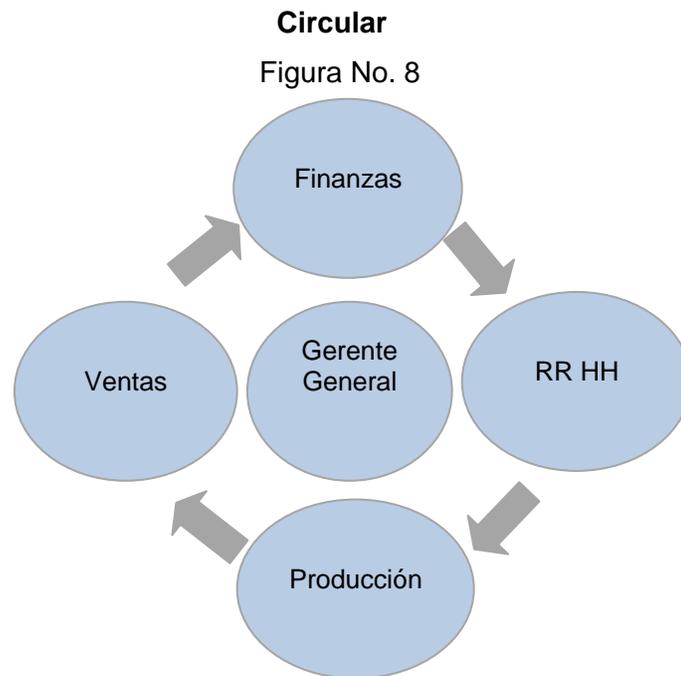
### Horizontal

Figura No. 7



Fuente: Naumov (2011)

**Organización circular:** se ha utilizado para implementar como cultura que no existe un jefe que dirige a los demás, sino solo un facilitador del grupo gerencial, o de los otros niveles hacía abajo; sin embargo aquí no hay niveles hacía abajo, sino en el siguiente círculo concéntrico al primero.



Fuente: Naumov (2011)

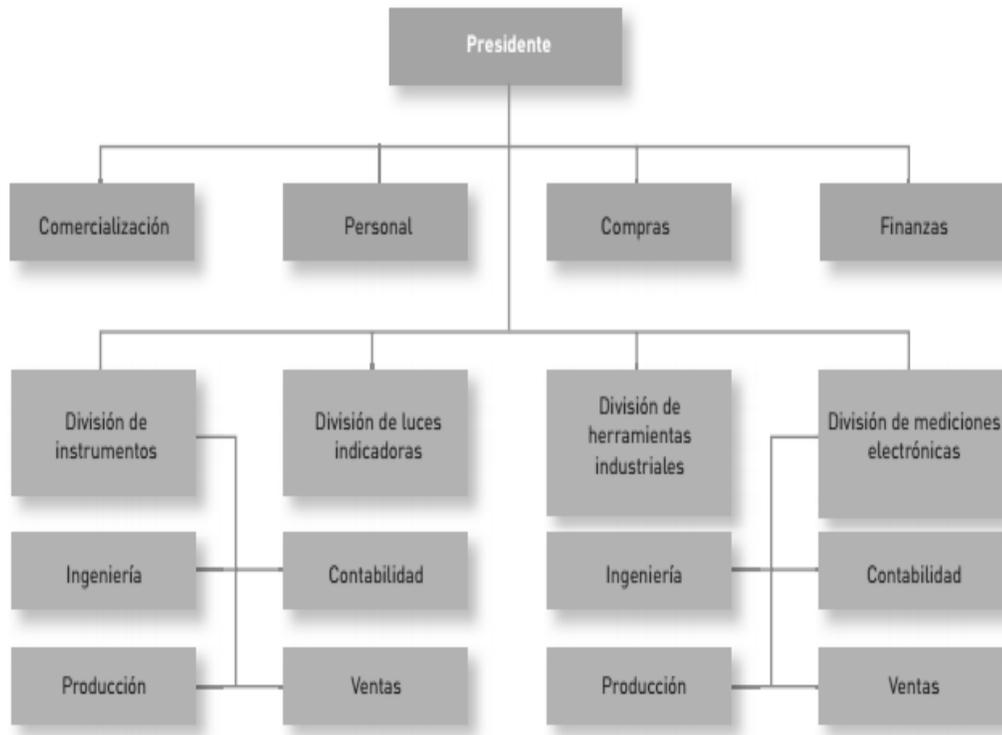
### **Departamentalización**

Para Koontz, et al. (2012), la limitación de la cantidad de subordinados que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido; sin embargo, los departamentos difieren respecto de los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo y mencionan que los tipos de departamentalización son los siguientes:

- **Departamentalización por productos:** esta estructura permite a la alta gerencia tanto delegar a un ejecutivo de división una amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería, relacionadas con un producto o línea de productos determinados, como exigir a cada uno de sus gerentes un grado considerable de responsabilidad sobre las utilidades.

## Departamentalización por productos

Figura No. 9

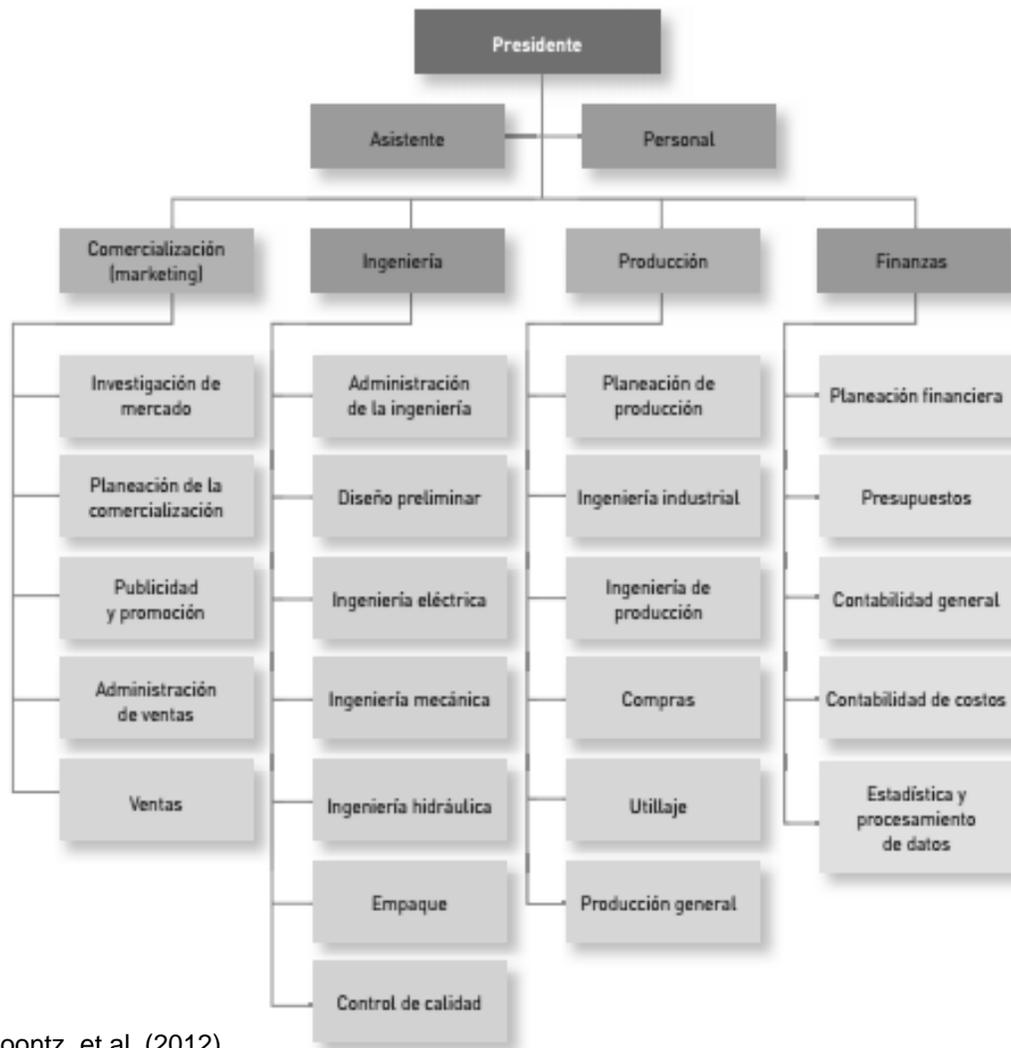


Fuente: Koontz, et al. (2012)

- **Departamentalización funcional:** este tipo de departamentalización refleja lo que ésta hace típicamente. Dado que todas las compañías crean algo útil y deseado por otros, sus funciones básicas son producir (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un precio o costo) y financiar (reunir y cobrar, ahorrar y gastar eficazmente los fondos); por tanto, resulta lógico agrupar sus actividades en departamentos como el de ingeniería, producción, ventas (o marketing) y finanzas.

## Departamentalización funcional

Figura No. 10

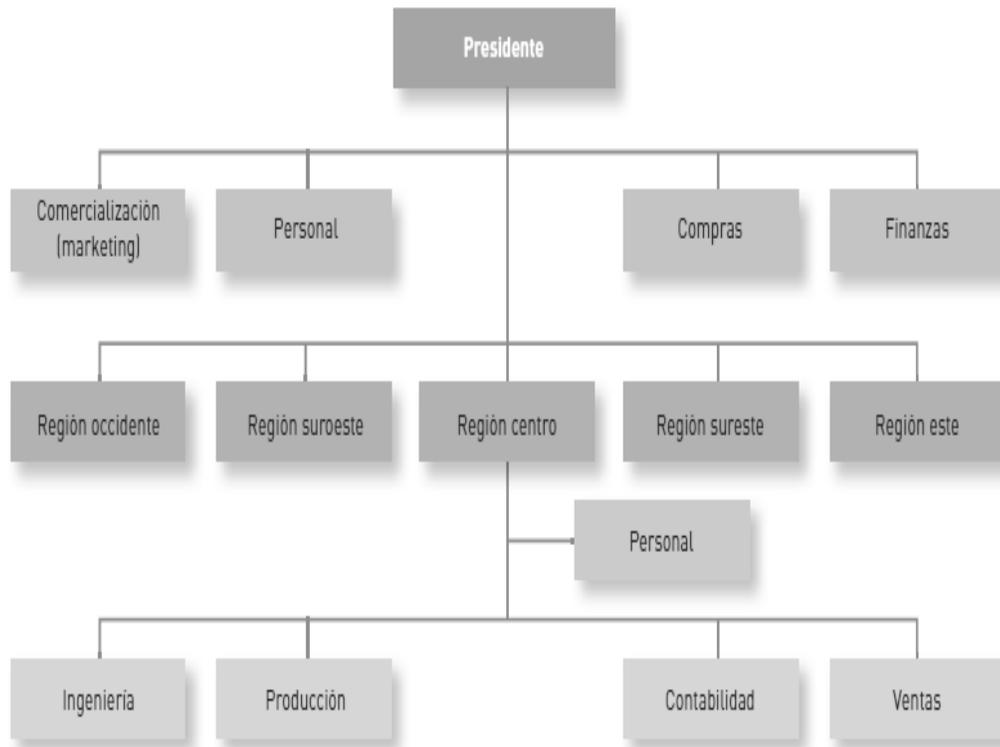


Fuente: Koontz, et al. (2012)

- **Departamentalización por territorio o geográfica:** la departamentalización por territorio o geográfica es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias, en cuyo caso puede ser importante que las actividades de un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un gerente.

## Departamentalización por territorio

Figura No. 11

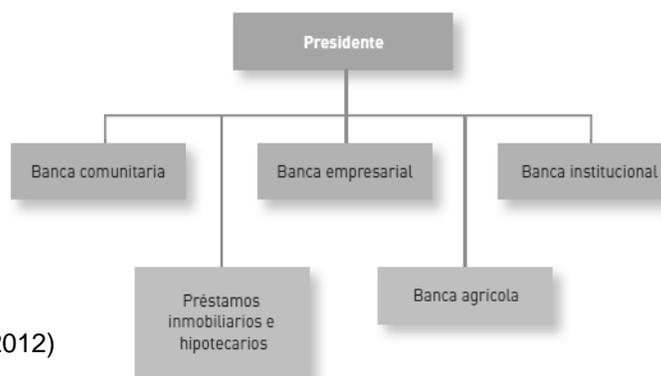


Fuente: Koontz, et al. (2012)

- **Departamentalización por clientes:** muchas empresas suelen agrupar sus actividades para que reflejen un interés primordial en los clientes, que son la clave de la estructura cuando cada grupo de clientes es administrado por un gerente de departamento.

## Departamentalización por clientes

Figura No. 12



Fuente: Koontz, et al. (2012)

## **Autoridad**

Para Koontz, et al. (2012), en una organización, autoridad es el derecho, inherente a un cargo (y, mediante él, el derecho de la persona que lo ocupa), de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros; por supuesto que es un tipo de poder, pero en el ámbito organizacional, es el poder legítimo que confiere un cargo en una organización. El mismo autor hace mención de los siguientes tipos de autoridad.

- **Autoridad de línea:** cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.
- **Autoridad funcional:** la autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.
- **Autoridad organizacional:** la autoridad organizacional es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

## **Manuales administrativos**

Franklin (2009) define los manuales como “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”

Giorgis (2011) clasifica los manuales respecto a su contenido; por lo cual los manuales pueden ser de:

- **Organización**, es decir los que se centran específicamente en los puestos de trabajo de una organización específica (antecedentes, estructura orgánica, funciones, jerarquías y descripción).
- **Procedimientos**, contienen información sobre los pasos a seguir para realizar una actividad, se centran en cómo hacer un trabajo.
- **Puestos y funciones**, presenta un ordenamiento respecto a los puestos dentro de la organización. Implica responsabilidades e identificación de perfiles.
- **Operación**, este documento es el indicado en casos de necesitar apoyo en actividades de conocimiento específico.
- **Ventas**, contiene políticas y procedimientos respecto a esta actividad.
- **Personal**, a través de éste se puede determinar las condiciones de trabajo, prestaciones y servicios del personal de la organización. Algunos autores lo reconocen como reglamento del empleado o manual de recursos humanos.
- **Producción**, en éste se describen todas las etapas de la producción, lo cual se utiliza para la sistematización de los procesos en esta área.
- **Finanzas**, tienen como objetivo velar por los recursos financieros, desde la captación hasta su conservación.
- **Políticas**, éste contiene las normas, con el fin de regular todas las dependencias de la organización.
- **Sistemas**, relacionado con el área de cómputo de la organización.

### **Objetivos de los manuales:**

Según manifiesta Franklin (2009), entre los principales objetivos de la elaboración de manuales se encuentran:

- Proyectar una visión completa de la organización.
- Definir atribuciones precisas de los puestos dentro de cada unidad administrativa.
- Mostrar los niveles jerárquicos.
- Ahorro significativo de tiempo y esfuerzo.

- Buscar constantemente el aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales disponibles.
- Generar siempre valor dentro de la organización.
- Facilitar los procesos en el departamento de recursos humanos.
- Informar y orientar a los usuarios o clientes y proveedores de la organización.

### **1.2.6 Integración de personal**

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.

Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. Así la definen los autores, Koontz, et al. (2012). Quienes también describen que integrar personal se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

- La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos.
- Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
- En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.

- A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.

### **Planeación de recursos humanos**

Según Tovar (2012), la planeación de recursos humanos permite al departamento de personal, suministrar a la organización el personal idóneo, en el momento adecuado. El proceso de la planeación de recursos humanos consta de las siguientes etapas:

- En la primera se estudia la situación actual, determinando si el personal existente es apropiado para las necesidades actuales de la empresa y se le utiliza adecuadamente.
- En la segunda se efectúan una previsión de las futuras necesidades de recursos humanos, en función de los planes de crecimiento de la empresa, de los cambios en la tecnología y de las bajas que han de irse produciendo, por motivos tales como: abandonos, muertes, retiros, o finalización de contrato.

### **Análisis y descripción de puestos**

Análisis de puestos (enfoque tradicional): de acuerdo con Bohlander y Snell (2008), el análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

Para los autores Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge (2010), el análisis de puestos debe seguir los siguientes seis pasos:

- Decida como utilizará la información, pues esto determinará cuáles datos debe recabar y cómo hacerlo.

- Revise la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripción de puestos.
- Seleccione puestos representativos.
- Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.
- Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato.
- Prepare una descripción y una especificación del puesto.

Descripción de puestos: según Rodríguez (2007), las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo. Entre los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puestos están los siguientes:

- Tareas principales realizadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que se deben lograr.
- Condiciones laborales y posibles riesgos.
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quién reportan.
- Las máquinas y el equipo que se utilizan en el puesto.

## **Reclutamiento**

Puchol (2012), es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades y en la ficha de profesiográfica. Sobre estos candidatos reclutados se

realizarán los subsiguientes procesos de selección, el reclutamiento es tanto más positivo cuando la persona encargada de llevarlo a cabo toma en cuenta lo siguiente:

- Conoce bien la empresa, su historia, sus políticas, su cultura.
- Conoce bien los requerimientos del puesto a cubrir: sabe realmente lo que está buscando.
- Conoce el mercado de trabajo, es decir, sabe dónde buscar, como llegar a los candidatos idóneos, cuánto dinero ofrecer.

Para Mondy, et al. (2010), reclutamiento es el “proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.” El mismo autor hace mención de las siguientes formas de reclutamiento:

- El llamado reclutamiento interno, que supone buscar entre tu currículum social, (allegados, amigos o compañeros), aquellos que cumplan las características que precisamos cubrir. Es un método rápido, pero tiene el riesgo de que acabemos contratando a alguien por su personalidad y no por lo que pueden aportar profesionalmente al proyecto, lo que supondría un mal comienzo de nuestro negocio.
- El reclutamiento externo, buscando candidatos fuera de nuestro círculo social y recurriendo a distintas bolsas de empleo públicas y privadas. Es un método cómodo y barato. Puede también optarse por la publicación de un anuncio en prensa o internet. Son fáciles de elaborar, se obtiene un gran número de respuestas, pero suponen un coste. Además si escogemos la opción por internet podemos consultar los círculos de una forma más cómoda, (Del Arco y Blömer, 2009).

### **Fuentes de reclutamiento**

Los autores Bretones y Rodríguez (2008), señalan que existen multitud de técnicas de reclutamiento que se emplean con el fin de atraer candidaturas a la oferta de trabajo; éstas se pueden agrupar, básicamente, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas y externas.

**Fuentes internas:** Segura (2007), son todas aquellas en las cuales se buscan candidatos hacia lo interno de la organización, entre estas se tienen:

- Transferencias de un puesto a otro
- Ascensos
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de Carrera

**Fuentes externas:** el reclutamiento externo es cuando se recluta personal fuera de la organización, este paso se da cuando no pueden llenarse las plazas vacantes dentro de la misma organización, entre estas fuentes se tienen:

- Bases de datos
- Agencias de Reclutamiento
- Contactos con universidades u otro sector relacionado al giro de negocio en donde se desenvuelve la organización.
- Ferias de Empleo. (Segura, 2007)

### **Selección de personal**

Para Robbins y Coulter (2010), tiene que ver con predecir cuales candidatos tendrán éxito si son contratados. Cualquier decisión respecto a la selección puede dar como resultado cuatro posibles salidas, dos correctas y dos incorrectas, una decisión es correcta cuando se predice que el candidato va a tener éxito y se prueba que tuvo éxito en el puesto, o cuando se predice que el candidato no tendrá éxito y no fue contratado. Los problemas aparecen cuando se cometen errores de rechazar a los candidatos que hubiesen tenido éxito un desempeño exitoso en el puesto (error de rechazo), o al aceptar a aquellos que finalmente tienen un pobre desempeño (error de aceptación).

Mondy, et al. (2010), indican que “la selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.”

El proceso de selección es el siguiente:

- Candidatos reclutados
- Entrevista preliminar
- Revisión de solicitudes y currículum
- Pruebas de selección
- Entrevista de empleo
- Verificación de referencias y antecedentes
- Decisión de selección
- Examen médico
- Nuevo empleado

### **Realización de pruebas**

De acuerdo con Gonzáles y Ventura (2010), la empresa procede a convocar para la realización de diversas pruebas a aquellos candidatos seleccionados previamente para formar parte del proceso de selección. Estas pruebas son variadas y de diversa índole y podrían ser las siguientes:

- Pruebas psicométricas: son los denominados test, y a su vez son de diferentes tipos.
- Pruebas de conocimiento: con estas pruebas se intenta garantizar que los candidatos tienen conocimientos mínimos necesarios para el desempeño adecuado del puesto de trabajo.
- Pruebas situacionales: se englobarían diferentes pruebas, como son los juegos de empresas, dinámicas de grupos, simulaciones, etc.

Por otro lado Jiménez (2011), hace énfasis a que terminar la fase de preselección, los candidatos cuyo currículum se ajuste al perfil del puesto, desarrollaran una serie de pruebas, inicialmente, bien complementariamente a las entrevistas de selección, dependiendo de la técnica utilizada. Con el inicio de las pruebas escogidas para cada caso, se inicia el proceso de selección propiamente dicho, ya que, como hemos dicho, solo deberán acceder a las mismas los candidatos cuyo perfil se considere idóneo al puesto requerido.

## **Tipos de pruebas de empleo**

Según Mondy, et al. (2010), los siguientes son tipos de pruebas de empleo:

- **Pruebas de aptitud cognitiva:** pruebas que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica.
- **Pruebas de habilidades psicomotoras:** pruebas de aptitud que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.
- **Pruebas del conocimiento del puesto:** pruebas diseñadas para medir el conocimiento que tienen un candidato de los deberes del puesto que se ésta solicitando.
- **Pruebas de muestra de trabajo:** pruebas que requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto.
- **Pruebas de interés vocacional:** un método para determinar la ocupación en la que una persona se interesa más y de la cual puede recibir mayor satisfacción.
- **Pruebas de personalidad:** medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona.
- **Pruebas de abuso de sustancias prohibidas:** pocos asuntos generan más controversia hoy en día que las pruebas de abuso de sustancias prohibidas. Sin embargo, el abuso de drogas y alcohol son definitivamente problemas que se presentan en el lugar de trabajo.

## **Contratación**

Según Fernández (2010), el proceso de contratación incluye las actividades relacionadas con el reclutamiento de aspirantes para ocupar puestos vacantes en una organización, así como la selección de los mejores candidatos. El objetivo final es que el puesto vacante lo ocupe la persona adecuada. Cualquier actividad de contratación se deriva de una vacante en la organización.

El Código de Trabajo vigente en Guatemala establece los siguientes contratos:

**Artículo 18. Contratos Individuales:** consiste en la formalización por escrito de las condiciones de trabajo que se establecen entre un empleado y una empresa o persona individual. En él se define la jornada de trabajo, las características de la prestación, el tipo de salario que va a devengar, prestaciones, las normas de conducta dentro de la relación laboral.

**Artículo 38. Contratos Colectivos:** es la formalización de los acuerdos que celebran un grupo de personas a través de un representante común (Sindicato o Asociación) y la empresa o patrono, donde se definen las condiciones de la relación laboral.

### **Inducción**

Según Dessler y Varela (2011), la inducción brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía.

Para Mondy y Noe (2010), la inducción no es más que un paso del proceso de administración de recursos humanos se le llama también orientación; y no es más que hacer que los empleados nuevos tengan un buen comienzo en la empresa. Esto se logra gracias a un programa formal de orientación. La orientación es el proceso formal que consiste en familiarizar a los empleados nuevos con la organización, el trabajo y la unidad de trabajo.

### **Capacitación y desarrollo**

Es el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Según (Chiavenato, 2009).

Según Mondy y Noe (2010), para poder comprender el concepto de capacitación y desarrollo es necesario definir la diferencia entre entrenamiento y capacitación:

### **Entrenar**

Preparar y/o adiestrar personas, especialmente para la práctica de un deporte. También se le ha considerado como la preparación de la persona para un cargo.

Algunos especialistas en la administración de personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros lo interpretan más ampliamente, para un adecuado desempeño en el cargo y extendiendo el concepto a una nivelación intelectual mediante la educación general.

### **Capacitar**

Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

### **Desarrollo**

Es el aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Es decir, preparar a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece.

### **Evaluación del desempeño**

Según lo expuesto por Fernández (2010), desempeño es conducta, en su forma ideal, es lo que puede observarse de lo que la gente hace. Medir el desempeño (o rendimiento) es cuantificar la conducta del trabajador y evaluar el desempeño consiste en asignar un juicio al valor o la calidad de lo cuantificado. La evaluación del desempeño consiste en:

- Establecer objetivos y estándares de desempeño.
- Medir el desempeño contra dichos estándares.
- Proporcionar retroalimentación a los empleados.

### **Métodos de evaluación del desempeño**

Para Mondy, et al. (2010), los gerentes pueden elegir entre varios métodos de evaluación. El tipo del sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito.

**Evaluación de retroalimentación de 360 grados:** es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación.

**Escala de calificación:** un método de evaluación del desempeño de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos.

**Incidentes críticos:** una técnica de evaluación del desempeño que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.

**Ensayo:** el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado.

**Estándares laborales:** compara el desempeño de cada empleado con un estándar determinado o un nivel esperado de producción.

**Clasificación:** el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general.

**Distribución obligatoria:** un método de evaluación del desempeño que requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similares a una distribución de frecuencia normal.

**Escala de calificación basada en el comportamiento:** un método de evaluación del desempeño que combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos.

**Sistema basado en resultados:** un método de evaluación del desempeño en el que el gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente periodo de evaluación.

## **Compensaciones y Prestaciones**

De acuerdo a Mondy y Noe (2010), exponen que compensación es el total de los pagos que se les brinda a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de otorgar una compensación es atraer, retener y motivar a los empleados y menciona las siguientes formas de compensación.

- **Compensación económica directa:** es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- **Compensación económica indirecta:** son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa por ejemplo las prestaciones.
- **Compensación no económica:** es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.

**Prestaciones:** son las remuneraciones adicionales distintas al sueldo base, como vacaciones pagadas, suspensiones por enfermedad, días de asueto, y seguro médico. Son los derechos que adquieren los trabajadores por prestar los servicios en una empresa y las cuales son producto de reconocimientos legales que ha hecho el Estado por medio del Congreso de la República. En nuestro medio son obligatorios esos derechos cuando se refieren a: vacaciones, aguinaldo y Bono 14, dejando condicionada la indemnización de acuerdo a las causas que tipifica el Código de Trabajo vigente en Guatemala cuando se retira un trabajador o es despedido.

**Jornada Laboral:** la jornada laboral es el número de horas, pactadas en los convenios colectivos o los contratos de trabajo, durante el cual el trabajador pone a disposición del empresario su actividad laboral, según (Lacalle, 2011).

El Código de Trabajo vigente en Guatemala en el artículo 116 y 117 mencionan las siguientes:

- **Jornada diurna:** no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

- **Jornada nocturna:** no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.
- **Jornada mixta:** no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

El artículo 88 del Código de Trabajo vigente en Guatemala dice: “Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento de un contrato de trabajo o por la relación laboral vigente entre ambos.” Clasificación general de los salarios:

#### **Por la unidad de medida**

- **Salario por unidad de tiempo:** por hora, día, semana, quincena, mes, etc.
- **Salario por unidad de obra:** también se le conoce como mano de obra a destajo y se paga de acuerdo al número de unidades producidas, piezas, tarea, etc.
- **Por participación de utilidades:** por ventas o cobros que haga a nombre del patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

#### **Desde el punto de vista del periodo que abarca**

- **Salario ordinario:** es el salario que devenga durante la jornada normal de trabajo.
- **Salario extraordinario:** es aquel que fue laborado en jornada extraordinaria, debe ser remunerado como mínimo con el 50% de salario pactado. Con derecho a un día de descanso remunerado por cada semana ordinaria de trabajo o por cada 6 días consecutivos de labores, los días de asueto reconocidos por la ley también serán remunerados.

### **1.2.7 Dirección**

Según Baguer (2009), la dirección de una empresa no es lo mismo que el ejercicio del liderazgo. Líderes capaces pueden gestionar erróneamente una empresa si conduce a sus seguidores en una dirección distinta de la necesaria para alcanzar su misión y objetivos. Dirigir es gestionar la organización.

Dirección, de acuerdo con Anzola (2010), la dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa. La dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas, por lo tanto, un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.

Para Robins et al. (2009), dirección “es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los colaboradores”.

### **Motivación**

Palomo (2010), define la motivación como el estado que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento. Cuando un empresario pretende inducir en su personal un determinado estado de motivación debe saber, con precisión, que tipo de efecto desea alcanzar, ya que este puede ser positivo (recompensas o satisfacciones) o negativos (amenazas o castigos). Entonces:

- Cuando en la gestión del personal se adopta la vía del control y la imposición, se recurre a motivos negativos.
- Por el contrario, cuando se adopta la vía de la gestión de la cultura, las personas actúan de manera espontánea y voluntaria, porque comparten los valores y los grandes objetivos de la empresa, y sienten satisfacción al actuar de acuerdo con

valores que han hecho propios y al lograr los que perciben como objetivos personales.

Según Urcola (2009), menciona que la motivación es un área realmente compleja en la que teóricamente todo el campo de conducta humana podría estar encerrado. En ocasiones se confunde con técnicas de "manipulación" o con "trucos" para conducir a los trabajadores hacia un objetivo sin que ellos se den cuenta. La motivación no tiene nada que ver con esto. Motivar es "mover" a una persona a realizar algo que deseamos que haga.

Motivar es provocar una conducta dirigida hacia la obtención de una meta, es el proceso de estímulo para lograr la realización de un acto deseado. Para conseguir la motivación de los empleados es necesario tener en cuenta:

- **Retribución:** debe ser ecuánime con todos los empleados.
- **Promoción:** debe tratarse de forma justa, teniendo en cuenta las posibilidades individuales de cada persona
- **Formación:** a través de esta se persigue proporcionar la cualificación óptima de los empleados con el objetivo de aumentar su rendimiento en la empresa.
- **Comunicación Interna:** es imprescindible para poder transmitir a los trabajadores los planes de la organización y fomentar el sentido de la integración y pertinencia entre ellos.

## **Comunicación**

Para Robbins y Coulter (2010), la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados; esto quiere decir que si no se han transmitido la información las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. La comunicación engloba tanto la comunicación interpersonal, que es la comunicación entre dos o más personas, y la comunicación organizacional, que son todos los patrones, redes, sistemas y sistemas de comunicación en una organización, ambos tipos son importantes para los gerentes.

Según Hellriegel, et al. (2009), es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. Mientras que García (2011), argumenta que para que la comunicación se efectúe con un mínimo de eficacia hay que conocer y valorar sus diferentes elementos:

**El emisor:** es la persona, empresa u organización que genera el mensaje. Es la que determina tanto el contenido, como los objetivos del mismo.

**El objetivo del mensaje:** conocimiento de un hecho, adquisición de un conocimiento, formación de una actitud o realización de una acción. Esto es, respuestas a preguntas como: ¿para qué se emite el mensaje?, ¿Qué se espera lograr con él?, ¿qué reacción se procura?

**El mensaje:** son las ideas (conocimientos, valores) que componen en sí el conjunto de estímulos que se pretende transmitir al receptor: codificado bajo un conjunto de normas, signos y símbolos, conocidos por el mismo, para su posterior comprensión.

**El medio:** es el instrumento a través del cual realiza la materialización del mensaje. Incluye los órganos naturales (vista, oído...) y los soportes físicos prolongación de los mismos (un cable, una película, un diario...), que permiten sensibilizar los sentidos del receptor, en especial la vista y el oído.

**El receptor:** es la persona o grupo de personas, que reciben el mensaje emitido. Necesita conocer el código empleado por el emisor, para poder decodificar, interpretar y comprender correctamente el mensaje.

**La interpretación:** es la conversión del mensaje recibido en función de los valores y los códigos que maneja el receptor.

## **Liderazgo**

Según Baguer (2009), sin liderazgo la organización no puede funcionar; es solo un conjunto confuso de personas y máquinas. El liderazgo se precisa para influir en los demás y alcanzar los objetivos propuestos. Pero el liderazgo no existe si no hay

seguidores, un líder solo, no es líder de nada. Líder es aquel que tiene la habilidad de influir en la conducta de otras personas, en una cierta dirección para lograr las metas, el liderazgo es una función de la dirección, un líder innova, desarrolla, no tiene jefes, es original y diseña el rumbo, influye en sus seguidores conduciéndolos al logro de sus objetivos. El mismo autor hace mención que un líder tiene que reunir las tres H: humildad, humanidad y humor; y se distingue por las siguientes características:

**Intuición para los negocios:** visión, experiencia, relaciones con el entorno, iniciativa y valor.

**Capacidad de influir:** liderar cambios, resolver conflictos, comunicar, motivar.

**Eficacia:** asumir responsabilidades, reciclaje continuo, asumir riesgos, dotes de experiencia y agilidad mental.

**Por lo general los líderes se caracterizan por lo siguiente:**

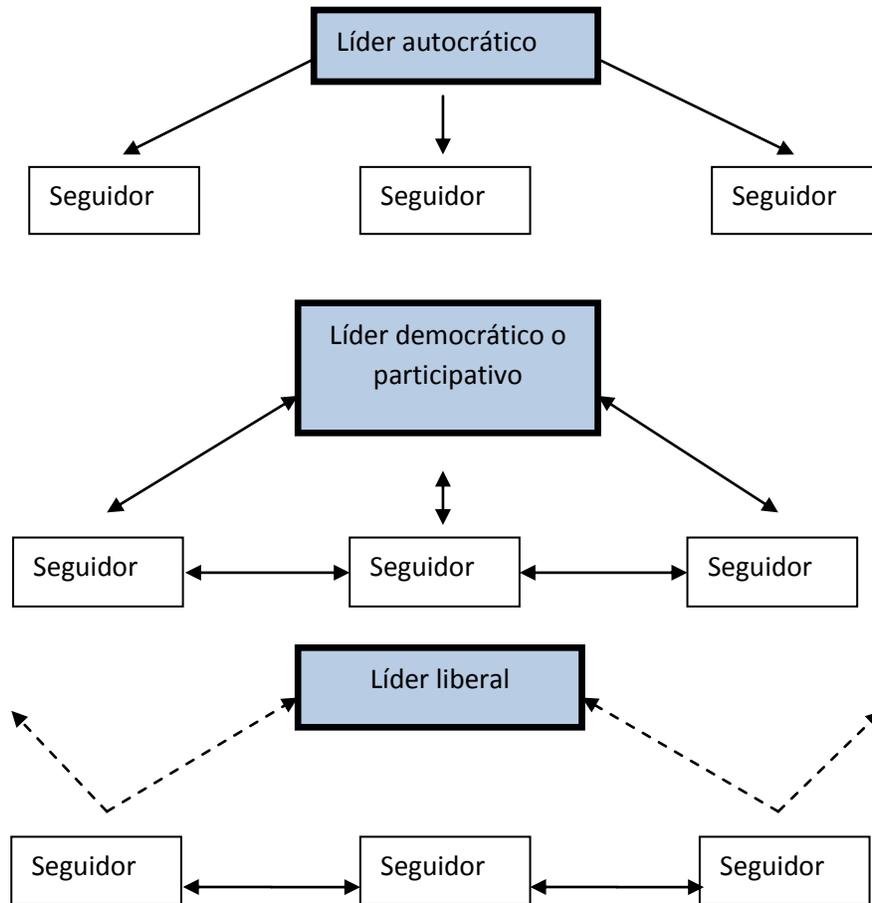
- Son demócratas: descentralizan, delegan funciones y potencian la participación.
- Tienen iniciativa: son espontáneos y actúan con naturalidad.
- Son innovadores.
- Son expertos y por eso arrastran a los seguidores.
- Trabajan con sencillez convirtiendo, lo difícil en fácil.
- No abandonan los proyectos ante dificultades.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), existen tres estilos de liderazgo:

- Líder autocrático: ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.
- Líder democrático o participativo: consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta su participación.
- Liberal: usa su poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

## El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo

Figura No. 13



Fuente: (Koontz, Weihrich y Cannice 2008).

De acuerdo con Li, (2010), los líderes que son pesimistas le temen a ceder el control. Por tanto, la transición hacia un liderazgo más abierto implica la participación de líderes más optimistas. Es decir, aquellos que tienden a confiar en que los empleados actuarán de la mejor manera, el mismo autor hace mención de los roles que debe poseer un nuevo líder:

## **Roles del nuevo líder**

**Modelar:** el líder se convierte en un modelo en quien la gente confía y elige seguir.

**Encontrar caminos:** examina el ambiente, identifica a los clientes, personas clave y sus necesidades, desarrolla una misión y estrategia para cumplir con esas necesidades.

**Alinear:** los procesos, sistemas, la estructura con la misión, estrategia, la cultura de la organización y facilitar el desarrollo de las personas para lograr los resultados.

**Facultar:** crean las condiciones dentro de la organización del facultamiento para que pueda florecer, creando resultados que cumplan con las necesidades del cliente y de las personas claves.

### **1.2.8 Control**

Según Koontz, et al. (2012), la función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

De acuerdo con los autores Hellriegel y Slocum (2011), mencionan que el control es una función administrativa que se concentra en el proceso de vigilar las actividades, con el fin de asegurarse que estén siendo realizadas de acuerdo a los planes.

El control incluye la posibilidad de corregir las desviaciones significativas que puedan existir entre las metas y los resultados reales. Para Anzola (2010), la función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

Pérez (2008), señala que respecto a las acciones que se derivan del control estas actúan sobre:

- Los objetivos y planes, en cuanto que por probarse incorrectos hayan de modificarse.
- La organización para alcanzar los objetivos y planes, cuando se muestre incapaz para este propósito.
- La ejecución de los planes, si no es la más apropiada.

### **Proceso del control**

Para Koontz, et al. (2012), las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para tener conocimiento sobre el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control es básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se evalúe, incluye tres pasos:

- Establecer estándares
- Medir el desempeño contra estos estándares
- Corregir las variaciones de los estándares y planes

**Establecimiento de Estándares:** los estándares simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes. Existen muchos tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables.

**Medición del Desempeño:** aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible.

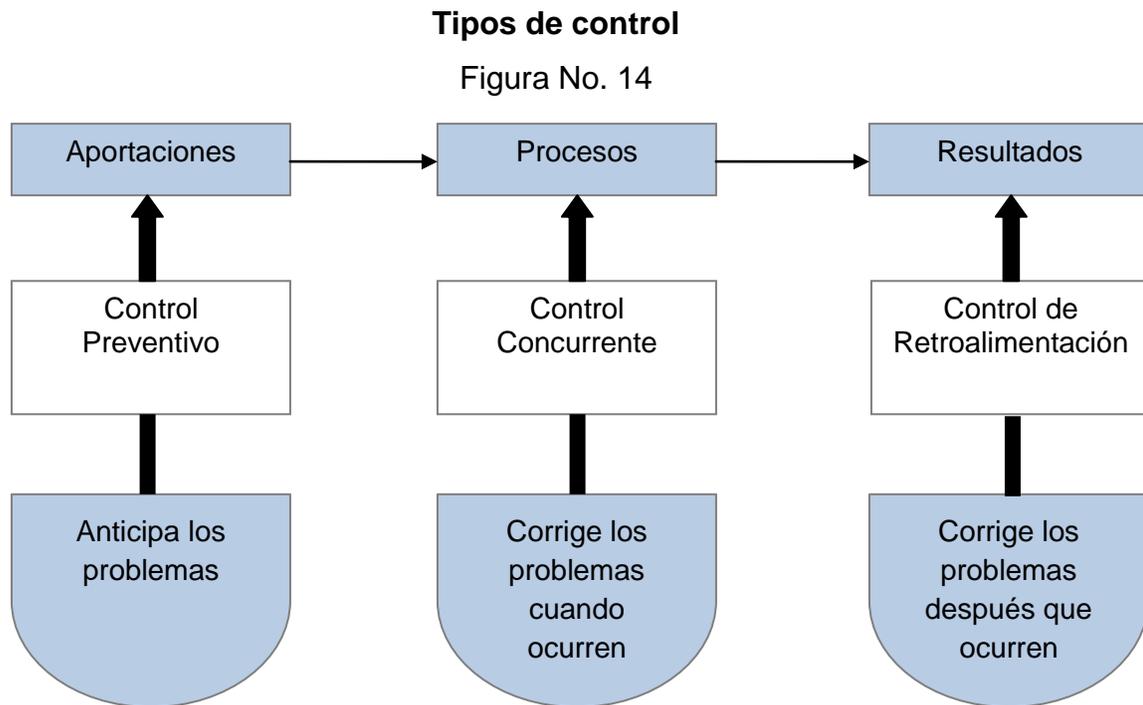
**Corrección de desviaciones:** la corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales. Los administradores pueden corregirlas al modificar sus planes o metas (ésta es una puesta en práctica del principio del cambio de rumbo en la navegación o evaluar planes derivados), o al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de tareas; también pueden corregirlas mediante la asignación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o, como última medida, el reajuste de personal, los despidos; otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, es una mayor explicación de las tareas o mediante técnicas de liderazgo más efectivas.

### **Tipos de control**

A su vez Robbins, y Coulter (2010), los definen de la siguiente manera:

- Control de alimentación anticipada: es el tipo de control más deseable. Es un tipo de control que se centra en evitar problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad de trabajo real.
- Control concurrente: como su nombre lo indica, ocurre mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo. La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa.
- Control de retroalimentación: es el tipo de control que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo.

Según Robbins y Coulter (2010), define tres tipos de control de la siguiente manera:



Fuente: Robbins y Coulter (2010)

### Requisitos de los controles efectivos

Según Koontz, et al. (2012), los administradores que siempre están atentos desean tener un sistema adecuado y efectivo de controles que los ayude a asegurarse de que los eventos se desarrollen conforme a los planes.

En ocasiones no se comprende que los controles utilizados deban diseñarse para la tarea y la persona específica a la que se propone servir; si bien el proceso básico y los fundamentos de este tema son universales, el sistema real requiere un diseño especial.

De hecho, para que estos funcionen deben adaptarse a los planes y puestos, a los administradores como individuos y sus personalidades, como también a las necesidades de eficiencia y efectividad.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso administrativo es una serie de funciones relacionadas entre sí que se manifiestan en la administración y que son necesarios para llevar a cabo las labores dentro de una empresa para contribuir con la consecución de objetivos establecidos. Las MIPYMES dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes para todo tipo de vehículos ubicadas en Asunción Mita, Jutiapa impulsan el desarrollo comercial en el municipio, actualmente existen 15 empresas de esta naturaleza para lo cual se procedió a efectuar una investigación con el fin de conocer la forma en la que estos negocios manejan y dirigen sus actividades.

Por medio de una investigación preliminar, realizada a través de una entrevista y observación en cada una de las empresas se resume lo siguiente; empíricamente poseen misión, visión, pero no las tienen por escrito. Las tareas que desempeñan en cada uno de los negocios no se encuentran bien definidas, es decir los colaboradores tienen muchas funciones. Se recluta personal solo de acuerdo a referencias personales, se observa en algunos negocios que los propietarios no tienen una buena comunicación hacia los subordinados, además muestran desinterés y desánimo al momento de realizar las actividades. Es necesario mencionar la poca supervisión en las funciones llevadas a cabo por las personas que laboran para estas empresas.

Lo descrito en el párrafo anterior hace referencia a que los propietarios de esta rama de mipymes no aplican de una forma técnica el proceso administrativo, pues no establecen los planes adecuados para un mejor desarrollo de su empresa y no poseen el diseño de una estructura organizacional formal, tampoco realizan correctamente el proceso de integración de personal, además la falta de dirección que permita influir en los colaboradores para que a través de guiarlos y motivados pueden realizar sus tareas de una mejor manera para lograr los objetivos deseados, no cuentan con una estructura de control sobre los procesos que requiere cada actividad.

Derivado de lo anterior, esta situación puede provocar que los colaboradores trabajen sin visión empresarial y que no se sientan identificados con ella, además no sabrán cual es el cargo y las funciones específicas que deben desempeñar, la contratación de personal inapropiado, puede ocasionar deficiencia en las actividades, esto también

podría ser provocado porque trabajan desmotivados y si no se controlan las tareas que realiza cada colaborador, los propietarios no sabrán si realmente están realizando las funciones de forma correcta, todo lo anterior podría provocar la renuncia o despido de algunos colaboradores.

Por ello es importante que los propietarios de esta rama de mipymes opten por aplicar las funciones del proceso administrativo, como lo son; planeación, organización, integración de personal, dirección y control para que exista un adecuado manejo en su organización, que le permita el crecimiento y desarrollo de la misma y sea competitivo dentro del mercado de repuestos y lubricantes. Por lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cuál es la situación actual del proceso administrativo en las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes, ubicadas en el casco urbano del municipio de Asunción Mita, Jutiapa?**

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Analizar la situación actual del proceso administrativo en las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes ubicadas en el casco urbano del municipio de Asunción Mita, Jutiapa.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los tipos de planes que utilizan los propietarios de las empresas dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes para guiar cada una de las actividades a desarrollar.
- Determinar el tipo de organización que tienen establecidas las empresas dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes.

- Establecer la forma en la que llevan a cabo la integración de personal con el fin de encontrar a la persona adecuada para laborar dentro de la empresa.
- Identificar de qué forma desarrollan la función de dirección las empresas dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes para guiar a los colaboradores.
- Determinar los tipos de controles que implementan estas empresas, para cumplir con los objetivos establecidos.

## **2.2 Variables e Indicadores**

### **Proceso Administrativo**

#### **a) Definición conceptual**

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), indican que el proceso administrativo consiste en cinco etapas que son “planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. El proceso administrativo, adquiere los conocimientos necesarios para que sean aplicados y relacionados en las diferentes actividades que influyen en la microempresa, así como las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

#### **b) Definición operacional**

El proceso administrativo está compuesto de cinco funciones que se deben aplicar con el único fin de que las organizaciones sean más competitivas y que vayan encaminadas a lograr los objetivos, y metas que se tengan plasmadas dentro de la empresa.

### **Indicadores**

- Planeación
- Organización
- Integración de personal
- Dirección
- Control

## **2.3 Alcances y Limitaciones**

### **a. Alcances**

La investigación se realizó en 15 mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en el casco urbano del municipio de Asunción Mita, Jutiapa. El objetivo de la investigación fue analizar la situación actual del proceso administrativo en dichas empresas tomando en cuenta la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

### **b. Limitaciones**

- Del total de mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes, existen nueve que solamente cuentan con un colaborador, no obstante fue posible realizar el tema de investigación, debido al interés por parte de los propietarios de querer respaldarse en una guía que les permita tener los conocimientos necesarios y conforme crezcan sus negocios poder ir aplicando cada etapa que integra el proceso administrativo y con ello ser más competitivos dentro de esta actividad comercial.
- Escasa información y tiempo reducido para brindar información por parte de los colaboradores.
- Desconfianza y poca información de algunos propietarios sobre algunos temas específicos.

## **2.4 Aporte**

A los propietarios de las empresas de ventas de repuestos y lubricantes, será de mucha utilidad, pues se realizó una guía y un manual para que puedan respaldarse sobre una base técnica que les ayudará a administrar de una forma adecuada sus negocios.

A la sociedad y el sector empresarial, una fuente de consulta bibliográfica en relación al fenómeno en estudio.

A la Universidad Rafael Landívar, específicamente a los estudiantes de este centro de estudios, se le facilitará información actualizada para investigaciones posteriores.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Para la realización de la presente investigación se determinó como sujeto de estudio a los propietarios y colaboradores de 15 mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes para vehículos, las cuales están ubicadas en el casco urbano del municipio de Asunción Mita, Jutiapa. El total de empresas se determinó por medio de un censo.

**Sujeto I:** integrado por un total de 15 propietarios que son los que se encargan de manejar y dirigir este tipo de empresas.

**Sujeto II:** conformado por el total de 32 colaboradores que conforman el total de personas, que actualmente laboran para este tipo de empresas, los datos fueron proporcionados por los propietarios de las empresas.

#### 3.2 Población y Muestra

Para la identificación de la población de la presente investigación no se realizó ningún tipo de muestra, se determinó por medio de un censo; el cual permitió ubicar 15 mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en el casco del municipio de Asunción Mita, con un total de 32 colaboradores distribuidos en cada una de las empresas identificados, a través de listados proporcionados por los propietarios.

**Listado de empresas que se dedican a la venta de repuestos y lubricantes en el casco urbano de Asunción Mita, Jutiapa.**

Tabla No. 3

<b>No.</b>	<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>	<b>No. De Propietarios</b>	<b>No. De Colaboradores</b>
1	A	Barrio El Calvario, frente a mercado municipal	1	6
2	B	Km. 145.5 carretera interamericana	1	4
3	C	Km. 145.5 carretera interamericana	1	3
4	D	Km. 146 carretera interamericana	1	1
5	E	Km. 145.6 carretera interamericana	1	2
6	F	Km. 146.5 carretera interamericana, a un costado de pasarela	1	1
7	G	Km. 146.5 carretera interamericana, a un costado de pasarela	1	2
8	H	Km. 147.5 carretera interamericana	1	1
9	I	Barrio Central, detrás de Parroquia Nuestra Señora de la Asunción	1	1
10	J	Media cuadra abajo de garita municipal	1	1
11	K	Barrio Dos de abril, una cuadra de la pasarela	1	1
12	L	Barrio Central, a una cuadra del mercado municipal	1	1
13	M	Barrio el Calvario, frente a iglesia Elim	1	6
14	N	Colonia Los Prados, media cuadra debajo de mercado municipal	1	1
15	Ñ	Barrio la Prolac	1	1
<b>TOTAL</b>			<b>15</b>	<b>32</b>

Fuente: Elaboración Propia (2014)

### **3.3 Instrumentos**

Para la obtención de información general y recopilación de datos se procedió a la utilización de los instrumentos de investigación, los cuales fueron seleccionados para poder recabar información confiable sobre el tema a investigar.

- Entrevista estructurada: la cual está dirigida a los propietarios de las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa con el propósito de recopilar información sobre el manejo y aplicación del proceso administrativo, se efectuaron 50 preguntas cerradas de las cuales 28 son de selección múltiple y 22 dicotómicas (*ver anexo No. 3*)
- Con el fin de obtener información confiable también se estructuró un cuestionario dirigido a los colaboradores de las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa. El cuestionario cuenta con un total de 34 preguntas cerradas de las cuales 18 son de selección múltiple y 16 dicotómicas (*ver anexo No.4*)

### **3.4 Procedimiento**

- Selección del tema de investigación, tomando en consideración que el tema fuera relevante.
- Elaboración de cuadro de diagnóstico del problema: para establecer causas y efectos, pronóstico y control de pronóstico del tema de tesis seleccionado y se procedió con la elaboración del planteamiento, donde se definieron los objetivos general y específicos, se incluyó la definición conceptual y operacional, además se establecieron los alcances, limitaciones y el aporte de la investigación.
- Elaboración del marco contextual que incluye los antecedentes y la situación actual respecto al punto de tesis seleccionado, de igual manera se recopiló información de fuentes bibliográficas para elaborar el marco teórico que sustenta los indicadores de la investigación.

- Elección de los sujetos de estudios (propietarios y colaboradores), la población sujeta de investigación y elaboración de los instrumentos para recabar información.
- Trabajo de campo: se procedió con las entrevistas y cuestionarios estructurados para recabar información.
- Se ordenaron, clasificaron y tabularon los resultados, presentándolos en tablas comparativas.
- Análisis y discusión de los resultados.
- Formulación de conclusiones y recomendaciones, para dar respuesta a los objetivos planteados.
- Diseño de una guía práctica y sencilla sobre el proceso administrativo y un manual de puestos y funciones dirigido a los propietarios de las mipymes de ventas de repuestos y lubricantes con el propósito de dar solución a la problemática encontrada.

### **3.5 Diseño y metodología estadística**

El diseño correspondiente a la investigación está enfocado al tipo descriptivo, pues en él “se describen las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir tratar de “pintar un cuadro” de una situación, así mismo se va buscando la solución del problema detectado”. (Zikmund y Babin, 2008).

Además la información se recabo con la ayuda de 2 instrumentos anteriormente citados los datos fueron presentados en tablas comparativas en donde se aprecian los resultados obtenidos y se explican de forma descriptiva.

#### IV. Análisis y Presentación de Resultados

Con el propósito de obtener información confiable y verídica se estructuró una entrevista a los propietarios y cuestionarios dirigidos a los colaboradores de las mismas lo que dio como resultado lo siguiente:

##### Matriz de sentido No. 1

<b>Elemento de investigación:</b> proceso administrativo		
<b>Indicador :</b> planeación		
<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>Propietarios/Gerentes (15)</b>	<b>Colaboradores (32)</b>
<b>Planeación de actividades</b>	Según los resultados obtenidos, 7 cuentan con una planificación de sus actividades de manera empírica entre los cuales mencionaron; fechas específicas para la realización de pedidos, cotizaciones con diferentes proveedores, realización de pagos y cobros, además dichos planes los desarrollan a corto y mediano plazo, mientras que 8 no aplican ningún tipo de planes.	No se aplicó pregunta a colaborador
<b>Misión y Visión</b>	En este aspecto se pudo constatar que 2 tienen establecida una misión y visión por escrito, 13 respondieron que no las tienen establecidas.	Con base a los resultados, 12 tienen conocimiento sobre la misión y visión de la empresa, mientras que 20 manifestaron que no conocen dichos planes.
<b>Objetivos y metas</b>	Según la investigación realizada 10 trabajan en base a objetivos y metas, pero no las tienen establecidas por escrito, 5 respondieron que no aplican este tipo de plan.	8 establecieron que conocen los objetivos y metas que tiene la empresa, mientras que 24 desconocen este tipo de planes que persigue la organización.

<b>Estrategias</b>	Los datos obtenidos señalan que 7 tienen establecidas las estrategias en sus negocios, mencionando que las estructuran en base a los resultados de ventas y objetivos, 8 indicaron que desconocen sobre el tema.	10 colaboradores tienen conocimiento sobre las estrategias que aplican dentro de la empresa, por el contrario, 22 desconocen si la empresa las tiene establecidas.
<b>Políticas</b>	8 respondieron que si cuentan con políticas entre las cuales mencionaron; mantener una buena imagen de la empresa, brindar trato justo y esmerado a los clientes, mientras que 7 no establecen políticas.	Solamente 2 colaboradores respondieron que sí conocen las políticas de la empresa, mientras que el resto comprendidos por 30 las desconocen, pues en la empresa donde laboran no las tienen establecidas.
<b>Programas</b>	La investigación efectuada da como resultado que solamente 2 tienen establecidos programas de trabajo para la ejecución de las actividades y 13 respondieron que no.	Los resultados obtenidos señalan que solamente 2 utilizan programas para realizar las actividades, por el contrario 30 no los utilizan porque no los tienen establecidos en la empresa.
<b>Presupuesto</b>	Todos los propietarios llevan a cabo un presupuesto de ingresos y egresos en sus negocios.	El total de colaboradores coinciden en que no se les asigna presupuesto para la realización de sus funciones.

## Matriz de sentido No. 2

Elemento de investigación: proceso administrativo		
Indicador: organización		
Aspectos a evaluar	Propietarios/Gerentes (15)	Colaboradores (32)
<b>Tipos de organización</b>	2 respondieron que llevan a cabo una organización formal, mientras que 13 mencionaron que establecen una organización informal.	No se aplicó pregunta a colaborador
<b>Estructura organizacional</b>	Los resultados muestran que 2 cuentan con una estructura organizacional de tipo vertical, además mencionaron que el encargado de diseñarla es el propietario, mientras que 13 no poseen ninguna estructura organizacional.	El total de colaboradores indicaron que desconocen la estructura organizacional de la empresa a la que pertenecen.
<b>Funciones y responsabilidades</b>	11 indicaron que asignan funciones y responsabilidades para cada colaborador, mientras que 3 respondieron que no efectúan este proceso.	8 indicaron que se le da a conocer las funciones del puesto que deben desempeñar, mientras que 24 respondieron que no conocen las funciones y las responsabilidades que deben cumplir, además mencionan que tienen múltiples funciones.
<b>Tipo de autoridad</b>	El total de propietarios argumentan que el tipo de autoridad que predomina en la empresa es de jefe a	No respondieron indicaron no conocerla

	colaborador, (lineal).	
<b>Manuales</b>	Según la investigación realizada solamente 2 indicaron que cuentan con manuales administrativos de inducción, por el contrario 13 indicaron que no los poseen.	Solamente 7 respondieron que si les han proporcionado un manual de inducción, mientras que 25 indicaron que no.

### Matriz de sentido No. 3

<b>Elemento a investigar:</b> proceso administrativo		
<b>Indicador :</b> integración de personal		
<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>Propietarios/Gerentes (15)</b>	<b>Colaboradores (32)</b>
<b>Proceso de integración</b>	Solamente 2 indicaron que aplican un proceso formal de integración de personal, mientras que 13 no lo llevan a cabo.	No se aplicó pregunta a colaborador
<b>Análisis y descripción de puestos</b>	4 de los propietarios respondieron que realizan un análisis y descripción de puestos; mientras que 11 indicaron no realizarlo.	No se aplicó pregunta a colaborador
<b>Reclutamiento</b>	Por medio de los datos obtenidos se pudo constatar que 5 sí realizan este proceso y lo hacen a través del reclutamiento interno y externo, las fuentes que utilizan son por medio de	26 respondieron que se enteraron del puesto vacante por medio de un colaborador de la empresa 6 respondieron que por medio de un spot radial.

	recomendaciones y en ocasiones por medio de un spot radial, mientras que 10 no realizan ningún proceso de reclutamiento.	
<b>Selección</b>	El total de propietarios indicaron que solamente aplican la entrevista y pruebas lo cual consideran como proceso de selección.	En este aspecto 9 respondieron que sí fueron entrevistados para el puesto que ocupan actualmente, mientras que 23 indicaron que no les practicaron ningún tipo de entrevista para el puesto que ocupan actualmente.
<b>Tipos de pruebas para seleccionar personal</b>	Solamente 2 indicaron que aplican pruebas de selección de personal a los candidatos que cumplen con el perfil para el puesto vacante por lo tanto realizan pruebas de conocimiento del puesto, 2 realizan una prueba para evaluar el tipo de personalidad y 11 propietarios no aplican ninguna prueba de selección.	4 afirmaron que se les practicó una prueba de selección de conocimiento del puesto, el resto comprendidos por 28 no les aplicaron ningún tipo de prueba para contratarlos.
<b>Contrato</b>	Solamente 3 efectúan la contratación de personal por medio de un contrato por escrito, 4 lo realizan por medio de un contrato verbal, 5 a través de un acuerdo entre patrono y trabajador y 3 propietarios indicaron que no aplican ningún contrato.	Según los resultados obtenidos solamente 5 indicaron que se dio un contrato por escrito, 6 indicaron que se dio un contrato verbal, 8 respondieron que por medio de un acuerdo entre patrono y trabajador y 13 respondieron que no establecieron ningún contrato.

<p><b>Inducción</b></p>	<p>7 indicaron que sí brindan un tipo de inducción a sus nuevos colaboradores, mencionaron que les proporcionan información general de la empresa y 8 propietarios no brindan ningún tipo de inducción.</p>	<p>Solamente 8 indicaron que sí les brindaron inducción al momento de ser seleccionados, mencionando que recibieron información general de la empresa mientras que 22 no recibieron ningún tipo de inducción.</p>
<p><b>Capacitación</b></p>	<p>De los datos obtenidos 9 manifestaron que brindan un tipo de capacitación a los colaboradores como por ejemplo; adquisición de nuevos suministros, atención al cliente, además realizan la capacitación cada seis meses, mientras que 6 no brindan ningún tipo de capacitación a sus colaboradores.</p>	<p>Solamente 10 respondieron fueron capacitados para el puesto que desempeñan actualmente, 7 mencionaron que recibieron capacitación sobre los productos que ofrecen, 3 indicaron que les brindaron capacitación sobre servicio al cliente y 12 respondieron que no recibieron ningún tipo de capacitación.</p>
<p><b>Evaluación del desempeño</b></p>	<p>2 realizan una evaluación de desempeño por medio de una escala de calificación y 13 solamente supervisan las actividades que desempeñan (o sea aplican la técnica de observación).</p>	<p>12 indicaron que sí son evaluados por medio de una escala de calificación, el resto comprendidos por 20 respondieron que no son evaluados, por medio de un instrumento por escrito, si no por observación.</p>

<b>Prestaciones</b>	La investigación da como resultado que 6 ofrecen prestaciones sobre; aguinaldo, bono 14, 5 respondieron que proporcionan aguinaldo, bono 14 y bonificación incentivo, mientras que 4 indicaron que ofrecen solamente el bono 14.	Según los datos obtenidos señalan que 8 reciben prestaciones como; bonificación incentivo, 14 respondieron que reciben bono 14 y aguinaldo, 5 indicaron que reciben solamente bonificación incentivos, mientras que 5 respondieron que no reciben ningún tipo de prestaciones.
<b>Salario</b>	Solamente 2 respondieron a la pregunta mencionando que si proporcionan un salario mínimo a los colaboradores, 13 no respondieron a la pregunta.  Mientras tanto 5 efectúan el pago salarial cada quince días, 1 mencionó que cada semana y 9 respondieron que realizan el pago del salario mensual.	18 mencionaron que reciben un salario mensual, 12 respondieron que reciben un salario quincenal y 2 mencionaron que reciben un salario semanal.

#### Matriz de sentido No. 4

<b>Elemento a investigar:</b> proceso administrativo		
<b>Indicador:</b> dirección		
<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>Propietarios/Gerentes (15)</b>	<b>Colaboradores (32)</b>
<b>Motivación</b>	La investigación señala que 8 llevan a cabo un programa de motivación al personal, brindando incentivos de tipo económico con el fin de que realicen las	14 indicaron que la empresa sí cuenta con un sistema de motivación, y que reciben incentivos económicos, y no económicos dentro de los cuales mencionan reconocimiento

	<p>actividades con dedicación para el buen funcionamiento de la empresa, además 4 mencionaron que ofrecen incentivos no económicos y 3 no realizan ningún programa de motivación.</p>	<p>verbal, en reuniones, obsequios y ayuda médica mientras que 18 colaboradores no tienen conocimiento respecto a este tema.</p>
<b>Comunicación</b>	<p>12 indicaron que dentro de su empresa predomina la comunicación oral, 3 consideran que la comunicación se da de forma oral y escrita. Además todos los propietarios consideran tener una buena relación con sus colaboradores.</p>	<p>21 consideran que la comunicación es de una forma oral, además evalúan tener una comunicación buena con su jefe, mientras que 4 indican que lo hacen por medio de la comunicación escrita y evalúan como regular la comunicación con su jefe. Así mismo 7 respondieron que no comunican sus ideas y opiniones.</p>
<b>Tipos de liderazgos</b>	<p>14 consideran tener un tipo de liderazgo democrático, pues indicaron que toman en cuenta a sus colaboradores y hacen valer sus ideas y opiniones para el cumplimiento de las metas establecidas, solamente 1 considera que establece el tipo de liderazgo liberal.</p>	<p>19 indicaron que el tipo de liderazgo que prevalece dentro de la empresa es democrático, 3 respondieron que existe un liderazgo autocrático y 10 mencionaron que se da un liderazgo liberal.</p>
<b>Toma de decisiones</b>	<p>Todos los propietarios coinciden que son ellos mismos los encargados de tomar las decisiones en sus empresas, argumentando que toman en cuenta las ideas y opiniones de sus colaboradores para un mejor</p>	<p>13 colaboradores indicaron que si son tomadas en cuenta las ideas y opiniones, 19 respondieron que nunca toman en cuenta sus opiniones.</p>

	resultado.	
--	------------	--

**Matriz de sentido No. 5**

<b>Elemento a investigar: proceso administrativo</b>		
<b>Indicador: control</b>		
<b>Indicador : Control</b>	<b>Propietarios (15)</b>	<b>Colaboradores (32)</b>
<b>Aplicación de controles</b>	Con los datos obtenidos se establece que 3 cuentan con controles específicos y los aplican en todas las áreas de la empresa, mientras que 12 no aplican ningún tipo de control.	Solamente 8 tienen conocimiento sobre los controles que aplican en la empresa, mientras que 24 no conocen ningún tipo de control.
<b>Tipo de control</b>	3 argumentan que el tipo de control que aplican, es el de retroalimentación y concurrente, el resto comprendidos por 12 no aplica ningún tipo de control.	8 respondieron que en las actividades aplican el tipo de control durante y después de cada actividad realizada. Mientras que un total de 24 no aplican ningún tipo de control.
<b>Proceso de control</b>	Solamente 3 argumentaron que si llevan a cabo el proceso del control solamente en algunas áreas de la empresa y establecen el proceso de medición del desempeño, mientras que 12 no realizan el proceso del control.	No se aplicó pregunta a colaborador
<b>Áreas para el proceso de control</b>	Con los datos obtenidos se establece que 1 realiza el proceso del control en las áreas de administración, personal y clientes, mientras que 2 solamente lo	8 respondieron que las áreas en donde se aplica el proceso de control es solamente en las ventas y 24 desconocen sobre este tema.

	realizan en el área de administración, el resto comprendidos entre 12 no aplican ningún tipo de control en las áreas de la empresa	
<b>Evaluación de actividades</b>	Con el propósito de prevenir cualquier tipo de error en la realización de las actividades 6 evalúan a los colaboradores todos los días, 5 las evalúa cada semana y 4 cada mes.	En su mayoría 14 colaboradores respondieron que evalúan sus actividades todos los días, 10 respondieron que cada semana y 8 cada mes.
<b>Medidas</b>	Con el fin de mejorar los procesos en las actividades 3 indicaron que la medida que se ha tomado durante el proceso del control es mejorar la administración de la empresa y capacitar a los colaboradores. Mientras que 12 no han aplicado ningún tipo de medidas, ya que no realizan el proceso del control.	No se aplicó pregunta a colaborador.
<b>Control de manejo de ingresos y egresos</b>	El total de propietarios realizan el control de ingresos y egresos, pues consideran que es indispensable para conocer la situación actual de la empresa además lo realizan con la ayuda de un programa computarizado.	No se aplicó pregunta a colaborador

## V. Análisis e interpretación de resultados

Con el propósito de realizar una interpretación adecuada de los resultados, es necesario confrontar los mismos con el marco teórico y proceder a una discusión para una mejor comprensión de los mismos. Koontz, Weihrich y Cannice (2008), indican que el proceso administrativo consiste en cinco etapas que son “planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. El proceso administrativo, brinda los conocimientos necesarios para que sean aplicados y relacionados en las diferentes actividades que influyen en la microempresa, así como las actividades que se desarrollan dentro de la misma. Para ello debe generarse un ordenamiento de actividades a través de los elementos que lo integran.

Para Robbins, et al. (2009). **la planeación** “comprende varios conceptos, pero sobre todo, incluye técnicas y herramientas que ayudan tanto en la definición de directrices como en la toma de decisiones”. Los resultados de la investigación realizada afirman que 7 propietarios de las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes llevan a cabo la planificación en sus empresas de una forma empírica, dichos planes los proyectan a corto y mediano plazo. Solamente 2 propietarios tienen por escrito la misión y visión de la empresa, sin embargo 10 trabajan en base a objetivos y metas, no obstante 24 colaboradores desconocen dichos planes. En cuanto a las estrategias 7 propietarios las tienen establecidas, mencionando que las estructuran en base a los resultados de ventas y objetivos, pero solamente 10 colaboradores las conocen, sin embargo 8 propietarios aplican políticas en sus negocios dentro de las cuales destacan; mantener una buena imagen de la empresa, brindar trato justo y esmerado a los clientes, pero 30 colaboradores afirman no tener conocimiento.

En cuanto a la estructuración de los programas de trabajo, solamente 2 propietarios los establece, mientras que 30 colaboradores no los utilizan para la ejecución de sus actividades. Por el contrario todos los propietarios aplican un presupuesto de ingresos y egresos, argumentando que es importante para llevar un control específico y sobre todo conocer la situación actual de la empresa y tomar medidas preventivas, a ninguno de los colaboradores se les asigna un tipo de presupuesto.

La planeación es una herramienta muy importante, que brinda múltiples beneficios si se aplica de forma correcta, como se indica en los resultados anteriores un promedio de 7 mipymes realizan este proceso de una forma empírica, pero existen empresas que realmente no llevan a cabo una planificación en sus negocios lo que resulta preocupante, pues es de vital importancia la aplicación para que los propietarios conozcan hacia donde se encaminan sus negocios y estos se desarrollen, siendo empresas competitivas.

Para Porret (2012), el hecho de **organizar**, es un instrumento de manejo mediante el cual se efectúan combinaciones de factores y para esas combinaciones se diseñan estructuras que permiten la mayor eficacia posible, esta actividad está directamente ligada con la división del trabajo, constituidas por una serie de áreas de responsabilidad (o departamentos), según característica y tamaño de la empresa. El mismo autor señala que las organizaciones pueden ser de muchas maneras o tipos según su estructuración, pero además por la forma en que se relacionan sus miembros o componentes pueden clasificarse en dos tipos: formal e informal. En el aspecto organizacional en las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes, se afirma que 13 propietarios no tienen establecida una organización formal, además solamente 2 propietarios cuentan con una estructura organizacional de tipo vertical, indicando que ellos mismos son los encargados de diseñarla. En concordancia con las respuestas de los colaboradores estos desconocen sobre la existencia de un diseño y organización formal. Es importante mencionar que 11 propietarios asignan funciones y responsabilidades para cada colaborador, lo cual resulta contradictorio en relación a los resultados de los colaboradores, pues 24 indicaron que no les dan conocer las funciones a desempeñar. En cuanto a los manuales 13 propietarios no los tienen establecidos, indicando 25 colaboradores que efectivamente no tienen conocimiento sobre los mismos. Además todos los propietarios coincidieron que el tipo de autoridad que predomina en la empresa es de jefe a empleado, (lineal).

La organización es una función indispensable en las empresas, sin embargo con los resultados anteriores se resume que la mayoría de mipymes no la establecen formalmente, los colaboradores tienen múltiples funciones y esto podría ocasionar un

mal desempeño en sus actividades, sumándole que la mayoría de propietarios no tienen manuales estructurados. El establecimiento formal del proceso de organización permite a las empresas aprovechar y coordinar de forma adecuada todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con los que cuenta.

La función gerencial de **integración de personal** o staffing consiste en cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar, capacitar o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia, según (Koontz, et al. 2012). De acuerdo con la información obtenida solamente 2 propietarios aplican el proceso de integración, mientras 4 realizan un análisis y descripción de puestos indicando que es necesario para tener los puestos idóneos y una mejor organización, por el contrario 11 propietarios no realizan este proceso, argumentando que la empresa es muy pequeña.

Así mismo 5 propietarios realizan el proceso de reclutamiento interno y externo utilizando como fuentes; recomendaciones y en ocasiones por medio de un spot radial, por lo cual 26 colaboradores respondieron que se enteraron del puesto vacante por medio de un colaborador de la empresa y un spot radial. Por otra parte, todos los propietarios realizan el proceso de selección, pero aplican únicamente entrevistas como parte del mismo lo cual coincide con la respuesta de 9 colaboradores que sí fueron entrevistados para el puesto que ocupan actualmente, solamente 2 propietarios realizan pruebas de selección, al momento de contratar al personal dentro de las cuales se mencionan: conocimientos del puesto, pruebas para evaluar el tipo de personalidad, pues consideran que deben contratar personal que sea apto para el servicio al cliente. Solamente 4 colaboradores afirmaron que se les practicó una prueba de selección de conocimiento del puesto. En cuanto a la contratación 5 propietarios realizan el proceso como un acuerdo entre patrono y trabajador, 4 por medio de un contrato verbal, y 3 utilizan un tipo de contrato por escrito, coincidiendo con los resultados expuestos por lo colaboradores, no obstante los propietarios deben

formular un contrato por escrito de acuerdo a los lineamientos que rige el Código de Trabajo vigente en Guatemala, con el fin de tener una base legal en donde se establezcan las obligaciones tanto del patrono como del trabajador.

Así mismo 7 propietarios brindan inducción a sus nuevos colaboradores, mencionaron que dan a conocer información general de la empresa y efectivamente los colaboradores argumentaron recibir inducción al momento de ser seleccionados, 9 propietarios brindan capacitación a los nuevos colaboradores, mencionando; adquisición de nuevos suministros, servicio al cliente y además realizan la capacitación cada seis meses, 20 colaboradores señalaron ser capacitados, pero solamente para el puesto que desempeñan actualmente, argumentaron recibir capacitación sobre los productos a la venta y de cómo brindar un buen servicio al cliente. Mientras tanto solamente 2 propietarios argumentaron brindar un salario mínimo, cancelando un salario mensual a los colaboradores. De igual forma todos los propietarios ofrecen prestaciones como; bonificación incentivo, aguinaldo y bono 14, efectivamente 27 colaboradores mencionaron que sí reciben este tipo de prestaciones. Solamente 2 propietarios realizan una evaluación de desempeño y lo hacen por medio de una escala de calificación, pues evalúan de acuerdo a las tareas asignadas, afirmando 12 colaboradores que reciben este tipo de evaluación, 13 propietarios utiliza la técnica de observación y supervisan las actividades de cada colaborador cada cierto tiempo.

La fase de integración de personal se entiende por seleccionar al candidato competente para laborar en la empresa, sin embargo las mipymes no aplican correctamente este proceso lo que puede ocasionar que se contrate al personal no apto y que el trabajo no se esté realizando con eficiencia y eficacia y por lo mismo no se detecte en el momento adecuado por no evaluar adecuadamente el desempeño en las actividades que realizan.

De acuerdo con Anzola (2010), **dirección** se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa. La dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas, por lo tanto, un

dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas. En esta fase del proceso administrativo una buena relación laboral es esencial, el tipo de comunicación que se da en la empresa según 12 propietarios es la comunicación oral, pues consideran que es la más efectiva y además 21 colaboradores comunican sus ideas y opiniones de una forma oral. El total de propietarios consideran tener una buena relación con sus colaboradores. Por otra parte los colaboradores consideran que comunican sus opiniones de una forma oral, además evalúan tener una comunicación buena con su jefe. Seguidamente el total de propietarios consideran tener un tipo de liderazgo democrático, además mencionaron que los encargados de tomar las decisiones son ellos mismos, pero indicaron tomar en cuenta a sus colaboradores y hacen valer sus ideas para el cumplimiento de las metas establecidas y efectivamente 22 colaboradores indicaron que el tipo de liderazgo que prevalece dentro de la empresa es democrático.

Posteriormente 8 propietarios cuentan con un programa de motivación al personal, con el fin de que realicen las actividades con dedicación para el buen funcionamiento de la empresa, además brindan incentivos para los colaboradores, de tipo económicos y no económicos como por ejemplo; reconocimiento verbal en reuniones, obsequios y bonos por meta sobre ventas y aumento salarial, sin embargo 18 colaboradores indicaron que la empresa no cuenta con programas de motivación.

La aplicación de la fase de dirección en las empresas es importante, pues brinda las herramientas necesarias para poder guiar a los colaboradores a cumplir con los objetivos que se persiguen, la mayoría de propietarios tratan de motivar de diferentes formas y por lo general, la relación de trabajo de jefe a colaborador es evaluada como buena y regular, además toman en cuenta a los colaboradores en la toma de decisiones, lo que resulta una fortaleza para estas empresas.

De acuerdo con los autores Hellriegel y Slocum (2011), mencionan que **el control** es una función administrativa que se concentra en el proceso de vigilar las actividades, con el fin de asegurarse que estén siendo realizadas de acuerdo a los planes. El control incluye la posibilidad de corregir las desviaciones significativas que puedan

existir entre las metas y los resultados reales. Solamente 3 de los propietarios de las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes cuentan con controles específicos con el fin de llevar un orden de cada una de las actividades realizadas en la empresa, argumentan que el tipo de control que aplican, es el de retroalimentación pues evalúan las actividades de cada colaborador después de ser efectuadas y concurrente, pues las evalúan en el momento en el cual se realizan las actividades, efectivamente 8 colaboradores tienen conocimiento sobre los controles aplicados en la empresa y sí les han aplicado el tipo de control durante y después de cada actividad realizada. Solamente 3 propietarios argumentaron llevar a cabo el proceso del control en las áreas de administración, personal y clientes, pues manifestaron que son las áreas específicas para el cumplimiento de los objetivos deseados. Mientras tanto 8 colaboradores respondieron las áreas en donde se aplica el proceso de control es en las ventas y también les evalúan el servicio cliente.

El total de propietarios evalúan las actividades de los colaboradores, 6 indicaron que todos los días, 5 cada semana y 4 cada mes, especificaron la importancia de evaluar la forma de trabajo de cada colaborador con el fin de lograr la eficiencia en sus funciones, así mismo todos los colaboradores respondieron ser evaluados durante la realización de sus actividades todos los días, por otra parte 3 propietarios indicaron que han tomado medidas durante el proceso del control como por ejemplo; mejorar la administración de la empresa y capacitar a los colaboradores. El total de propietarios realizan el control de ingresos y egresos, pues lo consideran indispensable para conocer la situación actual de la empresa, y tomar medidas preventivas contra posibles riesgos.

El control es fundamental en una empresa, pero actualmente las mipymes no lo aplican de una forma correcta pues todo se centra a que no tienen establecida una planeación estructurada en sus negocios, por tal razón no pueden controlar las actividades y verificar si realmente se están cumpliendo con los planes que se establecieron.

## VI. CONCLUSIONES

- a) De acuerdo al objetivo general de la investigación realizada, las mipymes no están realizando el proceso administrativo correctamente, ya que los procesos se desarrollan de forma incompleta en cada una de las etapas que lo integran, limitando las funciones de las actividades a realizar dentro de la empresa
- b) Se identificó que los propietarios utilizan algunos tipos de planes tales como: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, por lo cual realizan la planeación de acuerdo a experiencias propias, lo que impide guiar adecuadamente cada una de las actividades que se desarrollan.
- c) De acuerdo con los resultados el tipo de organización que establecen 13 propietarios de las empresas es informal, pues no existe el diseño de una estructura que indique los puestos de trabajo, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y comunicación dentro de la empresa. Tampoco están bien definidas las funciones y responsabilidades para cada colaborador, pues argumentan que poseen múltiples funciones, de igual forma solo proporcionan un manual de inducción.
- d) La forma en la que se lleva a cabo la integración de personal no es la adecuada pues solamente 4 propietarios realizan un análisis y descripción de puestos, llevan a cabo el proceso de reclutamiento, el proceso de selección, aplicando una entrevista y pruebas al momento de contratar al personal, así mismo la contratación es por medio de un contrato verbal y escrito, además ofrecen capacitación a sus nuevos colaboradores, un salario mensual y diferentes tipos de prestaciones, solamente 2 empresas evalúan el desempeño por medio de una escala de calificación y 13 aplican la técnica de observación, con el fin de conocer la eficiencia de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.

- e) Se concluyó que la forma en la que se desarrolla la función de dirección en las mipymes es aceptada pues aunque 8 propietarios no cuentan con programas de motivación por escrito, proporcionan incentivos de tipo económicos y no económicos a los colaboradores, la comunicación se evalúa como buena y regular entre propietario y colaborador, además se da de forma oral y escrita, el tipo de liderazgo que predomina en las empresas es el democrático.
  
- f) Se determinó que los tipos de controles que implementan 3 propietarios de las mipymes es el de retroalimentación y concurrente, también llevan a cabo el proceso del control solamente en algunas áreas de la empresa como lo es administración, personal y clientes, evaluando las actividades de los colaboradores todos los días, cada semana o cada mes. Además 15 propietarios realizan el control de ingresos y egresos, argumentando que es de mucha utilidad para conocer la situación financiera de la empresa.

## VII. RECOMENDACIONES

- a) Es de vital importancia que los propietarios de las mipymes apliquen el proceso administrativo de forma integral y puedan respaldarse sobre una guía propuesta en donde se utilicen las etapas que proporciona el proceso administrativo relacionado a planeación, organización, integración de personal, dirección y control así mismo tomen en cuenta el modelo de un manual que les permita establecer de forma clara los puestos y funciones de cada colaborador para avanzar de manera eficiente y eficaz con la finalidad de fortalecer el desarrollo de cada negocio.
  
- b) Es importante que las mipymes opten por establecer de una forma correcta los diferentes tipos de planes como: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, de igual forma es indispensable también que se los den a conocer a los colaboradores, pues esto les permitirá tener un mejor desempeño laboral sintiéndose comprometidos con la empresa, con ello lograr la adaptación de cada uno de los planes a las actividades de la empresa y, con ello el logro de objetivos organizacionales.
  
- c) Se sugiere a los propietarios el establecimiento de un tipo de organización formal que incluya el diseño de un organigrama en donde se indiquen los puestos de trabajo, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad dentro de la empresa. Es conveniente que definan de una forma correcta las funciones y responsabilidades para cada colaborador, con la ayuda de un manual por escrito con el fin de evitar la saturación de funciones hacia los colaboradores.
  
- d) Los propietarios de las mipymes deben desarrollar de una forma correcta el proceso de integración de personal, con el fin de identificar a la persona apta para laborar dentro de la empresa a través de un reclutamiento formal utilizando los medios necesarios y realizar diferentes tipos de pruebas a los aspirantes al puesto con el fin de seleccionar al candidato idóneo. Es importante para las

empresas implementar un contrato por escrito con los lineamientos que requiere el código de trabajo, de igual forma brindar inducción a los nuevos colaboradores así mismo una capacitación, con el fin de conferirles conocimientos para el desarrollo de las actividades, brindar diferentes tipos de prestaciones, como bonificación incentivo, vacaciones, bono 14, aguinaldo. Se sugiere evaluar el desempeño de los colaboradores a través de los diferentes tipos de evaluación con el fin de conocer la forma en la que desarrollan las funciones asignadas a cada colaborador.

- e) Es necesario que los propietarios de las mipymes opten por perfeccionar la forma de dirección en sus negocios, establecer formalmente los programas de motivación con el fin de que los colaboradores optimicen el desempeño de las actividades, otorgándoles diferentes tipos de incentivos económicos y no económicos como forma de motivarlos además fortalecer los canales de comunicación entre propietarios y colaboradores para contribuir a mejorar las relaciones interpersonales de igual forma continuar ejerciendo el liderazgo democrático que permita exponer opiniones por parte de los colaboradores y que sean tomadas en cuenta.
  
- f) Es determinante que las empresas utilicen tipos de controles que estén orientados a supervisar y redireccionar las actividades que realizan los colaboradores, para evitar faltas en los procesos que desarrollan y asegurarse que sean consistentes en su desempeño, para cumplir con los planes establecidos. Así mismo se sugiere a los propietarios de las empresas de repuestos y lubricantes continuar desarrollando un control de ingresos y egresos para conocer la situación financiera de la organización en general, para poder evaluar su rentabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acuté, C. (2008). **Proceso administrativo en las pequeñas empresas productoras de materiales de confección en la ciudad de Guatemala.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
2. Anzola, S. (2010). **Administración de pequeñas empresas.** (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
3. Baguer, A. (2009). **Dirección de personas: Un timón en la tormenta.** (2a. ed.). España: Ediciones Díaz Santos.
4. Barrera, O. (2014). **La administración de inventarios en las mipymes dedicadas a la compra y venta de repuestos y lubricantes ubicadas en Asunción Mita, Jutiapa.** Tesis Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
5. Bohlander, G. y Snell, S. (2008). **Administración de Recursos Humanos.** (14a. d.). México: Cengage.
6. Bretones, F. D. y Rodríguez, A (2008). **Reclutamiento y selección de personal y acogida.** Madrid: Pirámide.
7. Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano.** (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
8. Código de Trabajo, Decreto Número 1441. Guatemala.
9. Correa, F. (2009). **Administración.** Argentina: El Cid.
10. Daft, R. (2008). **Teoría y Diseño Organizacional.** (9a. ed.). México: Cengage Learning.
11. Del Arco, E. y Blömer, B. (2009). **Cómo crear la nueva empresa, para sobrevivir a la crisis.** España: Paraninfo, S.A.

12. Del Rio, C. Sánchez, C. y Del Rio, R. (2009). **El presupuesto: generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad programas y actividades, base cero, teoría y práctica.** (10a. ed.) México: CengageLearning.
13. Dessler, G. Valera, R. (2011), **Administración de recursos humanos un enfoque latinoamericano.** México: Pearson Educación. Disponible en: <http://wallofsecret.blogspot.com/2011/01/semueve-mercado-de-repuestos-para.html>
14. Franklin, B. (2009). **Organización de Empresas.** (3ª. ed.). México: McGraw Hill.
15. Fernández, E. (2010). **Administración de pequeñas empresas. Un enfoque interdisciplinar.** España: Paraninfo.
16. García, M. (2011). **Las claves de la publicidad.** (7ª. ed.). España: Esic.
17. Giorgis, N. (2011). **Automatización de procesos administrativos.** Guatemala: Italprosa.
18. Gonzáles, S. y Ventura, B. (2010). **Recursos humanos.** (4ª. ed.). España: Paraninfo.
19. Guía Metodológica para la realización de trabajos de investigación de tesis en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. URL. Guatemala 2011.
20. Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J., (2009). **Administración. Un enfoque basado en competencias.** México: Cengage Learning.
21. Hellriegel D. y Slocum J. (2011). **Comportamiento Organizacional.** (12ª. ed.). México: CengageLearning.
22. Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). **Administración Estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos** (7a. ed.) México: Cengage Learning.
23. Jiménez, M. (2011). **Manual de recursos humanos.** (2ª. ed.). España: ESIC.

24. Keat, P. y Young, P. (2011). **Economía de empresa.** (4a. ed.). México: Pearson educación.
25. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). **Administración: una perspectiva global.** (13ª. ed). México: McGraw-Hill.
26. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). **Administración: una perspectiva global y empresarial.** (14ª. ed). México: McGraw-Hill.
27. Lacalle, G. (2011). **Operaciones Administrativas de Recursos Humanos.** España: Editex, S.A.
28. Li, Ch. (2010). **Liderazgo Abierto.** Editorial Jossey-Bass
29. Ministerio de Economía de Guatemala (2009). **Clasificación de las empresas.**
30. Mondy, R., Noe, R., Dessler, G., Robbins, S. y Judge, T. (2010). **Administración de recursos humanos.** México: Pearson.
31. Mondy, W, y Noe R. (2010). **Administración.** (8ª. ed.).México: Pearson.
32. Morales, R. (2011). **Proceso administrativo en las sociedades financieras dedicadas a la administración de hipotecas aseguradas bajo el sistema F.H.A** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
33. Naumov, L. (2011). **Organización Total.** (5ª. ed). México: Pearson.
34. Organización Internacional del Trabajo OIT. (2009). **Programa Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresa.** PROMICO/OIT
35. Palomo, M. (2010). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.** (6ª.ed.). Madrid: Esic.

36. Pérez, J. (2008). **Control de la gestión empresarial: textos y casos.** (7a. ed.). Esic.
37. Pérez, L. (2009). **Políticas integradas a la dirección de personas.** (Vol. 26). Universidad Deusto.
38. Porret, M. (2012). **Gestión de Personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.** Madrid: Esic.
39. Puchol, L. (2012). **Dirección y gestión de recursos humanos.** (7a. ed.) Madrid: Díaz Santos
40. Risco, L. (2013). **Economía de la empresa.** Estados Unidos de América: Humanae formación.
41. Robbins, S. Coulter, M. Huerta, J. Rodríguez, Amaru, C. Varela y Jones. (2009). **Administración de un empresario competitivo.** (2ª. ed.). México: Pearson.
42. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). **Administración.** (10ª. ed.). México: Pearson.
43. Rodríguez J. (2014). **Entrevista personal** (Situación actual).
44. Rodríguez, J. (2007). **Administración moderna de personal.** (7a. ed.). México: Cengage.
45. Superintendencia de Administración Tributaria [SAT] (2014). **Indicadores tributarios, composición del parque vehicular.** (En Red). Disponible en: <http://portal.sat.gob.gt/sitio/estadisticas/Prueba/Parque%20vehicular%20por%20departamento.htm>
46. Sánchez, O. Herrero, R. y Hortiguela, M. (2013). **Organización empresarial y de recursos humanos.** España: Ediciones Paraninfo S.A.
47. Segura, L. (2007). **Gestión del recurso humano basada en competencias laborales.** (2a. ed.). Guatemala: IMPRECOL.

48. Tambriz, T. (2011). **Proceso administrativo y su importancia en la producción y la comercialización de la artesanía textil**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
49. Tovar, R. (2012). **Habilidades Gerenciales, Desarrollo de destrezas, competencias y actitud**. Bogotá D.C: Ecoe.
50. Urcola, J. (2009). **Dirigir personas, forma y fondo**. (6ª. ed.). España: ESIC.
51. Vejar, G. (2012). **Diagnóstico empresarial de las Mipymes dedicadas a la venta de repuestos nuevos para automóviles en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz**. Tesis Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
52. Zikmund, W. y Babin, B. (2008). **Investigación de mercados**. (9ª. ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

# ANEXO I

# **GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Mipymes  
dedicadas a la  
venta de repuestos  
y lubricantes,  
ubicadas en el  
municipio de  
Asunción Mita

# Índice

<b>Introducción</b>	i
Justificación	1
Objetivos de la guía	2
<b>Planeación</b>	
Misión y visión	3
Objetivos y metas	4
Políticas	5
Estrategias	5
Programa de trabajo	6
<b>Organización ( Ver anexo II)</b>	
<b>Integración de personal</b>	
Perfil del empleado	7
Análisis y descripción de puestos	7
Solicitud de empleo	9
Entrevista estructurada	11
Selección	12
Contrato individual de trabajo	13
Inducción	16
Capacitación y desarrollo	17
Evaluación del desempeño	18

## **Dirección**

Motivación . . . . .	20
Alternativas de motivación . . . . .	20

## **Control**

Tabla sobre control de horario de colaboradores . . . . .	24
Tabla de control sobre realización de actividades . . . . .	24
Tabla de control sobre productos almacenados . . . . .	25
Tabla de control para realizar órdenes de compra . . . . .	25
Importancia del análisis financiero . . . . .	25

# Introducción

---

La siguiente propuesta se basa en una guía donde se aplica cada una de las funciones del proceso administrativo que tiene como objetivo; obtener la máxima eficiencia en las actividades que se realizan dentro de una organización.

La primera función corresponde a la planeación, detallando cada uno de los planes como; misión y visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, programas de trabajo. La segunda función es organización; en donde se estructura el diseño de un organigrama y se detalla la descripción de puestos y funciones del mismo. La integración de personal es la tercera función del proceso administrativo, se estructura el perfil de los colaboradores, solicitud de empleo, entrevista estructurada, contrato de trabajo y capacitación, seguidamente esta la función de dirección; en donde se toman aspectos como; motivación y algunas alternativas que pueden ser tomadas en cuenta para motivar al personal que labora en la empresa.

La última función del proceso administrativo corresponde a control; su aplicación en diferentes áreas, evaluación de actividades, horarios, realización de ordenes de compras, control de productos almacenados y la importancia de efectuar un análisis financiero en la empresa pues es de vital importancia para poder evaluar la rentabilidad de la misma.

## Justificación

---

La mayoría de mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en el municipio de Asunción Mita, carecen de una administración eficaz y eficiente dando lugar a que exista deficiencia en cada una de las actividades que desarrollan

El proceso administrativo influye positivamente en el desarrollo y crecimiento de las mipymes, aprovechando todos los recursos de la organización y de esa manera cumplir con los objetivos de la empresa. La presente guía se elaboró con el único fin de dar a conocer a los propietarios de estas mipymes la forma en la que podrían aplicar correctamente las funciones del proceso administrativo, pues actualmente lo desarrollan empíricamente y en base a experiencias propias, lo cual les impide la capacidad de mejorar el proceso de cada una de las actividades que se realizan. La aplicación del proceso administrativo es de vital importancia en una empresa, pues permite el aprovechamiento de todos los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros dentro de las organizaciones.

# Objetivos

---

## Objetivo General

Brindar a los propietarios de las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes, una guía en la cual se indiquen las funciones del proceso administrativo mismas que deben ser tomadas en cuenta para poder realizar con eficiencia y eficacia cada una de las actividades a desarrollar dentro de la empresa.

## Objetivos Específicos

- Diseñar los tipos de planes que podrían implementar las empresas dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes para el logro de sus objetivos.
- Realizar un manual en donde se estructure el diseño de un organigrama y la descripción de puestos y funciones del mismo.
- Estructurar el perfil de colaboradores, solicitud de empleo, entrevista estructurada, contrato de trabajo y capacitación, que son algunos pasos que se deben tomar en cuenta para la integración de personal.
- Desarrollar alternativas de motivación que pueden ser tomadas en cuenta para influir en el personal a realizar sus actividades, brindándoles diferentes tipos de incentivos.
- Establecer los tipos de controles en diferentes áreas, evaluando las actividades, horarios, órdenes de compras, control de productos almacenados y la importancia de efectuar un análisis financiero en las empresas.

# PLANEACIÓN

**Mipymes: Venta de Repuestos y  
Lubricantes**



Somos una empresa que se dedica a la venta de repuestos y lubricantes de las mejores marcas para todo tipo de vehículos; contamos con personal altamente competitivo, y servicio personalizado

Ser una empresa líder en la venta de repuestos y lubricantes para todo tipo de vehículos, en el municipio de Asunción Mita a través de la apertura estratégica de nuevas sucursales ofreciendo a nuestros clientes productos y servicios de calidad.

## Objetivo General

Identificar y desarrollar nuevas alternativas que permitan sostener y sustentar las metas de la empresa previamente establecida, cubriendo las necesidades de los clientes.



## Objetivos Específicos

- Contar con personal especializado en cada área de la empresa.
- Ofrecer productos y servicios de calidad, con las mejores marcas a precios competitivos.
- Generar confianza y seguridad en nuestros clientes.
- Contar con las estrategias de promoción necesarias que nos permitan posicionarnos en el mercado.

## Metas

- Brindar capacitación constante a los colaboradores para que exista eficiencia y eficacia en cada una de las áreas de la empresa.
- Seleccionar proveedores que garanticen la calidad de los productos y brinden precios competitivos.
- Brindar un buen servicio personalizado al cliente con el fin de generar confianza y posicionarnos como empresa número uno.
- Establecer promociones de nuestros productos y servicios para aumentar la cartelera de clientes.

## Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, en este sentido, son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Ejemplo de políticas empresariales.



- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Mantener una buena imagen de la empresa brindando productos y servicios de calidad.
- Sanciones por faltas injustificadas: se descontará un porcentaje del salario devengado de igual forma se levantará una amonestación.
- Reconocimiento al personal por aportar ideas de mejora: se reconocerá sus ideas en reuniones especiales y se obsequiará un diploma.
- Reconocimiento al personal por el cumplimiento de metas y objetivos: se obsequiará incentivos monetarios, como bonos y se reconocerá como empleado del mes.

## Estrategias de Promoción

El fin que se persigue con estas acciones es dar a conocer los productos, informar sobre sus características o beneficios, etc. Algunos ejemplos puntuales de estrategias de promoción son:

1. Entrega de vales o cupones que ofrezcan descuentos.
2. Realizar actividades en donde se pueda dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa.
3. Realizar descuentos por ejemplo en la compra superior a un cierto valor.
4. La entrega de beneficios o regalos con la compra de ciertos productos.
- 5.

## Programa de Trabajo



Encargado de Actividades	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
<b>Administrador/ Propietario</b>	Elaboración de planes semanales	Revisión del negocio en general	Revisión de archivos sobre controles de mercadería	Realizar reuniones con los colaboradores	Revisión de Ventas semanales
<b>Vendedor 1</b>	Verificar y ordenar los archivos	Realizar órdenes de compras	Realizar pagos de órdenes de pedidos	Ordenar los productos que están exhibidos	Realizar un reporte semanal de ventas
<b>Vendedor 2</b>	Realizar llamadas a clientes para promocionar nuevos productos	Verificar los productos almacenados en bodegas	Promocionar productos nuevos	Atender la visita de proveedores	Realizar la logística sobre el traslado de productos
<b>Encargado de Bodega</b>	Realizar un ordenamiento general del almacenamiento de productos	Reportar la cantidad de productos en existencia	Realizar pedidos de productos a los encargados de ventas	Reportar sobre productos defectuosos	Realizar reporte semanal de ingresos y egresos de mercadería
<b>Encargado de Caja</b>	Realizar cobros a clientes morosos	Realizar planes para promocionar los productos y servicios	Colaborar con el orden del negocio	Realizar pagos	Presentar archivos de facturas semanal, al administrador

Nota: estas podrían ser algunas actividades y/o un formato para establecer actividades semanales o mensuales.

# ORGANIZACIÓN

**Mipymes: Venta de Repuestos y  
lubricantes**

**(Ver anexo II)**

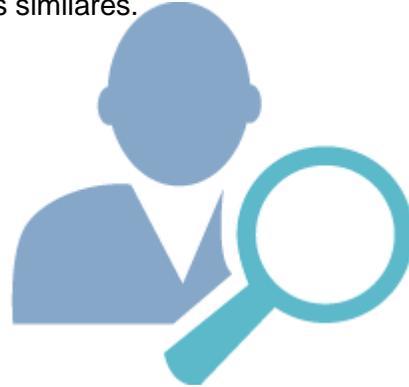
# **INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

**Mipymes: Venta de Repuestos y  
lubricantes**

## 1. Perfil del empleado

Es que formarán parte de la empresa dedicada a la venta de repuestos y lubricantes deberán contar con los siguientes requisitos:

- Graduados de bachillerato, perito contador, ó administración de empresas.
- Experiencia mínima de 1 año en empresas similares.
- Mayores de 18 años.
- Dinámico
- Experiencia en atención al cliente.
- Responsable
- Disponibilidad de horario.
- Iniciativa propia.



## 2. Análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos. El análisis de puestos debe seguir los siguientes seis pasos:

- Decida como utilizará la información, pues esto determinará cuáles datos debe recabar y cómo hacerlo.
- Revise la información básica importante como organigramas, gráficas de procesos y descripción de puestos.
- Seleccione puestos representativos.
- Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.
- Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato.
- Prepare una descripción y una especificación del puesto.

Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo. Entre los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puestos están los siguientes:

- Tareas principales realizadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que se deben lograr.
- Condiciones laborales y posibles riesgos.
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quién reportan.

### 3. Solicitud de empleo

#### MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO

##### Información Personal:

Nombre(s): Ana Gabriela

Apellido(s): García Navas

Dirección completa: Barrio "La Libertad" Asunción Mita, Jutiapa.

Teléfono: 5571/5579

Lugar de nacimiento: Asunción Mita, Jutiapa.

Nacionalidad: Guatemalteca

Fecha de nacimiento: 16 de julio de 1990

No. de cédula o DPI: 2557 91593 2205

Estado Civil: Casado(a)  Unido(a)  Soltero(a)  Viudo(a)  Divorciado(a)

Posee Automóvil: Sí  No  Licencia de Conducir: Sí  No  Tipo: \_\_\_\_\_

Nombre de esposo(a): \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Trabaja su esposo (a): Sí  No

Si trabaja, en qué compañía? \_\_\_\_\_

Si tiene hijos, favor dar sus nombres: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Actualmente vive en: Casa propia  Alquiler  Con algún pariente  Otros

Nombre del padre: Antonio García

Ocupación: Sastre

Nombre de la madre: Doris de García

Ocupación: Ama de casa

**NIVEL DE EDUCACIÓN.**

	<b>Centro de Estudio</b>	<b>Título obtenido</b>
Educación Primaria:	<u>Escuela Tipo Federación</u>	<u>Diploma de sexto primaria</u>
Educación Secundaria:	<u>INSA</u>	<u>Diploma de Tercero Básico</u>
Educación Media:	<u>INSA</u>	<u>Título de Perito Contador</u>
Educación Universitaria:	<u>URL</u>	<u>Título de Licenciatura en Administración de Empresas</u>

**ANTECEDENTES DE EMPLEO:**

Nombre de la Empresa: Embotelladora la Mariposa

Teléfono: 2234/5666

Dirección: 5 calle 8-01 zona 12 Colonia La Reformita.

Cargo que ocupó: Asistente Administrativa

Área: Administración

Salario: 5,500

Motivo de salida: Crecimiento profesional

Posición(es) a la que aspira: Asistente de Gerencia General

**REFERENCIAS PERSONALES:**

1. Nombre: Wender García                      Teléfono: 5571/5579
2. Nombre : Jairon Navas                      Teléfono: 5723/5293
3. Nombre: Ana Colocho                      Teléfono: 5656/4546

Declaro que todos los datos que he proporcionado en esta solicitud son verdaderos y les autorizo para que sean verificados. En caso de ser empleado tengo entendido que cualquier información falsa que hubiere podido dar en mi solicitud o entrevista es causa de terminación de la relación de trabajo. También entiendo que debo cumplir con todas las reglas y normas de la compañía.

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### 4. Entrevista estructurada

1. ¿Por qué eligió este tipo de trabajo?
2. ¿Qué fue lo que más disfrutó en su último empleo?
3. ¿Qué fue lo que no le gustó de su último empleo?
4. ¿Cuál ha sido su mayor frustración o desilusión en su empleo actual? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas de su último empleo?
6. ¿Cuáles fueron las circunstancias que lo llevaron a dejar su último empleo?
7. ¿Por qué debemos contratarlo?
8. ¿Por qué eligió el área de ventas?
9. ¿Qué errores ha cometido previamente con clientes?
10. ¿Cuáles son sus tres mejores fortalezas para vender?
11. ¿Qué es lo que más le gusta del proceso de vender?
12. ¿Qué es lo que menos le gusta?
13. ¿Cuáles son sus valores más importantes?
14. ¿Qué es lo que le otorga mayor recompensa en este trabajo?
15. ¿Cuál ha sido su mejor venta?
16. Describa a sus jefes anteriores: ¿Cuál era la forma de trabajo?
17. ¿Tiene alguna pregunta acerca de las obligaciones del puesto en el que desea trabajar?
18. ¿Puede desempeñar las funciones esenciales del puesto en el que desea trabajar?

## 5. Selección

### Pruebas de selección

Previo a seleccionar a los candidatos ideales para laborar en la empresa, es necesario realizar pruebas que permite a los contratantes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los puestos vacantes y a la cultura corporativa.

Las pruebas que pueden aplicar son las siguientes:

- Pruebas de personalidad

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
1	Me dejo llevar por los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Me disgustan las obras de ficción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	Me desanimo con facilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	No me gusta involucrarme en los problemas de los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5	Lloro durante las películas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6	Me encanta soñar despierto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7	No rehúso hablar de mí mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8	Intento seguir las reglas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9	Quiero que me dejen en paz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10	Hago cosas que otros encuentran extrañas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11	Respeto la autoridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12	No respeto las reglas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13	Hago cosas inesperadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
14	Me enfado con facilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
15	Tengo cambios de humor radicales con frecuencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
16	Me hago cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
17	Me siento culpable cuando digo "no"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
18	Supero las adversidades con facilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
19	No me interesan las argumentaciones y conversaciones teóricas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Pruebas de muestra de trabajo (simulaciones).

- Realizar pruebas de uso de programas de office
- Navegación en internet
- Habilidad para atender a un cliente
- Realizar órdenes de compras
- Habilidad numérica
- Capacidad de entendimiento

## 6. Contrato individual de trabajo

En.....(lugar), a.....de.....del año 20\_\_, entre ..... (Nombre o razón social del empleador), R.U.T. N°....., dedicado a..... (ocupación o giro), con domicilio en calle.....N°....., Comuna de....., Región....., representada por....., de profesión u ocupación ....., del mismo domicilio ....., R.U.T N° .....(en caso de tratarse de sociedad u otra persona jurídica), en adelante “el empleador”, por una parte, y don(ña) ..... R.U.T. N° ....., de profesión u ocupación....., con domicilio en calle .....N° ....., Comuna de....., Región....., de nacionalidad....., nacido(a) el .....de ..... del año....., en adelante “el trabajador”, por otra parte, se conviene un contrato de trabajo cuyas cláusulas son las siguientes:

PRIMERO.- De la naturaleza de los servicios. El trabajador se obliga a desempeñar las funciones propias de contador, cargo de exclusiva confianza según emana de la naturaleza del mismo, de acuerdo a las instrucciones que al efecto sean impartidas por el empleador. En especial deberá llevar registros contables de los hechos económicos y financieros, confeccionar estados financieros, elaborar informes sobre la materia, efectuar las declaraciones impositivas y previsionales exigidas por las leyes respectivas. El trabajador queda obligado a cumplir leal y correctamente con todos los deberes que le impongan este instrumento o aquéllos que se deriven de las funciones y cargo, debiendo ejecutar las instrucciones que le confieran sus superiores. Del mismo modo el trabajador se obliga a desempeñar en forma eficaz, las funciones y el cargo para el cual ha sido contratado, empleando para ello la mayor diligencia y dedicación.

SEGUNDO.- Del lugar o ciudad en que han de prestarse los servicios. Los servicios serán prestados en las oficinas ubicadas en..... Sin perjuicio de lo anterior, el

empleador podrá alterar el sitio o recinto en que deban prestarse los servicios, siempre que quede dentro de la misma ciudad o lugar, de acuerdo a lo establecido en el artículo 12 del Código del Trabajo.

TERCERO.- Del monto, forma y período de pago de las remuneraciones. . El trabajador tendrá derecho a percibir las siguientes prestaciones a título de remuneración: a) Sueldo ascendente a \$.....-; b) Otras: ..... (ejemplo, bono de producción, gratificación, incentivos, etc.).

Las remuneraciones se pagarán por períodos mensuales vencidos, el último día hábil de cada mes. De las sumas anteriores se deducirán los impuestos que las graven, las cotizaciones de seguridad social y otras, en conformidad a lo establecido en el artículo 58 del Código del Trabajo.

CUARTO.- De otras prestaciones. El empleador se compromete a entregar al trabajador las siguientes prestaciones no constitutivas de remuneración: (ejemplo; asignaciones de movilización, colación o pérdida de caja, viáticos y en general, las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo.

QUINTO.- De la duración y distribución de la jornada de trabajo.: La jornada de trabajo tendrá una duración de.....horas al día, y se distribuirá de la siguiente forma: (días, horas, descansos).

SEXTO.- Del plazo del contrato. El presente contrato tendrá una duración indefinida. (O bien, tendrá una duración de... meses, no más de un año o dos si posee estudios superiores.

SÉPTIMO.- De la terminación del contrato. Este contrato terminará en los casos señalados en los artículos 159, 160 y 161 del Código del Trabajo. Para los efectos del N°1° del referido artículo 160, constituyen falta de probidad los siguientes hechos: a) destinar para su uso personal o autorizar el uso por parte de terceros de bienes de la empresa, sin autorización expresa del empleador; b) falsedad en la confección de registros contables, declaraciones o certificados solicitados por la ley o los trabajadores. Y para los efectos del N°7° del mismo artículo 160, constituyen incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato los siguientes hechos: a) Atrasos reiterados en el inicio de la jornada de trabajo; b) contravención de lo establecido en la Cláusula Octava; c) declaraciones fuera de los plazos legales por causas imputables al trabajador; d) atrasos o desorden en los registros contables por causas imputables al trabajador; e) errores graves e inexcusables en la confección de registros contables, declaraciones y estados financieros.

OCTAVO.- De la confidencialidad. El trabajador no podrá divulgar información confidencial a la cual tenga acceso con motivo de sus funciones, sin autorización del empleador, excepto en aquellos casos en que lo exijan las leyes tributarias o de seguridad social. En especial no podrá revelar a terceros lo siguiente: a) los términos de este contrato, salvo para darlos a conocer a su abogado; b) Información, de cualquiera naturaleza, relacionada con el empleador o con cualquiera de sus filiales o coligadas y sus respectivos clientes, incluyendo, sin limitación alguna, las políticas de la empresa, las operaciones sociales, técnicas, cuentas

y personal del empleador; c) información o datos usados por el empleador para la conducción de sus negocios; d) información y datos obtenidos por el trabajador, que sea de propiedad del empleador o de un tercero y que el empleador este obligado a tratar como confidencial.

NOVENO.- Del Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad. El trabajador declara conocer y acepta como parte de las estipulaciones de este contrato el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad, recibiendo un ejemplar del mismo en este acto.

DÉCIMO.- Del feriado legal. El trabajador hará uso del feriado anual que le corresponda en conformidad a la ley, en la época que señale el empleador, preferentemente en la época estival de acuerdo con las necesidades de la empresa, pudiendo el empleador fraccionar el feriado.

UNDECIMO.- De la fecha de ingreso del trabajador. El trabajador ingresa al servicio con fecha... del mes de..... del año.....

DUODÉCIMO.- De la suscripción del contrato. El presente contrato se firma en tres ejemplares, quedando uno en poder del trabajador y los restantes en poder del empleador.

EL PRESENTE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO SE FIRMA POR AMBAS PARTES EN LA CIUDAD DE \_\_\_\_\_, EL DIA \_\_\_\_\_, DEL AÑO \_\_\_\_\_

F. EMPLEADO

F. PATRONO

## 7. Inducción

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por la organización donde ésta tendrá la información básica que le permita al personal integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

Puede seguir los siguientes lineamientos:

- Historia de la organización.
- Su visión, su misión y sus objetivos.
- Políticas de personal.
- Estructura de la organización.
- Reglamento interno de trabajo.
- Prestaciones y beneficios.
- Productos y servicios que presta.
- Pequeño plano de las instalaciones.
- Medidas de emergencia.
- Información general que pueda ser importante para el nuevo empleado.



## 8. Capacitación y desarrollo

Empresa encargada de la capacitación	Temas abordados	Objetivos	Fecha	Lugar	Participantes
INTECAP	Servicio al cliente	Proporcionar herramientas que contribuyan a mejorar el servicio al cliente en las mipymes de repuestos y lubricantes.	Febrero 10. 2015	Elección del propietario	Propietarios y colaboradores
INTECAP	Crecimiento y desarrollo en las mipymes	Brindar a los propietarios información indispensable de la forma de hacer crecer su negocio.	Marzo 08. 2015	Elección del propietario	Propietarios

## 9. Evaluación del desempeño (Escala de calificación)



Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Evaluado por: \_\_\_\_\_

Evalue de 1 a 5 las siguientes métricas 1= malo 2= regular 3= bueno 4= muy bueno 5= excelente.

<b>Desempeño laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Responsabilidad					
Exactitud y calidad de trabajo					
Orden y claridad del trabajo					
Planificación del trabajo					
Capacidad de delegar tareas					
Sentido común					
<b>Factor humano</b>					
Actitud hacia la empresa					

Actitud hacia superiores					
Actitud hacia los compañeros					
Actitud hacia los clientes					
Disposición					
Puntualidad					
<b>Habilidades</b>					
Capacidad para realizar las tareas					
Relación con el cliente					
Toma de decisiones					

# **D**IRECCIÓN

**Mipymes: Venta de Repuestos y  
lubricantes**



## Motivación del empleado

Formas de motivar al colaborador de las empresas dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes según el Código de trabajo vigente en Guatemala.

### 1. Prestaciones de ley

- **Salario mínimo:** Artículo 103. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. Dicho salario se debe fijar periódicamente conforme se determina en este capítulo, y atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y a las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola. Esa fijación debe también tomar en cuenta si los salarios se pagan por unidad de tiempo, por unidad de obra o por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono y ha de hacerse adoptando las medidas necesarias para que no salgan perjudicados los trabajadores que ganan por pieza, tarea, precio alzado o a destajo.
  
- **Aguinaldo y Bono 14:** Se tomará en cuenta lo establecido por la ley, según los decretos 76-78 artículo 1º, el que establece que todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.
  
- **Bonificación incentivo:** Así también, el artículo 7º, del decreto 78-89, el establece que cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, una bonificación incentivo de Q. 250.00, el cual se debe pagar junto al sueldo mensual devengado, se podrá pagar a los trabajadores dividido (diariamente), semanal, quincenal o mensual.
  
- **Vacaciones:** Artículo 130. Todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles. El hecho de la

continuidad del trabajo se determina conforme a las reglas de los incisos c) y d) del artículo 82.

- **Jornadas laborales:** El Código de Trabajo en el artículo 116 y 117 mencionan las siguientes:

**Jornada diurna:** no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

**Jornada nocturna:** no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

**Jornada mixta:** no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

## 2. Alternativas de motivación para los colaboradores

- **Empleado del mes:** colocar la foto del colaborador del mes en la empresa para que todos los clientes vean el esfuerzo de él en el desempeño de su trabajo.



## **NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN**

### **PREMIO A LA PERSEVERANCIA**

Tiene el honor de conceder a:

---

NOMBRE DEL PROYECTO/EQUIPO

### **FIRMA: ADMINISTRADOR/PROPIETARIO**

Fecha: \_\_\_\_\_

- 🌐 **Felicitación de cumpleaños:** es indispensable felicitar a los cumpleañoseros del mes y reconocer su esfuerzo en la oficina a través de una tarjeta.

## **NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN**

### **EN SU CUMPLEAÑOS**

Tiene el honor de FELICITAR a:

---

QUÉ DIOS LE BENDIGA Y LE PERMITA CUMPLIR MUCHOS AÑOS MÁS DE VIDA!!!

- **Diploma de agradecimiento laboral:** reconocer cada cierto tiempo de acuerdo a la eficiencia y eficacia en el trabajo de cada colaborador.

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN**

**CERTIFICADO DE AGRADECIMIENTO**

Tiene el honor de conceder a:

---

NOMBRE DEL PROYECTO/EQUIPO

MUCHAS GRACIAS POR SU EXCELENCIA LABORAL

**FIRMA: ADMINISTRADOR/PROPIETARIO**

Fecha: \_\_\_\_\_

# CONTROL

**Mipymes: Venta de Repuestos y  
lubricantes**

## CONTROL

El control administrativo es una herramienta clave en el proceso de cualquier empresa o institución, ya que por medio de éste se pueden verificar que las actividades planificadas estén siendo llevadas a cabalidad por ello es necesario efectuar lo siguiente:

1. Herramienta sobre control de horario:

Mes: Marzo 2,015

Primera Semana	Nombre y Apellido	Hora de Ingreso	Firma	Hora de egreso	Firma
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					

2. Herramienta sobre control en la realización de actividades de los colaboradores.

Primera semana	Nombre y Apellido (Colaborador)	Puntualidad y responsabilidad	No. de horas trabajadas	Eficiencia en la realización de las actividades	No. de incidentes durante el día
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					



- Obtener una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos para invertirlos en un proyecto determinado.
- Nos sirve para darnos una idea de la situación financiera futura, así como de las condiciones generales de la empresa y de sus resultados.
- Podemos utilizarlo como una herramienta para medir el desempeño de la administración o diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa.



# ANEXO II

# **M**ANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

**Mipymes: Venta de Repuestos y  
lubricantes**

# Índice

---

Introducción . . . . .	i
Naturaleza . . . . .	1
Objetivos . . . . .	1
Campo de Aplicación . . . . .	1
Normas Generales . . . . .	1
Organización . . . . .	2
Estructura Organizacional . . . . .	2
Funciones de Administrador . . . . .	3
Funciones de Secretaria . . . . .	5
Funciones del Encargado de Ventas . . . . .	7
Funciones del Encargado de Contabilidad . . . . .	9
Funciones de Encargado de Bodega . . . . .	11

# Introducción

---

Dentro de las funciones que componen el proceso administrativo, se encuentra la que corresponde a la organización, ésta es que guía el ordenamiento organizacional; de tal manera que facilite la administración del personal que labora para la misma. Por tal razón se ha elaborado el presente manual a efecto de que la persona que ocupa cada uno de los puestos de su estructura organizacional, conozca y aplique las atribuciones que le competen, así como en cuál de los niveles jerárquicos está ubicado y la responsabilidad de quien, para fines laborales.

Es de hacer notar que en cada unidad de la empresa debe contarse con un ejemplar de este manual, a efecto de que cada una de las personas que pertenecen a la misma o que, en un futuro pertenezcan, puedan enterarse de cuáles son sus atribuciones, pues las mismas servirán de base para la evaluación del desempeño que se efectúe regularmente.

## **NATURALEZA**

ABC, es una empresa privada cuyo objeto es la venta de repuestos y lubricantes para toda clase de vehículos automotores.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL:**

- Definir la estructura organizacional de la empresa para ubicar jerárquicamente los puestos de trabajo para cada trabajador.
- Dar a conocer a todos los colaboradores sus funciones y niveles para la realización de las diversas actividades.
- Facilitar la coordinación entre las diferentes áreas por medio de la definición de funciones.

## **CAMPO DE APLICACIÓN**

- El presente manual se elaboró para ser usado y aplicado en la empresa ABC.
- Las funciones serán ejecutadas por las personas que ocupen los puestos respectivos.

## **NORMAS GENERALES**

El presente manual deberá ser aprobado por el propietario de la empresa y luego implementarlo en la misma.

- Deberá ser proporcionado a cada empleado de la empresa.
- Deberá permanecer en un lugar accesible para facilitar su consulta.
- Deberá ser flexible para adaptarse a las cambiantes situaciones que existe.

## ORGANIZACIÓN

Para realizar las funciones que le permitan alcanzar los objetivos propuestos, la empresa se organiza de la siguiente forma; un administrador, una secretaria, un encargado de ventas, un encargado de contabilidad, un encargado de bodega.

A continuación se presenta la estructura organizacional propuesto para la empresa ABC.





**EMPRESA DE VENTA DE  
REPUESTOS Y LUBRICANTES**

**Fecha: Marzo de 2015**

**Descripción de Puestos**

**A. Identificación**

**Puesto:** Administrador

**Ubicación:** Gerencia

**B. Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Propietario

**Subordinados:** Encargado de ventas, contabilidad, bodega y secretaria

**Funciones:**

- Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la empresa.
- Asignar a las unidades que conforman la estructura organizacional de la empresa, las actividades que deben realizar a efecto se facilite el logro de los objetivos propuestos.
- Velar por el buen uso de los recursos y patrimonio de la empresa.
- Preparar el plan de trabajo de la empresa.
- Preparar los informes sobre las actividades realizadas por la administración.
- Atender las demandas de los servicios que la empresa ofrece
- Coordinar con el personal la ejecución de las actividades que permiten llevar a cabo las políticas definidas.
- Convocar a reuniones de trabajo con el personal, cuando se considere conveniente.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza del trabajo, mantiene relación con:

1. Jefe de Departamentos
2. Administrador

**Autoridad:**

No tiene autoridad para toma de decisiones como encargado de la bodega de la empresa.

**Responsabilidades:**

Bajo su responsabilidad están todos los productos que ingresan y egresan de la bodega.

**Especificaciones del puesto:****a) Educativas**

- Poseer título de Perito Contador

**b) Experiencia**

- Tres años en puestos.

**c) Habilidades y destrezas**

- Habilidades para:  
Cálculos numéricos  
Realizar inventarios  
Atención al Cliente
- Destrezas para:  
Operación de equipo de oficina  
Manejo de programas computarizados



**EMPRESA DE VENTA DE  
REPUESTOS Y LUBRICANTES**

**Fecha: Marzo de  
2015**

**Descripción de Puestos**

**A. Identificación**

**Puesto:** Secretaria

**Ubicación:** Secretaria

**B. Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Administrador

**Subordinados:** Ninguno

**Funciones:**

- Apoyar la agenda de trabajo del jefe administrativo.
- Recibir las llamadas telefónicas.
- Recibir y distribuir el correo interno.
- Mantener registros de entrada y salida de documentos.
- Es la responsable de la emisión de facturas y cobros respectivamente.
- Llevar el control de los créditos concedidos.
- Realizar diariamente el corte de Caja.
- Llevar el control de ingresos y egresos efectuados en la caja de la empresa.
- Recibir ágilmente todos los pagos que se efectúen a favor de la empresa.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza del trabajo, mantiene relación con:

1. Administrador
2. Encargado de ventas

**Autoridad:**

No tiene autoridad para toma de decisiones como contador de la empresa.

**Responsabilidades:**

Bajo su responsabilidad están el control de todos los movimientos de compra y venta de productos y servicios, así como todos los gastos de la empresa

**Especificaciones del puesto:****a) Educativas**

- Poseer título de Perito Contador y tres años de estudios universitarios.

**b) Experiencia**

- 1 año en puesto

**c) Habilidades y destrezas**

- Habilidades para:  
Cálculos numéricos  
Realizar inventarios
- Destrezas para:  
Operación de equipo de oficina  
Manejo de equipo computarizado.



**EMPRESA DE VENTA DE  
REPUESTOS Y LUBRICANTES**

**Fecha: Marzo de  
2015**

**Descripción de Puestos**

**A. Identificación**

**Puesto:** Encargado de ventas

**Ubicación:** Ventas

**B. Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Administrador

**Subordinados:** Dependiente de mostrador

**Funciones:**

- Mantener actualizado los precios de venta de los productos y servicios que se ofrece.
- Coordinación con otras áreas de empresa, los precios de venta.
- Coordinación con la administración, las actividades de compra y venta de los productos.
- Emisión de facturas por las ventas realizadas.
- Otras que garanticen el efectivo funcionamiento del departamento.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza del trabajo, mantiene relación con:

1. Contador
2. Administrador
3. Encargado de Bodega

**Autoridad:**

No tiene autoridad para toma de decisiones en venta de los bienes y servicios que la empresa ofrece.

**Responsabilidades:**

Bajo su responsabilidad está lograr la venta de los bienes y servicios que la empresa ofrece, con las mejores condiciones para la empresa.

**Especificaciones del puesto:****a) Educativas**

- Poseer título de Perito contador ó Administración de Empresas.

**b) Experiencia**

- 1 año en puesto similar

**c) Habilidades y destrezas**

- Habilidades para:
  - Convencer a los clientes para la venta de bienes y servicios que se ofrecen.
  - Promocionar los productos ofrecidos.
  - Negociación para ventas de los productos de la empresa.
  - Hablar para dar a conocer los productos a los clientes.
- Destrezas para:
  - Operación de equipo de oficina
  - Manejo de programas computarizados.



**EMPRESA DE VENTA DE  
REPUESTOS Y LUBRICANTES**

**Fecha: Marzo de  
2015**

**Descripción de Puestos**

#### **A. Identificación**

**Puesto:** Encargado de contabilidad

**Ubicación:** Contabilidad

#### **B. Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Administrador

**Subordinados:** Ninguno

#### **Funciones:**

- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Contabiliza las nominas de pagos del personal de la Institución.
- Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- Emite cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.
- Lleva el control de cuentas por pagar.
- Lleva el control bancario de los ingresos de la Institución que entran por caja.
- Realiza transferencias bancarias.
- Realiza trámites correspondientes en la SAT.

#### **Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza del trabajo, mantiene relación con:

1. Administrador
2. Jefe de de Ventas

**Autoridad:**

No tiene autoridad para toma de decisiones como contador de la empresa.

**Responsabilidades:**

Bajo su responsabilidad están el control de todos los movimientos de compra y venta de productos y servicios, así como todos los gastos de la empresa

**Especificaciones del puesto:****d) Educativas**

- Poseer título de Perito Contador y tres años de estudios universitarios.

**e) Experiencia**

- 1 año en puesto

**f) Habilidades y destrezas**

- Habilidades para:  
Cálculos numéricos  
Realizar inventarios
- Destrezas para:  
Operación de equipo de oficina  
Manejo de equipo computarizado.



**EMPRESA DE VENTA DE  
REPUESTOS Y LUBRICANTES**

**Fecha: Marzo de  
2015**

**Descripción de Puestos**

**A. Identificación**

**Puesto:** Encargado de bodega

**Ubicación:** Bodega

**B. Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Administrador

**Subordinados:** Ninguno

**Funciones:**

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de bodega que se realicen para la empresa.
- Efectuar la recepción, revisión, ordenamiento de productos y pedidos en bodega.
- Llevar el registro de ingreso y salida de mercadería
- Mostrar los productos a los clientes.
- Elaborar vales de salida y entrada de productos.
- Solicitar al Jefe administrativo los recursos necesarios para el efectivo desempeño de las tareas que tiene asignadas como responsable de la bodega para la empresa.
- Llevar el control por escrito de los ingresos y egresos de insumos, suministros, accesorios y otros, efectuados en la bodega bajo su responsabilidad.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza del trabajo, mantiene relación con:

1. Jefe de Departamentos
2. Gerente
3. Administrador

**Autoridad:**

No tiene autoridad para toma de decisiones como encargado de la bodega de la empresa.

**Responsabilidades:**

Bajo su responsabilidad están todos los productos que ingresan y egresan de la bodega.

**Especificaciones del puesto:****g) Educativas**

- Poseer título de Perito Contador

**h) Experiencia**

- 1 año en puesto.

**i) Habilidades y destrezas**

- Habilidades para:
  - Cálculos numéricos
  - Realizar inventarios
  - Atención al Cliente
- Destrezas para:
  - Operación de equipo de oficina
  - Manejo de equipo computarizado.

# ANEXO III



### Cuestionario Estructurado a Propietarios y/o Gerente

Instrucciones: a continuación se plantea una serie de interrogantes con opciones de posibles respuestas, por lo cual solicitamos contestar en base a la experiencia en el manejo de esta empresa. Marcar con una "X" sus respuestas. Encontrará una sección sobre datos opcionales, la información que usted proporcione es exclusivamente para fines académicos y será tratada con discreción.

#### Información opcional

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Propietario: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

#### Planeación

1. ¿Cuenta con una planificación de las actividades que realiza en su empresa?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

2. Si su respuesta es positiva, ¿de qué forma establece la planificación de actividades?

Corto plazo  Mediano plazo  Largo plazo

3. ¿Cuenta con una misión y visión establecida dentro de su organización?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuenta su organización con objetivos y metas que le ayuden a identificar hacia donde se quiere llegar?

SI  NO  Por qué razón? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuenta con estrategias establecidas?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

6. Si su respuesta es positiva ¿qué aspectos toma en cuenta para diseñar las estrategias?

- a) Por medio de los objetivos y metas
- b) A través de un análisis FODA
- c) De acuerdo a los resultados de ventas
- d) Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuenta la empresa con políticas internas establecidas?

SI  NO  Por qué razón? \_\_\_\_\_

8. ¿Si su respuesta es positiva ¿Cuáles de las siguientes establece?

- a) Mantener una buena imagen de la empresa
- b) Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes
- c) Sanciones por faltas injustificadas
- d) Reconocimiento al personal por ideas de mejora
- e) Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuenta con programas de trabajo establecidos la organización?

SI  NO  Por qué razón? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de presupuesto se lleva a cabo dentro de la organización?

- a. Presupuesto de gastos
- b. Presupuesto de ingresos
- c. Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

## Organización

11. ¿Con qué tipo de organización se identifica su empresa?

a) Organización formal

b) Organización Informal

Por qué razón? \_\_\_\_\_

12. ¿Cuenta la empresa con un organigrama o estructura organizacional?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Si su respuesta es positiva. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene establecida?

a) Estructura vertical

b) Estructura horizontal

c) Estructura circular

d) Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿Quién es el encargado de diseñar la estructura organizacional de la empresa?

Propietario  Gerente  Otros

15. ¿Asigna una función y responsabilidad para cada uno de los colaboradores?

SI  NO  Por qué razón? \_\_\_\_\_

16. ¿Existen manuales que describan las actividades que se realizan dentro de la institución?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

17. Si su respuesta es positiva ¿qué tipo de manuales utilizan?

a) Manual de Inducción

b) Manual de organización

c) Manual de normas y procedimientos

d) Manual de puestos y funciones

e) Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

18. ¿Qué tipo de autoridad aplica dentro de su empresa?

Línea

Staff

Funcional

### **Integración de Personal**

19. ¿Lleva a cabo un proceso formal para la integración de su personal?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

20. ¿Realiza un análisis y descripción para cada uno de los puestos?

SI  NO  Porqué \_\_\_\_\_

21. ¿Utiliza algún tipo de proceso de reclutamiento en su empresa?

SI  NO  Porqué \_\_\_\_\_

22. Si su respuesta es positiva, ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza?

a) Reclutamiento Interno

b) Reclutamiento Externo

23. ¿Cuáles son los medios que utiliza para reclutar personal?

a) Anuncios en periódico

b) Volantes

c) Recomendaciones

d) Spot radial

e) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

24. ¿Cuáles son los pasos que aplica para seleccionar a un colaborador?

a) Entrevista

b) Solicitud, entrevista, prueba, y contrato

c) Entrevista y contrato

d) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

25. ¿Qué tipo de pruebas aplica para seleccionar a un colaborador?

a) Cognitiva

b) Psicomotoras

c) Conocimiento del puesto

d) De simulación

e) De personalidad

f) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

26. ¿Al momento de contratar personal, cuál de los siguientes aspectos considera?

a) Contrato por escrito

b) Contrato verbal

c) Acuerdo entre patrono y trabajador

d) Ambos

f) Ninguno

27. ¿Brinda algún tipo de inducción a los nuevos colaboradores?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

28. Si su respuesta es positiva, ¿Qué tipo de información le proporciona?

a) Información general de la empresa.

b) Funciones específicas del puesto

c) Ambiente laboral

d) Todas las anteriores

29. ¿Ofrece algún tipo de capacitación a sus colaboradores?

SI  NO  Por qué razón? \_\_\_\_\_

30. Si su respuesta es positiva ¿Con qué frecuencia capacita al personal?

a) Mensual

b) trimestral

c) cada 6 meses

d) al año

31. ¿Sobre qué temas realiza la capacitación al personal?

a) Financiera

b) Administrativa

c) Adquisición de nuevos suministros.

d) Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

32. ¿Ofrece salario mínimo a sus colaboradores?

SI  NO

33. ¿De qué forma efectúa el pago a los colaboradores de su empresa?

a) Salario fijo semanal

b) Salario fijo quincenal

c) Salario fijo mensual

34. ¿Qué tipo de prestaciones proporciona a sus colaboradores?

- a) Bonificación incentivos
- b) Aguinaldo
- c) Bono 14
- d) Vacaciones
- e) Ninguno

35. ¿Realiza una evaluación de desempeño hacia sus colaboradores?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

36. Si su respuesta es positiva, ¿qué método utiliza?

- a) Evaluación de retroalimentación de 360 grados
- b) Escala de calificación
- c) Ensayo
- d) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

### Dirección

37. ¿La empresa cuenta con programas de incentivos para los colaboradores?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

38. Si su respuesta es positiva, ¿Qué tipo de incentivos proporciona?

- a) Económicos
- b) No económicos
- c) Otros

39. ¿Qué tipo de comunicación se da en la empresa?

- a) Oral
- b) Escrita
- c) Ambas  Por qué? \_\_\_\_\_

40. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en su empresa?

- a) Autocrático
- b) Democrático
- c) Liberal
- d) Todos los anteriores

41. ¿Considera tener buenas relaciones laborales con sus colaboradores?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

42. ¿Acepta opiniones de los colaboradores para tomar decisiones?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

43. ¿Brinda algún programa de motivación a los colaboradores?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

### Control

44. ¿Aplica algún tipo de control en su organización?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

45. Si su respuesta es positiva, ¿Qué tipo de control aplica?

- a) Preliminar
- b) Concurrente
- c) Retroalimentación

46. ¿Lleva a cabo el proceso del control?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

47. Si su respuesta es positiva, ¿Qué tipo de procesos realiza?

a) Establecimiento de estándares

b) Medición del desempeño

c) Corrección de desviaciones

d) Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

48. ¿En qué áreas realiza el proceso de control?

a) Administración

b) Personal

c) Finanzas

d) Servicios

e) Clientes

f) Otros

49. ¿Cada cuanto evalúa las actividades que realizan su personal?

a) Cada día

b) Cada semana

c) Cada mes

d) Nunca

50. ¿Cuáles son las medidas que se han establecido después de un proceso de control?

a) Mejorar la administración de la empresa

b) Capacitar a los colaboradores

c) Elegir nuevos proveedores

d) Expansión de suministros

e) Otros

f) Ninguna

51. ¿Realiza control tipo financiero, relacionado con el manejo de ingresos y egresos?

SI

NO

Por qué? \_\_\_\_\_

# ANEXO IV



### Cuestionario Estructurado a Colaboradores

Instrucciones: a continuación se plantea una serie de interrogantes con opciones de posibles respuestas, por lo cual solicitamos contestar en base a la experiencia en el manejo de esta empresa. Marcar con una "X" sus respuestas. Encontrará una sección sobre datos opcionales, la información que usted proporcione es exclusivamente para fines académicos y será tratada con discreción.

#### Información opcional

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

#### Planeación

1. ¿Tiene conocimiento acerca de la visión y misión de la empresa?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce los objetivos y metas que persigue la empresa?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce si la empresa cuenta con estrategias?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce las políticas internas de la empresa?

SI  NO  Describalas \_\_\_\_\_

5. ¿Maneja algún tipo de programa para la elaboración de sus actividades?

SI  NO  Especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Tiene asignado algún tipo de presupuesto en su área, para desarrollar las funciones?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

### Organización

7. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?

Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Se le da a conocer la descripción y funciones del puesto que desempeña?

SI  NO  Especifique \_\_\_\_\_

9. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con el diseño de una estructura organizacional?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Si su respuesta es positiva, ¿qué tipo de estructura organizacional existe?

a) Estructura vertical

b) Estructura horizontal

c) Estructura circular

d) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

11. ¿Le han proporcionado algún tipo de manual para la realización de sus actividades?

SI

NO

Por qué? \_\_\_\_\_

12. Si su respuesta es positiva, ¿Qué tipo de manual le han proporcionado?

a) Manual de Inducción

b) Manual de organización

c) Manual de normas y procedimientos

d) Manual de puestos y funciones

e) Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

### Integración de Personal

13. ¿De qué forma se enteró del puesto vacante para el puesto que hoy ocupa?

a) Anuncios en periódico

b) Volantes

c) Por medio de un colaborador de la empresa

d) Spot radial

e) Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿Fue entrevistado para el puesto que tiene actualmente?

SI

NO

Explique \_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles de las siguientes pruebas de selección le solicitaron para poder aplicar al puesto?

a) Cognitiva

b) Psicomotoras

c) Conocimiento del puesto

d) De simulación

e) De personalidad

f) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

16. ¿Firmó algún tipo de contrato en el cual indique que tiene una relación laboral con su patrono?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

17. ¿Recibió algún tipo de inducción?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

18. Si su respuesta es positiva, ¿Qué tipo de información se le dio a conocer durante la inducción?

- a) Información general de la empresa
- b) Funciones específicas del puesto
- c) Ambiente laboral
- d) Todas las anteriores

19. ¿Recibió algún tipo de capacitación?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

20. Si su respuesta es positiva, ¿Qué tipo de capacitación recibió?

- e) Financiera
- f) Administrativa
- g) Adquisición de nuevos suministros.
- h) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

21. ¿Con qué frecuencia es capacitado?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Cada 6 meses
- d) Al año

22. ¿De qué forma recibe el pago salarial?

- a) Salario fijo semanal
- b) Salario fijo quincenal
- c) Salario fijo mensual

23. ¿Qué tipo de prestaciones recibe?

- a) Bonificación incentivos
- b) Aguinaldo
- c) Bono 14
- d) Vacaciones
- e) Ninguno

24. ¿Qué tipo de métodos utiliza la empresa para evaluar su desempeño?

- a) Evaluación de retroalimentación de 360 grados
- b) Escala de calificación
- c) Ensayo
- d) Otros

### Dirección

25. ¿Qué tipo de liderazgo considera que prevalece la empresa?

- a) Autocrático
- b) Democrático
- c) Liberal

Por qué razón? \_\_\_\_\_

26. ¿De qué forma comunica sus ideas y opiniones?

- a) Oral
- b) Escrito
- c) No las comunico

27. ¿Cómo evalúa la comunicación con su jefe?

- a) Deficiente
- b) Regular
- c) Buena
- d) Excelente

28. ¿Se realizan actividades o reuniones dónde publiquen los logros del personal?

a) A veces

b) Raras veces

c) Nunca

29. ¿Conoce algún programa de motivación al personal?

SI  NO  Especifique\_\_\_\_\_

30. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la empresa?

SI  NO  Por qué razón?\_\_\_\_\_

### Control

31. ¿Conoce algún tipo de control que se aplique dentro de la empresa?

SI  NO  Por qué?\_\_\_\_\_

32. ¿Qué tipo de control aplican al momento de que usted realiza su trabajo?

a) Preliminar

b) Concurrente

c) Retroalimentación

33. Si su respuesta es positiva, ¿En qué actividad se aplica un control específico?

a) Ventas

b) Realización de Cobros

c) Cotizaciones

d) Otros. Especifique\_\_\_\_\_

34. ¿Cada cuanto tiempo evalúan sus actividades?

- a) Cada día
- b) Cada semana
- c) Cada mes
- d) Nunca

**Gracias por su colaboración.**