

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

PROCESO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS DE DECORACIÓN Y ACABADOS DE LA CIUDAD DE  
QUETZALTENANGO  
TESIS DE GRADO

**MARITZA ISABEL SAJCHE MUTZ**  
CARNET 186-89

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)**

**PROCESO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS DE DECORACIÓN Y ACABADOS DE LA CIUDAD DE  
QUETZALTENANGO  
TESIS DE GRADO**

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

**POR  
MARITZA ISABEL SAJCHE MUTZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

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

**QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

## **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: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
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

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

MGTR. CLAUDIA REGINA RODRÍGUEZ ROMERO DE BETHANCOURT

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX  
LIC. MANOLO VIDALY DIAZ SOLIS  
LIC. THELMA MARTINEZ SUM

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 17 de agosto 2013.

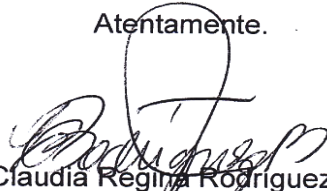
Licenciado:  
Wilson Villanueva,  
Coordinador, de Facultades de Ciencias Económicas  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Quetzaltenango.

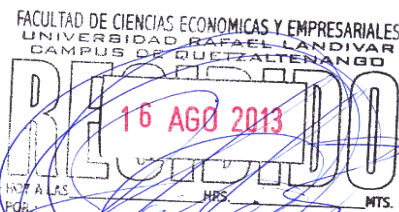
Apreciable Lic. Villanueva:

De manera atenta me dirijo a usted, para informarle que a solicitud de la estudiante, **MARITZA ISABEL SAJCHE MUTZ, CARNE 186-89**, de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas he aceptado ser su asesora de tesis con el tema **“PROCESO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS DE DECORACION Y ACABADOS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO”** Por lo cual agradezco considerar dicho aviso para proseguir con el debido proceso del estudiante.

Por la atención prestada a la presente, Gracias.

Atentamente.

  
M.A. Claudia Regina Rodríguez Romero  
Asesora de Tesis





Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01179-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARITZA ISABEL SAJCHE MUTZ, Carnet 186-89 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01249-2015 de fecha 6 de mayo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

PROCESO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS DE DECORACIÓN Y ACABADOS DE LA  
CIUDAD DE QUETZALTENANGO

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 5 días del mes de agosto del año 2015.



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

## **Agradecimiento**

- A Dios:** Por ser la razón de mi existir y estar conmigo desde siempre, ya que sin su ayuda no hubiera podido culminar mi carrera.
- A la Universidad Rafael Landívar:** Por brindarme sus conocimientos y haber vivido momentos agradables de mi vida estudiantil.
- A mis Catedráticos:** Por sus conocimientos y contribuir a mi formación profesional
- A mi Asesora:** Licda. Claudia Rodríguez de Betancourt, por los Conocimientos compartidos.
- A mi Padrino:** Lic. Fernando Sajché M. por su orientación y ser una persona especial en mi vida.
- A las Empresas:** De decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango, por permitirme realizar mi trabajo de campo en la elaboración de mi proyecto de tesis.
- A mi Xelita Linda:** Lugar donde me é superado profesionalmente y formar parte de mi historia.
- A mi Bello Pueblo:** San Cristóbal Totonicapán, mi lugar natal a quien amo con todo mi corazón.

## **Dedicatoria**

- A mi Supremo Rey Dios:** Gracias Padre, por estar siempre conmigo a ti te debo TODO lo que soy, proclamaré siempre tus maravillas por el resto de mi vida.
- A mi Madre:** Isabel Mutz Tistoj por su amor, enseñanzas consejos nunca los olvidaré, siempre la extrañaré me haces falta mamita.
- A mi Padre:** Gaspar Sajché Say, por enseñarme a enfrentar la vida y poner en mi ese anhelo de superación, sé que estarás muy orgulloso de mi papá.
- A mis Hermanos:** Manuel, Alicia y Juan Luis.
- En Especial a:** Fernando, Eduardo y Catalina con amor especial por esos momentos compartidos **y** por el apoyo incondicional que siempre me han brindado.
- A mis Sobrinos:** Con acentuado cariño. En especial: Juan Salvador, Luis Eduardo, Isabel, Gaspar, Belén, Jimena y Chavita, por el tiempo de convivencia que nos ha unido.
- A mis Cuñados y Cuñadas:** Con cariño especial.
- A mis Amigos:** Rut, Claudia, Anabella, Melvin, José Miguel, Aracely, Mildred, Mónica. Gracias por su amistad incondicional.
- A la Iglesia Vida Eterna:** Mi familia espiritual, Bendiciones
- Para Alguien especial:** Odi, mi colocho a quien nunca olvidaré.



## Índice

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Marco Contextual.....	3
1.2 Marco Teórico.....	8
1.2.1 Proceso Administrativo .....	8
1.2.2 Empresas de Decoración y Acabados .....	41
1.2.3 Unidades de Análisis .....	41
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>43</b>
2.1 Objetivos de la Investigación .....	44
2.1.1 Objetivo General.....	44
2.1.2 Objetivos Específicos.....	44
2.2 Definición de Variables .....	45
2.2.1 Definición Conceptual .....	45
2.2.2 Definición Operacional.....	45
2.3 Alcances y Limitaciones.....	45
2.4 Aporte .....	46
<b>III. MÉTODO .....</b>	<b>47</b>
3.1 Sujetos.....	47
3.2 Población o Muestra .....	47
3.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	48
3.4 Procedimientos .....	48
3.5 Diseño.....	48
3.6 Metodología Estadística.....	49
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>

<b>V.</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>103</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>VIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>112</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>114</b>

## Resumen

El proceso administrativo tiene gran importancia dentro de las organizaciones y ha ido evolucionando hasta los últimos días siendo una herramienta que se aplica para el logro de los objetivos y para satisfacer las necesidades de toda empresa.

Por medio del presente trabajo titulado Proceso Administrativo en las Empresas de Decoración y Acabados de la Ciudad de Quetzaltenango que utiliza el tipo de diseño descriptivo, se desarrolló un proceso para diagnosticar si estas empresas tienen conocimiento del Proceso Administrativo la planeación, organización, dirección, recursos humanos y control.

Se determinó que la planeación es necesaria para que las empresas tengan conocimiento de la misión, visión, objetivos, propósitos, políticas, estrategias, políticas, presupuestos, procedimientos por lo que se sugiere su implementación.

También se sugiere dar a conocer la organización para poder delegar la jerarquía y establece la departamentalización para la empresa.

La importancia que tiene la Dirección es influir en las personas, para que contribuyan al cumplimiento en las metas organizacionales y grupales, dándole énfasis a sus etapas que son: liderazgo, motivación, y comunicación, el Recurso Humano en la empresa, constituye el Capital Humano de las organizaciones y dependiendo del reclutamiento y adiestramiento se podrán alcanzar los objetivos dentro de la empresa de una mejor manera.

El control, ayuda a determinar la evolución y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer medidas correctivas necesarias en las empresas.

## INTRODUCCIÓN

Desde que idearon el proceso administrativo ha sido utilizado para darle beneficios a las empresas a través de la ejecución del mismo en todas las áreas y departamentos de cada empresa según lo requiera.

Es importante implementarlo desde que se inicia una empresa o cuando ya está en marcha y aun no se cuenta con este proceso. Los especialistas de la administración resaltan de los beneficios importantes que ofrece este proceso, ya que permite que la empresa esté orientada al futuro facilitando la toma de decisiones y tomando en cuenta los objetivos organizacionales para considerar anticipadamente los recursos que se van a necesitar para que la empresa opere correctamente permite diseñar métodos y procedimientos de operación evita operaciones inútiles y ayuda a implementar mejores sistemas de trabajo.

El proceso administrativo también ayuda a reducir los riesgos y el trabajo no productivo en lo financiero también reduce los riesgos Al hablar de la planificación ésta establece reglas, políticas, normas y objetivos hacia dónde se dirige la empresa; en cuanto a la organización es la que determina las funciones de cada área de la empresa por su parte la dirección pone en marcha todo lo establecido previamente y ejecutarlo por medio de los colaboradores para alcanzar juntos los objetivos de la empresa.

Es importante resaltar la gestión del recurso humano pues este elemento es importante y valioso para la empresa por medio de ellos la empresa evoluciona, crece y alcanza los objetivos trazados.

El control permite supervisar y constatar los resultados de la ejecución y que estos correspondan a los resultados esperados en todas las áreas establecidas dentro de las empresas de Decoración y acabados.

En relación a los instrumentos se utilizó, cuestionario No. 1 dirigido a Gerentes

Y personal administrativo Cuestionario No. 2 dirigido a personal operativo con preguntas abiertas y de opción múltiple, para obtener la información necesaria para la investigación.

El diseño de esta investigación es descriptivo. Para del Cid, Méndez y Sandoval (2011) es caracterizar algo; para describirlo con propiedad por lo regular se recurre a medir alguna o varias de sus características.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1. Marco Contextual

El proceso administrativo brinda los conocimientos necesarios para que sean aplicables en las organizaciones y desarrollan cada una de las etapas para alcanzar los objetivos en las empresas.

Se ha visto el desarrollo que ha tenido la ciudad de Quetzaltenango al paso de los años y el crecimiento de la población se ha notado la actividad y crecimiento que en ella se desarrolla. A partir del año 2000 se ha visto el progreso en varias áreas como comercio, industria, educación, construcción y vivienda etc. Esta investigación hace referencia a un derivado de la construcción, siendo la decoración y acabados son la razón por las que empresas ubicadas en la ciudad capital han visto la necesidad de expandirse hacia ésta ciudad, para brindar productos innovadores y evitar que las personas viajen a la ciudad capital, para adquirir estos productos.

En cuanto a decoración y acabados están los productos que pueden ser utilizados para viviendas, comercios, oficinas, negocios, instituciones etc., tales como pisos de madera, pisos laminados, cortinas y persianas de diferentes diseños, puertas plegables, y adicionalmente la actividad de comercialización y el servicio de asesoramiento adecuado para llenar las expectativas y necesidades del cliente.

El crecimiento de estas empresas se ha visto en la innovación de sus productos ya que ofrecen una amplia gama de artículos permitiendo que los clientes encuentren lo que necesitan pues ofrecen productos importados y de muy buena calidad que son respaldadas con garantía para darles mayor confianza a los consumidores.

Para apoyar a estas empresas la presente investigación se enfoca de la siguiente manera:

Torres (2013) en su tesis: "Proceso Administrativo en Oficinas Contables de los municipios de Asunción Mita y Jutiapa". En su objetivo general considera importante que se debe determinar cómo aplicar el proceso administrativo en las oficinas contables de estos municipios. Concluye que en las oficinas contables no están realizando el proceso administrativo correctamente ya que los propietarios y colaboradores lo hacen de una forma empírica, debido al conocimiento de los fundamentos administrativos no obstante se está desaprovechando las diferentes etapas del proceso administrativo para ser implementados en estas oficinas. Recomendó que considera conveniente establecer una guía, para el desarrollo eficiente y eficaz del proceso administrativo, también recomienda utilizar el liderazgo democrático para la realización de las actividades de las oficinas. Considera importante mantener incentivos económicos, viáticos, aumentos de salarios y comisiones al haber alcanzado las metas. El diseño de la investigación es descriptivo de esta manera se concluye con este estudio de tesis.

La administración es un arte cuando interviene el conocimiento empírico ("Promonegocios 2006") relata sin embargo cuando se utiliza conocimiento organizado y se sustenta la práctica con técnicas se denomina ciencia. Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el proceso administrativo que Fayol define en su tiempo como: Prever, organizar, coordinar y controlar dentro de la línea propuesta por Fayol los autores clásicos y neo clásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de una teoría con sus cuatro elementos planificar, organizar, dirigir y controlar. La determinación de estos elementos es muy importante para el apoyo de cualquier organización para poder implementar crear, dirigir y controlar ya que esto lleva una relación directa con los objetivos que se fije la empresa.

También relata la importancia de complementar este sistema con la gestión del recurso humano ya que este es uno de los más importantes, se podría decir que también por este factor existe la empresa y dependiendo del desempeño del mismo así va hacer la satisfacción que adquiera el cliente al adquirir un producto o servicio.

Tol (2011) en su tesis “Proceso de selección de personal administrativo evolución de la dirección general de participación comunitaria y servicio de apoyo “Digepsa” en sus conclusiones confirmó que el personal que integra la unidad, cuenta con un perfil idóneo a su capacidad pero no ha habido una adecuada ubicación en los puestos, en sus conclusiones confirmó, que el personal que integra la unidad cuenta con un perfil idóneo a su capacidad, pero no ha habido una adecuada ubicación en los puestos considerando su especialidad.

En sus recomendaciones considera elaborar un instructivo de selección de personal, que sirva como guía y que ayude en la formación de los profesionales que tienen a cargo el departamento de recursos humanos dentro de la unidad por medio de ello lograr una mejor eficiencia en el que hacer del personal seleccionado. La propuesta es un seguimiento y una evaluación por la encargada de planificar las actividades de los recursos de apoyo así como llevar a cabo las capacitaciones. En lo que consiste al funcionamiento de las organizaciones de padres de familia dentro de sus funciones generales están: planificar, organizar, dirigir y coordinar con las distintas actividades en la sub-dirección seguimiento y evaluación. Establecer el recurso humano que debe ejecutar los proyectos atendiendo a las siguientes variables entre las comunidades que conforman un proyecto. De los sujetos e instrumentos que se utilizó en un % del total del personal administrativo de la unidad de seguimiento y evaluación de la dirección general de participación comunitaria y servicios de apoyo Digepsa, el tipo de diseño que se tomó fue el descriptivo. Obteniendo los resultados propuestos.

Se define que un objetivo administrativo (“Beneficios del proceso administrativo 2011”) es la meta que se percibe un ámbito definido requiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente y se define así: Meta: Es la mira que va a perseguirse y debe ser identificada en términos claros y precisos. Ámbito: De la meta que se persigue está incluida en la declaración o restricciones precisas que deberían observarse. Objetivo: Connota un carácter definitivo. La dirección está indicada por el objetivo, necesita los resultados que deben buscarse y aporta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Es importante mencionar algunos



beneficios del proceso administrativo. Permite que la empresa esté orientada al futuro. Facilita la coordinación de decisiones. Resalta los objetivos organizacionales se determina anticipadamente que recursos se van a necesitar para que la empresa opere correctamente. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación evita operaciones inútiles y se logren mejores sistemas de trabajo, reduce al máximo los riesgos. Reduce al mínimo el trabajo no productivo, los gastos totales se reducen al mínimo.

(Rutto, 2009) Desde que idearon el proceso administrativo ha sido utilizado prácticamente para todos. Desde los proyectos especiales desde la nasa hasta la fabricación de zapatos, pasando también por la preparación de hamburguesas la explotación de canteras de piedras, la presentación de servicios de salud è incluso en la educación donde se habla de que el aprendizaje es un proceso que también debe administrarse. La administración es ante todo un esfuerzo cooperativo la administración y quienes en ella participan deben orientarse a la empresa hacia la convención de objetivos, estos deben lograrse en ciertas condiciones de costos y dentro de plazos provistos. El proceso representa unas funciones primarias con las que los administradores están comprometidos a éstas funciones son las de planeación, organización, dirección y control. La adecuada orientación de este proceso es lo que diferencia a una buena administración de una mala administración. Si le creemos a Peter Drucker este detalle es el que marca la diferencia entre los países desarrollados y sub desarrollados, viendo los resultados excelentes que da un proceso determinado y ordenado como lo es el proceso administrativo.

Zobrique (2008) en su tesis “Creación del departamento de recursos humanos en una empresa de directorios telefónicos. En su objetivo general crear un departamento de recursos humanos para obtener una mejor selección en el personal, para evitar equivocaciones e inversiones de la empresa que provoquen gastos innecesarios. En sus conclusiones relata que en la empresa se estudió que no existe una unidad o departamento que se encargue de llevar a cabo el proceso de administración de recursos humanos, lo cual genera que los pasos o faces del mismo, en algunos casos

no se realicen y en otros se realice de forma incompleta, lo anterior implica que los postulados planteados en la hipótesis fueron comprobados y aceptados. La fase de reclutamiento y selección no se realiza de forma uniforme algunas personas son contratadas sin llevar a cabo varios pasos de la fase lo cual hace que la selección que se realiza no sea la correcta. Y sus recomendaciones son crear el departamento de recursos humanos en la empresa estudiada, tomando en cuenta la propuesta hecha en el presente estudio tomando como base la misión, visión, objetivos y normas. Crear una base de datos para aspirantes para elegir y ocupar los puestos de trabajo en la organización tomando en cuenta el reclutamiento interno y externo.

Se afirma que los directores de las corporaciones (“Recursos humanos 2008”), esperan que sus departamentos de personal, contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa. Además de contribuir el objetivo de incrementar la ventaja competitiva el departamento de personal también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, los objetivos funcionales añaden una dimensión profesional y ética a los desafíos que enfrenta el administrador de recursos humanos, y los objetivos de carácter personal de cada integrante de la organización, se hacen más importantes y complejas y todo depende de cómo se maneje esta situación. El especialista no puede perder la perspectiva global que subordina al departamento de recursos humanos al total de la organización. El logro de los objetivos de la organización depende también de poder servir a sus integrantes mediante una filosofía proactiva. Los departamentos de personal no pueden partir de la base de cuanto hacen bien hecho también encubren errores y ciertas políticas, pero que al verificar sus actividades al departamento de personal puede detectar problemas antes de que se invierta en ciertos obstáculos esto ayudará a cumplir mejor su tarea y de confrontar desafíos futuros.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1. Proceso Administrativo**

Munch y Garcia (2009) definen el proceso administrativo como un conjunto de pasos, fases, etapas o funciones necesarias para llevar a cabo una actividad cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar correctamente el método, los principios y las técnicas de esta disciplina. También se puede definir como la administración en acción.

#### **A) Planeación:**

Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. También es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte el reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

#### **a.1 Planeación Integral o Total:**

Esta planeación abarca a la empresa en su totalidad integrando todos los planes de la organización y puede ser:

- **Estratégica.** Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa,
- **Táctica o funcional.** Determina planes más específicos ,
- que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales) con el fin de poner en práctica

los recursos de la empresa. Los planes tácticos por su establecimiento y su ejecución se dan a mediano y corto plazo y abarcan un área de actividad específica,

- Operativa. Se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica. Y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben de ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

#### **a.2 Principios de la planeación:**

- Son disposiciones que orientan al pensamiento al observarse en la acción administrativa, para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta lo siguiente:
- Factibilidad:  
Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos y optimistas que sean imposibles de lograrse.

La planificación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio.

#### **Objetividad y cuantificación:**

- Cuando se planea es necesario hacerlo en datos reales razonamientos precisos y exactos y nunca en subjetivas especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio es conocido también como el principio de precisión establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos el elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos. La planeación será más confiable en tanto que pueda ser cuantitativa o sea expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones. (porcentajes,

unidades, volumen, etc.) La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

- **Flexibilidad:**

Al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer “colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos.

- **Unidad:**

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

- **Del cambio de estrategias:**

Cuando un plan se extiende en relación con el tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos sino que la empresa tendrá que modificarlos los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos. Implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes mientras que el cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor que origina las necesidades de cambios definitivos.

### **a.3 Elementos de la Planeación:**

Robbins y Coulter (2007) definen que la planeación es básica ya que es punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa. Está integrada por los siguientes elementos:

- **Misión:**

Describe la actividad o función básica de producción básica o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa.

La misión contesta a la pregunta ¿Cuál es el tipo de producción, ocupación productiva o presentación de servicio de la empresa? Sea pública o privada la misión está ligada al presente y a los directivos les permite definir la finalidad que tienen sus productos o servicios.

- **Visión:**

Contesta a la pregunta ¿qué se desea que sea la empresa en un futuro? está relacionada a un estado futuro posible y deseable de la empresa que sirve para que se determinen (aspiraciones) cualitativas (propósitos) cuantitativos (objetivos)

- **Propósitos:**

Son un objetivo algo que se requiere corregir y requiere esfuerzos y ciertos sacrificios.

Los propósitos se establecen en forma inmediata de la misión y la visión y no indican una limitante de duración en el futuro. La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa sin embargo algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debidas a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

#### **a.4 Objetivos de la planeación:**

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

Dos características primordiales que poseen los objetivos que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación.

a) Se establece a un tiempo específico.

b) Se determinan cuantitativamente.

Clasificación de los objetivos:

- Estratégicos o generales. Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo,
- Tácticos o departamentales. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo,
- Operacionales o específicos. Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Entre los objetivos operacionales también pueden ser:

- Seccionales. Cuando se refieren a una sección o grupo,
- Individuales. Son metas personales.

Lineamientos para establecer objetivos:

- Asentarlos por escrito,
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos,
- Al determinarlos recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Qué, cómo, donde, quién, cuándo, y por qué?,
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización,
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

**Estrategias:**

Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Se establecen a nivel estratégico muestran la dirección o camino no que debe seguirse sin indicar detalladamente como emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas en la planeación tales como los programas, presupuestos y procedimientos.

**Políticas:**

Son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

**Programas:**

Es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

**Presupuestos:**

Son programas en los que se les asignan cifras de actividades refiriéndose al flujo de dinero dentro de la organización implican una estimación del capital de los costos de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

**Procedimientos:**

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

**Método:**

Detalla la forma exacta de como ejecutar una actividad previamente establecida.

#### **a.5) Tipología de la Planeación:**

Es estudiar el concepto del plan y su clasificación en cuanto al tiempo.



Planes:

Son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias realizadas:

Los planes se clasifican en:

- Corto plazo: cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año, estos a su vez pueden ser:
- Inmediatos: aquellos que se establecen hasta seis meses,
- Mediatos: se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis meses, o menor de doce meses,
- Mediano plazo: su delimitación es por un periodo de uno a tres años,
- Largo plazo: son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

## **B) Organización:**

Benavides (2007) define al término organizar en diversos significados. En la administración se le conoce como: la fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.

En este sentido organizar implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la compañía.

Las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía, la tarea de organizar se compone por dos factores básicos que son el diseño organizacional que se refiere al patrón global de relaciones laborales formales, también llamada labor macro y el diseño laboral que consiste traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa a la que también se le conoce como una labor micro.

La organización se divide en dos ramas que son:

- Organización formal: Esta define límites a los que el trabajador debe ajustarse dentro de la empresa. Establece autoridad y obligaciones para que cada quien desarrolle sus tareas. Encauza el esfuerzo colectivo hacia las metas de la empresa y la coordinación se establece de acuerdo con una pauta.
- Organización informal: Genera un ambiente menos tenso proporciona otro canal de comunicación no oficial proporciona un medio para satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores y hace que la administración sea más eficaz.
- Delegación de autoridad:  
Los verdaderos administradores logran hacer las cosas por medio de otras personas.

Los altos gerentes no pueden supervisar personalmente todas las actividades en la organización, por lo cual deben delegar autoridad a los gerentes del siguiente nivel lo que da a los gerentes subordinados los medios para actuar también existe un traspaso de poder legítimo de una autoridad a otra.

Requiere apartar tiempo necesario para ello es una inversión de tiempo que requiere observar el desarrollo de la persona a quien se le delegó deberá de tener un sistema de control que le ayudará a vigilar el proceso de las áreas delegadas.

Etapas del proceso de delegación de autoridad:

a) Asignación de deberes por un administrador a su subordinado inmediato. Los deberes son las tareas y actividades que un superior desea que sean realizadas por alguien más.

b) Otorgamiento de autoridad para contraer compromisos, tomar decisiones, usar recursos y realizar las acciones necesarias para cumplir las tareas.

c) Responsabilidad, cuando la autoridad debe ser delegada se debe asignar responsabilidad esto es cuando dan derechos automáticamente se adquiere una obligación correspondiente a ser ejecutada.

d) Asignar autoridad sin la responsabilidad crea oportunidades para el abuso y por su puesto nadie puede ser responsable sobre lo que no tiene autoridad.

Obligación de respuesta para completar el proceso de delegación el administrador debe crear compromiso y confiabilidad esto lo hacen los subordinados deben ser considerados como responsables de llevar acabo sus tareas en forma apropiada, deben aceptar el crédito o la condena por sus acciones. De esta manera, la responsabilidad representa un compromiso del subordinado para desempeñar lo encomendado en forma satisfactoria.

Factores que impiden la delegación de autoridad:

Koontz y Weinrich (2008) indican que se necesitan dos partes para que la delegación sea efectiva: un administrador dispuesto a delegar y un subordinado dispuesto a aceptar la responsabilidad operativa. Cualquiera de las partes puede ser un obstáculo para una delegación efectiva.

La delegación es ineficaz cuando:

- El administrador considera que le toma más tiempo explicar las cosas que hacerlas el mismo,
- A los subordinados les falta experiencia y conocimientos necesarios,
- El potencial de los errores que se cometen es muy elevado y costoso,
- Muchos administradores igualan la delegación con la abdicación a su responsabilidad propia,
- Muchos subordinados pueden temer asumir mayores responsabilidades,
- Carencia de recompensa por aceptar una responsabilidad extra. Sin incentivos positivos para los subordinados los esfuerzos de delegación tienen una alta probabilidad de fallar.

### Centralización y descentralización:

Existen diferencias notables de una organización a otra en cuanto al número relativo de actividades laborales y la autoridad delegada en los subordinados. Los términos centralización y descentralización describen el grado general de delegación que existe dentro de una organización. Estos términos se pueden visualizar en los extremos opuestos de un continuo de delegación y se indica la posición relativa de la completa descentralización. A partir de esa figura es obvio que la centralización implica que un número mínimo de actividades laborales y una cantidad mínima de autoridad han sido delegadas a los subordinados por la administración.

Es difícil encontrar una centralización absoluta ya que es casi imposible que una sola persona o un pequeño grupo puedan tomar todas las decisiones sobre todos los asuntos o problemas que se presenten.

### Ventajas de la centralización:

- Se obtiene una visión amplia de la organización,
- Hace más fácil la administración,
- Pueden aplicarse políticas y normas comunes,
- Proporciona ciertas funciones de servicio o experiencia de un modo rentable,
- Es más fácil evitar tomar decisiones incoherentes o conflictivas.

### Desventajas de la centralización:

- La autoridad está concentrada en un punto o posición central,
- Un cuerpo controlador toma las principales decisiones,
- Existe un enorme volumen de decisiones y se requiere tiempo adicional para el análisis,
- Se da una sobre recarga para la gerencia, acompañado de serias demoras en el proceso de toma de decisiones,
- Puede dar lugar al autoritarismo,
- Limita el desarrollo de administradores, en mayor cantidad y calidad,

- Así pues la descentralización consiste en la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

#### Ventajas de la descentralización:

- Libera a la alta dirección de una carga de toma de decisiones y obliga a los gerentes de los niveles más altos a delegar,
- Estimula la toma de decisiones y la aceptación de la autoridad y Responsabilidad,
- El mayor compromiso y motivación puede llevar a una mayor productividad y mayores beneficios,
- La responsabilidad y la delegación de autoridad desarrollan directivos en mayor cantidad y calidad,
- Los departamentos funcionales están en contacto es más fácil controlar sus operaciones,
- La dirección puede funcionar ante condiciones cambiantes de forma que la empresa sea flexible desde la base.

#### Desventajas de la descentralización:

- Hace más difícil tener una política uniforme,
- Aumenta la complejidad de la coordinación de las unidades de la organización descentralizadas,
- Las unidades de organización se vuelven demasiado independientes y compiten entre sí,
- La descentralización suele implicar la contratación de más personal,
- El aumento de la delegación de autoridad requiere mayor capacitación en los administradores,
- Puede dar por resuelto la pérdida de algún control por parte de los administradores de nivel más alto.

#### Factores que influyen en el grado de centralización y descentralización: Centralización:

- El ambiente es estable,

- Los gerentes de nivel bajo no tienen tanta capacidad ni tanta experiencia en la toma de decisiones,
- Los gerentes de nivel bajo no desean intervenir en las decisiones,
- Las decisiones son significativas,
- La organización es pequeña,
- Los clientes están muy cerca,
- Los productos en su mayoría son homogéneos,
- Los proveedores están muy cerca,
- Es necesario tomar decisiones rápidas o al instante.

Más descentralización:

- El ambiente es complejo e incierto,
- Los gerentes de nivel bajo son capaces y tienen experiencia en la toma de Decisiones,
- Los gerentes de nivel bajo desean intervenir en las decisiones,
- Las decisiones son relativamente secundarias,
- La organización es grande,
- Los clientes están dispersos,
- La línea de productos es heterogénea o diversificada,
- Los proveedores están muy alejados,
- Es necesario tomar decisiones rápidas o al instante y solidaridad,
- Es necesaria la creatividad.

Aquí es importante aclarar que no es lo mismo descentralizar y desconcentrar mientras que el primer término como ya se explicó se refiere a la delegación de autoridad el segundo término se refiere a trasladar o transferir a otras áreas determinadas actividades.

Tipos de autoridad:

Munch y Garcia (2009) relata que la estructura de un organismo social debe reflejar entre otras cosas el tipo de autoridad delegada a los administradores que facilitara el

cumplimiento de los objetivos. Pueden existir dos tipos de autoridad principales dentro de una organización:

Autoridad de línea o autoridad staff.

- Autoridad de línea: es la autoridad fundamental dentro de una organización y refleja las relaciones superior-subordinado existente es la que detecta un administrador para dirigir a sus subordinados con la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados. Es la más simple en la cual la dependencia entre jefes y subordinados se presenta en línea recta.
- Autoridad de staff: Conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas muchas responsabilidades de un administrador de línea requieren que este reciban consejo y asesoría, contratándose para ello personal experto en el área para este propósito.

La verdadera función del staff consiste pues en asesorar a los jefes de línea en la toma de decisiones, este tipo de personal no disfruta de autoridad o poder para llevar a la práctica sus decisiones.

Ventajas de la autoridad staff:

- Investiga permanentemente lo que puede mejorarse,
- Sugiere planes concretos y detallados a la gerencia,
- Proporciona instrucciones a la implantación de nuevos sistemas y ayuda a establecerlos,
- Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea a través del convencimiento,
- Permite a los especialistas a dar consejo profesional,
- Proporciona a los especialistas jóvenes un medio de adiestramiento.

Desventajas de la autoridad staff:

- El staff puede resultar ineficaz por su falta de autoridad para realizar funciones cuando no se aplican sus recomendaciones.

- Puede dar lugar a confusiones entre los asesores y ejecutivos de línea en lo que respecta a sus áreas de acción,
  - Se requiere buena voluntad y preparación de los ejecutivos de línea para interpretar correctamente las sugerencias del asesor,
  - Tiende a asumir la autoridad de línea,
  - Roba el crédito por el éxito,
  - Confunde a la organización cuando las funciones no son claras.
- ✓ Etapas de la organización:
- División del trabajo,
  - Coordinación.

División del trabajo:

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión eficiencia y el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- ❖ Jerarquización,
- ❖ Departamentalización.

Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean independientemente de la función que realicen.

Departamentalización:

Se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.



✓ Tipología de la Organización:

Se refiere a los distintos tipos sistema o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y la magnitud de la empresa recursos, objetivos, tipo y volumen de producción.

✓ Técnicas de la Organización:

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son organigramas, manuales, diagramas de flujo, diagrama de procesos, formas y cartas de distribución de trabajo o de actividades.

**C. Dirección:**

Robbins y Coulter (2007) indican que la principal función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Tal como quedara de manifiesto en las exposiciones sobre esta función, las ciencias de la conducta realizan su mayor contribución a la administración justamente en esta área.

✓ Principios de la dirección:

a) De la armonía del objetivo y coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamina al logro de los objetivos generales de la empresa. Estos objetivos solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitara si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones, deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

b) Impersonalidad de mando. Se refiere a que su autoridad y su ejercicio surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por eso tanto los

subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento, para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de personalidad las ordenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.

c) De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de la supervisión directa, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

d) De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos así como pérdidas de tiempo.

e) De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación se puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surja en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha.

f) Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización pero que al obligar al administrador y pensar en soluciones para el mismo ofrece la posibilidad de visualizar nueva estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surjan en la vida normal de cualquier empresa proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

✓ Etapas de la dirección:

Benavides (2007) define que es difícil establecer la secuencia de las etapas de la dirección, ya que se dan indistintamente tomando en cuenta las siguientes:

- Liderazgo:

Es la capacidad de conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste. Es influencia, esto es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.

Componentes del liderazgo:

Todo líder debe infundir valores y así mismo gozar de la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, capacidad para inspirar a los demás, capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmosfera conducente a las respuestas a las motivaciones y al surgimiento de estas.

a) El poder,

b) El profundo conocimiento de los individuos,

c) La rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto,

d) El estilo del líder y el ambiente que este genera.

- Motivación:

Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Los motivos humanos están basados en necesidades, sentidas consciente o inconscientemente. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio. Otras necesidades se pueden considerar secundarias,

como la autoestima, estatus, afiliación con otros, afecto, dar, logro y autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Teoría de la motivación del establecimiento de metas:

La investigación ha demostrado que para ser efectivas, muchas actividades gerenciales claves tienen que integrarse en un sistema amplio. No obstante, una parte importante de este sistema se refiere a los pasos requeridos de establecer objetivos, acciones de planeación, implementación, control y evaluación.

Los objetivos y metas son utilizados de manera distinta en la literatura administrativa. Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.

En verdad las metas claras si son aceptadas son motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas. Sin embargo deben cumplirse varias condiciones las cuales incluyen objetivos verificables esto significa que al final del periodo se debe ser capaz de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado. Objetivos como “obtener las mejores calificaciones posibles en la escuela” no son verificables, pero una graduación con una calificación de 75 puntos promedio si lo es. Los objetivos deben ser desafiantes sin embargo también deberán ser razonables. Objetivos fuera de la realidad que no pueden ser alcanzados son desmotivadores más que motivadores.

Para ganar el compromiso de alcanzar las metas, una verdadera participación al establecerlos es esencial. En el ambiente apropiado los individuos serán alentados al establecer ellos mismos sus metas. El superior por supuesto debe revisarlas y

aprobarlas. En el ambiente apropiado posiblemente las personas tiendan a establecer metas más altas de las que el superior establecería.

- Enfoque de sistemas y contingencia de la motivación:

El anterior análisis de teoría, investigación y aplicación demuestra que la motivación debe ser considerada desde un punto de vista de sistemas y contingencias. Dada la complejidad de motivar a la gente con personalidades individuales y en diferentes situaciones, el riesgo del fracaso existe cuando cualquier motivador único, o grupo de motivadores, se aplica sin tomar en cuenta estas variables. El comportamiento humano no es una cuestión simple sino debe ser contemplado como un sistema complejo de variables e interacciones de los que ciertos factores de motivación son un elemento importante.

Comunicación:

El proceso de la comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor.

- Emisor del mensaje: La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea que a continuación codifica de tal manera que sea comprendida por el emisor como por el receptor. Aunque por lo general se piensa que se codifica en español, existen otros medios de codificación, como la traducción de una idea a lenguaje de cómputo.
- Canal: La información se transmite por un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito y se le puede transmitir por medio de un memorándum una computadora, e l teléfono, telegrama o la televisión.
- Receptor del mensaje: El receptor debe de estar preparado para recibir el mensaje, afín de que pueda decodificarlo y convertirlo en ideas.

La comunicación en las organizaciones:

En las empresas de hoy la comunicación debe fluir velozmente antes que antes, por lo tanto, es esencial que los problemas de producción sean comunicados rápidamente para que sea posible aplicar acciones correctivas y así puedan evitarse cuantiosas pérdidas de producción.

Otro elemento importante es la cantidad de información, la que ha aumentado enormemente en el transcurso del tiempo, provocando más veces las sobrecargas de información. Pero lo que se requiere no es más información sino información pertinente.

- Comunicación escrita, oral y no escrita:

Comunicación escrita: tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente elaborado y enviado después a un extenso público mediante el correo.

Las desventajas de este tipo de comunicación es que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, en consecuencia puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.

- Comunicación oral: puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la exposición de un administrador ante un público numeroso puede ser formal o informal y puede ser planeada o accidental.
- Comunicación no verbal: consiste en las expresiones faciales y los movimientos corporales de un individuo. La comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal. Lo que explica el dicho de que las acciones son más elocuentes que las palabras.

Gestión del recurso humano: Chiavenato I. (2008) define que son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles:

Nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles o puestos muy distintos; dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización.

Además, las personas son muy distintas entre si; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia y motivación, etc. En realidad, la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, más que un recurso son coparticipes de la organización.

El área de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas de reclutar en el mercado de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas. Es decir la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización; es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas, son cinco procesos interrelacionados e interdependientes. Por su interacción todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. En una visión sistemática, los cinco procesos se consideran subsistema de un sistema mayor.

#### ✓ Diseño y análisis del puesto

Concepto de puesto:

Mondy y Dessler (2010) indican que el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.

b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados.

c) Función: Es un conjunto de tareas y obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que sin ocupar el puesto desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) Puesto: es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás, en el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Diseño de puestos:

Quizás el diseño de puesto sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos a modificar su desempeño para mejorarlo. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas la cosa se complicó, pero a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otros ha cambiado, así con la profunda división del trabajo a consecuencia de la revolución industrial, el surgimiento de las fábricas la interdependencia gradual de los trabajos la invención de la máquina y la mecanización el advenimiento de la administración científica y el movimiento posterior de las relaciones humanas el contenido de la tarea se alteró, se conservó la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a la otra. Fue hasta la época de 1960 cuando un grupo de científicos conductistas y conductores de empresas demostró



que los antiguos enfoques en el diseño de puestos generaban resultados contrarios a los objetivos organizacionales.

Reclutamiento:

Chiavenato I. (2008) El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento se encuentre la vacante, y haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio.

Medios de reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles. Los ocupados o disponibles pueden ser tanto reales como potenciales. Los candidatos empleados, reales o potenciales trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A estos se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

a) Reclutamiento interno:

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos o transferencias con ascensos. El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan

varios bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. Por tanto el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con otros subsistemas tales como:

Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.

Resultados en las evaluaciones de desempeño del candidato.

Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como el puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.

- Ventajas del reclutamiento interno:

Es más económico, más rápido, presenta un índice mayor de validez y de seguridad es una fuente poderosa de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

- Desventajas del reclutamiento interno:

Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan. Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina "Principio de Peter": al promover continuamente a sus empleados la empresa los eleva al nivel en que demuestra su máximo de incompetencia. No se puede hacer en términos globales en toda la organización.

Reclutamiento externo:

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento con las que la organización cuente, por ejemplo: Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores recomendación de candidatos por medio de los empleados de la empresa, anuncios en periódicos y revistas, agencias de colocación o empleo, entre otras.

Las técnicas de reclutamiento descritas anteriormente son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, se les denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación.

- Ventajas del reclutamiento externo:

Lleva sangre y experiencia fresca a la organización, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos.

- Desventajas del reclutamiento externo:

Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno, es más cara y exige inversiones y gastos inmediatos, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, puede provocar barreras internas, suele afectar a la política salarial de la empresa.

- Reclutamiento on line:

Una gran variedad de empresas emplean Internet de manera intensa. Algunas funcionan como base de datos de currículum y cobra por administrar a los candidatos en la web; los montos varían de pequeñas cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona contratada por medio de la

agencia. Otras no cobran nada al candidato por la permanencia de los currículos en la red, sino a la empresa que se interesa en contratar a las personas registradas. En los sitios web de esas agencias, el candidato encuentra información y notas interesantes para redactar un curriculum vitae, como comportarse en la entrevista de selección, realizar los exámenes y negociar una buena contratación. Además los servicios de empleo en la web sirven para investigar cómo está el mercado de trabajo. Por tanto basta consultar las vacantes de interés y enviar el Curriculum vitae, el e-mail y por ultimo esperar el resultado. Internet constituye una valiosa herramienta para acercar a las empresas y candidatos aun cuando estén distantes físicamente. Los servicios de reclutamiento en línea abren las puertas de muchas empresas y permiten eliminar etapas de la integración de recursos humanos. Además, permite crear bases de datos de talentos con currículos de candidatos internos y externos. Es la tecnología de la información al servicio del área de recursos humanos.

Reclutamiento mixto:

En la práctica las empresas no hacen solo reclutamiento interno y reclutamiento externo ambos se complementan al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, eso produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

- Reclutamiento externo – Reclutamiento interno
- Reclutamiento interno – Reclutamiento externo

- Reclutamiento externo e interno de manera simultánea.

Concepto de selección de personal:

La selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado en otras palabras la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo,
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Bases del proceso selectivo:

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es de proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado está el análisis y las especificaciones de dicho puesto con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro lado a los candidatos con diferencias profundas en competencia por un mismo empleo. En estos términos la selección toma la forma de proceso de comparación y decisión.

Bases para la selección de personal:

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección para tener valides necesita tener un estándar o criterio el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

- a) Descripción y análisis del puesto,
- b) Aplicación de la técnica de los incidentes críticos,
- c) Requisición de personal,

- d) Análisis de puesto en el mercado,
- e) Hipótesis de trabajo,
- f) Competencias individuales requeridas.

Con ésta información el departamento de selección tiene las condiciones para convertir esta información a su lenguaje de trabajo. Es decir que la información se transforma en una ficha profesiográfica con los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado.

Entrevista de selección:

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas a pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones como en el filtro inicial de reclutamiento, en la selección de personal, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc.

En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto afín de que se produzcan los resultados esperados. La entrevista es el método más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión.

Etapas de la entrevista de selección:

Mondy y Dessler (2010) indican que la entrevista de selección merece cuidados especiales que favorezcan su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas a saber:

a) Preparación de la entrevista: La entrevista no debe improvisarse ni apurarse. Con cita o sin ella, necesita cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- El tipo de entrevista adecuada a los objetivos. (Estructurada o libre) lectura preliminar del curriculum vitae del candidato,
- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.

a) Ambiente:

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen el ambiente del que hablamos, deben enfocarse desde los puntos de vista como lo son el espacio físico donde se debe llevar a cabo la entrevista y un ambiente psicológico agradable para el entrevistado.

b) Desarrollo de la entrevista:

La entrevista es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes: el entrevistador y entrevistado. En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y sobre todo dinámico. El entrevistador estimula con preguntas al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento, las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas que alimentan el proceso y así sucesivamente. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes, sobre la propia organización y tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva para reforzar su interés. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta lo siguiente:

- El contenido de la entrevista,
- El comportamiento del candidato.

a) Cierre de la entrevista:

La entrevista debe iniciarse y fluir con libertad sin timidez. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó; asimismo se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras por ejemplo, si se le contactara para conocer el resultado y como será ese contacto.

E) Control:

Robbins y Coulter (2007) definen que es la evolución y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas

correctivas necesarias. Las técnicas y sistemas de control son esencia de los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos: a) establecer estándares, b) medir el desempeño contra esos estándares y c) corregir variaciones de los estándares y planes.

✓ Elementos del control:

Munch y Garcia (2009) indican que los elementos fundamentales en cualquier sistema de control se convierten en el proceso de control cuando: cuando se les vincula secuencialmente en un ciclo.

Se establecen objetivos se planean programas se asignan recursos y el trabajo es realizado. El desempeño real es comparado con el plan se genera la retro alimentación para ajustar las cargas de trabajo y la asignación de recursos. Este tipo de comparación se relaciona primordialmente con los medios utilizados para alcanzar los objetivos. Existe una interface con el control de más alto nivel en el paso donde se determinan los objetivos. Los planes de acción en un nivel afectan a los objetivos y a los pasos de acción más específico en el siguiente nivel más bajo. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

- a) Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados,
- b) Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación,
- c) Establecer medidas correctivas. El objetivo del control es prever y corregir los errores.

Procesos de control:

Benavides (2007) define que los elementos fundamentales en cualquier sistema de control se convierten en el proceso de control cuando se les vincula secuencialmente



en un ciclo. Se establecen objetivos, se planean programas, se asignan recursos y el trabajo es realizado. El desempeño real es comparado con el plan, se genera la retroalimentación para ajustar las cargas de trabajo y la asignación de recursos. Este tipo de comparación se relaciona primordialmente con los medios utilizados para alcanzar los objetivos. Existe una interface con el control de más alto nivel en el paso donde se determinan los objetivos. Los planes de acción en un nivel afectan a los objetivos y a los pasos de acción más específicos en el siguiente nivel más bajo. Establecimiento de estándares.

Robbinns y Coulter (2007) indican que los planes son varios de medir contra los cuales los gerentes diseñan los controles lógicamente el primer paso del proceso de control sería establecer planes. Sin embargo, dado que los planes varían en detalles y complejidad y que por lo común, los administradores no pueden vigilar todo se establecen estándares especiales. Los estándares simplemente son criterio de desempeño. Son los puntos seleccionados de todo un estándar de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban señales de cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Medición de desempeño:

Aun cuando esa medición no siempre es practicable, la medición del desempeño contra estándares debería hacerse apropiadamente sobre una base de mirar al frente para que las desviaciones se puedan detectar antes de que ocurran y mediante acciones apropiadas. El administrador alerta y con visión al frente, en ocasiones predice posibles desviaciones. Sin embargo, en ausencia de tal capacidad, las desviaciones deben ser descubiertas tan pronto como sea posible.

Corrección de desviaciones:

Los estándares deben reflejar las diversas posiciones en la estructura de una organización. Si el desempeño es medido de conformidad, es más fácil corregir desviaciones.

Los administradores saben con precisión donde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control se puede ver como una parte de todo el sistema de administración y relacionarlo con otras funciones gerenciales. Los administradores pueden corregir desviaciones al volver a trazar sus planes, o al modificar sus metas; o pueden corregir desviaciones al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de deberes. También pueden corregir mediante la asignación de personal adicional por una mejor selección y capacitación de subordinado o por la última medida de reajuste de personal los despidos. Otra forma de corregir a partir de una mejor dirección, una mayor explicación o técnica de liderazgo más efectiva.

El control como un sistema de retroalimentación:

Koontz y Weinrich (2008) indican que el control gerencial es esencia del mismo proceso de control básico como el encontrado en sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan ellos mismos mediante realimentación de información que muestran desviaciones de los estándares e inicia cambios. En otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar la información que compara el desempeño con un estándar e inicia acción correctiva. En general el control administrativo es percibido como un sistema de realimentación similar al que opera en el termostato común del hogar.

Control de desempeño general:

La planeación y el control son tratados cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto con técnicas para el control parcial se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa o una división integrada o proyecto dentro de ella contra las metas totales.

Hay muchos motivos para el control de desempeño general. En primer lugar así con la planeación general debe aplicar a las metas de la empresa o de una división importante

también debe aplicarse el control general. En segundo lugar la descentralización de la autoridad en especial en la división de productos o territoriales crea unidades semi independientes y estas deben ser sujetas a un control general para evitar el caos de la independencia completa. En tercer lugar, el control general permite la medición del esfuerzo total de un gerente de área integrada, más que partes de ella.

Muchos controles generales en los negocios son como era de esperar financieros. Los negocios deben su existencia continua a obtener utilidades su recurso de capital son un elemento escaso y que da vida. Ya que las finanzas, son la fuerza cohesiva de los negocios, los controles financieros son ciertamente una válvula objetiva importante para medir el éxito de los planes. Más aun sofisticados programas de computadoras pueden utilizar los registros financieros como herramientas estratégicas.

Control de pérdidas y ganancias:

El estado de ingresos de una empresa como un todo sirve a importantes propósitos sitios de control, principalmente debido a que es útil para determinar los factores inmediatos de ingresos o costos que representan el éxito o el fracaso. Obviamente si primero es puesto en la forma de un pronóstico, el estado de ingresos es un dispositivo de control aún mejor, ya que da a los gerentes una oportunidad antes de que las cosas ocurran para influir en los ingresos, gastos e inconsecuencia las utilidades.

✓ Factores que comprende el control:

Munch y Garcia (2009) indican que existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- a) Cantidad,
- b) Tiempo,
- c) Costo,
- d) Calidad.

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica es eminentemente cualitativo.

Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario aplicar los cuatro factores, ya que esto depende del área controlada, el control de inventarios utilizara los dos factores siguientes; cantidad, en cuanto a las existencias de los artículos o de la materia prima que debe tener almacenada, y tiempo en cuanto a la fecha necesaria para reponer el material. Los otros factores pasaran a segundo término de importancia.

### **1.2.2 Unidades de Análisis**

### **1.2.3 Empresas de Decoración y Acabados**

Son organizaciones que se dedican a la venta, comercialización é instalación de productos para la decoración de casas, edificios, comercios, industrias etc.

Los productos que comercializan son: persianas y cortinas enrollables, verticales, horizontales, de telas importadas, pvc, aluminio, madera y puertas plegables de PVC americano, para dividir ambientes, closets, puerta principal de baño. Pisos laminados y de madera, Algunas de ellas se centralizan en esta ciudad siendo:

#### **1. Casa é Imagen:**

Empresa que se dedica a la comercialización de pisos laminados y madera, inició sus labores en el año 2010, se ubica en 29 Avenida 6-78 Zona 7, Quetzaltenango. Actualmente también complementó su línea de productos con molduras decorativas, grama sintética y alfombras.

#### **2. Almacén Pacifico:**

Ubicada en 14 avenida 4-34 zona 1, de Quetzaltenango inicia sus labores en el año de 1,995, solamente vendiendo diversidad de telas, especialmente para cortinas en el año 2000 se dedican a confeccionar cortinas de diversos estilos y a la fecha es de mucha demanda.

Otras son trasladadas como sucursales o distribución entre ellas están:

3. Persiluz:

Esta empresa inicia sus labores en el año 2008, distribuyendo directamente productos de Persiluz de Guatemala, diversidad de cortinas, persianas. puertas plegables, pisos de madera y laminados. Inició sus labores en Torre Pradera Xela, en el año 2011 se traslada a centro comercial Cemaco Xela, en Julio del año 2014 se traslada a Plaza Angelina local 13, donde actualmente ésta su sala de ventas.

4. Diseño & Acabados:

Empresa que viene de Guatemala como distribuidora de pisos laminados y Madera, su ubicación está en 4ta. Calle 23-29 zona 3, local 4 Plaza la Villa.

Llega a Quetzaltenango en al año 2010, actualmente trajeron su línea de tops de cocinas y molduras decorativas.

5. Carpet Worl.

Empresa que llega a Quetzaltenango en el año 2005, inicia su distribución en 29 avenida 6-78 zona 7, comercializando piso de madera y laminados donde actualmente está ubicada Casa é Imagen en el año 2013 se traslada al condado Santa María, complementado sus productos con grama sintética y alfombras, actualmente está ubicada nuevamente en 29 avenida 8-45 zona 7, Quetzaltenango.

Los servicios que están empresas brindan son:

- ✓ Servicio al cliente,
- ✓ Asesoría,
- ✓ Cotizaciones,
- ✓ Instalación de los productos,
- ✓ Garantía,
- ✓ Repuestos y mantenimiento.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La implementación del proceso administrativo es importante para establecer y crear los objetivos de la empresa y todas las tareas de cada área, esto ayudará a obtener mejores resultados, es importante considerar el establecimiento de estándares de medición, ejecución, interpretaciones y acciones correctivas, dependiendo de las necesidades que la empresa tenga. También es necesario complementar este proceso administrativo con la gestión del recurso humano, ya que proporciona un seguimiento para llevar a cabo este proceso y evitar la rotación de personal y gastos innecesarios a las empresas.

Actualmente se tiene un proceso verbal mas no escrito en relación al proceso administrativo en lo que se refiere a la planeación no se ha establecido la misión y visión de las empresas de decoración y acabados. Aun no se tiene la certeza si en estas empresas tienen establecido objetivos, políticas, reglas y procedimientos, siendo esto la base para cada empresa. Para poder implementarlos en cada departamento sentando las bases para la organización y la dirección de modo que los empleados puedan ejecutar este proceso los controles para supervisar y corregir cualquier proceso no bien ejecutado. Como también la importancia del recurso humano, y cuenta como un complemento de estos elementos y también contribuye para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

Las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango aún no se tiene la certeza si tienen implementado el proceso administrativo trabajan sin guía y esto no ayuda a desempeñar bien el puesto y alcanzar los objetivos de la empresa.

La actividad principal de estas empresas es la venta e instalación de persianas, cortinas, pisos laminados y madera, molduras decorativas. Sin embargo la falta de un proceso administrativo ordenado, ha dado lugar a atrasos en las instalaciones y entregas del producto, y en ocasiones la pérdida de clientes y esto perjudicaría a la empresa en todos los aspectos.

Por lo anteriormente expuesto surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo aplican el proceso administrativo las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango?

## **2.1 Objetivos de la Investigación**

### **2.1.1. Objetivo General**

Establecer como aplican el proceso administrativo en las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Establecer si las empresas de decoración y acabados, de la ciudad de Quetzaltenango, utilizan una planeación formal,
- ✓ Determinar si hay organización formal, en empresas de decoración y acabados, de la ciudad de Quetzaltenango,
- ✓ Verificar si las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango, han definido las funciones y procedimientos establecidos y planificados para poder direccionar y alcanzar los objetivos trazados,
- ✓ Identificar si las empresas de decoración y acabos tienen implementado el liderazgo, motivación y comunicación,
- ✓ Describir la gestión del recurso humano que utilizan en Empresas de Decoración y acabados,
- ✓ Establecer si las empresas tienen establecido algún tipo de control, para medir los resultados en empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango.

## **2.2 Definición de Variables**

Proceso Administrativo

### **2.2.1 Definición Conceptual**

Proceso Administrativo:

Munch (2009) es un conjunto de elementos o fases sucesivas que permiten el desarrollo de la acción administrativa, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos de determinada empresa.

### **2.2.2. Definición Operacional**

Esta formado por etapas que ayudan a alcanzar los objetivos de una empresa y consta de elementos como planeación, organización, dirección, siendo parte de ella liderazgo, motivación y comunicación, gestión del recurso humano y control.

### **2.2.3. Indicadores**

Planeación

Organización

Dirección

Recursos Humanos

Control

## **2.3. Alcances y Limitaciones**

a) Alcances:

Se tomó la mayoría de empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango, las que llenaron las características para poder ser investigadas me permitieron realizar el trabajo de campo.



b) Limitaciones:

Al momento de realizar el trabajo de campo y solicitar permiso en las empresas para poder encuestar ya que los Gerentes y el personal administrativo debido a las funciones del trabajo se encontraban fuera de la empresa. Esto se solucionó, coordinando su horario para poder llenar el cuestionario y se aplicó el mismo sistema para todos los colaboradores.

## **2.4 Aporte**

El presente estudio constituye un aporte importante para las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango para tener un mejor conocimiento del proceso administrativo, para trabajar de una forma técnica y profesional en la realización de sus atribuciones en el manejo correcto de las empresas de cada departamento para que se pueda entrelazar en ambos y el resultado beneficiará a éstas empresas.

También es un aporte para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, para ampliar sus conocimientos y ponerlos en práctica en cualquier empresa donde se desarrollen.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Para el estudio se tomó en cuenta a Gerentes, personal administrativo, personal operativo en todas las áreas de cada empresa de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango.

#### 3.2 Población o Muestra

La población a investigar son 42 personas que pertenecen a 5 empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango, distribuyendo al personal de la siguiente manera:

No.	Empresas	Gerentes y Personal Administrativo	Personal operativo
1	Persiluz Xela	3	6
2	Casa Imagen	3	6
3	Diseño & Acabados	3	5
4	Almacén Pacífico	3	4
5	Carpet Worl	3	6
	Total del Personal	15	27

Fuente censo (2013) se obtuvieron los datos de las personas que laboran en Empresas de Decoración y acabados, de la ciudad de Quetzaltenango.

Se realizó un censo que se define como: Del Cid, Méndez y Sandoval (2011) el censo es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de

los elementos de una población. Los censos tienen su origen en los conteos realizados por algunas provincias para saber con cuánta población contaban.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Para el desarrollo del proceso de investigación se realizó cuestionario No. 1 dirigido a Gerentes y personal administrativo, Cuestionario No. 2 para personal operativo con preguntas abiertas cerradas y de opción múltiple con el fin de obtener la información necesaria para la investigación.

### **3.4 Procedimiento**

- Se definió el tema,
- Marco de referencia,
- Marco teórico,
- Planteamiento del problema,
- Método,
- Presentación de resultados,
- Conclusiones,
- Recomendaciones,
- Propuesta,
- Cuestionarios 1 y 2.

### **3.5 Diseño**

Para la realización de la investigación se utilizó un diseño tipo descriptivo; según Achaerandio, L. (2000) tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. Consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción. Presentan un panorama del estado de una o más variables en un grupo de personas.

### 3.6 Metodología Estadística

Se realizó la investigación en las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango, tomando 5 empresas como el universo total para el trabajo de campo.

Utilizando dos cuestionarios siendo ellas las siguientes:

Persiluz Xela, Casa Imagen, Diseños y acabados, Almacén Pacífico y Carpet World.

Se utilizaron gráficas de pie y cuadros para interpretar los resultados obtenidos utilizando la siguiente fórmula:

Fórmula:

$$\% = F/N \times 100$$

% = Porcentaje

F = Frecuencia

N= Total de población

100 = Constante

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la interpretación de los datos obtenidos en la investigación de campo a través de cuestionario No.1 realizado a gerentes y personal administrativo de las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango.

En el caso del personal administrativo se tomó la población de 15 personas.

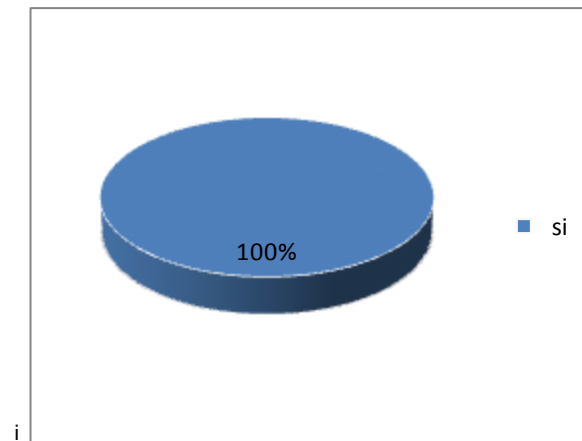
1. ¿Tiene conocimiento sobre proceso administrativo?

Tabla No. 1

Sí	%	No	%
15	100		

Fuente: investigación de campo 2013.

Gráfica No. 1



Fuente: Tabla 1

Según muestra la gráfica que un 100% de las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango tienen conocimiento del proceso administrativo.

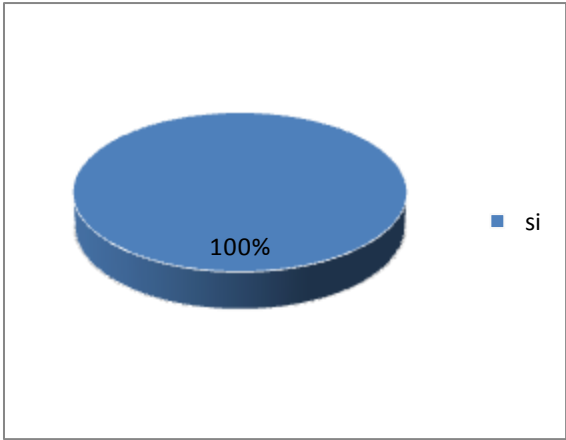
2. ¿En su empresa existe una misión y visión?

Tabla No. 2

Sí	%	No	%
15	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 2



Fuente: Tabla No.2

Se observa en la gráfica que tienen establecida una misión, y visión en estas empresas de decoración y acabados, en un 100%.

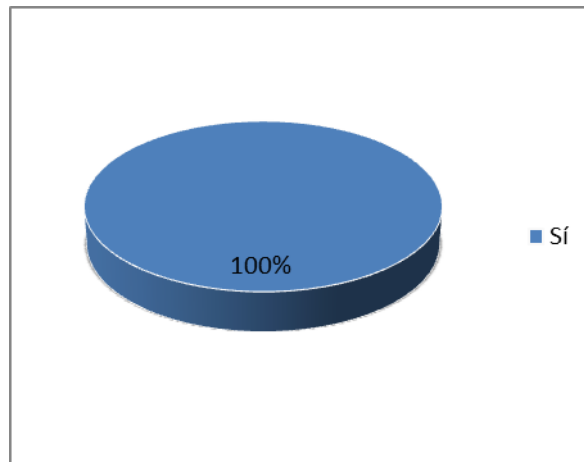
3. ¿Tienen objetivos, normas y políticas en su empresa?

Tabla No. 3

Sí	%	No	%
15	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 3



Fuente; Tabla No. 3

Los resultados del trabajo de campo muestra, que las empresas de decoración y acabados si tienen establecidos sus objetivos, normas y políticas en un 100%.

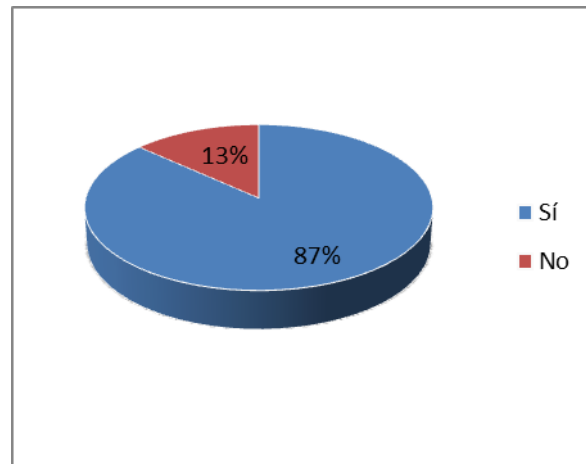
4. ¿Existen en su empresa departamentos asignados en cada área?

Tabla No. 4

Sí	%	No	%
13	87	2	13

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 4



Fuente: Tabla No. 4

La gráfica indica que un 87% existen departamentos asignados en cada área y un 13% no tienen asignados los departamentos de cada área de estas empresas.



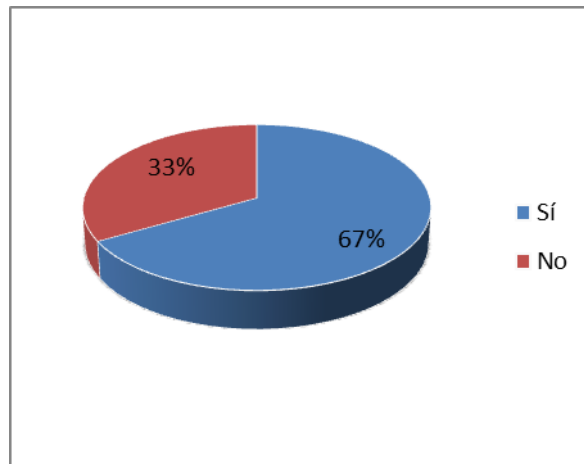
5. ¿Sabe si existe algún manual por escrito de algún proceso?

Tabla No. 5

Sí	%	No	%
10	67	5	33

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 5



Fuente: Tabla No. 5

Según referencia 5, indica que un 67% existe un manual por escrito y un 33% de las empresas, no tienen un manual de trabajo por escrito, únicamente les dan a conocer normas y políticas de las empresas verbalmente.

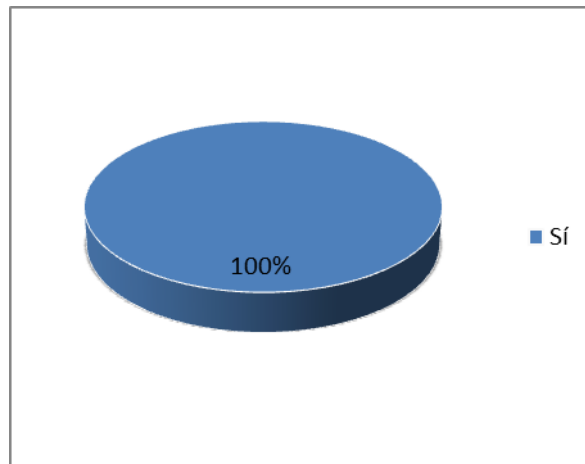
6. ¿Conoce acerca de la organización formal e informal?

Tabla No. 6

Sí	%	No	%
15	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 6



Fuente: Tabla No. 6

La gráfica indica que si tienen conocimiento de la organización un 100% y utilizan la organización empírica en estas empresas.

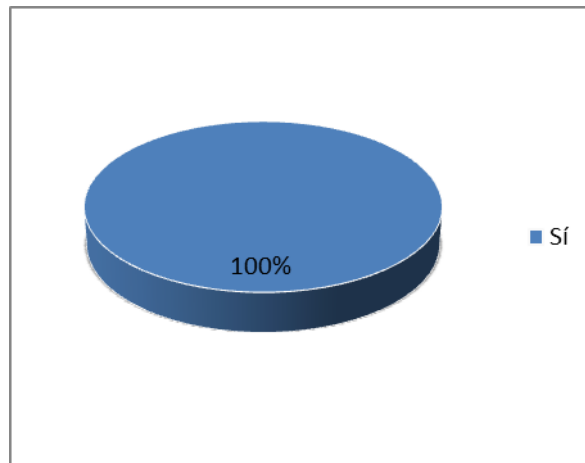
7. ¿Está definida la autoridad dentro de su empresa?

Tabla No. 7

Sí	%	No	%
15	100		

Fuente: Investigación de campo

Gráfica No. 7



Fuente: Tabla No. 7

Indica la gráfica que en un 100%, tienen definida la autoridad, aunque no lo tengan por escrito.

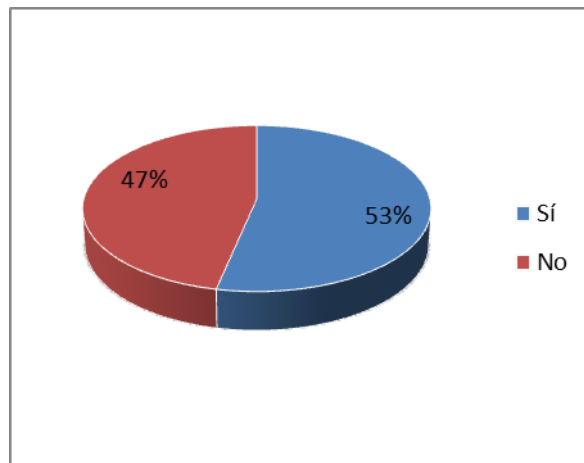
8. ¿Observa duplicidad de mando?

Tabla No. 8

Sí	%	No	%
8	53	7	47

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No.8



Fuente: Tabla No. 8

Referencia 8, muestra que un 53% existe la duplicidad de mando y en un 47% no existe la duplicidad de mando en las empresas de decoración y acabados.

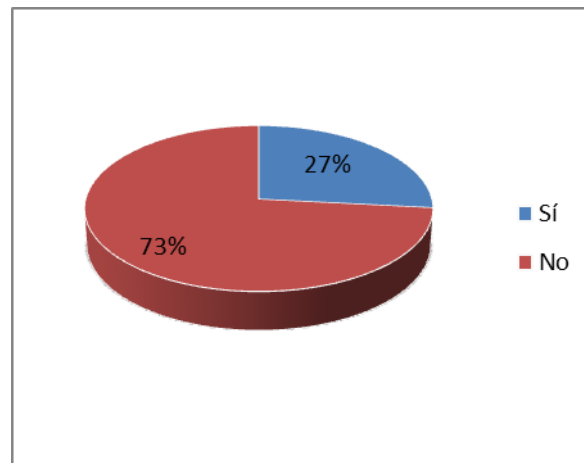
9. ¿Está establecido un organigrama?

Tabla No. 9

Sí	%	No	%
4	27	11	73

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 9



Fuente: Investigación de campo

La gráfica muestra que un 27% está establecido un organigrama, y un 73% no está establecido en las empresas de decoración y acabados.

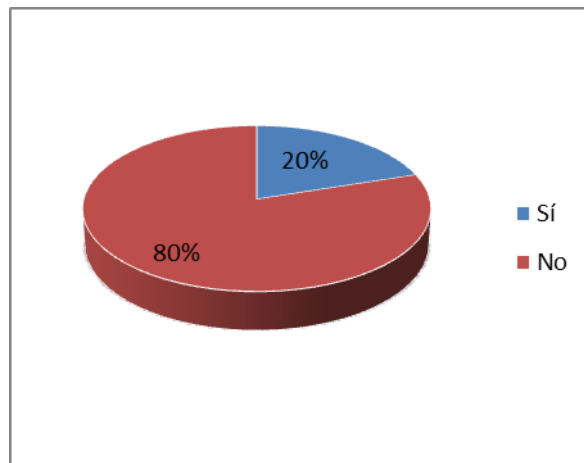
10. ¿Se ha dado a conocer el organigrama, y está actualizado?

Tabla No 10

Sí	%	No	%
3	20	12	80

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 10



Fuente: Tabla No. 10

Según referencia 10, indica que en un 20% se ha dado a conocer el organigrama y está actualizado y en un 80% no lo han dado a conocer a los colaboradores de las empresas de decoración y acabados.

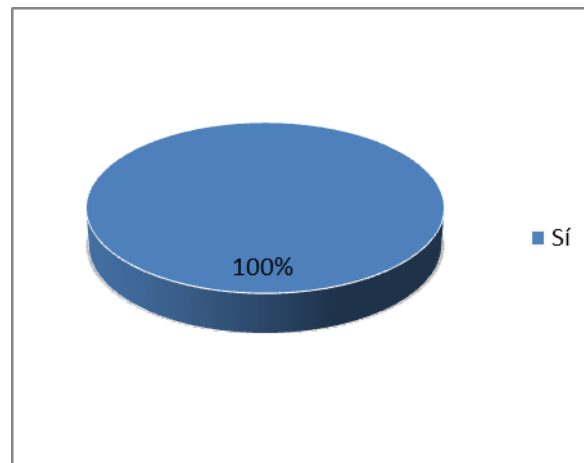
11. ¿Se han definido los puestos de mando para coordinar los procesos?

Tabla No. 11

Sí	%	No	%
15	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 11



Fuente: Tabla No. 11

La muestra indica que un 100% están definidos los puestos de mando, para coordinar los procesos en las empresas de decoración y acabados.

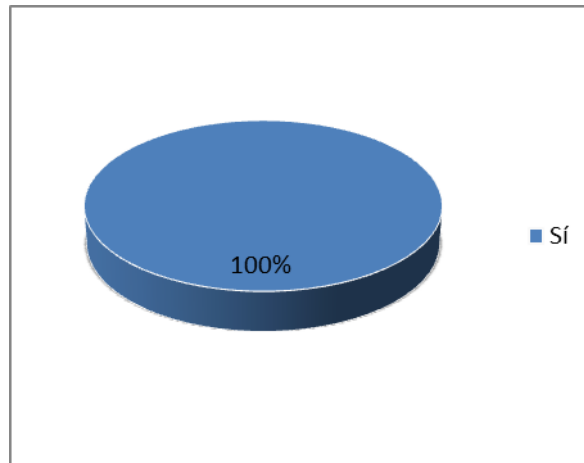
12. ¿Tienen delegado a alguna persona para dirigir y coordinar algún puesto?

Tabla No. 12

Sí	%	No	%
15	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 12



Fuente: Tabla N0. 12

Según referencia 12, indica que un 100% tienen delegada a una persona, para dirigir y coordinar los procesos de cada puesto en estas empresas.



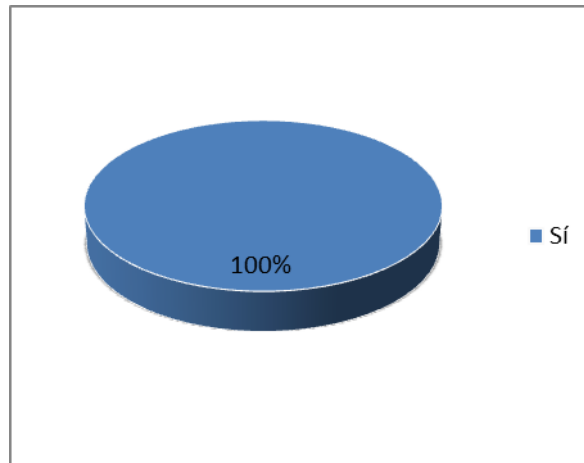
13. ¿Quién da la orden de la dirección y ejecución de algún proceso?

Tabla No. 13

Sí	%	No	%
15	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 13



Fuente: Tabla No. 13

Tal como muestra la gráfica indica que quien da la orden de la dirección y ejecución de los procesos es el Gerente, y en un 100% está establecido en estas empresas.

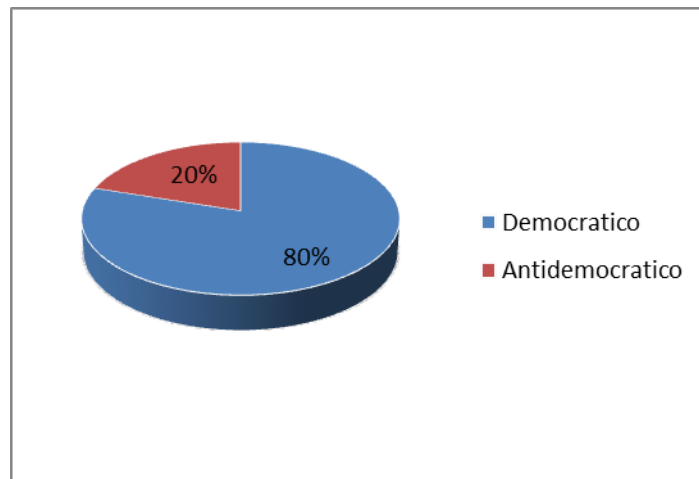
14. ¿Existe en su empresa el liderazgo, que tipo de liderazgo observa?

Tabla No. 14

Sí	%	No	%
12	80	3	20

Fuente; investigación de campo 2013

Gráfica No. 14



Fuente: Tabla No. 14

Referencia 14, nos muestra que el tipo de liderazgo que existe en las empresas en un 80% es democrático y un 20% es antidemocrático.

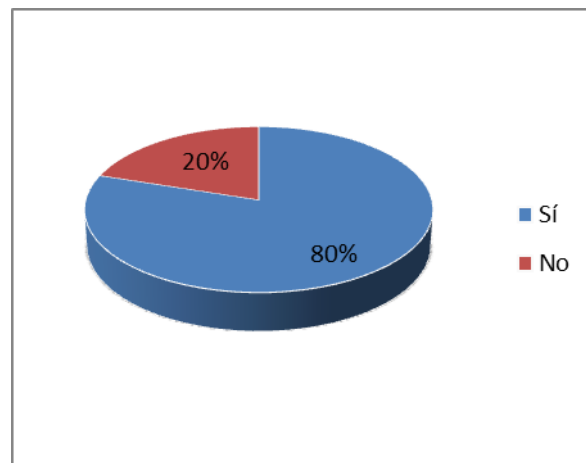
15. ¿Le es agradable el ambiente de su trabajo?

Tabla No. 15

Sí	%	No	%
12	80	3	20

Fuente: Investigación de campo

Gráfica No. 15



Fuente: Tabla No. 15

Tal como se observa en referencia 15, muestra que un 80% es agradable el ambiente de trabajo, y un 20% no es agradable el ambiente de trabajo en estas empresas de decoración y acabados.

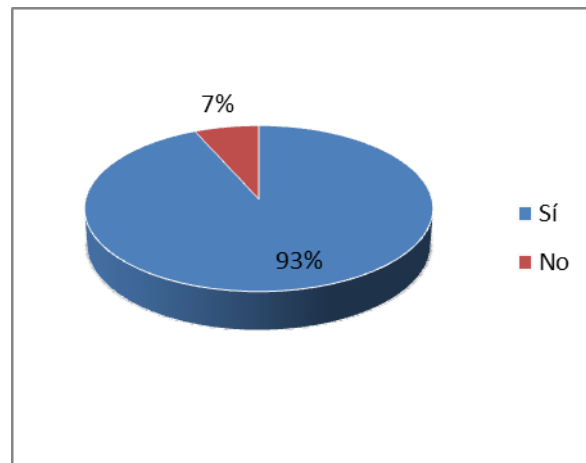
16. ¿Hay sistemas de motivación en su empresa?

Tabla No. 16

Sí	%	No	%
14	93	1	7

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 16



Fuente: Tabla No. 16

La muestra indica que un 93% existe la motivación, y en un 7% no existe la motivación, en estas empresas.

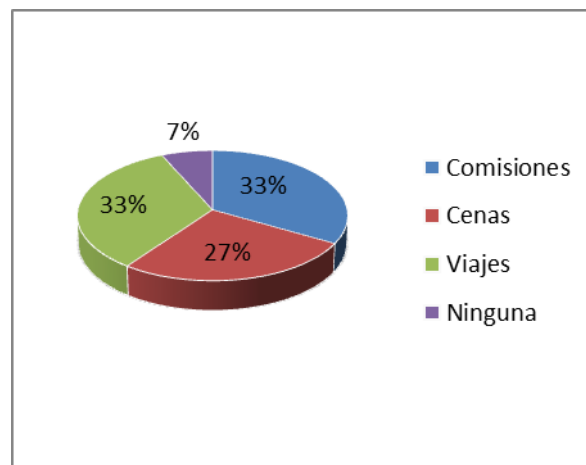
17. Tienen alguna motivación al llegar a la meta?

Tabla No. 17

Com.	%	Cenas	%	Viajes	%	Ninguna	%
5	33	4	27	5	33	1	7

Fuente: investigación de campo 2013

Tabla No. 17



Fuente: Tabla No. 17

Según referencia 17, nos indica que un 33% los motivan con comisiones en efectivo cuando llegan a la meta de ventas y un 27% los motivan con cenas, un 33% con viajes dentro del país, y el otro 7% no tienen ningún tipo de motivación.

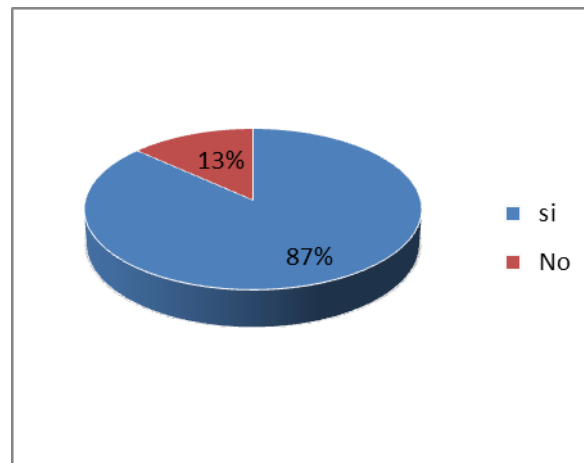
18. ¿Se siente motivado en su empresa?

Tabla No. 18

Sí	%	No	%
13	87	2	13

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 18



Fuente: Tabla No. 19

Como puede observarse en referencia 18, el 87% se siente motivado, un 13 % no está motivado en su empresa.

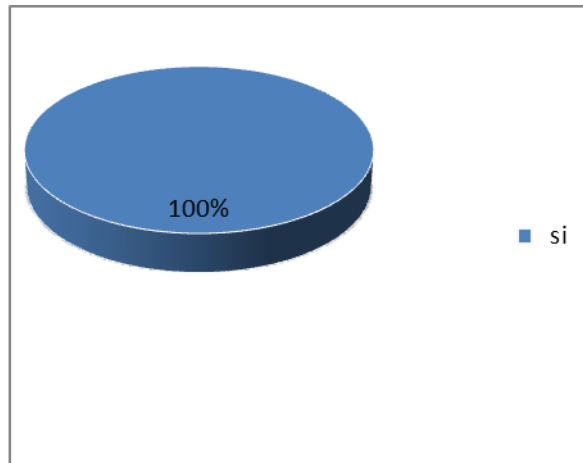
19. ¿Existe la comunicación en su empresa?

Tabla No. 19

Sí	%	No	%
15	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 19



Fuente: Tabla No. 19

La gráfica indica que si existe la comunicación un 100% en las empresas de decoración y acabados.

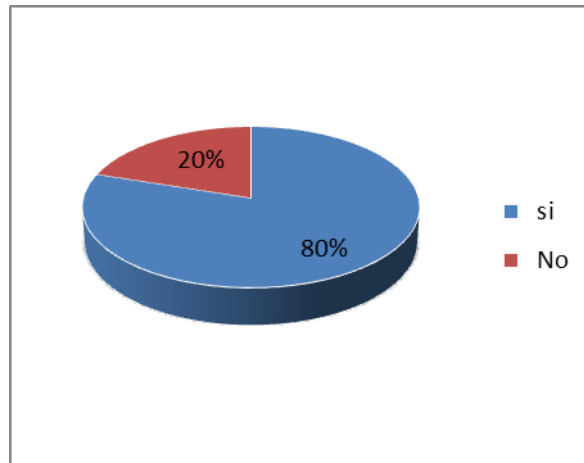
20. ¿Qué tipo de comunicación existe verbal o escrita?

Tabla No. 20

Sí	%	No	%
12	80	3	20

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 20



Fuente: Tabla No. 20

Como indica referencia 20, que un 80% existe la comunicación verbal y un 20% existe la comunicación escrita en estas empresas.



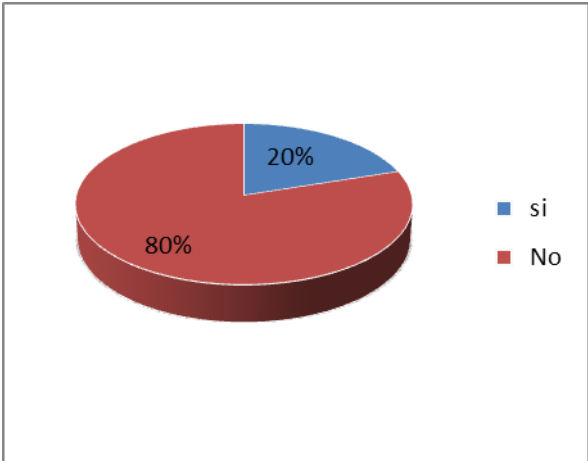
21. ¿En la empresa existe un departamento de recursos humanos?

Tabla No. 21

Sí	%	No	%
3	20	12	80

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 21



Fuente: Tabla No. 21

Tal como lo muestra referencia 21, que un 20% de las empresas existe el departamento de recursos humanos y el otro 80% no existe este departamento.

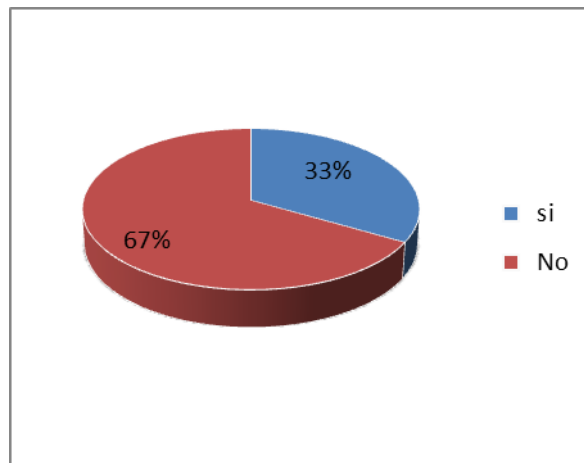
22. ¿Quién es el encargado de contratar y capacitar al nuevo personal?

Tabla No. 22

Sí	%	No	%
5	33	10	67

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 22



Fuente: Tabla No. 22

Como puede observarse en gráfica 22, muestra que un 33% el Gerente es quien contrata y capacita al nuevo personal, un 67 % lo hace el encargado del departamento.

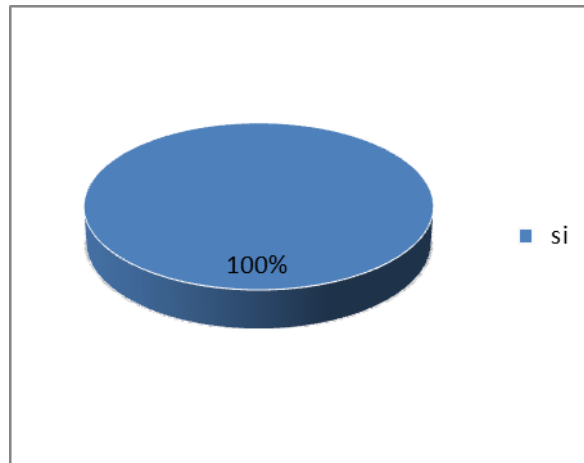
23. ¿Tiene algún tipo de control en su empresa?

Tabla No. 23

Sí	%	No	%
15	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 23



Fuente: Tabla No. 23

Como indica referencia 23, que un 100 % todas las empresas de decoración y acabados cuentan con algún tipo de control.

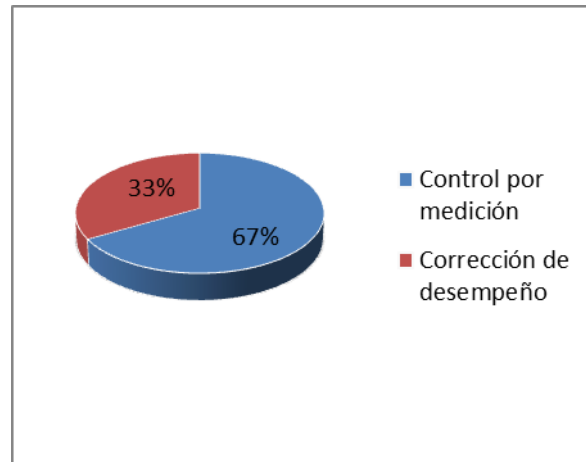
24. ¿Qué tipo de control utilizan en su empresa, establecimiento de estándares, medición de desempeño, corrección de desviaciones?

Tabla No. 24

Sí	%	No	%
10	67	5	33

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 24



Fuente: Tabla No. 24

Tal como lo muestra referencia 24, que un 67% se utiliza el control por medición de desempeño y un 33% control de corrección de desempeño.

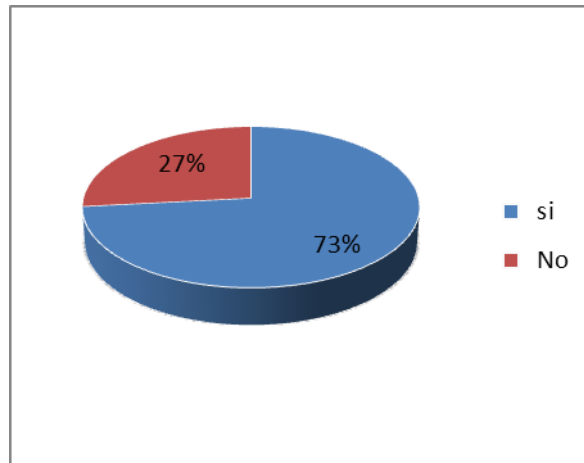
25. ¿Implementando el control se hace de forma verbal o escrito?

Tabla No. 25

Sí	%	No	%
11	73	4	27

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 25



Fuente: Tabla No. 25

Como puede observarse en gráfica 25, muestra que un 73% el control lo hacen verbalmente y un 27% por escrito en estas empresas.

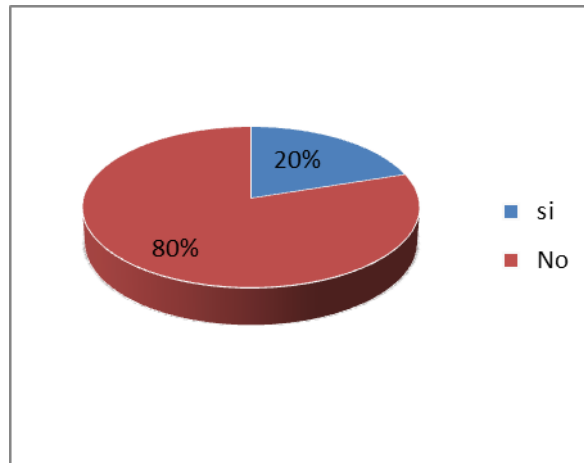
26. ¿Existe un tiempo estipulado para realizar este control?

Tabla No. 26

Sí	%	No	%
3	20	12	80

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 26



Fuente: Tabla No. 26

Como indica referencia 26, que un 20% tienen un tiempo estipulado para realizar este control y un 80% no tienen una fecha estipulada para realizarlo.

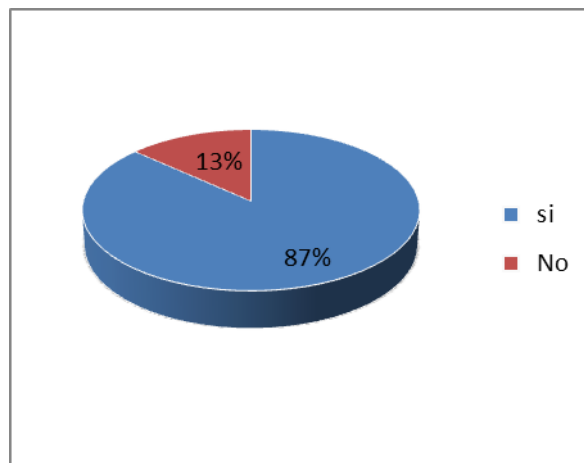
27. ¿ Aplican este control en todos los departamentos?

Tabla No. 27

Sí	%	No	%
13	87	2	13

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 27



Fuente: Tabla No. 27

Tal como lo muestra referencia 27, que un 87% de las empresas aplican control en todos los departamentos y un 13% no lo aplican.

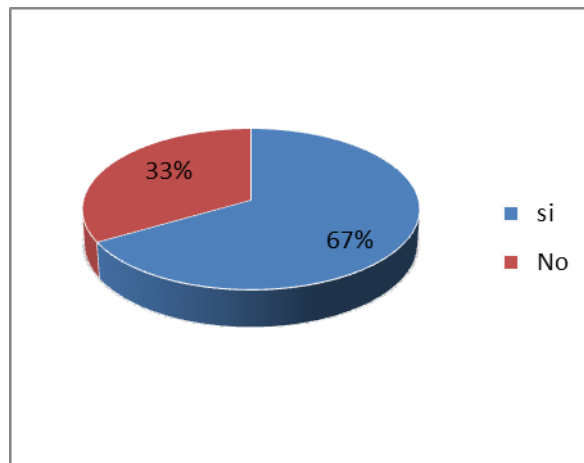
28. ¿Quién realiza este control?

Tabla No. 28

Sí	%	No	%
10	67	5	33

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 28



Fuente: Tabla No. 28

Como puede observarse en gráfica 28, indica que un 67% es el Gerente quien realiza el control, y un 33% el encargado del departamento.



A continuación se presentan las gráficas representativas de cuestionario realizado a personal operativo, en empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango.

En el caso del personal operativo se tomó la población y es de 27 personas.

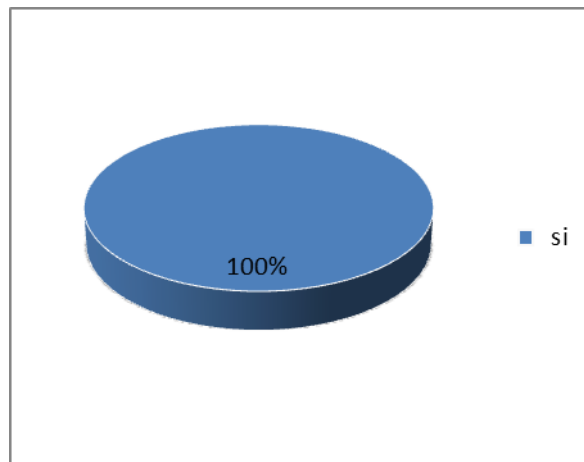
1. ¿Existe en su empresa una misión y visión?

Tabla No. 1

Sí	%	No	%
27	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 1



Fuente: Tabla No.1

Se observa en la gráfica, según referencia 1, que tienen establecida una misión, y visión en estas empresas de decoración y acabados, en un 100%.

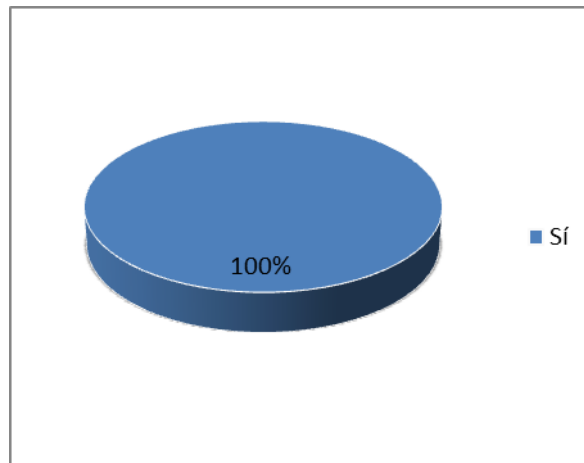
2. ¿Tienen objetivos normas y políticas?

Tabla No. 2

Sí	%	No	%
27	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 2



Fuente; Tabla No. 2

Los resultados del trabajo de campo muestran, que las empresas de decoración y acabados, en un 100 % tienen establecidos sus objetivos, normas y políticas.

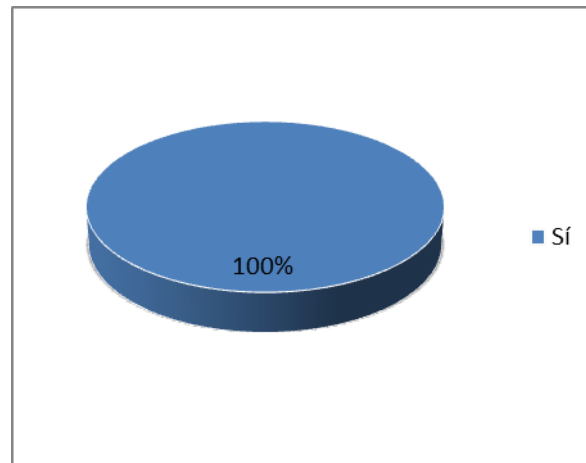
3. ¿Existen en su empresa departamentos asignados en cada área?

Tabla No. 3

Sí	%	No	%
27	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 3



Fuente: Tabla No. 3

La gráfica indica que un 100% existen departamentos asignados en cada área, en estas empresas de decoración y acabados.

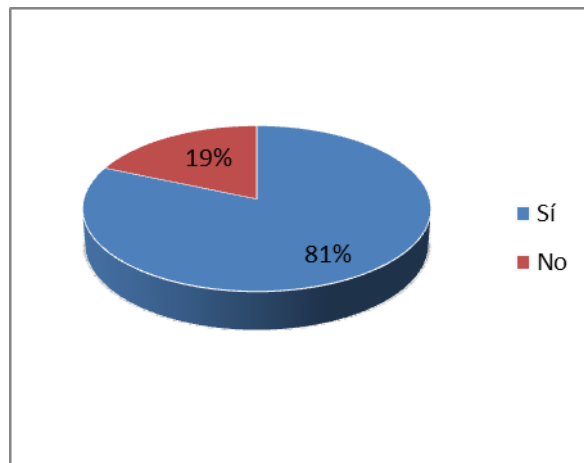
4. ¿Sabe si existe algún manual por escrito de algún proceso?

Tabla No. 4

Sí	%	No	%
22	81	5	19

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 4



Fuente: Tabla No. 4

Según referencia 4, indica que un 81% existe un manual por escrito y un 19% de las empresas, no tienen un manual de trabajo por escrito, únicamente les dan a conocer normas y políticas verbalmente.

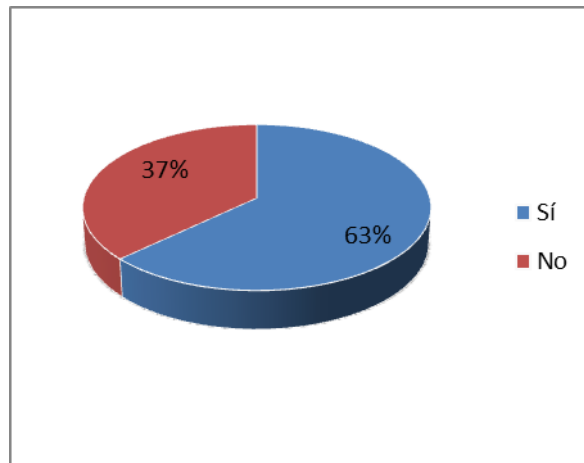
5. ¿Conoce a cerca de organización?

Tabla No. 5

Sí	%	No	%
17	63	10	37

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 5



Fuente: Tabla No. 5

Según referencia 5, indica que un 63% tienen conocimiento sobre organización, y un 37 % no tienen conocimiento en estas empresas sobre organización.

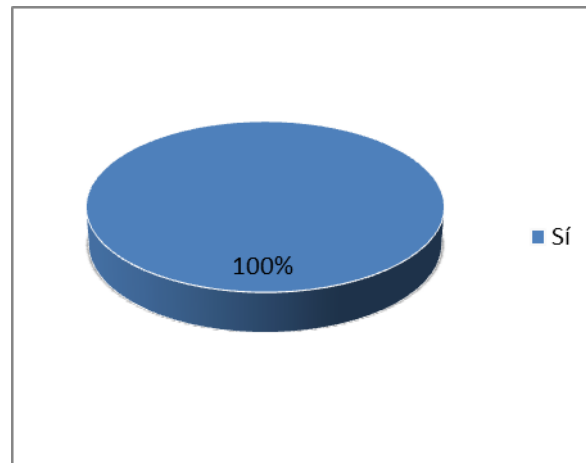
6. ¿Está definida la autoridad dentro de su empresa?

Tabla No. 6

Sí	%	No	%
27	100		

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 6



Fuente: Tabla No. 6

La gráfica indica que un 100% está definida la autoridad en estas empresas de decoración y acabados.

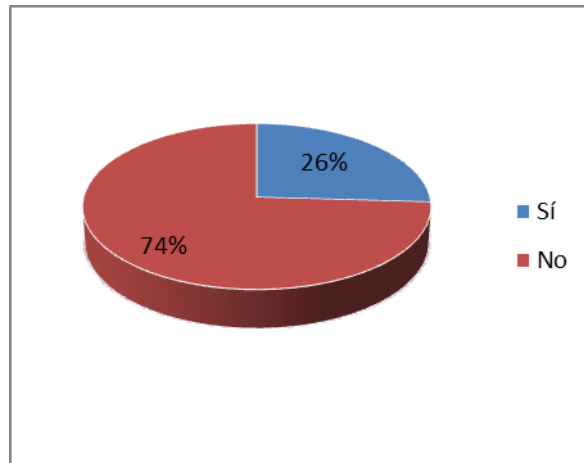
7. ¿Existe la duplicidad de mando?

Tabla No. 7

Sí	%	No	%
7	26	20	74

Fuente: Investigación de campo

Gráfica No. 7



Fuente: Tabla No. 7

Indica la gráfica 7, que un 26% existe la duplicidad de mando y un 74% no existe la duplicidad de mando.

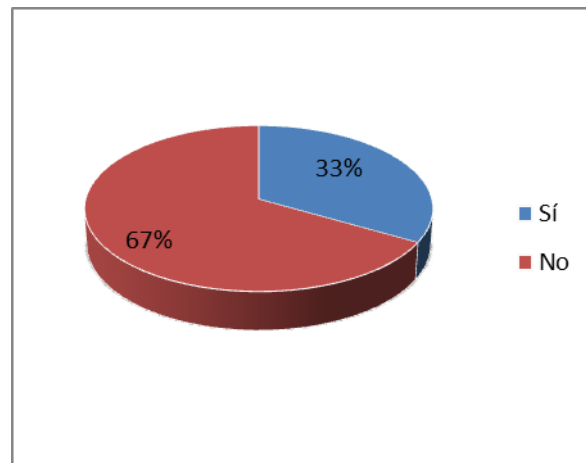
8. ¿Está establecido un organigrama?

Tabla No. 8

Sí	%	No	%
9	33	18	67

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No.8



Fuente: Tabla No. 8

Referencia 8, muestra que un 33° % está establecido el organigrama en la empresa, y un 67% no está establecido.



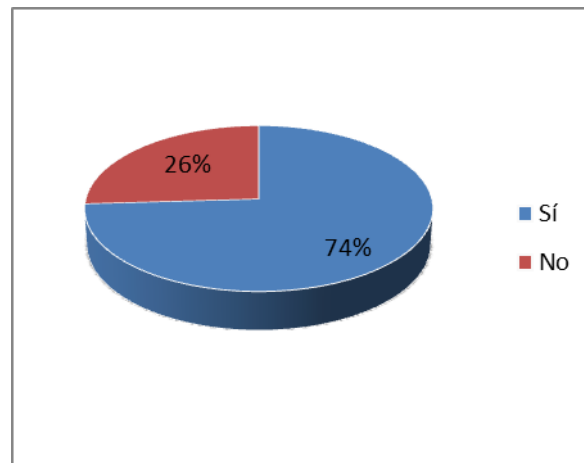
9. ¿Se han definido los puestos de mando para coordinar los procesos?

Tabla No. 9

Sí	%	No	%
20	74	7	26

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 9



Fuente: Tabla No.9

La gráfica muestra que un 26% está establecido un organigrama, y un 74% no está establecido en las empresas de decoración y acabados.

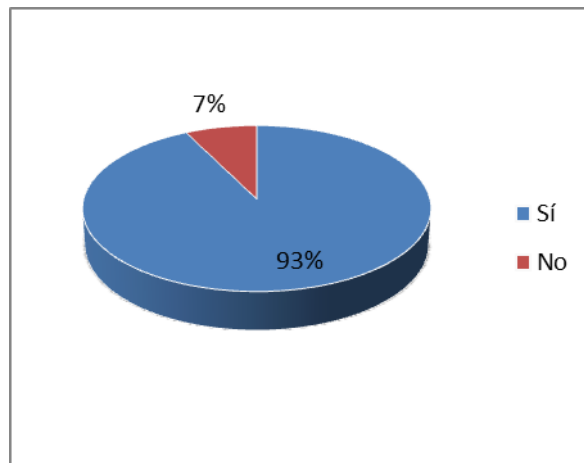
10. ¿Tienen delegada alguna persona para dirigir y coordinar algún proceso?

Tabla No 10

Sí	%	No	%
25	93	2	7

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 10



Fuente: Tabla No. 10

Según referencia 10, indica que en un 93% de las empresas, tienen delegada alguna persona para dirigir y coordinar algún proceso y un 7% no tienen delegada a esta persona para coordinar este proceso.

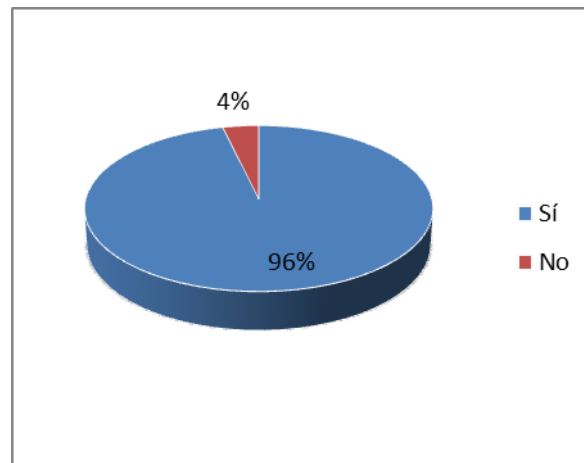
11. ¿Quién da la orden de la dirección y ejecución de algún proceso?

Tabla No. 11

Sí	%	No	%
26	96	1	4

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 11



Fuente: Tabla No. 11

La muestra indica que un 96% quien da la orden de ejecución de algún proceso es el Gerente y un 4% la orden la da el supervisor.

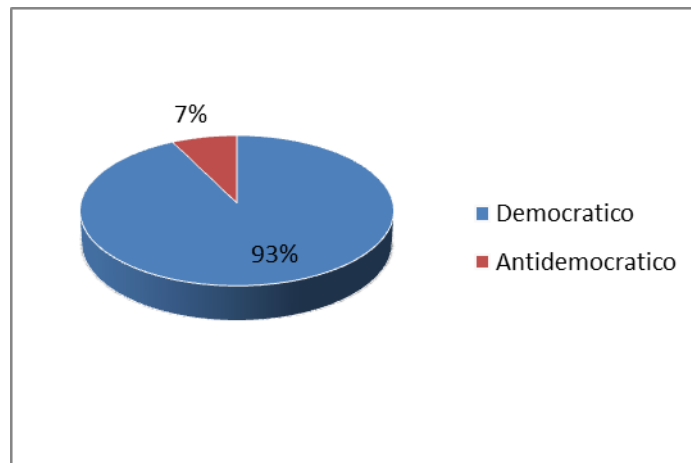
12. ¿Existe el liderazgo en su empresa, que tipo de liderazgo existe?

Tabla No. 12

Sí	%	No	%
25	93	2	7

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 12



Fuente: Tabla N0. 12

Según referencia 12, un 93% el liderazgo es democrático y un 7% es antidemocrático, en estas empresas.

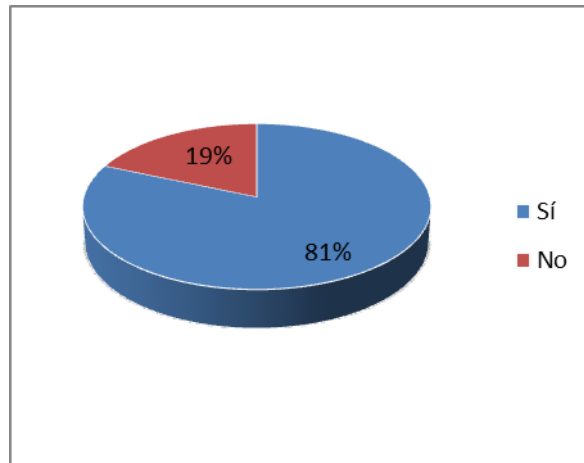
13. ¿Es agradable el ambiente en su trabajo?

Tabla No. 13

Sí	%	No	%
22	81	5	19

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 13



Fuente: Tabla No. 13

Tal como muestra la gráfica, indica que, un 81% es agradable el ambiente en el trabajo, un 19% no tienen un ambiente agradable de trabajo.,

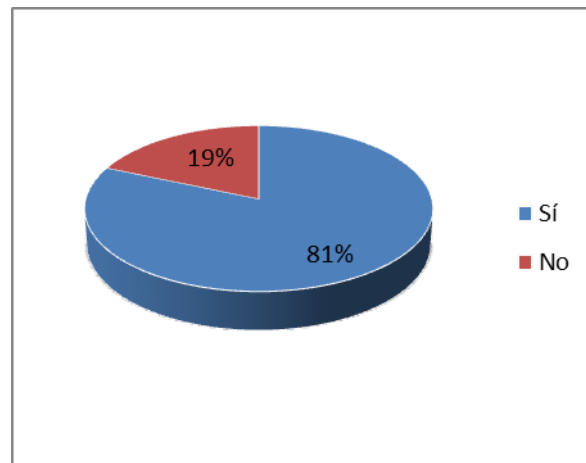
14. ¿Existe motivación en su trabajo?

Tabla No. 14

Sí	%	No	%
22	81	5	19

Fuente; investigación de campo 2013

Gráfica No. 14



Fuente: Tabla No. 14

Referencia 14, nos muestra que, un 81% existe la motivación y un 19% no existe la motivación en estas empresas de decoración y acabados.

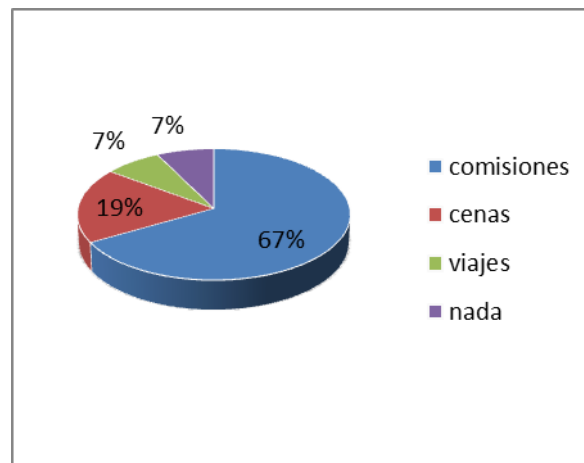
15. ¿Al llegar a la meta, tienen alguna motivación?

Tabla No. 15

Sí	%	No	%	Sí	%	No	%
18	67	5	19	2	7	2	7

Fuente: Investigación de campo

Gráfica No. 15



Fuente: Tabla No. 15

Tal como se observa en referencia 15, indica que un 67% reciben una comisión sobre ventas, un 19% les brindan cenas, un 7% viajes y un 7% no tienen ninguna motivación, en estas empresas.

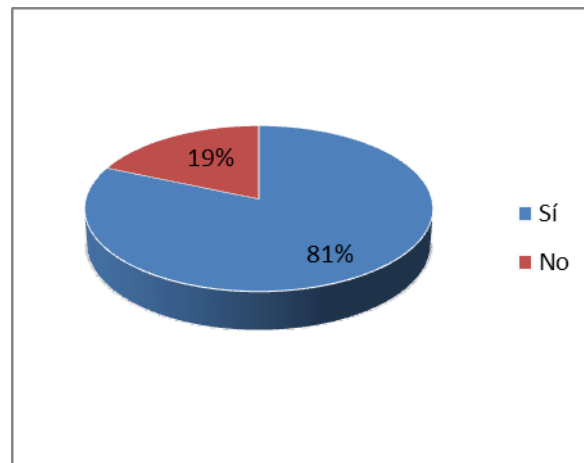
16. ¿Se siente motivado en su empresa?

Tabla No. 16

Sí	%	No	%
22	81	5	19

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 16



Fuente: Tabla No. 16

La muestra indica que un 81% existe la motivación, y en un 19% no existe la motivación, en estas empresas.



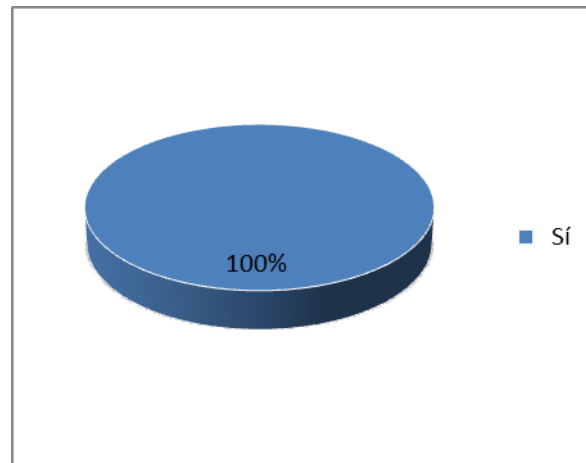
17. ¿Existe la comunicación en su empresa?

Tabla No. 17

Sí	%	No	%
27	100		

Fuente: investigación de campo 2013

Tabla No. 17



Fuente: Tabla No. 17

Según referencia 17, nos indica que un 100% existe la comunicación en las empresas de decoración y acabados

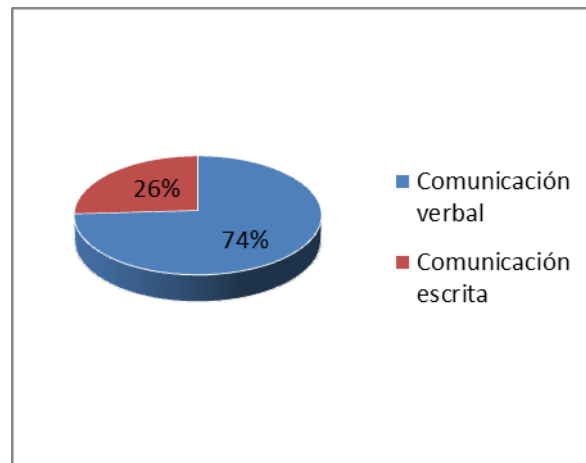
18. ¿Qué tipo de comunicación existe?

Tabla No. 18

Sí	%	No	%
20	74	7	26

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 18



Fuente: Tabla No. 19

Como puede observarse en referencia 18, el 74% existe la comunicación verbal y un 26% la comunicación escrita.

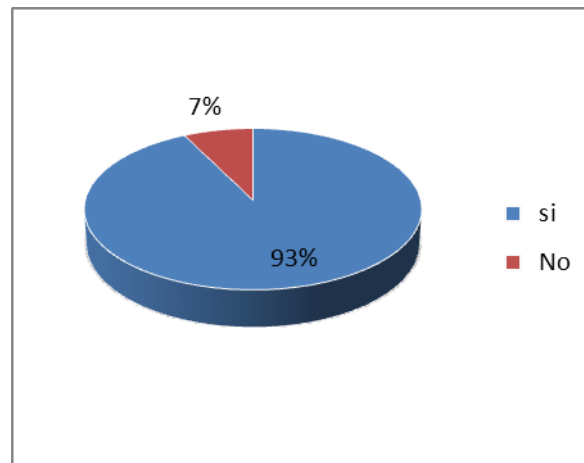
19. ¿En su empres existe un departamento de recursos humanos?

Tabla No. 19

Sí	%	No	%
25	93	2	7

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 19



Fuente: Tabla No. 19

La gráfica indica que el 93% de las empresas cuenta con un departamento de recursos humanos, y un 7% no cuenta con este departamento.

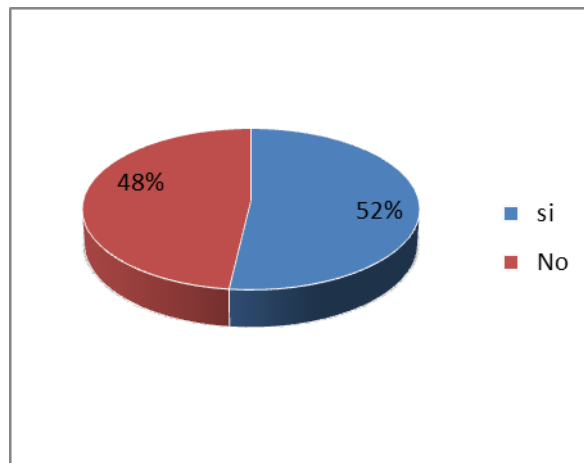
20. ¿Quién es el encargado de contratar y capacitar al nuevo personal?

Tabla No. 20

Sí	%	No	%
14	52	13	48

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 20



Fuente: Tabla No. 20

Como indica referencia 20, que un 52% es el Gerente quien contrata y capacita al personal y un 48% lo hace el departamento de recursos humanos.

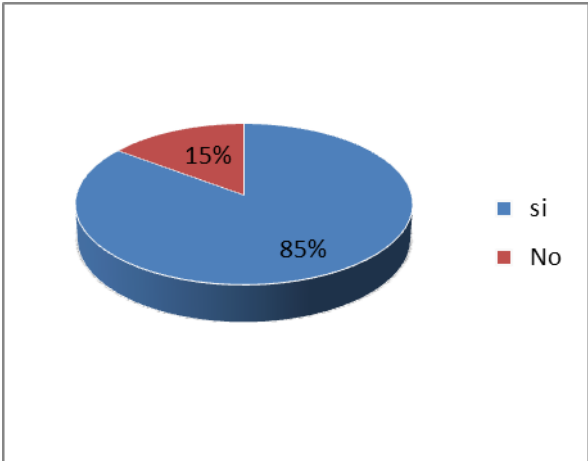
21. ¿Lleva algún tipo de control en su empresa?

Tabla No. 21

Sí	%	No	%
23	85	4	15

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 21



Fuente: Tabla No. 21

Tal como lo muestra referencia 21, que un 85% de las empresas existe algún tipo de control, y un 15% no cuentan con ese control.

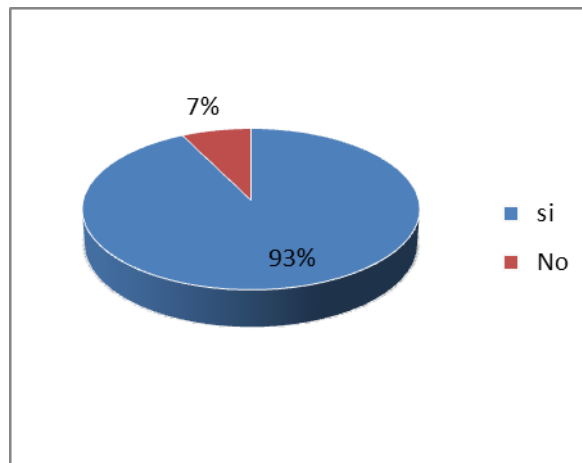
22. ¿Cuándo utilizan el control lo hacen?

Tabla No. 22

Sí	%	No	%
25	93	2	7

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 22



Fuente: Tabla No. 22

Como puede observarse en tabla 22, muestra que un 93 % utilizan el control cuando terminan una tarea de instalación, y el otro 7% no utiliza este control.

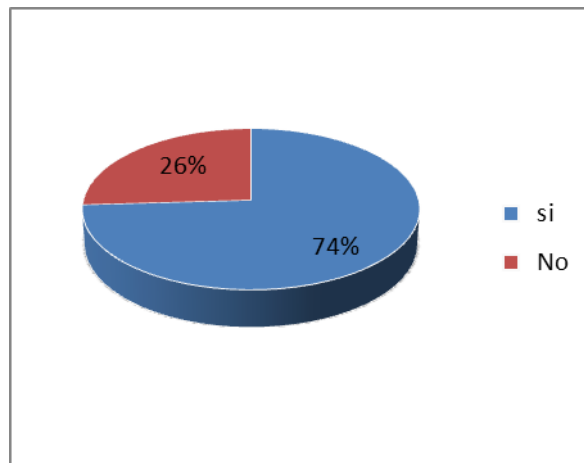
23. ¿Tiene un tiempo estipulado para realizar este control?

Tabla No. 23

Sí	%	No	%
20	74	7	26

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 23



Fuente: Tabla No. 23

Como indica referencia 23, que un 74% de estas empresas tienen estipulado un tiempo para el control y el otro 26% no tienen estipulado ese tiempo para el control.

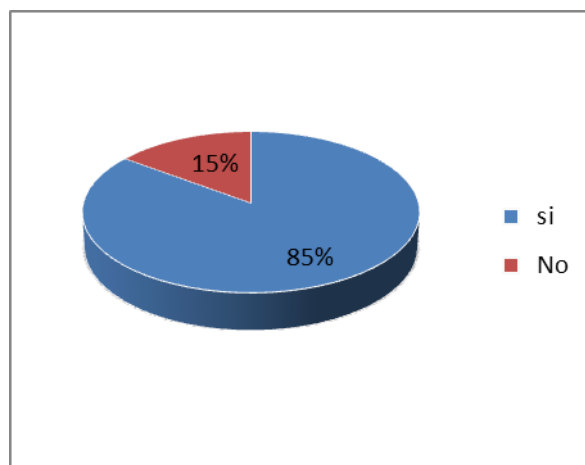
24. ¿El control lo aplican en todos los departamentos?

Tabla No. 24

Sí	%	No	%
23	85	4	15

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 24



Fuente: Tabla No. 24

Tal como lo muestra referencia 24, que un 85% el control lo aplican en todos los departamentos y un 15% no aplican este control en todos los departamentos, solo en ciertas áreas de las empresas de decoración y acabados.



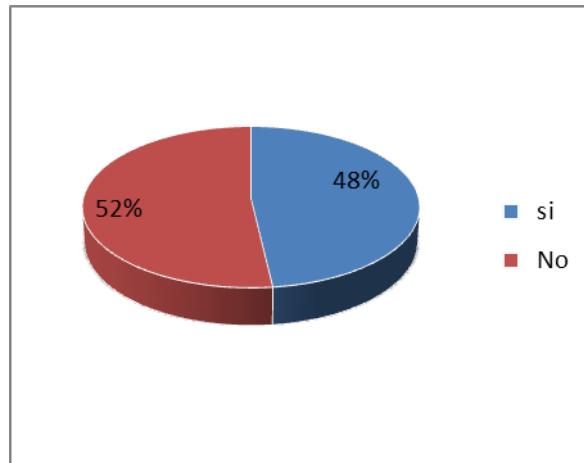
25. ¿Quién realiza el control?

Tabla No. 25

Sí	%	No	%
13	48	14	52

Fuente: Investigación de campo 2013

Gráfica No. 25



Fuente: Tabla No. 25

Como puede observarse en gráfica 25, muestra que un 48% quien realiza este tipo de control es el Gerente y un 52% es el encargado del departamento o el supervisor.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El proceso administrativo se define como un conjunto de pasos, fases, etapas, o funciones necesarias para llevar a cabo una actividad, cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar correctamente las técnicas de esta disciplina, según Munch y García (2009) define este proceso y se divide en 5 elementos y son: Planeación, Organización, Dirección, Recursos Humanos y control.

Define Robines y Coulter (2007) define que la planeación es básica ya, que es el punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa. Está integrada de los siguientes elementos, Misión, visión, propósitos, objetivos, normas y políticas.

Según investigación de campo realizada en empresas de decoración y acabados de la Ciudad de Quetzaltenango, en el cuestionario No. 1 realizado a administradores, se determinó en pregunta 1 tienen conocimiento del proceso administrativo, la pregunta 2 indica que existe una misión y visión dentro de la empresa, la pregunta 3 también les han dado a conocer objetivos normas y políticas, la pregunta 4, indica que tienen asignados en una parte los departamentos y en otras no, la pregunta 5 informa que en su mayoría existe un manual por escrito y en el resto de empresas no existe este manual.

En el caso del cuestionario No. 2 realizado al personal de ventas y producción en preguntas 1 indica que tienen una misión y visión en su empresa, en pregunta 2 que tienen objetivos, normas y políticas, pregunta 3 indica que en cada departamento hay asignadas áreas, en pregunta 4 existe algún manual por escrito en su mayoría y el resto de empresas no existe un manual, solamente se los han dado a conocer verbalmente.

Según Benavides (2007) define que la organización constituye la fase del proceso administrativo, que permite entrelazar las labores de personas en la conquista de las metas de la compañía. La tarea de organizar se compone por dos factores básicos: organización formal é informal, la formal define limites a los que el trabajador debe

ajustarse dentro de la empresa, establece autoridad y obligaciones para que cada quien desarrolle sus tareas. La informal genera ambiente menos tenso, proporciona otro canal de comunicación y un medio para satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores, y hace que la administración sea más eficaz.

Según preguntas 6 a la 10 realizada a administradores dijeron que si tienen conocimiento de organización, y utilizan la organización formal, en su empresa. Informan que en la mayoría esta definida la autoridad, y que una parte pequeña de estas empresas existe la duplicidad de mando y en el resto no, también indicaron, que en una parte menor está establecido un organigrama y se ha dado a conocer y en una parte mayor no está actualizado y tampoco se ha dado a conocer.

Según preguntas de la 5 a la 8, realizada a vendedores indican que en su mayoría tienen conocimiento de organización, y el complemento no. También informaron que si tienen definida la autoridad en su empresa. Y que en una parte pequeña de las empresas existe duplicidad de mando y el resto no, en su mayoría está establecido un organigrama y el resto no.

La dirección se describe como la principal función administrativa y es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Lo define Robbins y Coulter (2007)

Según preguntas 11 a la 13, realizada a administradores indican que se han definido los puestos de mando para coordinar los procesos.

Dijeron también que tienen delegado alguna persona para dirigir y coordinar los procesos, quien da la orden de la dirección y ejecución de algún proceso es el gerente o propietario.

Según respuestas en el cuestionario los vendedores en preguntas 9 a la 11 indicaron que, en su mayoría se han definido los puestos de trabajo, y también tienen definido y

delegado alguna persona para dirigir y coordinar los procesos. Y quien da la orden y ejecución de algún proceso es el gerente o supervisor.

Benavides (2007) define al liderazgo como la capacidad de conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les guste y que les guste. Es influencia, esto es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.

Según preguntas 14 y 15 hechas a administradores, indicaron que en su mayoría existe el liderazgo democrático y el resto es antidemocrático.

Y la mayoría de las empresas, tienen un agradable ambiente de trabajo y el resto de empresas no lo tiene aún.

Según respuestas del personal de ventas en preguntas 12 y 13, indicaron que en su mayoría existe el liderazgo democrático y el complemento antidemocrático. En una parte menor el ambiente de trabajo es agradable, en su mayoría desagradable.

Motivación; es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los gerentes motivan a sus subordinados, no obstante una parte importante de este sistema se refiere a los pasos requeridos de establecer objetivos y metas alcanzables para que al final los subordinados adquieran una motivación por llegar al final de los objetivos.

Según lo describe Benavides (2007):

En respuesta a preguntas 16 a la 18, los administradores respondieron que en su mayoría si existen sistemas de motivación en su empresa.

Indican que al llegar a la meta tiene varias motivaciones, como cenas, comisiones, viajes dentro de la república y también hay empresas donde no existe ningún tipo de motivación.

Informaron que una parte de las empresas están motivadas en su trabajo y el complemento, no aunque reciban un tipo de motivación.

Según respuestas del personal de ventas respondieron en preguntas 14 a la 16, que en su mayoría existe una motivación en sus empresas, y en una menor parte no existe.

Indican que al llegar a la meta que les proponen en su empresa, reciben motivaciones como; en su mayoría comisiones, cenas, viajes dentro del país, y también hay empresas donde aún no dan ningún tipo de motivación.

Dijeron también que en su mayoría se sienten motivados, y el resto no a pesar de tener alguna motivación.

Benavides (2007) relata que en las empresas de hoy la comunicación debe fluir velozmente antes. Es esencial que los problemas de producción sean considerados rápidamente para que sea posible aplicar acciones correctivas.

Según administradores indican en preguntas 19 y 20, que si existe la comunicación en las empresas de decoración y acabados .Informaron que en su mayoría existe la comunicación verbal y el resto tienen una comunicación escrita.

Personal de ventas respondieron que, en preguntas 17 y 18, si existe la comunicación en estas empresas.

Dijeron que en su mayoría existe la comunicación verbal y el complemento la comunicación escrita.

Chiavenato I. (2008) define al recurso humano como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Según personal administrativo respondió en preguntas 21 y 22, que en una parte menor si existe un departamento de recursos humanos, en estas empresas y en una mayor parte no existe este departamento.

Informaron que el propietario en una mayor parte es el encargado de contratar y capacitar al nuevo personal.

Personal de ventas dijeron en preguntas 19 y 20, en su mayoría si existe un departamento de recursos humanos, y el complemento de empresas no existe este departamento.

Indicaron que en su mayoría es el gerente o administrador quien contrata y capacita al nuevo personal.

Munch y Garcia (2009) define que los elementos fundamentales en cualquier sistema de control se convierten en el proceso de control cuando se les vincula secuencialmente en un ciclo. También que los elementos fundamentales en cualquier sistema de control se convierten en el proceso de control cuando se les vincula secuencialmente en un ciclo. Se establecen objetivos se planean programas se asignan recursos y el trabajo es realizado.

El personal administrativo respondió en preguntas 23 a la 28, que tienen un tipo de control implementado en estas empresas de decoración y acabados.

Informaron que en estas empresas llevan un tipo de control en su mayoría utilizan medición de desempeño y el complemento utiliza corrección de desviaciones. Dijeron que en su mayoría el control lo transmiten verbalmente y el resto por escrito.

Informaron que en una parte menor tienen un tiempo estipulado para este control y en su mayoría no tienen un tiempo estipulado para realizar este control. En su mayoría el control lo aplican en todos los departamentos y en una parte menor no lo aplican en todos los departamentos en estas empresas.

Dijeron en su mayoría el gerente o propietario es la persona quien realiza algún tipo de control en estas empresas, y en una parte menor lo realiza el encargado del departamento.

El personal de ventas respondió en preguntas 21 a la 25, en su mayoría tienen algún tipo de control en cada departamento y el resto de las empresas no lo tienen.

Informaron que en su mayoría utilizan la comunicación verbal, y el complemento lo hacen por escrito.

Dijeron que la mayoría tiene un tiempo estipulado para realizar este control, y el complemento de las empresas no tiene estipulado un tiempo para realizar este tipo de control.

Indicaron que en su mayoría, aplican el control en todos los departamentos, y el complemento de empresas no lo aplican, en todos los departamentos.

Dijeron también que quien realiza este control es el gerente o propietario y en su mayoría el supervisor o encargado del departamento.

## VI. CONCLUSIONES

- Se llegó a la conclusión que todas las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango, tienen conocimiento del proceso administrativo y lo aplican en forma empírica.
- En las empresas de decoración y acabados se utilizan solo algunos elementos de planeación pero no se han implementado, aunque en pocas empresas se guían por un manual por escrito y otras lo hacen verbalmente.
- Tienen conocimiento de organización y definida la autoridad en su empresa en su mayoría cuentan con un organigrama, aunque no lo han dado a conocer.
- Utilizan el proceso de dirección tienen definida la coordinación y ejecución de los procesos,
- Se observa un liderazgo democrático también es agradable su ambiente de trabajo. Están motivadas en su mayoría ya que cuando llegan a la meta reciben comisiones, viajes cenas y en un porcentaje mínimo de las empresas no tienen ninguna motivación.

Tienen una buena comunicación en su mayoría utilizan la verbal y en un porcentaje mínimo la escrita.

- En un porcentaje menor existe un departamento de recursos humanos en la mayoría de estas empresas, el encargado de contratar y capacitar al nuevo personal de estas empresas son los gerentes y administradores.
- El control lo llevan de una forma verbal si lo ejecutan en todas las empresas lo realiza el gerente o el encargado del departamento la mayoría de veces. Tienen un tiempo estipulado para realizarlo y lo tienen implementado en la mayoría de empresas.



## VII. RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda a las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango, que tomen en cuenta la teoría de este trabajo como una guía de los elementos del proceso administrativo.
- ❖ Es importante volver a revisar el manual con que ya se cuenta donde está establecida la visión, misión, objetivos, políticas, siendo importante y las que aun no tienen implementado este manual y solamente lo dan a conocer verbalmente, es de vital importancia que lo elaboren por escrito darlo a conocer a los subordinados de estas empresas para tener claros estos elementos y alcanzar los objetivos trazados en las mismas.
- ❖ Se debe tomar en cuenta que aunque tengan definida la autoridad en estas empresas se debe elaborar el organigrama y también darlo a conocer al momento de integrarse a la empresa y tenerlo actualizado según se integre más personal a la empresa.
- ❖ Las empresas que aún no tiene implementado el liderazgo democrático sería bueno tomarlo en cuenta ya que el resultado de la misma ayuda a que los subordinados puedan desenvolverse de una mejor manera en su puesto de trabajo. Las pocas empresas que no tienen un sistema de motivación es bueno evaluar y meditar lo importante que es mantener a los subordinados motivados. Y esto les permitirá obtener mejores resultados, llegar a la meta de la empresa y tener un mejor ambiente en el trabajo. Respecto a la comunicación que manejan se recomienda seguir con la comunicación verbal ayudará a comprenderse mejor y en algunos casos es importante también hacerlo por escrito y llevar un archivo que pueda servir en un futuro

- ❖ Es importante tener establecido un departamento de recursos humanos. Si la empresa es pequeña podrían seguir llevando este proceso el gerente o personal administrativo como se tiene estipulado actualmente.
  
- ❖ Se recomienda que el control se realice en un rango de fechas en determinado tiempo esto ayudará a llevar un record de control en cada departamento según se requiera.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Artículo Blog (2011) relacionados con la administración, beneficios del Proceso Administrativo. [www.elizabeth-250.blogspot.com/2011/beneficiodelproceso-administrativo.html](http://www.elizabeth-250.blogspot.com/2011/beneficiodelproceso-administrativo.html)
2. Artículo de la revista (2008) evaluación del desempeño del departamento de recursos humanos [www.losrecursos humanos.com](http://www.losrecursos humanos.com)
3. Artículo de la revista (2008) introducción a la gestión de los recursos humanos [www.recursos humanos.com](http://www.recursos humanos.com)
4. Artículo blog (2011) relacionados con la administración, beneficios del Proceso administrativo [www.elizabeth-250.blogspot.com/2011/11beneficiodelproceso-administrativo.html](http://www.elizabeth-250.blogspot.com/2011/11beneficiodelproceso-administrativo.html)
5. Benavides, R. (2007) Administración (1ª. Edición) McGraw-Hill
6. Chiavenato, I. (2008) administración de recursos humanos. Capital Humano de las organizaciones (9ª. Edición) McGraw-Hill
7. Koontz, H. y W. Heinz (2008) administración una perspectiva global y empresarial (13ª. Edición) McGraw-Hill
8. Levi, V. (2010) blog recursos humanos del talento y otros. [www.sht.com.ar/archivo/temas/temas.rrhh.indice.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/temas.rrhh.indice.htm)
9. Mondy, W. y Gary Dessler (2010) administración de recursos humanos (1ª. Edición) Pearson educación de México, S. A. de C.V.

10. Munch, L. (2012) enlace administración moderna, técnicas administrativas [www.administracionmoderna.bligoo.es/control-administrativo-definicion-tecnicas](http://www.administracionmoderna.bligoo.es/control-administrativo-definicion-tecnicas)
11. Munch, L. y J. Garcia (2009) fundamentos de administración (8ª. Edición) Trillas, México.
12. Promonegocios.net (2006) artículo en nuestro diario sobre el proceso Administrativo [www.promonegocios.net/administracion/proceso/administracion/proceso-administrativo.html](http://www.promonegocios.net/administracion/proceso/administracion/proceso-administrativo.html)
13. Robbins, y Coulter (2007) Administración, un empresario competitivo (8ª. Edición) Pearson-Stephen, dirección México.
14. Rutto, A. (2009) artículo sobre el proceso administrativo [www.articulo.org/articulo/10099/el\\_proceso\\_administrativo.htm](http://www.articulo.org/articulo/10099/el_proceso_administrativo.htm)
15. Torres, C. (2013) Proceso Administrativo en oficinas contables de los Municipios de Asuncion Mita y Jutiapa [www.biblio3.url.edugt/tesario/2013/01/01](http://www.biblio3.url.edugt/tesario/2013/01/01)
16. Tol, E. (2011) Proceso de personal administrativo evaluación de la dirección general de participación comunitaria y servicio de apoyo Digepsa. Universidad Panamericana. [Upana.edugt/web/upana/tesis-edicion/doc\\_view/1413-proceso-de-seleccion-de-personal-administrativo-de-la-unidad-de-seguimiento-y-de-evaluacion-e-la](http://Upana.edugt/web/upana/tesis-edicion/doc_view/1413-proceso-de-seleccion-de-personal-administrativo-de-la-unidad-de-seguimiento-y-de-evaluacion-e-la)
17. Zobrique, Z. (2008) Creación de recursos humanos en una empresa de Directorios telefónicos. [www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2706.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2706.pdf)

## IX. ANEXOS

### Propuesta

#### “Guía de implementación del proceso administrativo”

##### Justificación:

Las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango. Tienen conocimiento del proceso administrativo pero lo han implementado de manera empírica es importante hacer énfasis en la planeación y por eso que se sugiere implementar esta etapa del proceso administrativo mediante los siguientes elementos:

Misión, visión, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, Presupuestos, procedimientos, métodos y planes. Estos darán base para la implementación de las etapas de organización, dirección y control.

El Gerente será la persona encargada de implementarlos y de asegurar que estén por escrito para darlos a conocer de dos formas:

Verbal y escrita a los subordinados.

##### Objetivo General:

Dar a conocer las etapas del proceso administrativo para que cada empresa de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango pueda implementarlo.

##### Objetivos Específicos:

- ✓ Compartir con los colaboradores la misión y visión de la empresa al momento de ingresar a la misma para saber que sepan qué es lo que se espera es lo que espera de ellos.
  
- ✓ Darles a conocer a los colaboradores, los propósitos, objetivos y políticas, programas, presupuestos, procedimientos métodos y planes según su puesto en la empresa.

- ✓ Proporcionar una base para la implementación de las otras etapas del proceso administrativo (organización, dirección y control).

Desarrollo:

Con la dirección del gerente se debe crear un comité para que puedan desarrollar este proceso y que se haga la difusión de misión, visión, metas y objetivos de la empresa, para recordarles constantemente el rumbo trazado y obtener lo que la empresa les ha encomendado.

El comité también debe hacer un manual escrito con el contenido de todo el proceso y al momento de ingresar el nuevo personal darlo a conocer y tener reuniones cada mes con el personal para retroalimentar el mismo.

Como elaborar la Misión:

Se describe la actividad o función básica de producción básica o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa.

La misión contesta a la pregunta ¿Cuál es el tipo de producción, ocupación productiva o prestación de servicio de la empresa? Sea pública o privada la misión está ligada al presente y a los directivos les permite definir la finalidad que tienen sus productos o servicios.

La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas del negocio. En las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará, establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignarán los recursos y será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro.

Ejemplo de la misión de empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango.

## VISION

Expandirnos en todo el sur occidente del país brindando nuestros servicios, con principios éticos y morales, estableciendo centros de ventas en estos departamentos.

Cómo elaborar la Visión:

Contesta a la pregunta ¿qué se desea que sea la empresa en un futuro? Está relacionada a un estado futuro, posible y deseable de la empresa que sirve para que se determinen aspiraciones cualitativas propósitos cuantitativos (objetivos) Ejemplo de Visión:

## MISION

Somos una empresa que se dedica a la decoración y acabados, en el hogar, oficina, comercio, é industria innovando nuestros productos brindando asesoría y mantenimiento buen servicio y atención al cliente, para así lograr la satisfacción del mismo.

Cómo elaborar los propósitos:

Son un complemento de la misión en este último se determinan los valores generales de la empresa. Y en aquel se especifican actitudes morales de actuación que guían el comportamiento ético de los integrantes con un sentido pragmático, tanto en lo económico como en lo social.

Los propósitos se establecen en forma inmediata de la misión y la visión y no indican una limitante de duración en el futuro. La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debidas a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

Dos características primordiales que poseen los objetivos que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación.

- a) Se establece a un tiempo específico,
- b) Se determinan cuantitativamente.

Lineamientos para establecer objetivos:

- Asentarlos por escrito,
- No confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos,
- Al determinarlos recordar las seis preguntas clave de la administración,
- ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.

Deben ser estables para evitar confusiones los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.



### Objetivos:

- Abarcar a todo el sur occidente del país con los productos y servicios que ofrece la empresa en el término de un año.
- Complementar las líneas de productos de acuerdo a las necesidades detectadas en el término de dos años.
- Implementar el telemarketing para mejorar las ventas durante el primer año.
- Dar seguimiento a las ventas efectuadas mediante llamadas telefónicas para indagar sobre la satisfacción del cliente.

### Políticas:

Son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que se debe seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repitan una y otra vez dentro de una organización.

### Ejemplo:

- Tratar con respeto al cliente, autoridades de la empresa, y compañeros de trabajo,
- Al momento de ingresar a la empresa los colaboradores deberán de apagar su celular en caso de una emergencia podrán llamarlos a los números de la misma.
- Será estipulado un horario para comer dentro de la empresa,
- Respetar los horarios.

### Estrategias:

Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Se establecen a nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas en la planeación tales como los programas, los presupuestos y los procedimientos.

Ejemplo:

- Introducir nuevos productos o complementos de los mismos.
- Tener productos nuevos o diferentes a los de la competencia.
- Ofertar ciertos productos cada mes.
- En fechas especiales crear ofertas llamativas (Navidad, día de la Madre, día del Padre, bono 14, día de la Independencia, etc.)

Programas:

Es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar El objetivo es: Complementar

Introducir nuevos productos y complementarlos.

Programa: Ampliación línea de productos. Ejemplo:

Programa: \_\_\_\_\_ Titulo \_\_\_\_\_

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DURACION</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA FINAL</b>
1. Hacer encuesta necesidades	Vendedor	1 semana		
2. Estadístico resultados	Vendedor	1 día		
3. Presentación de resultados al Gerente	Vendedor	½ día		
4. Evaluación de propuesta nuevos productos	Gerente	3 días		

Presupuestos:

Son programas en los que se les asignan cifras de actividad refiriéndose al flujo de dinero dentro de la organización, implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Ejemplo:

Debe elaborarse juntamente con el departamento administrativo un plan escrito de la inversión calculada cuando los planes han sido coordinados para el cumplimiento del presupuesto.

## **PRESUPUESTO**

Actividad: Línea de Productos

Trabajo de encuesta	Q. 3,000.00
Revisión actividades	Q. 2,000.00
Compra de artículos	Q. 2,000.00
	-----
Costo total de actividad	Q. 7,000.00
	=====

Procedimientos:

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

Ejemplo:

Se describe el procedimiento de elaboración de una cortina:

## PROCEDIMIENTO

1. Cortar tela según indiquen las medidas y estilo.....Operador
2. Coser piezas.....Costurera
3. Planchar cortina .....Operador
4. Proceso de instalación.....Instaladores

### Manual:

Detalla la forma exacta de como ejecutar una actividad previamente establecida.

Son medios manuales mecánicos o tecnológicos con los cuales se realizan las tareas individuales, complementan los procedimientos.

### Ejemplo:

- manual de instalación de una persiana vertical de tela, los factores que se deben de tomar en cuenta,
- Manual de instalación de piso, laminado y madera,
- Manual de mantenimiento de ventanas de PVC.

### Planes:

Son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlas.

Los planes se clasifican en:

- a) Corto plazo: cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año estos a su vez pueden ser:  
Inmediatos: aquellos que se establecen hasta seis meses,  
Mediatos: se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis o menor de doce meses,
- b) Mediano plazo: su delimitación es por un periodo de uno a tres años,
- c) Largo plazo: son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Ejemplo:

- Plan operativo,
- Plan de trabajo,
- Plan de acción.

## PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

### Objetivo

En un año se cubrirá con nuestros productos y servicios a todo el sur occidente del país

Implementación:

Se realizará una investigación de mercado en los departamentos que han comprado constantemente los diferentes productos que se distribuyen, en empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango, siendo San Marcos, Tecun Uman, Coatepeque, Mazatenango, Huehuetenango y Sololá.

Esto dará la pauta de evaluar si es rentable abrir una sala de ventas en estos departamentos.

### Estrategia

Introducir nuevos productos o complementar los mismos.

Implementación:

Cuando el cliente pregunta por algún producto similar a los que se tienen en la sala de ventas de las empresas de decoración y acabados, y este no lo tenemos aún por ejemplo:

Molduras decorativas, organizadores para closets.

Son productos que deben tenerse en cuenta para complementar la línea de productos, esto ayudará a que el cliente pueda adquirir en un mismo lugar los productos que necesita, y también se le brinda el servicio de instalación.

### PLAN DE TRABAJO

A continuación se presenta cronograma basado en el objetivo del plan operativo.

“Cubrir en un año a todo el suroccidente con los productos de la empresa”

Se realizará Investigación de Mercado en varios departamentos

Actividades	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
San Marcos	Julio					
Tecun Uman		Agosto				
Coatepeque			Septiembre			
Mazatenango				Octubre		
Huehuetenango					Noviembre	
Sololá						Diciembre

Este proceso llevará en realizarse un mes para cada departamento y otros seis meses para poder emprender este proyecto.

Tomando como base la estrategia en el plan de trabajo.

“Introducir nuevos productos o complementar los mismos”

## PLAN DE ACCION

<p>¿Qué acciones o cambios ocurrirán?</p>	<p>Después de realizar la investigación de mercados en cada departamento, se abrirá una sucursal de sala de ventas con variedad de productos, esto ocurrirá en término de un año en su totalidad.</p>
<p>¿Quién llevará a cabo estos cambios?</p>	<p>El departamento de mercadeo siempre coordinado por el Gerente General.</p>
<p>¿Cuándo tendrán lugar, durante cuanto tiempo?</p>	<p>Durante un tiempo de un año para realizar los tramites correspondientes.</p>
<p>¿Qué recursos? (dinero, equipo)</p>	<p>Dinero para cubrir viáticos de las personas que realizarán ésta investigación, y material que utilizarán también un presupuesto de los costos del mobiliario de cada tienda.</p>
<p>¿Quién debería saber qué? (comunicación)</p>	<p>El gerente general y el jefe de mercadeo, deben recibir ésta información sobre como va el proceso.</p>

El formato de presentación del contenido del plan operativo obedece al criterio de quien lo está formulando. A continuación se sugiere un formato que puede ser de utilidad para facilitar la presentación del mismo:

TITULO DEL PLAN \_\_\_\_\_

Fecha de presentación del plan \_\_\_\_\_

Responsable de Ejecutar el plan \_\_\_\_\_

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

Estrategias (que ayudan a alcanzar el objetivo) \_\_\_\_\_

PROGRAMA DE ACTIVIDADES \_\_\_\_\_

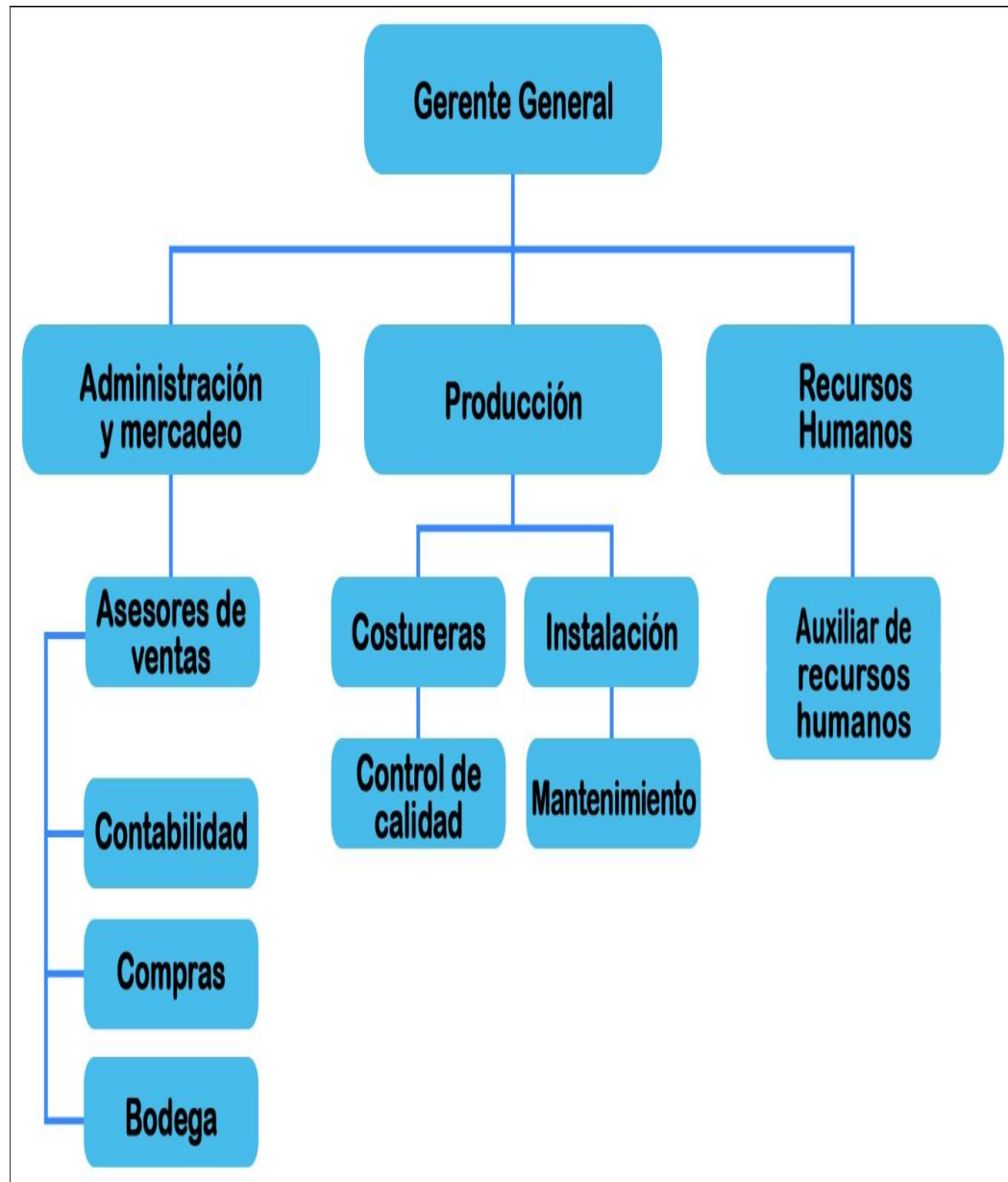
REGLAS \_\_\_\_\_

PRESUPUESTO \_\_\_\_\_



## ORGANIZACIÓN

Se establece un organigrama modelo para tener una idea de cómo elaborar el propio de cada empresa de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango, este puede adaptarse a cada empresa dependiendo de las Jerarquías y departamentos que tenga cada una.



## Dirección

La Dirección es la etapa en la que se están llevando a cabo las distintas actividades planificadas, ya se cuenta con los recursos y han sido asignados a cada departamento, por lo que vale la pena resaltar que en este momento es cuando se desarrollan las habilidades de Liderazgo de quien dirige a la organización. Para fines prácticos de esta propuesta, se ofrecen algunas sugerencias de cómo realizar algunas de las tareas gerenciales que implica la dirección.

### TOMA DE DECISIONES

1	Definir el problema
2	Analizar el problema.
3	Evaluar las alternativas.

### Integración de personal

Es la etapa en la que se asigna al personal idóneo a los distintos puestos que se han definido dentro de la empresa. En la etapa de la organización se vio que era necesario definir los departamentos y la manera cómo iban a quedar establecidos dentro de la jerarquía de la empresa, también se tuvo que determinar los recursos que serían asignados a cada área. En la etapa de integración de personal, se busca garantizar a la empresa que se cuenta con el recurso humano mejor calificado para desempeñar cada puesto.

Con esto en mente, a continuación se describe cómo se pueden definir los perfiles de los puestos de la organización, y seguidamente un resumen de cómo elegir a los mejores candidatos para ocupar los distintos puestos creados.

Perfil de puesto de Gerente General en Empresa de  
Decoración y Acabados

<b>Nombre del Puesto:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Objetivo del puesto:</b>	Planear, coordinar, dirigir y supervisar las áreas de producción y bodega, todo ello para asegurar la eficiencia de las operaciones con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de maximizar sus ganancias y hacer crecer la empresa.
<b>Principales funciones del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los recursos humanos financieros, y materiales de la empresa.</li> <li>• Regular las políticas de crédito a clientes y proveedores.</li> <li>• Realizar negociaciones de venta y comercialización del producto.</li> <li>• Asegurar la fabricación de productos elaborados bajo estándares de calidad.</li> </ul>
<b>Relaciones de Trabajo:</b>	<u>Interno:</u> Todo el Personal <u>Externo:</u> Proveedores, clientes y Distribuidores.
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Nivel académico requerido:</b>	Graduado Universitario
<b>Experiencia profesional:</b>	Mínima de 2 años en cargos gerenciales y administrativos.
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Conocimiento en técnicas de negociación.</li> <li>• Conocimiento en la administración y gerencia.</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Líder</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Organizado</li> <li>• Con iniciativa</li> </ul>

PASOS DEL PROCESO DE SELECCION

1	Estudiar las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes.
2	Entrevista inicial
3	Las pruebas
4	Examen Médico
5	Entrevista final
6	Contratación

## Motivación

La motivación es parte del ejercicio de liderazgo. A continuación se sugiere solo una manera de cómo promover la motivación del recurso humano.

La motivación no se refiere solamente a los incentivos económicos, sino que la motivación también puede ser:

Crecimiento; espíritu de equipo

- ❖ Identificación de los objetivos de la empresa,
- ❖ Establecimiento de relaciones humanas,
- ❖ Eliminación de prácticas no motivadoras.

## PROGRAMA DE INCENTIVOS

**Empleado del mes:**

**Destacar en todo, un bono de Q. 800.00 en efectivo.**

- Para todos los empleados.

**Comisiones:**

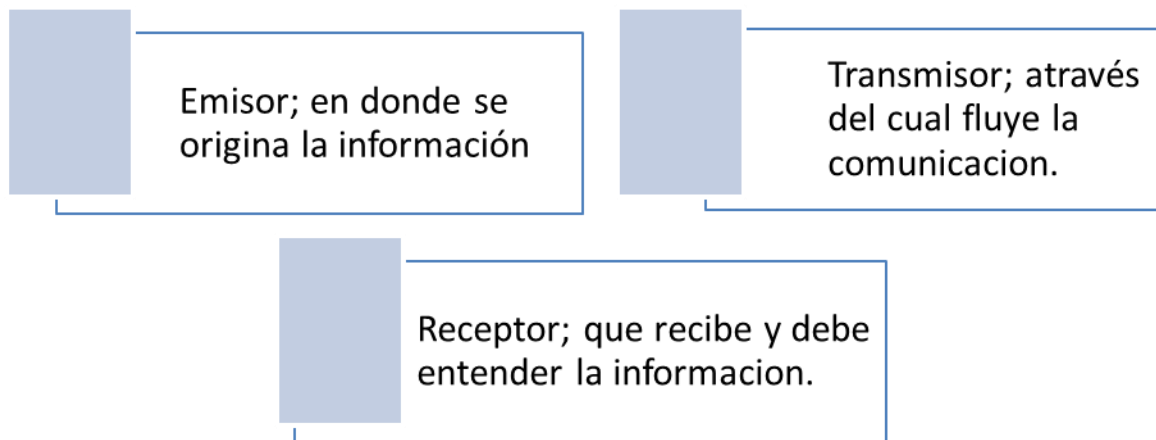
**Al vender Q. 125,000.00, obtendrán un 8% de comisiones sobres estas ventas.**

- Para asesores en ventas.

## Comunicación

La comunicación es muy importante dentro de la empresa para facilitar las relaciones interpersonales que se tienen que dar con clientes, proveedores y grupos de interés para la organización.

Por tanto es necesario comprender cómo funciona la comunicación, lo que ayudará a permitir que ésta fluya de una manera correcta dentro de la empresa.



Del diagrama anterior vale la pena hacer notar que el mensaje que tanto Emisor como Receptor van a intercambiar, debe ser perfectamente entendido por ambos, y que se debe facilitar la retroalimentación durante el proceso.

## **Liderazgo**

De los diversos tipos de liderazgo que existen, lo ideal es que se ejerza un liderazgo democrático, ya que este modelo promueve un clima organizacional más sano dentro de las empresas. Cabe resaltar sin embargo, que el estilo de liderazgo está muy ligado al temperamento y características personales del líder.

El liderazgo bien desarrollado, permitirá una supervisión que eleve el grado de eficiencia y productividad:

- La observancia de la comunicación,
- La relación entre jefe subordinado,
- La corrección de errores,
- La observación de la motivación y de marco formal de disciplina.

## **Control**

Esta etapa es la última del proceso administrativo pero no menos importante que las etapas anteriores y sirve para verificar que se están alcanzando los resultados esperados. Al encontrar alguna variación, el control permite determinar las causas de la variación y tomar las medidas correctivas adecuadas. A continuación se presentan solo algunos ejemplos de los tipos de control que se podrían implementar en las empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango

## Presentación de los Objetivos Anuales

No. \_\_\_\_\_

Nombre del objetivo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha de presentación: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

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

1. Descripción: \_\_\_\_\_

2. Justificación: \_\_\_\_\_

3. Análisis del beneficio de la propuesta: \_\_\_\_\_

4. Plan o programa de ejecución \_\_\_\_\_

5. Resultado \_\_\_\_\_

HOJA DE CONTROL  
INSTALACION DE PERSIANAS, CORTINAS, PUERTAS PLEGABLES Y PISO  
LAMINADO Y MADERA

Apreciable cliente: Para seguirle atendiendo como usted se merece, le agradecemos, responda a éstas preguntas. GRACIAS!!!

1. ¿Cuándo le visito el Asesor de ventas le atendió como usted esperaba?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Sugerencia:\_\_\_\_\_

2. ¿ Al llegar nuestros instaladores le saludaron, preguntándole la ubicación de su producto? Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Observación:\_\_\_\_\_

3. ¿Le instalaron el día y la hora acordada? Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Sugerencia:\_\_\_\_\_

4. ¿Le dejaron limpio el lugar donde instalaron, así como lo encontraron?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Sugerencia:\_\_\_\_\_

5. ¿Quedó satisfecho con el producto que pidió y la instalación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Sugerencia:\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR RESPONDER SUS SUGERENCIAS NOS AYUDARAN A MEJORAR  
NUESTROS SERVICIOS**



## PROGRAMA DE ACTIVIDADES

1. PLANEACION: Reunión con Directivos de la empresa, revisión y elaboración de misión y visión, objetivos políticas, estrategias, todo lo relacionado a Planeación. Habrá 30 minutos de descanso y se brindará una refacción (Tiempo de duración 4 horas)
2. ORGANIZACIÓN: Reunión con Directivos de la empresa, revisión o elaboración de organigrama, orden de jerarquías, asignaciones de departamentos. Habrá 30 minutos de descanso y se brindará una refacción. (Tiempo de duración 3 horas)
3. DIRECCION: Reunión con Directivos y colaboradores para darles a conocer los incentivos de la empresa. Habrá 30 minutos de descanso y se brindará una refacción. (Tiempo de duración 3 horas)
4. RECURSOS HUMANOS: Reunión con directivos para dar a conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal. (Duración 4 horas)
5. CONTROL: Reunión con Directivos y supervisores para dar a conocer los tipos de control que serán asignados en cada departamento.(Duración 3 horas)

### COSTO DEL VALOR DEL PROGRAMA GUIA DE IMPLEMENTACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

DESCRIPCION	VALORES
<b>Alquiler de cañonera para los 5 días</b>	<b>Q. 800.00</b>
<b>5 Marcadores 1 almohadilla</b>	<b>Q. 80.00</b>
<b>Fotocopias del contenido para repartir</b>	<b>Q. 100.00</b>
<b>Refacciones para los 5 días de reunión</b>	<b>Q. 800.00</b>
<b>Total</b>	<b>Q. 1,780.00</b>



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

Facultades de Quetzaltenango  
Universidad Rafael Landívar  
Facultades de Ciencias económicas  
Y Empresariales.  
Licenciatura en Administración de  
Empresas

### Cuestionario No. 1

Dirigido a Gerentes y Personal Administrativo

**Título de tesis:** Proceso administrativo en empresas de decoración y acabados de la ciudad de Quetzaltenango.

Empresa \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

1. ¿Tiene conocimiento sobre el proceso administrativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿En su empresa existe una misión y visión?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Tienen objetivos, normas, políticas en su empresa?

SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Existen en su empresa departamentos asignados en cada área?

SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Sabe si existe algún manual por escrito de algún proceso?

SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce a cerca de la organización formal e informal?

SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

7. ¿Está definida la autoridad dentro de su empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Observa duplicidad de mando?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Está establecido un organigrama?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Se ha dado a conocer con frecuencia el organigrama y está actualizado?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

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

11. ¿Se han definido los puestos de mando para coordinar los procesos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12. ¿Tienen delegada a alguna persona para dirigir y coordinar algún proceso?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

13. ¿Quién da la orden de la dirección y ejecución de algún proceso?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

14. ¿Existe en su empresa el liderazgo, que tipo de liderazgo observa?

Democrático, opinan todos Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Antidemocrático, no se aceptan opiniones Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

15. ¿Le es agradable el ambiente de su trabajo?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

16. ¿Hay sistemas de motivación en su empresa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

17. ¿Al llegar a la meta, tienen alguna motivación como?

Dinero \_\_\_\_\_ Tiempo de trabajo\_\_\_\_\_

Viajes \_\_\_\_\_ Cenas \_\_\_\_\_

Especifique\_\_\_\_\_

18. ¿Se siente motivado en su empresa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Especifique\_\_\_\_\_

19. ¿Existe en su empresa la comunicación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

20. ¿Qué tipo de comunicación existe?

Verbal\_\_\_\_\_ Escrita\_\_\_\_\_

Especifique\_\_\_\_\_

21. ¿Existe en su empresa un departamento de Recursos Humanos?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
22. ¿Quién es el encargado de contratar y capacitar, al nuevo personal?  
Gerente\_\_\_\_\_ Encargado del departamento\_\_\_\_\_
23. ¿Tienen algún tipo de control en su empresa?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
24. ¿Qué tipo de control utilizan en su empresa?  
Establecimiento de estándares\_\_\_\_\_  
Medición de desempeño\_\_\_\_\_  
Corrección de desviaciones\_\_\_\_\_  
Especifique\_\_\_\_\_
25. ¿Al implementar el control se hace de forma?  
Verbal\_\_\_\_\_ Escrita\_\_\_\_\_
26. ¿Tienen un tiempo estipulado para realizar este control?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
27. ¿Aplican el control en todos los departamentos?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
28. ¿Quién realiza el control?  
Administrador\_\_\_\_\_ Gerente\_\_\_\_\_  
Encargado del departamento\_\_\_\_\_ Supervisor\_\_\_\_\_



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

Facultades de Quetzaltenango  
Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Ciencias económicas y  
Empresariales.  
Licenciatura en Administración de  
Empresas.

Cuestionario No. 2  
Dirigido a Personal Operativo

Por favor de responder con una X la respuesta que considere correcta

Puesto \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Genero, M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Por favor de responder con una X la respuesta que considere correcta.

1. ¿Existe en su empresa una misión y visión?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Tienen objetivos, normas, políticas en su empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Existen en su empresa departamentos asignados en cada área?

SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Sabe si existe algún manual por escrito de algún proceso?

SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce a cerca de la organización?

SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

6. ¿Está definida la autoridad dentro de su empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Existe la duplicidad de mando?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Está establecido un organigrama?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Se han definido los puestos de mando para coordinar los procesos?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
10. ¿Tienen delegada a alguna persona para dirigir y coordinar algún proceso?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
11. ¿Quién da la orden de la dirección y ejecución de algún proceso?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
12. ¿Existe en su empresa el liderazgo, que tipo de liderazgo existe?  
Democrático, opinan todos Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_  
Antidemocrático, no se aceptan opiniones Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
13. ¿Es agradable el ambiente de su trabajo?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
14. ¿Existe la motivación en su empresa?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
15. ¿Al llegar a la meta, tienen alguna motivación como?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- Dinero\_\_\_\_\_ Tiempo de trabajo\_\_\_\_\_
- Viajes\_\_\_\_\_ Cenas\_\_\_\_\_
- Especifique\_\_\_\_\_
16. ¿Se siente motivado en su empresa?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- Especifique\_\_\_\_\_
17. ¿Existe en su empresa la comunicación?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- Especifique\_\_\_\_\_
18. ¿Qué tipo de comunicación existe?  
Verbal\_\_\_\_\_ Escrita\_\_\_\_\_
- Especifique\_\_\_\_\_
19. ¿En su empresa existe un departamento de Recursos Humanos?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
20. ¿Quién es el encargado de dar la inducción, al nuevo personal?  
Gerente\_\_\_\_\_ Encargado del departamento\_\_\_\_\_

21. ¿Llevan algún tipo de control, en su empresa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

22. ¿Cuándo utilizan el control lo hacen?

Verbal Sí\_\_\_\_\_ Escrito No\_\_\_\_\_

23. ¿Tienen un tiempo estipulado para realizar este control?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

24. ¿El control lo aplican en todos los departamentos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

25. ¿Quién realiza el control?

Gerente\_\_\_\_\_ Encargado del departamento\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración!!!