

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

**GESTIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS DE CABLE
DE LA CIUDAD DE TOTONICAPÁN**
TESIS DE GRADO

JOSE AUGUSTO REYES DE LA ROCA
CARNET 980142-01

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2016
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

**GESTIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS DE CABLE
DE LA CIUDAD DE TOTONICAPÁN**

TESIS DE GRADO

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

POR

JOSE AUGUSTO REYES DE LA ROCA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2016
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. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX
MGTR. CLAUDIA REGINA RODRÍGUEZ ROMERO DE BETHANCOURT
MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN

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 16 de julio de 2015.

Licenciado
Wilson Villanueva
Coordinador Facultad de Administración de empresas
Universidad Rafael Landívar

Estimado Licenciado:

El motivo de la presente es para informarle que se concluye el trabajo de tesis II, del estudiante: José Augusto Reyes de la Roca, quien se identifica con número de carné: 98014201, el nombre de la tesis es: "Diagnóstico empresarial aplicado a empresas de cable de la ciudad de Totonicapán", la cual cumple con los requisitos correspondientes solicitados por la Universidad.

Sin otro particular me suscribo muy atentamente.

Atentamente,

Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz
Código 17971

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JOSE AUGUSTO REYES DE LA ROCA, Carnet 980142-01 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01677-2015 de fecha 6 de noviembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"GESTIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS DE CABLE DE LA CIUDAD DE TOTONICAPÁN"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 28 días del mes de enero del año 2016.



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

Agradecimientos

A Dios: Por todo su amor, misericordia y bendiciones para conmigo y mi familia, por permitirme llegar a esta etapa en mi vida.

A mi Esposa: Bárbara Santillana Herrera de Reyes (Mi Babby) por todo el apoyo que me brindo con amor, por cada esfuerzo y sacrificio que hizo para que pudiera llegar a este logro, el cual es de ambos.

A mis Hijos: José Pablo y José Javier, mi fuente de inspiración y esfuerzo que amo con todo mi corazón.

A mis Padres: Juan José de Jesús Reyes Armas y Carolina Enriqueta De la Roca Morataya de Reyes, por todo su apoyo, consejos, amor y dedicación.

A mis Catedráticos: Por compartir sus conocimientos, enseñanzas y dedicación, para mi formación académica profesional.

A mi Asesora: Licenciada Nancy Irene Menéndez, por brindarme sus conocimientos e instrucción profesional, su apoyo y motivación para concluir este proyecto.

A la Universidad

Rafael Landívar

Campus Quetzaltenango:

Por brindarme los conocimientos y destrezas para enfrentar los retos diarios de la vida.

Dedicatoria

A Dios: Mi padre bello y hermoso, mi primer amor, el dueño de mi vida, la base de mi familia y de mi hogar.

A Jesús: Mi amado, mi salvador, mi vida eterna, mi guía y ejemplo, mi defensor.

A mi Esposa: Mujer virtuosa, ¿quién la hallará? porque su estima sobrepasa largamente a la de las piedras preciosas (Proverbios 31:10). Se levantan sus hijos y la llaman bienaventurada; Y su marido también la alaba (Proverbios 31:28). Muchas mujeres hicieron el bien; mas tú sobrepasas a todas (Proverbios 31:29).

Mi amada, quien hace vibrar cada día de amor mi corazón, mi gran bendición de Dios, mi ayuda idónea, mi complemento, mi amor verdadero y eterno; la mujer que amo con todas mis fuerzas, corazón y mente; mi linda esposa.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA	2
1.1 Marco Contextual.....	2
1.2 Marco Teórico.....	7
1.2.1 Gestión Empresarial	7
1.2.2 Empresas de Cable de la Ciudad de Totonicapán.....	29
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	36
2.1 Objetivos de la Investigación	37
2.1.1 Objetivo General.....	37
2.1.2 Objetivos Específicos.....	37
2.2 Variables e Indicadores.....	37
2.2.1 Definición Conceptual	37
2.2.2 Definición Operacional.....	38
2.3 Alcances y Limitaciones.....	38
2.4 Aporte	38
III. MÉTODO	40
3.1 Sujetos	40
3.2 Población y Muestra	40
3.3 Instrumentos de Investigación	43
3.4 Procedimiento.....	43
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	45
4.1 Resultados de Entrevista a los Gerentes de las Empresas de Cable.....	45
4.2 Resultados de Entrevista a los Empleados de las Empresas de Cable.....	57
4.3 Resultados de Entrevista a los Clientes de las Empresas de Cable.....	102

V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	117
VI.	CONCLUSIONES	125
VII.	RECOMENDACIONES.....	127
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	129
IX.	ANEXOS.....	133
	Anexos 1: Propuesta Guía de Gestión Empresarial.....	133
	Anexos 2: Instrumentos de Investigación.....	170
	A: Cuestionario a Gerentes.....	170
	B: Cuestionario a Empleados.....	186
	C: Cuestionario a Clientes	193
	Anexos 3: Cuadro Operacional	196
	Anexos 4: Fuente de Información de Empresas de Cable	218
	A: Unidad de Control y Supervisión de Cable – UNCOSU-	218
	B: Documento Cine Cable S.A.....	218

Resumen

Dentro de las empresas que forman parte del sector de servicio, una de las más importantes es la empresa de televisión por cable, ya que esta brinda diversión, entretenimiento e información a la población, promueve el desarrollo cultural y educativo, así como también el desarrollo económico de otras empresas.

La presente investigación se realizó en las empresas de cable de la ciudad de Totoncapán, con el objetivo de determinar cómo es la gestión empresarial en las mismas; la gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de acciones y de quienes administren, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

El estudio realizado fue de tipo descriptivo, utilizando cuestionarios con preguntas cerradas dirigidas a los sujetos de la investigación.

Se concluyó que la gestión empresarial en las empresas de cable de la cabecera departamental de Totoncapán, tiene deficiencias en cada una de las fases del proceso administrativo que realizan, ocasionando problemas como la falta de logro de objetivos, mal desempeño de trabajo, planes mal definidos, fallas en el servicio e insatisfacción de los clientes.

Se recomendó redefinir cada una de las fases del proceso administrativo dentro de cada una de las empresas de cable, para mejorar la gestión empresarial que se realiza, implementando los cambios y mejoras más viables en todo el proceso, para erradicar las deficiencias que ocasiona cada problema detectado, utilizando a la vez el presente estudio como una guía para la solución adecuada.

Se propuso una "Guía de gestión empresarial para las empresas de cable de Totoncapán", la cual permitirá implementar cambios y mejoras en la gestión empresarial de cada empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en el sector económico y social de los países en vía de desarrollo, entre ellos Guatemala, existe cada día mayor interés en las empresas, organizaciones y demás entidades en conocer cómo se encuentran internamente, cuales son las dificultades y problemas que poseen para solucionarlos y corregir su situación.

Guatemala tiene 22 departamentos, uno de ellos es Totonicapán, situado en la región suroccidental del país. Cuenta con 8 municipios y su cabecera departamental es Totonicapán. Muchas empresas se han establecido dentro de su cabecera debido a que es un punto estratégico para el comercio, tiene fácil acceso y una gran concentración de población. En esta ciudad las empresas de cable prestan el servicio desde el año 1984, cubriendo actualmente toda la cabecera y la mayoría de los lugares aledaños. Actualmente son dos las empresas que brindan este servicio, en el transcurso de su funcionamiento se han presentado dificultades en su desempeño y resultados. La gestión empresarial consiste en una actividad intrínseca dentro de la misma empresa que está enfocada a mejorar la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

Dentro de las técnicas que utiliza la gestión empresarial se encuentra el proceso administrativo, que es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Para la realización de la presente investigación titulada “Gestión empresarial en empresas de cable de la ciudad de Totonicapán”, cuyo objetivo era determinar cómo es la gestión empresarial en empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán, se utilizó un diseño tipo descriptivo. Este proyecto se realizó con todo el personal de empresas y con una muestra de los clientes activos de las mismas. En conclusión la gestión empresarial en las empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán, tiene deficiencias en cada una de las fases del proceso administrativo que realizan, ocasionando problemas como la falta de logro de objetivos, mal desempeño de trabajo, planes mal definidos, fallas en el servicio e insatisfacción de los clientes.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco Contextual

Totonicapán es un departamento de la República de Guatemala, situado en la región suroccidental del país, su cabecera departamental con el mismo nombre se encuentra a una distancia de 203 kilómetros aproximadamente, de la ciudad capital, cuenta con 8 municipios y tiene una extensión territorial de 1,060 kilómetros cuadrados.

Entre los principales productos agrícolas de Totonicapán se encuentran el trigo, maíz, frijol, avena y cebada, entre otros. Dentro de las frutas se producen manzanas, ciruelas, granadillas, anonas, nueces y limas. Totonicapán es líder en la producción de tejidos de lana en el país, de los cuales destacan los ponchos, frazadas, alfombras, morrales, bolsas y ropa. Además es uno de los principales productores de artesanías populares, las cuales tienen gran demanda por su variedad y calidad.

En la ciudad de Totonicapán las empresas de cable prestan el servicio desde el año 1984, el área de cobertura es de toda la cabecera y de los lugares aledaños con un total de cobertura de 17 cantones, 3 aldeas, 4 parajes y 5 colonias. Estas empresas se han ido adaptando en el transcurso de su funcionamiento debido al avance tecnológico y la demanda del servicio que se presta. Es necesario hacer mención de la importancia que tiene conocer la situación actual de las empresas a través de la gestión empresarial para mejorar las áreas de trabajo y puedan ser más competitivas.

A continuación algunos antecedentes de la aplicación de la gestión empresarial en organizaciones.

Guevara (2012) expone que la empresa privada a través de su importante gestión empresarial, representa una primordial actividad de la clase dirigente, sea esta local o extranjera, pues los criterios de aceptación o rechazo inciden cada vez más en los procesos políticos y son causa de banderas partidarias, cuyas decisiones en manos de

los políticos, quienes casi siempre son pocos sensibles a los criterios empresariales, de forma repetida ceden y negocian por encima y en contra de los intereses de las empresas, sin que esta puedan hacer poco o nada para evitarlo, lo cual evidencia que en la gestión empresarial, se debe sobrevivir a cualquier momento político o color partidario, sabiendo prevenir los cambios inexorables que se avecinan en las sociedades inestables donde se encuentran.

Martínez (2013) en el proyecto de tesis “Gestión empresarial en centros comerciales grandes y medianos de la cabecera departamental de Huehuetenango”, planteo como objetivo general determinar los aspectos de la gestión empresarial que aplican los centros comerciales grandes y medianos de la cabecera departamental de Huehuetenango. Utilizando una metodología descriptiva con aplicación a siete casos y como instrumento una entrevista estructurada, concluye que la mayoría de centros comerciales sujetos al estudio, no manejan una gestión empresarial acorde a los objetivos que desean alcanzar. Se implementan algunos componentes y fases de la misma, sin embargo, su integración como proceso no permite que obtengan resultados más favorables, tampoco incluyen la responsabilidad social empresarial como aporte a la comunidad. Por ello recomienda: Diseñar una guía para elaborar planes y diseñar objetivos y metas con el objeto de utilizar una planificación formal dentro de la empresa y medir lo ejecutado y alcanzado dentro del centro comercial. Fortalecer el área de Recursos Humanos a través de la creación y/o mejora de manuales de procedimientos, políticas, reglas, normas y procedimientos, así mismo, planificar capacitaciones que motiven a los colaboradores. La creación y diseño específico de políticas y campañas que promuevan el cuidado y conservación del ambiente tanto dentro como fuera del centro comercial.

Valenzuela y Torres (2008) establece que dentro de la gestión empresarial, las empresas que toman decisiones estratégicas de marketing orientadas al valor de su cartera de clientes, mejoran su tasa de retención de clientes rentables y los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida. Esto se explica porque al conseguir que los clientes rentables permanezcan leales a la organización, se logra que

éstos continúen produciendo el ingreso esperado o lo que es mejor, que evolucionen en sus compras aportando un mayor beneficio para el negocio. Además las empresas optimizan mejor sus costos de adquisición e inversión de clientes. Esto se produce porque las empresas dirigen sus esfuerzos de marketing para atraer y mantener a los clientes rentables o con un mayor potencial de rentabilidad lo cual permite, en el largo plazo, prorratar mejor los costos invertidos.

Tobar (2013) en el trabajo de tesis "Gestión empresarial de la cooperativa Pipiltlan en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa", plantea como objetivo principal: Determinar cómo se lleva a cabo la gestión empresarial en la cooperativa integral agrícola Pipiltlan R.L., ubicada en Asunción Mita, Jutiapa. A través de un estudio descriptivo aplicado a 32 sujetos mediante un cuestionario estructurado, concluye que poseen una misión, visión, metas y objetivos, además se rigen por normas, procedimientos y políticas, pero no inducen a sus miembros a que pongan en práctica estos métodos de planificación de forma individual. Los miembros de la cooperativa utilizan estrategias que carecen de herramientas efectivas y aseguran que únicamente se basan en procesos pero no toman en cuenta otros factores como el tiempo, la capacidad o habilidad de sus empleados. Recomienda que los miembros productores deben fijar metas y objetivos en cada cosecha y plasmarlos para luego evaluar y comparar con los resultados, deben elaborar y emplear estrategias efectivas para el cumplimiento de dichas metas y objetivos, además implementar métodos de motivación que les resulten útiles.

Pérez (2011) en la investigación "Gestión empresarial y su importancia", confirma que la gestión debe ser parte de las actividades de la empresa y que es necesario dedicarle tiempo igual que a la estrategia comercial, a la producción o a la innovación, pues poco eficiente resultaría para una organización poseer una o más ventajas competitivas, si se desconoce cómo aplicarla eficientemente donde corresponde.

Salazar (2013) en su tesis "La gestión empresarial en los centros educativos privados de Asunción Mita, Jutiapa", expuso como objetivo general: Establecer cómo se aplica actualmente la gestión empresarial en los centros, educativos privados de Asunción

Mita, Jutiapa. Utilizando un método descriptivo por medio de entrevistas y cuestionarios estructurados en los que se obtuvieron datos de 489 casos, concluyó que la situación administrativa de las empresas educativas presentan la existencia de una planificación estructurada para el cumplimiento de metas y objetivos, los empleados tienen conocimiento de que existe una misión y visión empresarial, pero desconocen la filosofía que presenta. Su estructura organizacional es de tipo formal y se cuenta con una descripción de los puestos de trabajo; la comunicación que se utiliza es de tipo oral, por considerarla más efectiva para transmitir la información, existe un liderazgo democrático y entre los motivadores laborales que se utilizan con mayor frecuencia están; la estabilidad laboral e incentivos económicos. En cuanto al proceso de control se verifica el cumplimiento de objetivos en periodos que van desde uno hasta los seis meses. Recomienda que es importante la aplicación del proceso administrativos y estos sean verificados y actualizados constantemente por parte de los propietarios y directores de los centros educativos, así como dar a conocer los planes establecidos a los empleados para que todos los niveles organizacionales sepan lo que se hace y se quiere lograr en la empresa pues si bien es cierto los aspectos administrativos son la cabeza pensante y el corazón de una empresa, sin su correcto uso no podría funcionar adecuadamente.

Hernández (2011) expone que en la evolución de las ideas en administración y dirección de empresas, ha habido autores que tanto desde el plano teórico como el técnico han dejado una marca indeleble. Los efectos más significativos y permanentes de la sociedad hacia la que avanzamos están por verse, en la economía, cambiará la organización actual de las instituciones, dando lugar a un nuevo paradigma en la gestión. La gestión empresarial se basará en la información más importante para la gestión de la institución, organizaciones y empresas. Para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio y la tecnología será el principal agente para el cambio económico.

Pascual (2012) en la tesis “Gestión empresarial en el hospital Diocesano de Jacaltenango, Huehuetenango” define como objetivo general: Determinar cómo se

aplica la gestión empresarial en el Hospital Diocesano de Jacaltenango. Utilizando un método descriptivo por medio de encuestas aplicadas a 249 personas, así como una guía de observación y una entrevista dirigida a la directora del centro hospitalario, concluyó que la gestión empresarial aplicada en el Hospital Diocesano de Jacaltenango es empírica, la cual es manejada únicamente por los jefes de alto rango. Por tal situación se ha enfrentado con la dificultad de coordinar adecuadamente los recursos humanos y materiales de la organización, impidiendo así el alcance de los objetivos trazados. Por tal motivo recomendó que los directivos del hospital deben fortalecer sus conocimientos sobre temas administrativos a través de asesorías de instituciones privadas y/o gubernamentales o con estudios afines, con el fin de implementar una gestión empresarial que influya positivamente en las áreas funcionales de la organización.

Xinhua (2013) en su reportaje indica que el gobierno cubano inició, con carácter experimental, la aplicación del nuevo concepto del encargo estatal, con el propósito de avanzar en el fortalecimiento de la gestión de la empresa estatal socialista. En el ensayo estarán involucradas empresas atendidas por los ministerios de Industrias, de la Construcción y de Energía y Minas, según el diario oficial "Granma". La prueba consiste en facultar a los directores de esas empresas para la venta mayorista a entidades cubanas, una vez cumplidos los contratos, de los excedentes de producciones seleccionadas y el servicio autorizado, teniendo en cuenta las demandas del mercado, cubriendo todos los costos, gastos y compromisos tributarios. Entre los productos a comercializar por esta vía figuran perfiles y carpintería de aluminio, barras de acero corrugadas, cueros y artículos plásticos. Los excedentes pueden responder a inejecuciones de los contratos por incumplimiento del cliente e incrementos de producción por mayor eficiencia, entre otras causas. "La puesta en marcha de esta experiencia permitirá que las empresas puedan incrementar sus niveles de ventas y utilidades, lo que constituye una fuente para su recapitalización y el incremento de los ingresos para los trabajadores", puntualizó el rotativo. Añadió que este experimento "constituye un adelanto de lo que se irá aplicando de forma gradual en el sistema empresarial estatal del país a partir de enero de 2014". Esta medida forma parte del

plan para la "actualización" del modelo económico en Cuba y la modernización de la gestión empresarial sin abandonar el principio de propiedad social sobre los medios de producción.

Ramírez (2009) en la tesis titulada "Gestión Empresarial de las microempresas ubicadas en el municipio de Jalpatagua, departamento de Jutiapa", estableció como objetivo general determinar los factores que influyen en la gestión empresarial de las microempresas ubicadas en el municipio de Jalpatagua, del departamento de Jutiapa; llevando a cabo para ello un estudio descriptivo, utilizando un cuestionario estructurado aplicado a 75 microempresarios. Concluyó que ejercer una gestión empresarial en las microempresas del municipio de Jalpatagua, implica el conocer los distintos factores como los administrativos, de mercado, técnicos y financieros que se encuentran dentro de ellas; a fin de conocer perfectamente la posición actual, detectando tanto los problemas como las fortalezas y cualquier medio que pueda ser aprovechado. Lo anterior es esencial para ser competitivos y sostenibles a largo plazo. Recomienda que las microempresas deben administrarse para que crezcan, realizando un análisis del entorno, a fin de establecer sus ventajas comparativas y en función de ello implementar cambios que les permita enfrentar la competitividad, gran parte del éxito se debe a la habilidad del empresario, por lo tanto se deben coordinar esfuerzos para que los propietarios desarrollen habilidades en el área de ventas, administración y contabilidad, por medio de amigos, empleados o instituciones y de esa forma tratar de resolver los problemas que se presentan como la fuerte competencia actual.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Gestión Empresarial

Según el diccionario de la Real Academia Española la palabra gestión proviene del latín "*gestiō, -ōnis*", que significa " Acción y efecto de gestionar" o " Acción y efecto de administrar", gestionar (de gestión) significa hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

A. ¿Qué es la gestión empresarial?

León y otros (2007) la definen como la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

B. Capacidades y habilidades de la función gerencial:

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones,
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia,
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar,
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro,
- Habilidad para despertar entusiasmo,
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas,
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes,
- Capacidad de trabajo,
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios,
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos,
- Imparcialidad y firmeza,
- Capacidad de adaptarse al cambio,
- Deseo de superación,
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa,
- Capacidad para el análisis y solución de problemas,
- Paciencia para escuchar,

- Capacidad para relacionarse.

C. Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo. Dentro de las técnicas de gestión empresarial se encuentran:

- Análisis Estratégico: diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructuras necesarias para lograr el objetivo, estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- Gestión de la Tecnología de Información: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- Gestión Financiera: obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- Gestión de Recursos Humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

- Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

D. Funciones básicas de la gestión:

León y otros (2007) establecen que las funciones básicas de la gestión son las fases del proceso administrativo, enumerándolas de la siguiente forma:

- Planeación,
- Organización,
- Dirección,
- Control.

Los autores agregan que dentro de la dirección se lleva a cabo entre otros procesos, la integración, que consiste en integrar personas, equipos y cultura.

Rubio (2008) identifica seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- Planificación: "tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos",
- Organización: "obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados",
- Personal: "el entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas",
- Dirección: "un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa",
- Control: "cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados",

- Representatividad: "el gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

✓ Planeación:

Robbins y Coulter (2007) establecen la planeación es la “función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades”.

Para Koontz y Weihrich (2013) “la planeación consiste en elegir misiones y objetivos y las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar éstos, y requiere que se tomen decisiones”.

El primer paso del proceso administrativo es la planeación, ya que ésta guiará a efectuar los objetivos propuestos por la empresa y las acciones pertinentes para cumplirlos.

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007) los tipos de planeación son los siguientes:

- Misión: Es el propósito o razón de la existencia de la empresa. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto,
- Visión: Es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro,
- Meta: Son los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo.
- Objetivos: Son los resultados finales de la actividad planificada,
- Estrategias: Es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos,
- Políticas: Es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación,
- Programas: Es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único,
- Presupuestos: Es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido,

- Procedimientos: Constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular.

Para lograr una planeación exitosa es importante el desarrollo de planes a corto y largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas con base en las fortalezas y debilidades.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2013) existen distintos tipos de planeación, los cuales son los siguientes:

- Misión o Propósitos: Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta,
- Objetivos o Metas: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole,
- Estrategias: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- Políticas: Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones,
- Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras,
- Reglas: Se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona,
- Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado,
- Presupuestos: Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

✓ Organización:

Según Robbins y Coulter (2007) la organización “es la función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”.

“La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”, Reyes (2007).

Robbins y Coulter (2007) afirman que la organización está dividida en dos tipos: la organización formal que es “la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada”, y la organización informal que es “una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente”.

- Estructura organizacional:

Según Amaru (2008) la estructura organizacional “es la estructura permanente diseñada en el organigrama, con sus unidades de negocios, áreas donde la empresa está actuando y las formas de lidiar con los mercados y clientes”.

Cualquier tipo de negocio necesita estar bien estructurado, ya que la organización conlleva a tener un orden sobre las actividades que se realizarán, así como también quienes la harán, el procedimiento para ejecutarlas y quien entrega resultados a quien, para que todo sea de una manera más ordenada y se puedan tomar las mejores decisiones en cuanto a la(s) problemática(s) que enfrente la empresa.

- Organigrama:

Para Tomey (2009) el organigrama “es un diagrama que muestra la forma en la que se relacionan y están conectados los diferentes componentes de una organización. Describe las relaciones formales existentes dentro de la empresa, las áreas de responsabilidad, las personas de las que depende cada empleado y los canales de comunicación con los que cuenta la organización”.

Según Boland y Carro (2007) “es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado”.

- Cadena de mando:

“La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quién informa a quién”, Robbins y Coulter (2007). La cadena de mando indica quiénes son los mandos altos, medios y bajos y quién informa a quién sobre sus actividades, problemas, soluciones y resultados.

- Análisis, descripción y función de puesto:

De acuerdo a Reyes (2007) la técnica conocida con el nombre de “análisis de puestos” responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es por ello que la descripción de puestos consiste en definir y documentar todos y cada uno de los puestos que integran una organización y en determinar las habilidades y obligaciones que se requieren en cada uno de ellos, así como el tipo de persona adecuado para ocuparlo.

Las funciones de una descripción de puestos son:

- Saber quién hace qué,
- Detectar puestos sobrecargados,
- Descubrir funciones no asumidas,
- Concretar responsabilidades,
- Identificar necesidades de formación,
- Especificar competencias,
- Adecuación persona/puesto.

Es de vital importancia cumplir con los objetivos requeridos para la elaboración de una descripción de puestos, para que por medio de esta se pueda encontrar al candidato adecuado para el puesto en cuestión.

- Manuales Administrativos

Para Reyes (2007), un manual administrativo es “un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática,

una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

Los manuales administrativos son importantes para los colaboradores de cualquier tipo de empresa, ya que estos contienen todo lo que se necesita para cumplir con las metas y objetivos trazados por la empresa.

✓ Integración:

“La integración consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados”, según Koontz y Wehrich (2013)

Para Werther y Davis (2008) consta de 8 factores elementales: “planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, sueldos y salarios”.

La integración juega un papel vital dentro de cualquier empresa, ya que está formada por los 8 factores que deben de mantenerse para contar con el mejor personal dentro de la organización.

▪ Planeación de recursos humanos:

La planeación de recursos humanos RRHH se define como: “el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible dónde y cuándo se necesite”, menciona Mondy (2010).

Dessler (2009) agrega que “es el juicio directivo que siempre desempeña una función muy importante en la planeación laboral. Los factores de importancia que llegan a influir en los pronósticos son: las decisiones para actualizar la calidad de productos o servicios, el ingreso en mercados nuevos, las innovaciones tecnológicas y administrativas, que convergen en un incremento de la productividad; y los recursos financieros que se espera tener disponibles”.

La planeación de RRHH es al mismo tiempo un proceso y un conjunto de planes que trata de cómo evalúan las organizaciones la demanda y la oferta futuras de recursos humanos.

- Reclutamiento de personal :

“El reclutamiento consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional”, Koontz y Weihrich (2013).

“Es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces”, Robbins y Coulter (2007).

Para Chiavenato (2007) el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

- Fuentes de reclutamiento

Según Jiménez (2007), existen las siguientes fuentes de reclutamiento:

- Reclutamiento interno:

Este se denomina también como promoción interna. La fuente tiene su base en la movilidad funcional o sistemas de promoción de la empresa y pueden establecerse bajo tres formulaciones:

- Abiertas: En esta los trabajadores de la empresa pueden acceder al proceso de reclutamiento de forma libre y voluntaria cumpliendo con los requisitos preestablecidos, presentándose personalmente o recomendando un familiar, amigo o conocido para el puesto,
- Cerradas: La promoción interna será una decisión unilateral de la empresa hacia un trabajador o grupo de trabajadores,

- Mixtas: Cuando la promoción interna responda a los dos criterios anteriores.

- Reclutamiento Externo:

Son las que comúnmente utilizan las empresas, teniendo como objetivo la incorporación de habilidades destrezas o conocimientos que incrementaran talento a la organización. Como su nombre lo indica, los centros de referencia son externos a la organización.

Existen diversos medios:

- Anuncios en diarios y revistas,
- Agencias de reclutamiento,
- Ferias de empleo,
- Contactos con universidades,
- Internet,
- Jobsites (portales de empleo).

- Selección de personal:

Para Chiavenato (2007) la selección “es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”.

Robbins y Coulter (2007) la definen como “el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados”.

Estos autores señalan que los tipos de instrumentos de selección pueden ser varios y van a diferir dependiendo de las necesidades de cada empresa, los más comunes son: formas de solicitud de empleo, pruebas escritas, pruebas de simulación del desempeño, entrevistas, investigaciones de antecedentes y examen físico.

Para Koontz y Weihrich (2013) la selección “es el proceso para elegir entre varios candidatos, de dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro”.

Los mismos autores indican que existen algunas variantes en cuanto al proceso, técnicas e instrumentos específicos del proceso de selección, entre estas se pueden mencionar: la entrevista, pruebas de inteligencia, de habilidad, vocacionales, de personalidad, etc.

Es importante que al momento de realizar la selección al mejor candidato para un puesto vacante, se tome como guía la descripción de puestos del mismo.

- Entrevista de selección de personal:

Según Chiavenato (2007) la entrevista personal “es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.”.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje,
- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla,
- El canal: en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos,
- El instrumento para descifrar: los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente,
- El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

- Pruebas de selección de personal:

“Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio”, Chiavenato (2007).

Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales,
- Escritas: preguntas y respuestas escritas,
- De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía o la fabricación de alguna pieza.

Según el área de conocimiento pueden ser:

- Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales,
- Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:

- Tradicionales: abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación,
- Objetivas: poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen preguntas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido,
- Mixtas: se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva, constan, por lo menos, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

- Contratación:

Según el Código de Trabajo de Guatemala (2007), la contratación “es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra,

personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”.

Flórez (2007) agrega que “es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa de forma escrita y clara. Cuando ya se aceptaron las partes, es necesario integrar su expediente”.

- Inducción:

“La inducción es el esfuerzo inicial de Capacitación y Desarrollo (CyD) para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo”, define Mondy (2010).

De acuerdo con Dessler (2009) “es el procedimiento para proporcionar a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía”.

Robbins y Coulter (2007) la definen como “la introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización”. Estos autores definen que existen dos tipos de inducción:

- Inducción sobre las unidades de trabajo: Familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas,
- Inducción sobre la organización: Informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización.

Después de realizar el proceso de reclutamiento y selección es importante realizar dentro de la empresa los dos tipos de inducción mencionados anteriormente, ya que esto brindará al empleado un panorama más claro sobre el cual debe desenvolverse.

- Capacitación:

“Es el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo”, Dessler (2009).

Según Chiavenato (2007) la capacitación “es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2007), existen diferentes tipos y métodos de capacitación:

La capacitación puede ser de varios tipos:

- Destrezas interpersonales: Liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural y de la diversidad, otras destrezas interpersonales.
- Técnica: Capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular.
- Empresarial: Finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional.
- Obligatoria: Seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales.
- Gestión del desempeño: Cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.
- Solución de problemas y toma de decisiones: Definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones.
- Personal: Planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, cómo hablar bien en público.

Los métodos de capacitación pueden ser:

- Métodos tradicionales:
 - En el trabajo: Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
 - Rotación de empleos: Los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.
 - Enseñanza y capacitación: Los empleados trabajan con alguien experimentados que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias, se conoce también como: aprendiz.
 - Ejercicios de experiencia: Los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.
 - Cuadernos de ejercicios y manuales: Los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.
 - Conferencias en el salón de clases: Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.
- Métodos basados en la tecnología:
 - CD-ROM, DVD. Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.
 - Video conferencias, tele conferencias, televisión por satélite. Los empleados escuchan o participan conforme la información se transmite o se demuestran técnicas.
 - E-aprendizaje. Aprendizaje basado en Internet donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.

Según los mismos autores, la capacitación debe realizarse cada 6 meses o 1 año aproximadamente o al momento del ingreso de nuevos colaboradores a la empresa.

- Evaluación del desempeño:

Según Dessler (2009) la evaluación del desempeño “es calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño”.

Así pues, el proceso de evaluación implica:

- Establecer las normas del trabajo,
- Evaluar el desempeño real del empleado con la relación a dichas normas.

El propósito de presentar la información a los empleados es motivarle para que elimine las deficiencias de su trabajo o para que siga desempeñándose por encima de la media.

Chiavenato (2007) agrega que “la evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos, donde los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad”.

- Sueldos y salarios:

Diferencia entre sueldo y salario de la siguiente manera:

- Sueldo: Son los pagos realizados a los trabajadores sobre una base por hora,
- Salario: Son cantidades de dinero específicas pagadas semanal, quincenal o mensualmente.

De acuerdo al Código de Trabajo de Guatemala (2007) “el salario es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos”.

“Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia”, Código de Trabajo de Guatemala (2007).

Según Chiavenato (2007) existen dos tipos de salarios:

- Salario para las personas: “El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario”,
- Salario para las organizaciones: “Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo”.

Los mismos autores señalan que dentro de la integración, tanto el reclutamiento como el proceso de selección son importantes para cualquier empresa, puesto que son el medio para contratar al mejor personal disponible. La inducción y capacitación, son vitales, dado que los colaboradores podrán aportar mejores y mayores resultados, los cuales se podrán obtener a través de la evaluación del desempeño.

Los sueldos y salarios pueden representar un costo, pero si los trabajadores realizan correctamente sus labores, la empresa invertirá en ellos para poder obtener a largo plazo mejores resultados. Para los empleados, los sueldos y salarios representan la retribución percibida después de realizar sus actividades a cabalidad.

✓ Dirección:

La dirección se puede definir de la siguiente manera: “es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de

cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados”, Robbins y Coulter (2007).

Reyes (2007) agrega que “es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”.

Para Werther y Davis (2008) “es un impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada. Su objetivo es incentivar a los empleados y darles planes de participación de utilidades con formas de compensación que alientan determinados resultados”.

En la mayoría de casos, estas compensaciones ayudan a incrementar la productividad de la empresa y ligan la compensación con el desempeño, al punto que se observa un mejor resultado del empleado en sus tareas diarias.

Entre las distintas formas de motivar al personal los autores citan las siguientes:

- Capacitaciones,
- Remuneraciones,
- Condiciones de trabajo,
- Sistemas de recompensas.

Los autores mencionados, también señalan que la dirección se divide de la siguiente manera:

- Autoridad: “Es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas”, Koontz y Weihrich (2013),
- Comunicación: “Es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de símbolos o convencionales, por ambos conocidos”,

- Motivación: Para Robbins y Coulter (2007) la motivación representa “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”,
- Delegación: “Dar a una persona otra facultad o poder para que la represente y ejerza en su nombre”, Belker y Topchik (2007).

Los autores mencionados con anterioridad, citan que existen 4 pasos esenciales al momento de delegar actividades:

- Analizar cuáles de sus tareas, proyectos o trabajos puede delegar. Pensar en el trabajo propiamente dicho, el tiempo que lleva su realización, que recursos se necesitan, etc,
- Decidir a quién delegar. Considerar quién puede estar más motivado por esta oportunidad, quien tiene el tiempo, las habilidades necesarias o podría adquirirlas y quién ha pedido responsabilidades adicionales,
- Después de decidir a quién se delegará, sentarse con el empleado, describir tantos detalles como sea posible y señalar los beneficios que puede obtener con esta responsabilidad. Si la persona es nueva o inexperta, pasar más tiempo con él o ella y proveer más detalles,
- Finalmente, establecer de qué manera se va a estar monitoreando el progreso del empleado.

Supervisión: De acuerdo a Ladew (2007) la supervisión es “última función de la administración, en la que se revisa si las cosas se realizan de la manera en la que se había pautado y ordenado”.

Liderazgo: Robbins y Coulter (2007) citan que liderazgo es el “proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”.

Existen dos tipos de liderazgo:

- Orientado a la tarea: Dirigir las actividades del grupo mediante idoneidad técnica y dominio del área funcional correspondiente. Se asemeja bastante al papel del gerente tradicional.

- Orientado a la gente: Se caracteriza por la comunicación eficiente, la confianza mutua, respeto por las ideas de los colaboradores y consideración de sus sentimientos.

En resumen, las etapas de la dirección guían el comportamiento de las personas para alcanzar los resultados previamente establecidos y con los cuales se han comprometido.

✓ Control:

Koontz y Weihrich (2013) citan que el control “es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”.

Para los mismos autores, el proceso de control implica tres pasos:

- Establecimiento de normas: El primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes, ya que son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores. Existen muchos tipos de normas y entre las mejores se encuentran las metas u objetivos verificables.
- Medición del desempeño con base en esas normas: La medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.
- Corrección de desviaciones: Es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes, modificando sus metas o bien pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes. También pueden corregirlas echando mano de personal adicional, mediante una

mejor selección y capacitación a sus subordinados o recurriendo a la medida más extrema e reintegración de personal: el despido.

Las normas de una empresa deben reflejar los puestos de una estructura organizacional; al medir el desempeño en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. Si ninguna corrección logra poner el sistema total de administración en relación con las demás funciones administrativas, una mejor dirección será la solución, ya que brindará explicaciones más detalladas de las funciones o técnicas de liderazgo más eficaces.

- Tipos de Control:

De acuerdo a Robbins y Coulter (2007) “los gerentes pueden implementar controles antes de que una actividad empiece, durante el tiempo en el que la actividad se lleva a cabo y después de que la actividad se ha completado. El primer tipo se denomina: control de alimentación anticipada, el segundo es el control concurrente y el último es el control de retroalimentación”.

- Control de alimentación anticipada: Es un tipo de control que se centra en evitar problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad de trabajo real,
- Control concurrente: Es un tipo de control que ocurre mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo,
- Control de retroalimentación: Es el tipo de control que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo.

El éxito de cualquier empresa se basa en monitorear las actividades que se realizan dentro de ella, para esto, es necesario implementar un proceso de control exitoso.

- Áreas de control:

Según Rubio (2008) “el control es una síntesis crítica del funcionamiento de la gerencia, su personal y demás elementos de la gestión. La delegación de responsabilidad y autoridad a los empleados es visto por muchos gerentes como una estrategia que

implica cierto riesgo y, para que llegue a funcionar con éxito, los mecanismos de control deberán ser más eficientes en cada área.”.

- Control de producción: Busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto,
- Control de calidad: Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica tanto en materias primas como en productos terminados,
- Control de inventarios: Se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes tanto en refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados,
- Control de compras: Esta función verifica el cumplimiento de actividades como: selección adecuada de los proveedores; evaluación de la cantidad y calidad específicas por el departamento solicitante; control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada de la materia; determinación del punto de pedido y orden; comprobación de precios,
- Control de mercadotecnia: Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si la meta de mercadeo se ha cumplido o no; comprende áreas tales como ventas, desarrollo de nuevos productos, distribución, publicidad y promoción,
- Control de ventas: La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas,
- Control de recursos humanos: Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones.

1.2.2 Empresas de Cable de la Ciudad de Totonicapán

Totonicapán es uno de los departamentos de la República de Guatemala, situado en la región suroccidental del país. Sus límites territoriales: Al norte con el departamento de Huehuetenango; al sur con Sololá; al este con Quiché y al oeste con Quetzaltenango.

Tiene una extensión territorial de 1060 kilómetros cuadrados y su población es de aproximadamente 395,324 personas.

Parte de la historia de Totonicapán, nos dice que éste era uno de los sitios más importantes del Reino Quiché antes de la invasión y colonización española.

Fue fundada en el año 1825. Es de predominancia Maya- K'iche', su población se dedica a la producción de trigo, papa, frijol, maíz y haba, así como a la crianza de ganado ovino del cual obtienen la carne y lana que se utiliza en la confección de tejidos. Hay una fuerte producción de artesanías tales como: tejido, alfarería, cerámica; y la fabricación de muebles de madera.

En cuanto a la producción de cerámica, Totonicapán es uno de los centros artesanales más importantes del país, desde la colonia. En este tipo de producción, intervienen las familias durante todo el proceso, utilizando tornos a la usanza colonial y grandes hornos de leña en la cual se quema el producto. Actualmente hay cambios sustanciales con la introducción de tornos y hornos eléctricos, así como nuevas mezclas de minerales para los barnices que se utilizan.

La artesanía de madera también es reconocida, ya que en este lugar se fabrican las famosas cajetas, en las cuales se guarda la dulcería que se produce y vende en Amatitlán, así como los juguetes de madera que son fáciles de observar en la ciudad capital, tales como los camiones, guitarras, y utensilios de cocina. La fabricación de muebles es importante, al igual que los mascarones para las danzas en las ferias patronales.

Los tejidos también son muy reconocidos a nivel nacional, hay una gran diversidad de los mismos. Éstos consisten en la elaboración de ropa típica y ponchos.

Por la producción de trigo, los productos de panaderías existen en gran cantidad, tanto en San Cristóbal Totonicapán, como en la cabecera departamental.

En el año 1984 nace la primera empresa de televisión por cable en la ciudad de Totonicapán, en ese momento la nueva tecnología de la televisión vía satélite se empezaba a conocer, siendo muy pocas las empresas de este tipo que ya funcionaban dentro del país.

En Totonicapán en ese entonces únicamente se lograban ver con mucha dificultad los canales nacionales 3 y 7 por medio de antenas de aire las cuales tenían mala recepción ya que no existían repetidoras de las televisoras en la localidad.

A través de la iniciativa de un empresario con una gran visión que buscaba brindar en cada hogar la posibilidad de poder ver más canales con mejor recepción y nitidez, se estableció el inicio de una nueva empresa y un nuevo servicio en la ciudad de Totonicapán.

En la actualidad son dos las empresas que brindan este servicio en la cabecera departamental de Totonicapán: Cine Cable S. A. y Tecnicable. (Ver anexo 4).

A. Definición de una empresa de cable:

La ley reguladora del uso y captación de señales vía satélite y su distribución por cable de Guatemala (1992) definen los siguientes términos:

- Satélite: El aparato que se encuentra en el espacio exterior capaz de retransmitir y distribuir señales.

- Señal: Es la información contenida en una onda portadora de radiofrecuencia.

- Estación terrena: Es el conjunto de instrumentos mecánicos y eléctricos que son capaces de captar una señal transmitida por un satélite.

- Uso domiciliar: Es aquel que se da a una estación terrena para ser utilizada en una vivienda e instalada en un solo inmueble sin propósito lucrativo.

- **Uso comercial:** Es aquel que se da a una estación terrena a utilizarse por más de una vivienda con intención de lucro.
- **Servicio de cable:** Aquel que el usuario comercial da a un suscriptor.
- **Suscriptor:** La persona que recibe la retransmisión de una señal por el sistema de cable.
- **Concesionario:** La persona natural o jurídica a quien el Estado otorga la autorización para operar una estación terrena, ya sea para uso domiciliario o comercial.

Dentro de la historia de la televisión por cable el investigador Francesc (2004), establece que la existencia de redes de televisión por cable o CATV (Community Antenna Television) se remonta a mediados de los años 40. En el verano de 1949, en Estados Unidos, concretamente en Astoria, Oregón, un técnico llamado E.L. Parsons montó una pequeña red que se puede considerar precursora de la televisión por cable. Estaba constituida por un sistema de antenas, amplificadores y mezcladores de señal. Esta señal combinada era distribuida mediante cable a sus vecinos, que de esta forma podían ver diversos programas sin necesidad de disponer de antenas y con un buen nivel de calidad. Los primeros operadores de cable se denominan en España operadores de cable histórico.

El mismo autor también precisa que la televisión por cable o televisión paga, comúnmente llamada videocable, o simplemente cable, es un sistema de servicios de televisión prestado a los consumidores a través de señales de radiofrecuencia que se transmiten a los televisores fijos a través de fibras ópticas o cables coaxiales. Usualmente se distribuyen a lo largo de una ciudad compartiendo el tendido con los cables de electricidad y teléfono; en oposición al método a través del aire que se utiliza en la radiodifusión televisiva tradicional (a través de ondas de radio) en la que se requiere una antena de televisión. Los programas de radio FM, la Internet de alta velocidad, la telefonía y otros servicios similares no televisivos también pueden ser proporcionados por este sistema, en los que la central de cable reciba estos otros tipos

de señal. Emite, dependiendo de cable, desde 22 hasta 60 canales, generalmente llegando a la frecuencia número 99. Surge por la necesidad de llevar señales de televisión y radio, de índole diversa, hasta el domicilio de los abonados, sin necesidad de que estos deban disponer de diferentes equipos receptores, reproductores y sobre todo de antenas.

B. Funciones de una empresa de cable:

Caferri (2013) describe que son las funciones que realiza la empresa en cada área con el fin de lograr sus objetivos.

- **Área gestión:** El área de gestión tiene por función la dirección de la empresa por la cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Es la práctica que permite tener el control de la empresa utilizando información precisa y relevante de las distintas áreas y tomando acciones adecuadas según la estrategia y objetivos de la empresa. Las tareas propias de la dirección son la planificación, la organización, la coordinación y el control.
- **Área de recursos humanos:** Es el área encargada de seleccionar, contratar, remunerar, capacitar, etc., al personal de la empresa. La actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo de la empresa. El interés de las empresas por sus trabajadores ha ido evolucionando a lo largo de la historia. En la actualidad, numerosas organizaciones empresariales consideran a sus trabajadores como la base de su éxito, por lo que en muchas de ellas se han creado los departamentos de Recursos Humanos.
- **Área comercialización:** La función comercial engloba un amplio grupo de actividades, que podemos dividir en dos:
 - Las actividades de venta del producto o servicio que se realiza,
 - Las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión. Dentro de esta área se incluyen las actividades de marketing para conocer las necesidades del mercado, determinar productos y servicios que

satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales, fijar precios, promover y distribuir.

- **Área contabilidad y finanzas:** La contabilidad y finanzas son un conjunto de técnicas que se utilizan para registrar la información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

- **Área producción:** La Producción es el conjunto de acciones que transforman insumos o materia prima en bienes o servicios, a través de recursos humanos, físicos y técnicos. Esta función es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad. Las empresas deben ocuparse de la Investigación, el desarrollo y la innovación, producir o prestar el servicio inherente a su propia actividad y realizar los correspondientes controles de calidad necesarios para comprobar que sus productos o servicios llegan al mercado en óptimas condiciones.

- **Área administración:** El área de administración se encarga de controlar toda la documentación de la empresa. Es una función importante que también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y de los trámites burocráticos.

- **Área aspectos legales:** Es el marco que regula las acciones de las empresas, tales como contratos y otras exigencias legales y establece los impuestos que éstas deben pagar al estado. Estas áreas permiten que la empresa opere y lo más importante, que los productos lleguen a los consumidores. No es necesario tener una persona o un equipo en cada área, de hecho en las empresas pequeñas, muchas de estas áreas son cubiertas por el dueño de la misma. Lo importante es

tener claro que la operación de cualquier negocio abarca acciones en todas estas áreas.

C. Estructura de las empresas de cable:

- Estructura Lineal:

Cafferri (2013) refiere que esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control”

Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la ciudad de Totonicapán las empresas de cable prestan el servicio desde el año 1984, estas se ven afectadas por los constantes cambios tecnológicos, en el transcurso de su funcionamiento se han presentado dificultades que reflejan un lento crecimiento y desarrollo, así como insatisfacción en parte de la clientela por el servicio que reciben; la quejas por fallas en la señal, mala atención por parte del personal, falta de respuesta de las quejas presentadas, entre otros. Estos clientes en algún momento generan mala publicidad o buscan otra entidad en la cual les ofrezcan los mismos productos pero con una mejor calidad en el servicio.

Las empresas cuentan con un mercado cada vez más exigente que busca satisfacer sus necesidades y deseos. Es por ello que es necesario realizar una investigación que permita conocer la situación actual de las empresas y determinar las causas principales de los problemas, para mejorar los esfuerzos futuros, medidas más efectivas, mejorar el servicio y volver altamente competitivas a las empresas existentes.

La gestión empresarial consiste en una actividad intrínseca dentro de la misma empresa que está enfocada a mejorar la rentabilidad y la competitividad de la empresa, ayudando a identificar aquellos factores que influyen en el mejor resultado de la empresa, y también identificar problemas a tiempo para tomar medidas de solución y nuevas estrategias.

Dentro de las técnicas que utiliza la gestión empresarial se encuentra el proceso administrativo, que es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

No se pueden ignorar los problemas ya que esto podría traer como consecuencia un deterioro constante dentro de las empresas. Cada error dentro de su desempeño conlleva brindar oportunidad a nuevas empresas que buscan expandirse a otros territorios, siendo de esta manera vulnerables ante muchas otras entidades que son

altamente competitivas y con gran capacidad para establecerse dentro de un sector objetivo.

Con base a lo anterior se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo es la gestión empresarial en las empresas de cable de la ciudad de Totonicapán?

2.1 Objetivos de la Investigación

2.1.1 Objetivo General

Determinar cómo es la gestión empresarial en empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Describir la forma en que planifican las empresas de cable,
- Establecer cómo se transmiten los objetivos y metas a los empleados de las empresas de cable,
- Establecer la congruencia de la organización en las empresas de cable,
- Evaluar la manera de integrar al personal en las empresas de cable,
- Describir el nivel de dirección en las empresas de cable,
- Determinar los controles que utilizan en las empresas de cable.

2.2 Variable e Indicadores

2.2.1 Definición Conceptual

León y otros (2007) definen a la gestión empresarial como “la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores,

consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios”.

2.2.2 Definición Operacional

La gestión empresarial consiste en una actividad intrínseca dentro de la misma empresa que está enfocada a mejorar la rentabilidad y la competitividad de la empresa, una de las técnicas que utiliza el proceso administrativo, que es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Proceso administrativo:

- Planeación,
- Organización,
- Integración,
- Dirección,
- Control.

2.3 Alcances y Limitaciones

A. Alcances:

Identificar los resultados del diagnóstico empresarial en las dos empresas de cable ubicadas en la ciudad de Tonicapán.

B. Limitaciones:

No se encontraron limitaciones.

2.4 Aporte

Proporcionar a los propietarios y gerentes de las empresas de cable de la cabecera departamental de Tonicapán, información de cómo es la gestión empresarial y la

situación interna dentro de las mismas, identificando las posibles fallas y oportunidades de mejora para cada etapa y cada área de trabajo involucrada.

Proporcionar una guía para la gestión empresarial dentro de las empresas de cable, para mejorar su desempeño y desarrollar de una mejor manera sus planes futuros.

Principalmente el estudio puede servir como referencia para la realización de investigaciones posteriores que tengan similitud con el tema de este proyecto, para estudiantes que deseen ampliar sus conocimientos y como una guía para las investigaciones que se realizan para mejorar el crecimiento empresarial.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La siguiente investigación se llevó a cabo con todo el personal de las dos empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán (Ver anexo 4); gerentes, jefes, técnicos, secretarias y cobradores. Los empleados tienen edades comprendidas de 18 a 75 años. Existen ambos géneros.

Otro sujeto son los clientes activos y no activos de las dos empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán. Los clientes tienen edades comprendidas de 18 a 80 años. Existen ambos géneros.

3.2 Población y Muestra

El estudio se aplicó a todos los empleados de ambas empresas con un total de 27 personas, además a 355 clientes, que se desglosan de la siguiente manera:

Empleados de empresas de cable de Totonicapán:

Cuadro 3.1

Instrumentos (Ver anexo 2)	Nombre de la Empresa:			
	Cine Cable S.A.		Tecnicable	
	Puestos:	No.	Puestos:	No.
Cuestionario a gerentes	Gerente General	1	Gerente General	1
Cuestionario a empleados	Asistente de Gerencia	1	Encargado de publicidad	1
	Supervisor	1	Supervisor	1
	Técnicos	6	Técnicos	5
	Secretarias	2	Secretarias	1
	Cobradores	4	Cobradores	3
	Total Empleados	15	Total Empleados	12

Fuente: Cine Cable S.A. y Tecnicable (2013)

Área de cobertura del servicio: cabecera, 17 cantones, 3 aldeas, 4 parajes, 5 colonias del municipio y departamento de Totonicapán. Las empresas actualmente cuentan con un total de 27 empleados y 5,500 (100%) usuarios de los cuales 4,700 están activos (85.45%) y 800 (14.55%) inactivos.

Cuadro 3.2

Nombre de la Empresa:	Cine Cable S.A.	Tecnicable
Usuarios Activos:	3,500	1,200
Usuarios Inactivos:	600	200
Total Usuarios:	4,100	1,400

Fuente: Cine Cable S.A. Y Tecnicable (2013)

Para esta investigación se tomó en cuenta únicamente a los usuarios activos, a través de la siguiente fórmula estadística con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% la muestra será de 355 para el total de los 4,700 clientes activos.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Z 1,15 1,28 1,44 1,65 1,96 2 2,58

Nivel de confianza 75% 80% 85% 90% 95% 95,5% 99%

N: es el tamaño de la población o universo.

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

E: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Fuente: Del Cid, Méndez y Sandoval (2011)

La distribución de la muestra de 355 cuestionarios para los clientes de cada empresa será de la siguiente manera:

Cuadro 3.3

Instrumentos (Ver anexo 2)	Nombre de la Empresa:	Cine Cable S.A.	Tecnicable	Total
Cuestionario a clientes	Usuarios Activos:	3,500	1,200	4,700
	Porcentaje:	74.47%	25.53%	100%
	Total Cuestionarios:	264	91	355

Fuente: Cine Cable S.A. y Tecnicable (2013)

264 cuestionarios para Cine Cable S.A. lo que representa un 74.47% del total de usuarios activos, y 91 cuestionarios para Tecnicable lo que representa un 25.53% del total de usuarios activos.

3.3 Instrumentos de Investigación

Para la recopilación de información se utilizaron cuestionarios con preguntas cerradas dirigidas a los sujetos de la investigación; empleados y clientes de las empresas de cable.

Una entrevista estructurada con preguntas abiertas a los administradores de las empresas, con el objetivo de establecer la posición y conducta de la gerencia de las empresas, con respecto a la gestión empresarial. (Ver anexo 2).

3.4 Procedimiento

- Selección y aprobación del tema: Se presentaron tres temas dentro de los cuales se tenía como principal el servicio al cliente aplicado a una empresa de cable de la ciudad de Totonicapán, posteriormente debido a la problemática se estableció el tema de gestión empresarial en empresas de cable de la ciudad de Totonicapán.
- Fundamentación teórica: en base al tema se consideró cual era el esquema adecuado a trabajar por lo que se eligió la descriptiva. Se procedió a analizar y describir los antecedentes del tema y la teoría hasta llegar al problema y redactarlo.
- Definición del objetivo general y específicos: Se estableció como objetivo general: “Determinar cómo es la gestión empresarial en empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán”, y los específicos en función al proceso administrativo y los indicadores.
- Elaboración de instrumentos de investigación: Se establecieron tres tipos de cuestionarios, para gerentes, empleados y clientes.
- Aplicación de instrumentos de investigación: Se entrevistó a cada uno de los gerentes de las empresas de cable, los cuales respondieron cada pregunta del

cuestionario conforme se les planteaba, de igual forma se aplicaron los cuestionarios con cada uno de los empleados dentro de las instalaciones de las empresas. Los cuestionarios de los clientes se aplicaron conforme al porcentaje establecido dentro de las oficinas de las empresas cuando los clientes se presentaban a pagar su servicio o a presentar quejas, y en los hogares de los mismos en los distintos sectores que cuentan con el servicio de cable.

- Tabulación de datos: Se agrupó la información obtenida de cada tipo de cuestionario para dividirla en gerentes, empleados y cliente, para permitir resumir los datos, transcribirlos y presentarlos en base a las preguntas planteadas en los instrumentos.
- Presentación de resultados: Los resultados se presentaron por medio de una matriz de doble sentido para la información obtenida de los gerentes, para los empleados y clientes se utilizaron tablas y gráficas; describiendo, analizando e interpretando los mismos.
- Discusión de resultados: Se compararon los resultados obtenidos de los gerentes, empleados y clientes, determinando cómo es la gestión empresarial dentro de las empresas investigadas.
- Conclusiones y recomendaciones: En base a los resultados obtenidos y la discusión de los mismos se establecieron conclusiones conforme a los objetivos establecidos.
- Propuestas: Se elaboró una guía de gestión empresarial para desarrollarla dentro de las empresas de cable de Totonicapán, la cual permitirá mejorar la gestión empresarial en cada empresa.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A través de la aplicación de los instrumentos utilizados en el trabajo de campo, realizado en el mes de diciembre del año 2013, se recopiló la información con los resultados siguientes.

4.1 Resultados de Entrevista a los Gerentes de las Empresas de Cable

Datos generales:

- En la empresa de Cine Cable S. A. el gerente tiene un grado académico de Perito Contador, de sexo masculino con 72 años de edad, e inicio como gerente dentro de la empresa desde el año 2,000.
- En la empresa de Tecnicable la gerente tiene un grado académico de Licenciatura en pedagogía, de sexo femenino con 56 años de edad, e inicio como gerente dentro de la empresa desde el año 2,004.

Trabajo de campo 2013

Los gerentes no poseen estudios administrativos a nivel universitario, cuentan con edades avanzadas comparadas con lo requerido hoy en día en la mayoría de las empresas, han sido los gerentes en la mayor parte de tiempo del funcionamiento de las empresas investigadas, la empresa de Cine Cable S. A. se originó de una fusión entre dos empresas teniendo una de ellas su inicio en el año 1984.

Para la presentación de los resultados de las preguntas realizadas a cada uno de los gerentes de las empresas de cable, se utilizó una matriz de doble sentido, la cual se presenta a continuación:

Matriz 4.1

Planificación

Trabajo de campo 2013

Pregunta	Gerente Cine Cable	Gerente Tecnicable
1. ¿Dentro de la empresa se realiza una planificación? y ¿Quién es la persona encargada de realizar la planificación?	Comenta que sí realizan una planificación, la cual es realizada por el gerente y el propietario.	Menciona que sí realizan una planificación y además los encargados de realizarla son el propietario y el gerente.
2. ¿Qué tipo de planificación es la que se realiza dentro de la empresa?	Menciona que la planificación se basa tomando en cuenta el área administrativa, de ventas, compras y área técnica.	Comenta que la planificación se realiza basada en el área administrativa, ventas y compras.
3. ¿De qué manera se dan a conocer los planes a los empleados?	Responde que los planes se dan a conocer únicamente de forma verbal.	Explica que cada uno de los planes se dan a conocer verbalmente.
4. ¿Cuenta la empresa con una misión? ¿Cuál es?	Expone que dentro de la empresa sí cuentan con una misión, pero que en realidad no está bien definida.	Indica que la empresa sí cuenta con una misión, pero no está completa y falta mejorarla.
5. ¿En qué se basa la misión de la empresa?	Explica que la misión se basa en brindar el mejor servicio al cliente.	Expone que la base principal de la misión de la empresa es brindar el mejor servicio al cliente.
6. ¿Los colaboradores conocen la misión de la empresa?	Indica que los empleados si conocen la misión de la empresa.	Responde que cada uno de los empleados si conoce la misión de la empresa.
7. ¿Se encuentra por escrito la misión de la empresa?	Comenta que dentro de la empresa no tienen por escrito la misión.	Menciona que no tienen por escrito la misión de la empresa.
8. ¿Se tiene una visión en la empresa? ¿Cuál es?	Menciona que dentro de la empresa sí cuentan con una visión, pero que en realidad no está bien definida.	Comenta que la empresa sí cuenta con una visión, pero no está completa y falta mejorarla.
9. ¿Se encuentra por escrito la visión de empresa?	Responde que dentro de la empresa no tienen por escrito la misión.	Explica que no tienen por escrito la misión de la empresa.

10. ¿Cómo visualiza su empresa en un lapso de 5 años?	Expone que la visualiza con mayor cobertura y mayores ganancias.	Indica que en un futuro de 5 años la empresa tendrá mayor cobertura y más ganancias.
11. ¿En que se basa el objetivo de la empresa?	Explica que el objetivo principal es ser líder en el mercado de servicio de cable.	Expone que el objetivo principal de la empresa es ser líder en el mercado de sistema de cable.
12. ¿En qué lapso de tiempo están establecidos los objetivos de la empresa?	Indica que los objetivos están establecidos a corto, mediano y largo plazo.	Responde que el lapso en que están establecidos los objetivos es a corto, mediano y largo plazo.
13. ¿Se encuentran por escrito los objetivos de la empresa?	Comenta que dentro de la empresa sí tienen por escrito los objetivos.	Menciona que sí tienen por escrito los objetivos de la empresa.
14. ¿Cómo transmiten los objetivos y metas a los empleados de la empresa?	Responde que la empresa transmite los objetivos y metas a los empleados por escrito y verbalmente.	Explica que los objetivos y las metas de la empresa los hacen llegar a los empleados de forma verbal y escrita.
15. ¿Emplea la empresa algún tipo de estrategias? y ¿Cuáles son esas estrategias?	Expone que sí emplean estrategias, las cuales son de mercadeo y de servicio.	Indica que la empresa sí emplea estrategias de servicio.
16. ¿Cómo se aplican las estrategias dentro de la empresa?	Explica que dentro de la empresa aplican las estrategias diferenciando el servicio que ofrecen ante la competencia.	Expone que la estrategia que utilizan la aplican diferenciando el servicio que ofrece la empresa ante la competencia.
17. ¿Se encuentran por escrito las estrategias que utiliza la empresa?	Indica que dentro de la empresa no tienen por escrito las estrategias que utilizan.	Responde que no tienen por escrito la estrategia que la empresa utiliza.
18. ¿Se aplican políticas dentro de la empresa de cable? y ¿Qué tipo de políticas se aplican dentro de la empresa?	Comenta que dentro de la empresa no aplican políticas.	Menciona que no aplican políticas en la empresa de cable.

19. ¿Hacia quién van orientadas las políticas de la empresa?	No aplica por la respuesta a la pregunta anterior.	No aplica por la respuesta a la pregunta anterior.
20. ¿Se encuentran por escrito las políticas de la empresa?	No aplica por la respuesta a la pregunta número 18.	No aplica por la respuesta a la pregunta número 18.
21. ¿Se utilizan procedimientos dentro de la empresa? y ¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan?	Responde que sí utilizan procedimientos, los cuales son para compra de materiales y equipo de sistema de cable, de venta de servicio y de mantenimiento del sistema de cable.	Explica que la empresa sí utiliza procedimientos de compra de materiales y equipo de sistema de cable, y procedimiento de venta de servicio.
22. ¿Se encuentran por escrito los procedimientos de la empresa?	Expone que los procedimientos no se encuentran por escrito.	Indica que los procedimientos aplicados dentro de la empresa no están por escrito.
23. ¿Utiliza programas dentro de la empresa? y ¿Qué tipo de programas utiliza?	Explica que en la empresa de cable no utilizan programas ya sea de capacitación, de ventas u otro.	Expone que dentro de la empresa no utilizan programas.
24. ¿Se encuentran por escrito los programas que la empresa utiliza?	No aplica por la respuesta a la pregunta anterior.	No aplica por la respuesta a la pregunta anterior.
25. ¿Se utilizan presupuestos dentro de la empresa de cable? y ¿Cada cuánto realizan los presupuestos dentro de la empresa?	Indica que dentro de la empresa no utilizan un presupuesto.	Responde que en la empresa no realizan presupuestos.
26. ¿De qué forma se realizan los presupuestos dentro de la empresa?	No aplica por la respuesta a la pregunta anterior.	No aplica por la respuesta a la pregunta anterior.
27. ¿Qué tipo de presupuesto se aplica?	No aplica por la respuesta a la pregunta número 25.	No aplica por la respuesta a la pregunta número 25.

Organización

Pregunta	Gerente Cine Cable	Gerente Tecnicable
28. ¿Qué tipo de organización existe dentro de su empresa?	Comenta que la organización es de tipo formal.	Menciona que dentro de la empresa la organización es de tipo formal.
29. ¿Se cuenta con un organigrama dentro de la empresa de cable? y ¿De qué tipo de organigrama se posee?	Responde que la empresa cuenta con un organigrama de tipo maestro. Pero el mismo no está actualizado.	Explica que cuentan con un organigrama de tipo maestro el cual se elaboró a inicios del funcionamiento de la empresa, pero actualmente ha cambiado.
30. ¿La empresa de cable tiene establecida una cadena de mando?	Expone que dentro de la empresa sí está establecida una cadena de mando.	Indica que sí tienen establecida una cadena de mando dentro de la empresa.
31. ¿Cómo está establecida la línea de toma de decisiones dentro de la empresa?	Explica que únicamente los altos mandos toman decisiones dentro de la empresa.	Expone que los altos mandos son los únicos encargados de tomar decisiones dentro de la empresa.
32. ¿Dentro de la empresa se poseen manuales de descripciones de puestos?	Indica que no poseen un manual de descripción de puestos.	Responde que dentro de la empresa no poseen un manual de descripción de puestos.
33. ¿Cómo se definen las funciones de puestos de la empresa?	Comenta que las funciones se definen de acuerdo a la actividad que se va a desempeñar, a los atributos físicos e intelectuales del trabajador y al ambiente de trabajo dentro de la empresa.	Menciona que las funciones de los puestos dentro de la empresa, se definen de acuerdo a la actividad que se va a desempeñar, a los atributos físicos e intelectuales del trabajador y al ambiente de trabajo.
34. ¿Cómo se evalúan los puestos de la empresa de cable?	Responde que la forma de evaluar los puestos es comparando contra el desempeño de otros empleados del mismo puesto y contra el desempeño pasado de un mismo trabajador.	Explica que dentro de la empresa la forma de evaluar los puestos es comparando contra el desempeño de otros empleados del mismo puesto y contra el desempeño pasado de un mismo trabajador.

35. ¿La empresa de cable cuenta con manuales administrativos? y ¿Qué tipos de manuales se manejan dentro de la empresa?	Expone que dentro de la empresa no cuentan con manuales administrativos.	Indica que no cuentan con manuales administrativos dentro de la empresa de cable.
---	--	---

Integración

Pregunta	Gerente Cine Cable	Gerente Tecnicable
----------	--------------------	--------------------

36. ¿Realiza planeación de recursos humanos dentro de la empresa de cable? y ¿Cada cuánto se realiza la planeación de recursos humanos?	Explica que dentro de la empresa no se realiza planeación de recursos humanos.	Expone que no se realiza ninguna planeación de recursos humanos dentro de la empresa de cable.
---	--	--

37. ¿Se encuentra por escrito la planeación de recursos humanos de la empresa?	No aplica por la respuesta a la pregunta anterior.	No aplica por la respuesta a la pregunta anterior.
--	--	--

38. ¿Cuáles son las principales causas de un puesto vacante en la empresa?	Indica que la principal causa es por crecimiento.	Responde que la principal causa de un puesto vacante es por renuncia.
--	---	---

39. ¿Por medio de qué fuentes recluta al personal de la empresa de cable?	Comenta que las fuentes utilizadas para reclutar personal siempre son internas.	Menciona que para reclutar personal dentro de la empresa utilizan fuentes internas.
---	---	---

40. ¿Qué tipo de fuentes internas se utilizan para el reclutamiento de personal?	Responde que utilizan las abiertas y cerradas.	Explica que las utilizadas por la empresa son las mixtas (abiertas y cerradas).
--	--	---

41. ¿Qué tipo de fuentes externas se aplican para el reclutamiento del personal?	No aplica por la respuesta a la pregunta 39.	No aplica por la respuesta a la pregunta 39.
--	--	--

42. ¿Qué requisitos se necesitan para cumplir con el proceso de selección de personal en la empresa de cable?	Expone que los requisitos son currículum vitae, antecedentes penales y policíacos y experiencia en el puesto de trabajo.	Indica que para cumplir con el proceso de selección los requisitos son currículum vitae, antecedentes penales y policíacos y experiencia en el puesto.
---	--	--

43. ¿Se realiza una entrevista para la selección de personal? y ¿Qué tipo de entrevista se utiliza para la selección de personal?	Explica que dentro de la empresa sí se realiza una entrevista directa para la selección de personal.	Expone que sí realizan una entrevista para la selección de personal, la cual es de tipo directa.
44. ¿Se realizan pruebas para la selección de personal dentro de la empresa? y ¿Cuáles son las pruebas que se realizan para la selección de personal?	Indica que sí se realizan pruebas para la selección de personal, las cuales son pruebas técnicas según el puesto de trabajo.	Responde que para la selección de personal sí realizan pruebas, las cuales únicamente son pruebas técnicas según el puesto.
45. ¿Cómo se elige al mejor candidato para el puesto de trabajo?	Comenta que lo eligen de acuerdo a los resultados de las pruebas aplicadas.	Menciona que eligen al mejor candidato para el puesto en base a los resultados de las pruebas que aplican.
46. ¿De qué manera se informa al candidato que fue elegido para el puesto?	Responde que se informa por medio de una llamada telefónica.	Explica que por medio de una llamada telefónica se le hace saber al candidato, que fue elegido para ocupar el puesto.
47. ¿Se requiere un período de prueba para los candidatos al puesto antes de ser contratados por la empresa de cable? y ¿Cuánto tiempo dura el período de prueba?	Expone que sí se requiere de un periodo de prueba antes de contratar a algún candidato para ocupar un puesto de trabajo, este es de dos meses.	Indica que la empresa antes de contratar a una persona, sí requiere de un periodo de prueba el cual dura dos meses.
48. ¿Quién es la persona encargada de contratar al personal de la empresa?	Explica que la persona encargada de contratar el es gerente.	Expone que dentro de la empresa el encargado de hacer las contrataciones es el gerente.
49. Al momento de contratar al personal, ¿de qué manera se realiza esta contratación?	Indica que las contrataciones se realizan mediante un contrato escrito.	Responde que toda contratación dentro de la empresa es mediante un contrato escrito.
50. ¿Se brinda inducción a los nuevos empleados en la empresa de cable? y ¿Quién es el encargado de dar la inducción a los nuevos empleados?	Comenta sí se brinda una inducción a los nuevos empleados la cual la realiza el gerente y un compañero de trabajo.	Menciona que dentro de la empresa sí hay una inducción para los nuevos empleados y esta la imparte el gerente y un compañero de trabajo.

51. ¿Cuál es la forma de dar la inducción al nuevo empleado en la empresa?	Responde que la inducción es únicamente de forma oral.	Explica que la inducción que se le proporciona al nuevo empleado es de forma oral.
52. ¿Qué tipo de información se brinda en la inducción del nuevo empleado?	Expone que la información que se brinda es sobre la empresa y el puesto de trabajo.	Indica que dentro de la inducción la información es sobre la empresa y sobre el puesto de trabajo a desempeñar.
53. ¿Cuánto tiempo dura la inducción para el nuevo empleado de la empresa?	Explica que la inducción dura más de una hora.	Expone que la inducción dura un día completo.
54. ¿Cuándo se imparte la inducción al nuevo empleado de la empresa?	Indica que la inducción al nuevo empleado se realiza el primer día de trabajo.	Responde que en el primer día de trabajo del nuevo empleado se le imparte la inducción.
55. ¿Se capacita a los empleados de la empresa? y ¿Qué tipo de capacitación se les brinda a los empleados de la empresa?	Comenta que sí capacitan a los empleados, las capacitaciones son sobre conocimientos del sistema de cable y sobre nuevas tecnologías.	Menciona que dentro de la empresa sí se realizan capacitaciones, las cuales son sobre nuevas tecnologías.
56. ¿Quién es el encargado de brindar la capacitación a los empleados de la empresa?	Responde que quien se encarga de realizar las capacitaciones son empresas subcontratadas por ellos.	Explica que las capacitaciones las realiza una empresa privada que se dedica a ello.
57. ¿En qué lugar se capacita a los empleados de la empresa?	Expone que las capacitaciones las realizan en distintos lugares contratados, fuera de la empresa.	Indica que las capacitaciones son realizadas fuera de las instalaciones de la empresa, en lugares proporcionados por la empresa que da el servicio.
58. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal de la empresa de cable?	Explica que las capacitaciones se realizan anualmente.	Expone que la frecuencia con que se realizan las capacitaciones es semestral.
59. ¿Se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación dentro de la empresa? y ¿Para qué se realiza este diagnóstico de necesidades de capacitación?	Indica que sí realizan un diagnóstico de necesidades de capacitación, para solucionar problemas en la organización, problemas de servicio, atención al cliente y técnicos.	Responde que sí realizan un diagnóstico de necesidades de capacitación dentro de la empresa para poder solucionar problemas de organización, servicio, atención al cliente y técnicos.

60. ¿Cómo se realiza este diagnóstico de necesidades de capacitación?	Comenta que el diagnóstico lo realizan comparando los conocimientos de los empleados.	Menciona que el diagnóstico de necesidades de capacitación lo realizan en base al avance de la tecnología.
---	---	--

61. ¿Evalúa el desempeño de los empleados de la empresa? y ¿De qué forma evalúa el desempeño de los empleados?	Responde que sí evalúan el desempeño de los empleados y esta se realiza mediante la observación.	Explica que sí evalúan el desempeño de los empleados a través de la observación.
--	--	--

62. ¿Cada cuánto evalúa el desempeño de los empleados de la empresa?	Expone que cada mes se evalúa el desempeño de los empleados.	Indica que cada trimestre evalúan el desempeño de los empleados.
--	--	--

63. ¿Quién es la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño?	Explica que es el gerente el encargado de evaluar el desempeño.	Expone que el gerente tiene a su cargo realizar la evaluación de desempeño.
---	---	---

Dirección

Pregunta	Gerente Cine Cable	Gerente Tecnicable
----------	--------------------	--------------------

64. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los empleados y usted?	Indica que la comunicación entre él y los empleados es buena y no tiene ningún problema.	Responde que la comunicación que existe entre gerente y empleados es buena.
---	--	---

65. ¿De qué forma se da a conocer las tareas a los empleados de la empresa?	Comenta que las tareas se dan a conocer de forma verbal y escrita.	Menciona que la forma de dar a conocer las tareas a los empleados es de forma verbal y escrita.
---	--	---

66. ¿Posee la empresa un programa de motivación para los empleados? y ¿Cuál es el programa de motivación para los empleados de la empresa?	Responde que la empresa sí posee un programa de motivación para los empleados el cual consiste en incentivos no monetarios.	Explica que dentro de la empresa sí se lleva a cabo un programa de motivación el cual es con incentivos no monetarios.
--	---	--

67. ¿Qué tipos de incentivos monetarios se brinda a los empleados de la empresa?	No aplica por la respuesta a la pregunta anterior.	No aplica por la respuesta a la pregunta anterior.
--	--	--

68. ¿Cuáles incentivos no monetarios se utilizan dentro de la empresa?	Expone que el único incentivo no monetario que se utiliza dentro de la empresa son las capacitaciones.	Indica que las capacitaciones son los incentivos no monetarios que se utilizan dentro de la empresa.
69. ¿Delega usted tareas a los colaboradores de la empresa? y ¿Qué tipos de tareas delega a los colaboradores?	Explica que sí delega tareas de operaciones, administrativas, de mercadeo y financieras.	Expone que sí delega a los colaboradores tareas, estas son de los siguientes tipos: operaciones, administrativas, de mercadeo y financieras.
70. ¿Se supervisa el momento de la instalación de la señal de cable? y ¿Quién es la persona encargada de supervisar la instalación del servicio?	Indica que sí existe una supervisión en el momento de la instalación del cable, está la realiza el supervisor.	Responde que sí se supervisa el momento de la instalación de la señal de cable, es realizada por un compañero de trabajo quien es el supervisor.
71. ¿Cuál es la forma de supervisión que se realiza en la instalación del servicio?	Comenta que la forma de supervisar es únicamente observando.	Menciona que la supervisión se realiza observando y dejando un registro por escrito del trabajo realizado.
72. ¿Qué se hace si se encuentran errores en la instalación del servicio?	Responde que los errores los corrigen en otro momento.	Explica que si se encuentran errores estos los corrigen en otro momento.
73. ¿Se supervisa la atención a quejas y fallas del sistema de cable? y ¿Quién lo supervisa la atención a quejas y fallas del sistema de cable?	Expone que sí existe una supervisión de la atención a quejas y fallas del sistema, está la realiza el supervisor.	Indica que sí se supervisa la atención a quejas y fallas del sistema de cable, es realizada por un compañero de trabajo quien es el supervisor.
74. ¿Cuál es la forma de supervisión en la atención a quejas y fallas del sistema de cable?	Explica que la supervisión se realiza observando y dejando un registro por escrito del trabajo realizado.	Expone que la forma de supervisar es únicamente observando.
75. ¿Qué se hace si se encuentran errores en la atención a quejas y fallas del sistema de cable?	Indica que los errores los corrigen en otro momento.	Responde que si se encuentran errores estos los corrigen en otro momento.
76. ¿Cuánto tiempo transcurre para solucionar una falla en el sistema de cable?	Comenta que el tiempo que tardan en resolver una falla en el sistema es de un día.	Menciona que el tiempo de respuesta a la solución de fallas en el sistema de cable es de un día.

77. ¿Se da mantenimiento al sistema de cable de la empresa?	Responde que sí se realiza un mantenimiento.	Explica que dentro de la empresa sí realizan mantenimiento del sistema.
---	--	---

78. ¿Se supervisa el mantenimiento del sistema de cable de la empresa? y ¿Quién supervisa el mantenimiento del sistema de cable de la empresa?	Expone que sí se supervisa el mantenimiento que al sistema de cable y este lo realiza el supervisor.	Indica que dentro de la empresa sí se supervisa el mantenimiento del sistema, el encargado es el supervisor.
--	--	--

79. ¿Cuál es la forma de supervisar el mantenimiento al sistema de cable de la empresa?	Explica que la supervisión se realiza observando y dejando un registro por escrito del trabajo realizado.	Expone que la forma de supervisar es únicamente observando.
---	---	---

80. ¿Qué se hace si se encuentran errores en el mantenimiento al sistema de cable de la empresa?	Indica que si se encuentran errores estos los corrigen en otro momento.	Responde que los errores que encuentran en el mantenimiento son corregidos en otro momento.
--	---	---

Control

Pregunta	Gerente Cine Cable	Gerente Tecnicable
----------	--------------------	--------------------

81. ¿Utiliza algún tipo de control para el buen desarrollo de las actividades de la empresa? y ¿Qué tipo de control se emplea en la empresa?	Comenta que sí utilizan controles, los cuales con controles de alimentación anticipada.	Menciona que dentro de la empresa sí utilizan controles de alimentación anticipada.
--	---	---

82. ¿Quién es la persona encargada de aplicar los diferentes tipos de controles?	Responde que la persona encargada de aplicar los diferentes controles es uno de los propietarios.	Explica que el gerente es el encargado de aplicar los controles dentro de la empresa.
--	---	---

83. ¿Se aplica el proceso básico de control dentro de la empresa de cable? y ¿Qué parte del proceso básico de control se aplica en la empresa?	Expone que sí se aplica el proceso básico de control dentro de la empresa, estableciendo normas, midiendo el desempeño y corrigiendo las desviaciones.	Indica que dentro de la empresa sí se aplica el proceso básico de control, aplicando el establecimiento de normas, la medición del desempeño con base a las normas y la corrección de desviaciones.
--	--	---

<p>84. ¿Se aplican herramientas de control en las distintas áreas de la empresa de cable? y ¿Qué herramientas de control se aplican dentro de la empresa?</p>	<p>Explica que dentro de la empresa sí se aplican herramientas de control en cada área, las cuales son de calidad, inventarios, compras, mercadotecnia, ventas y recursos humanos.</p>	<p>Expone que en cada área de la empresa sí aplican herramientas de control, las cuales son de calidad, inventarios, compras, mercadotecnia, ventas y recursos humanos.</p>
---	--	---

4.2 Resultados de Entrevista a los Empleados de las Empresas de Cable

El total de entrevistados fueron veinticinco empleados, de los cuales catorce pertenecen a la empresa de Cine Cable S. A. y once a la empresa de Tecnicable.

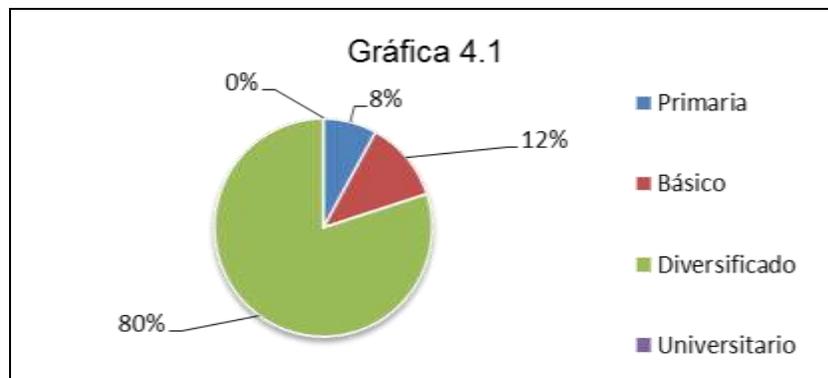
- Datos generales:

Tablas comparativas de la información más relevante:

Tabla 4.1

Grado académico	Respuestas	Porcentaje
Primaria	2	8%
Básico	3	12%
Diversificado	20	80%
Universitario	0	0%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



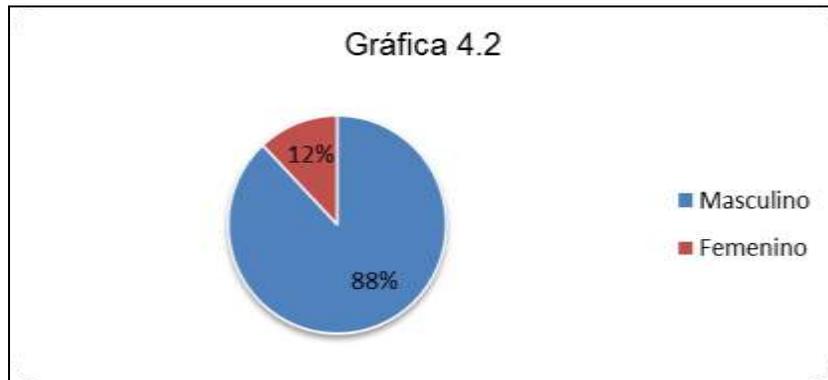
Fuente: Tabla 4.1

La mayoría de los empleados tienen un grado académico de nivel diversificado 80%, cinco de ellos tienen pensum cerrado de distintas carreras universitarias, en el área técnica únicamente tres de los empleados son técnicos en electricidad y en el área de secretaria únicamente dos están graduadas de secretarías, tres empleados tienen un grado académico de nivel básico 12%, y dos de nivel primaria 8%.

Tabla 4.2

Sexo	Respuestas	Porcentaje
Masculino	22	88%
Femenino	3	12%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



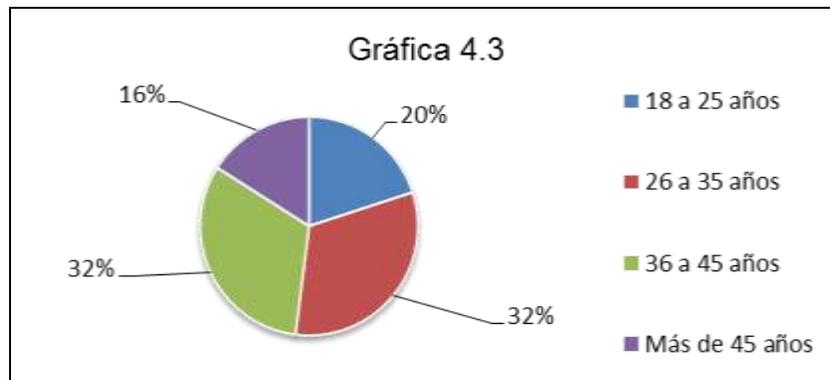
Fuente: Tabla 4.2

En ambas empresas únicamente contratan mujeres para el área de secretaria, es por ello que la mayoría de empleados son de sexo masculino, siendo 88% de sexo masculino y 12% femenino,

Tabla 4.3

Edades	Respuestas	Porcentaje
18 a 25 años	5	20%
26 a 35 años	8	32%
36 a 45 años	8	32%
Más de 45 años	4	16%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



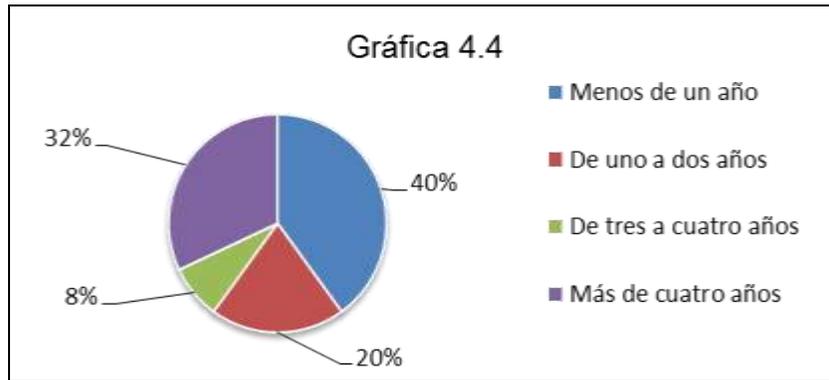
Fuente: Tabla 4.3

La edad de los empleados de las empresas de cable en su mayoría son de 26 a 45 años siendo en total un 64%, seguido de empleados con edades de 18 a 25 años con un 20% y la menor parte 16% mayores a los 45 años de edad, tres de ellos mayores a los sesenta años.

Tabla 4.4

Tiempo de laborar dentro de la empresa	Respuestas	Porcentaje
Menos de un año	10	40%
De uno a dos años	5	20%
De tres a cuatro años	2	8%
Más de cuatro años	8	32%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla 4.4

La empresa de Cine Cable S. A. cuenta con más empleados que llevan más de cuatro años laborando para la misma, algunos de ellos laboraron desde la primera empresa de cable en Tonicapán de donde se origina esta, mientras que la empresa Tecnicable posee el mayor porcentaje de empleados con el menor tiempo laboral dentro de la misma. El 40% de los empleados tienen menos de un año laborando dentro de las empresas, el 20% de uno a dos años, el 8% de tres a cuatro, y el 32% tienen más de cuatro años dentro de las mismas.

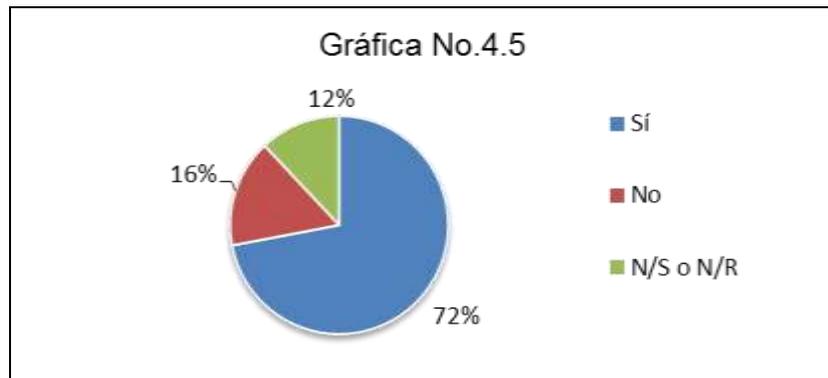
- Planeación:

1. ¿Existe una misión en la empresa en la que labora? ¿Cuál es?

Tabla No. 4.5

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	18	72%
No	4	16%
N/S o N/R	3	12%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No.4.5

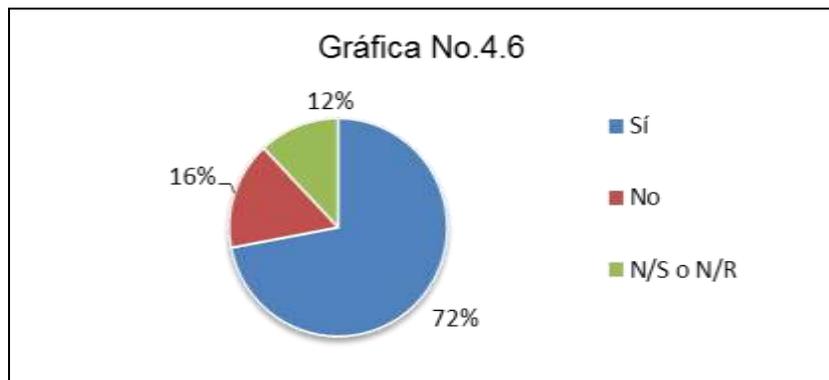
La mayoría de empleados siendo un 72% respondieron que si existía una misión dentro la empresa para la cual laboraban, pero ninguno pudo responder cual era con exactitud esa misión, inventando una respuesta incierta. El 16% sabía que dentro de la empresa no estaba establecida una misión y el 12% no supo responder.

2. ¿Existe una visión en la empresa en la que labora? ¿Cuál es?

Tabla No. 4.6

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	16	72%
No	5	16%
N/S o N/R	4	12%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No.4.6

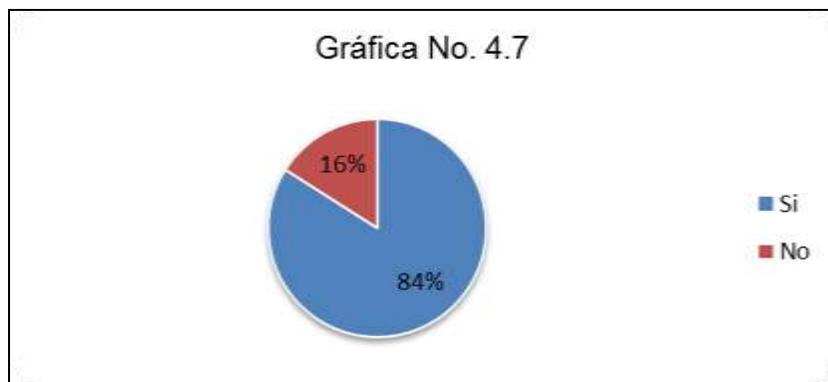
La mayoría de empleados siendo un 72% respondieron que si existía una visión dentro la empresa para la cual laboraban, pero ninguno pudo responder cual era con exactitud esa visión, inventando una respuesta incierta. El 16% sabía que dentro de la empresa no estaba establecida una visión y el 12% no supo responder.

3. ¿El propietario, gerente o jefe inmediato le establece objetivos?

Tabla No. 4.7

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	21	88%
No	4	12%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.7

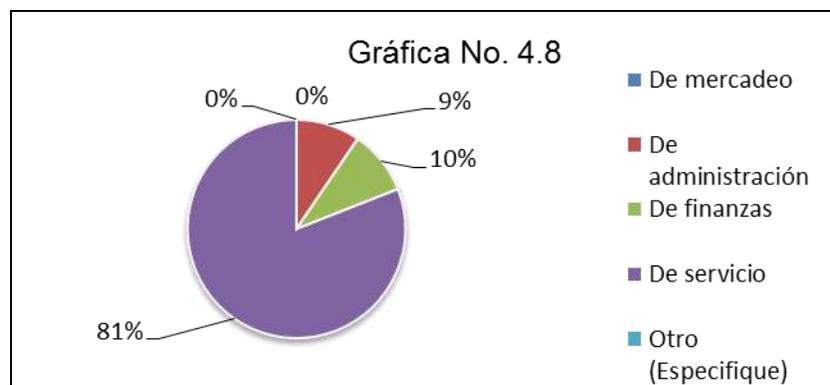
El 88% respondió que si les establecen objetivos, mientras que el 12% respondió que no.

¿Cuáles son los objetivos que le establecen?

Tabla No. 4.8

Opciones	Respuestas	Porcentaje
De mercadeo	0	0%
De administración	2	9%
De finanzas	2	10%
De servicio	17	81%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	21	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.8

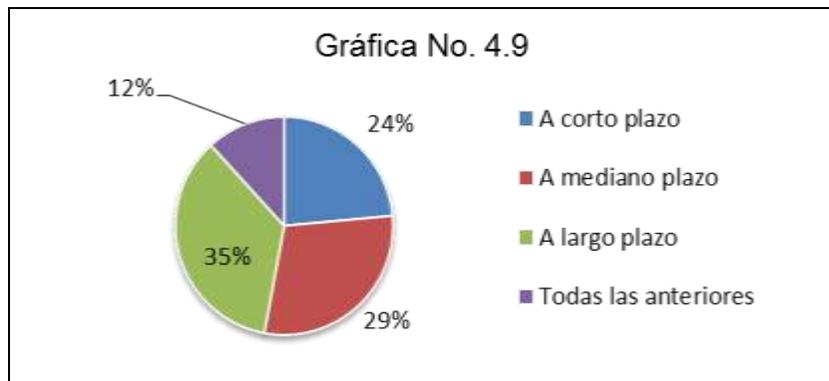
La mayoría de los empleados siendo el 81% respondieron que el propietario, gerente o jefe inmediato les establecen objetivos en el área de servicio, seguido con un 10% de objetivos de finanzas y un 9% de administración. Ninguno pudo con exactitud cuales era los objetivos.

4. ¿Cómo se definen los objetivos de la empresa?

Tabla No. 4.9

Opciones	Respuestas	Porcentaje
A corto plazo	8	24%
A mediano plazo	10	29%
A largo plazo	12	35%
Todas las anteriores	4	12%
Total	24	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No.4.9

Para esta respuesta alguno empleados respondieron más de una de las opciones presentadas ya que consideraban que los objetivos de la empresa se definían en distintos plazos, siendo el de mayor proporción a largo plazo con 35%, luego 29% a mediano plazo, 24% a corto plazo, y finalmente un 12% respondió que los objetivos se realizan en cada uno de los plazos establecidos. Uno de los empleados no respondió.

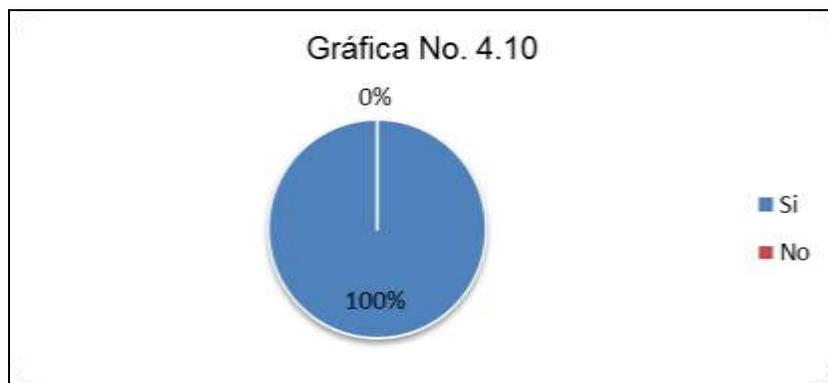
- Organización

5. ¿Conoce a su jefe inmediato?

Tabla No. 4.10

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.10

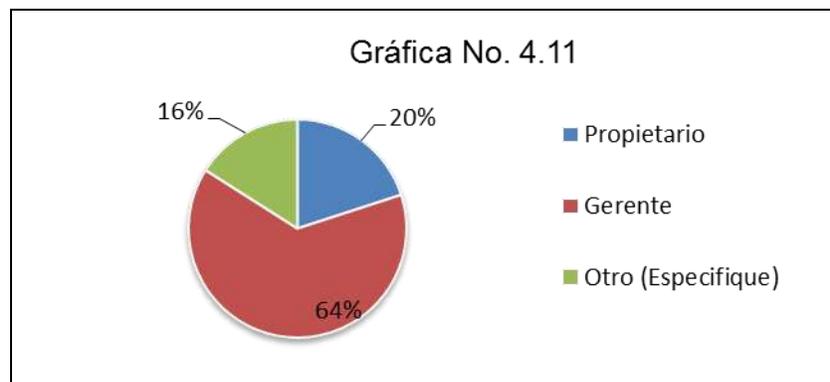
Todos los empleados respondieron que si conocen a su jefe inmediato.

¿Quién es su jefe inmediato?

Tabla No. 4.11

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Propietario	5	20%
Gerente	16	64%
Otro (Especifique)	4	16%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.11

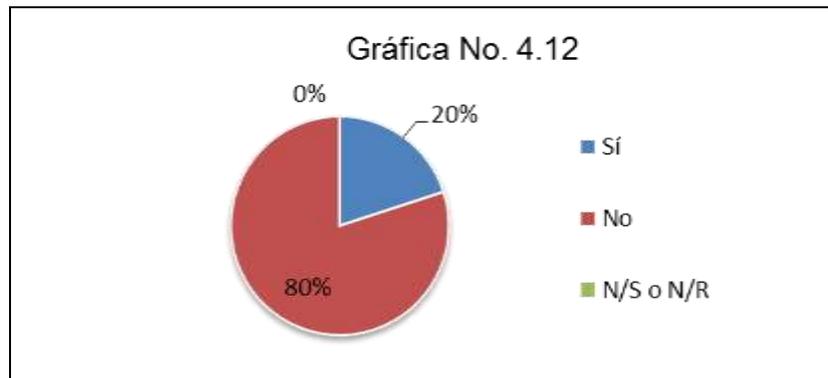
La mayoría de empleados con un 64% respondieron que su jefe inmediato era el gerente, el 20% el propietario y el 16% otro compañero de trabajo, en este caso el supervisor.

6. ¿Existe una descripción de puesto de trabajo en la que se defina las tareas que debe realizar?

Tabla No. 4.12

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	5	20%
No	20	80%
N/S o N/R	0	0%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.12

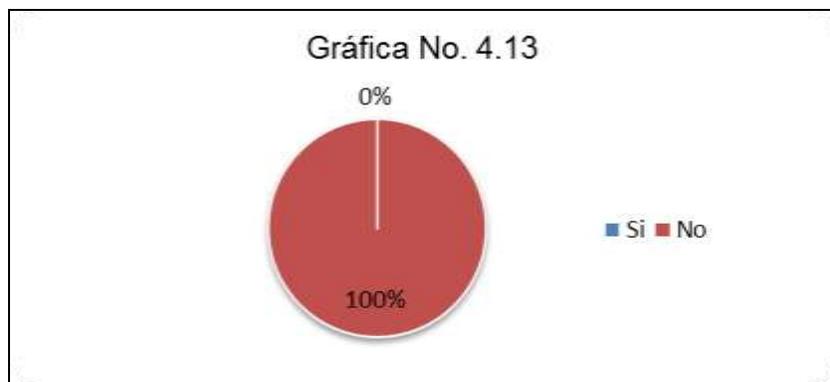
El 80% respondieron que no existe una descripción de puesto de trabajo en la que se definan las tareas que deben realizar, mientras que el 20% respondieron que si existe, aunque en realidad solamente lo suponen.

7. ¿Tiene usted una copia de la descripción de su puesto de trabajo?

Tabla No. 4.13

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.13

El 100% de los 5 empleados que respondieron a la anterior pregunta con un sí, no poseen una copia de la descripción de su puesto de trabajo.

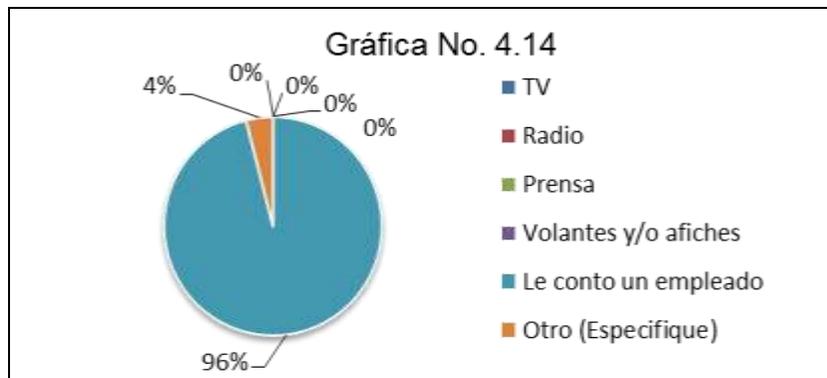
- Integración

8. ¿Cómo se enteró que la empresa necesitaba personal para trabajar?

Tabla No. 4.14

Opciones	Respuestas	Porcentaje
TV	0	0%
Radio	0	0%
Prensa	0	0%
Volantes y/o afiches	0	0%
Le conto un empleado	24	96%
Otro (Especifique)	1	4%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.14

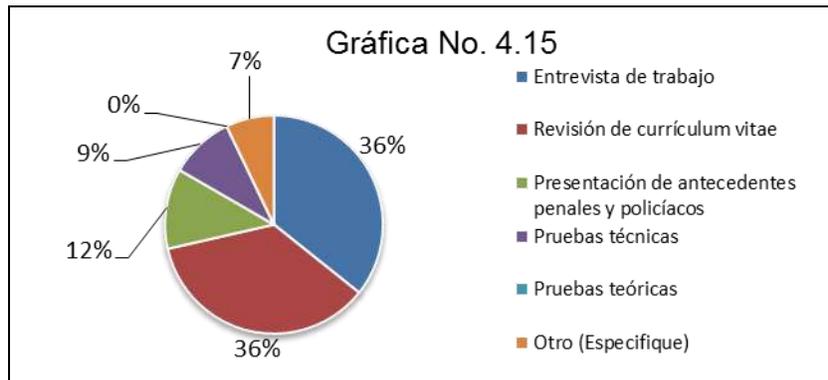
EL 96% de los empleados de las empresas de cable se enteraron de la plaza vacante a través de un empleado y el 4% que representa la respuesta de una persona, fue porque pregunto por una plaza dentro de la empresa.

9. ¿Qué requisitos cumplió cuando llegó a solicitar el puesto?

Tabla No. 4.15

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Entrevista de trabajo	15	36%
Revisión de currículum vitae	15	36%
Presentación de antecedentes penales y policíacos	5	12%
Pruebas técnicas	4	9%
Pruebas teóricas	0	0%
Otro (Especifique)	3	7%
Total	42	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.15

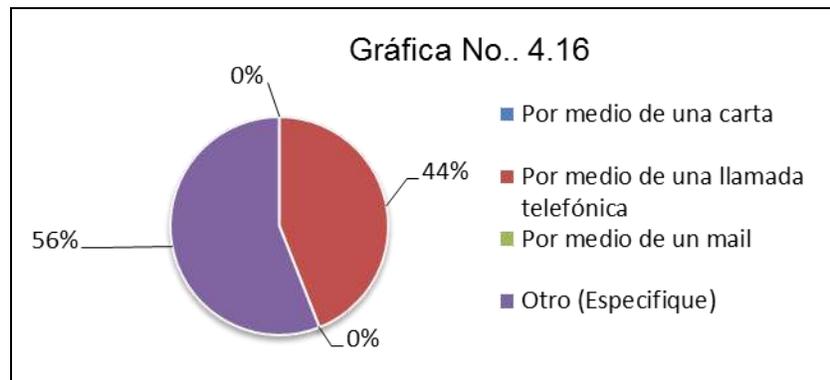
A un 36% de los empleados se les solicitó su currículum vitae, el 36% realizó una entrevista de trabajo, el 12% presentó antecedentes penales y policíacos, el 9% realizó una prueba técnica aplicada únicamente para la plaza de técnico, el 7% respondió que como requisito adicional tenían que poseer experiencia para el puesto que aplicaba.

10. ¿De qué forma se le notificó que había sido escogido para el puesto de trabajo?

Tabla No. 4.16

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Por medio de una carta	0	0%
Por medio de una llamada telefónica	11	44%
Por medio de un e-mail	0	0%
Otro (Especifique)	14	56%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.16

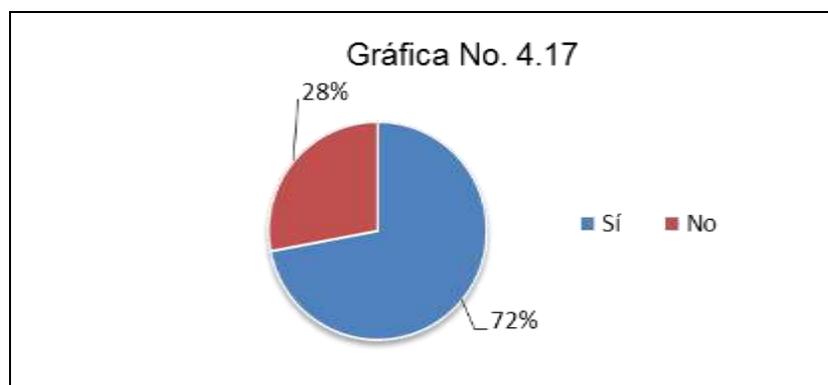
Al 56% de los empleados se les notificó de forma verbal que habían sido escogidos para el puesto de trabajo, al 44% a través de una llamada telefónica.

11. ¿Realizó un período de prueba antes de ser contratado?

Tabla No. 4.17

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	18	72%
No	7	28%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.17

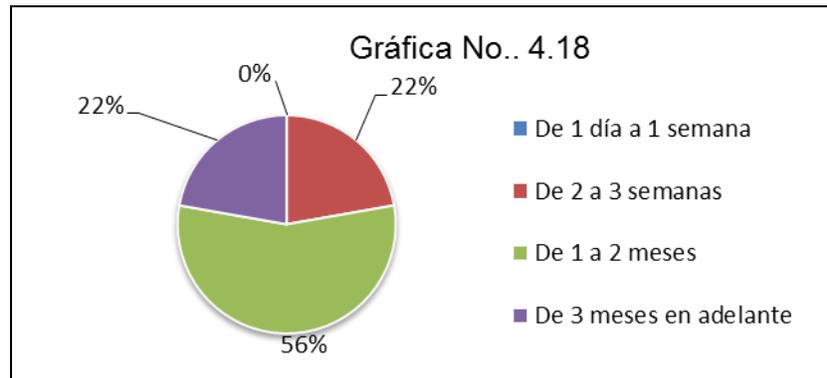
El 72% de los empleados tuvo un periodo de prueba, el 28% no lo tuvo.

¿Cuánto tiempo duró el período de prueba?

Tabla No. 4.18

Opciones	Respuestas	Porcentaje
De 1 día a 1 semana	0	0%
De 2 a 3 semanas	4	22%
De 1 a 2 meses	10	56%
De 3 meses en adelante	4	22%
Total	18	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.18

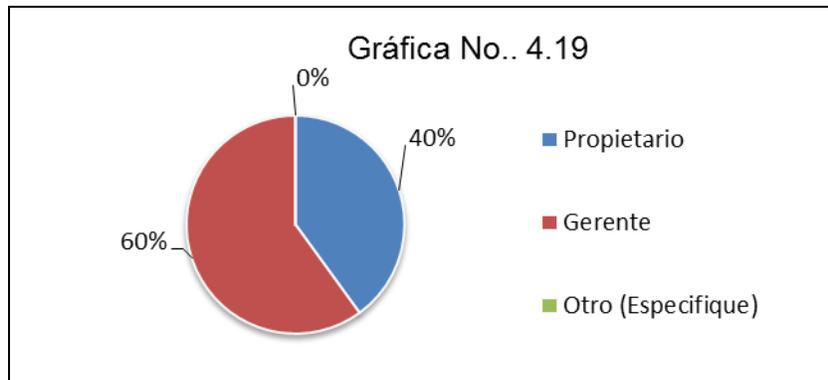
El 56% de los empleados realizó un período de prueba de 2 meses, el 22% de 3 meses y el 22% de 15 días.

12. ¿Quién fue la persona que lo contrató?

Tabla No. 4.19

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Propietario	10	40%
Gerente	15	60%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.19

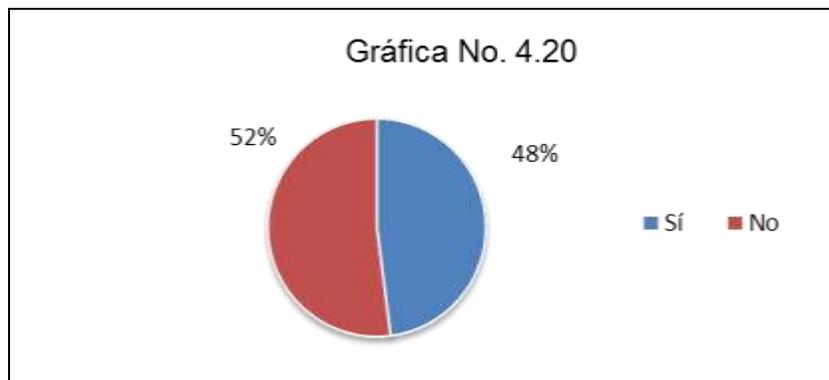
Al 60% de los empleados los contrato el gerente y al 40% el propietario.

13. ¿Se le brindó inducción al momento de ingresar a la empresa?

Tabla No. 4.20

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	13	52%
No	12	48%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.20

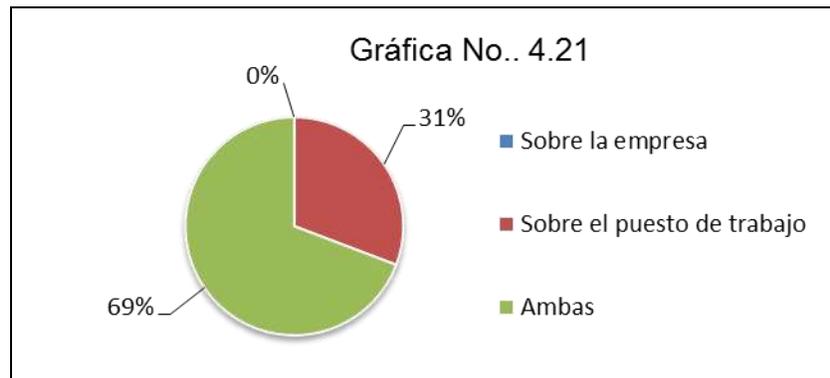
El 52% de los empleados respondieron que si recibieron una inducción al ingresar a la empresa, mientras que el 48% respondió que no recibieron ninguna inducción.

¿Qué tipo de información se le brindó en la inducción?

Tabla No. 4.21

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sobre la empresa	0	0%
Sobre el puesto de trabajo	4	31%
Ambas	9	69%
Total	13	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.21

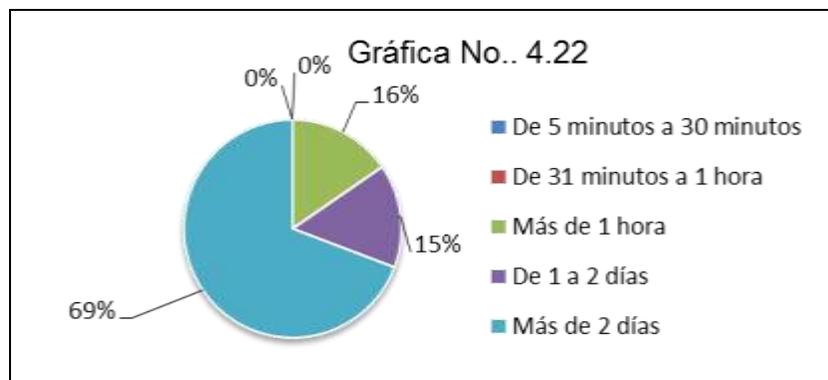
El 69% de los empleados que si recibieron inducción respondieron que la información brindada fue sobre la empresa y sobre el puesto de trabajo, el 31% respondió que la inducción fue sobre el puesto de trabajo.

14. ¿Cuánto tiempo duró la inducción que recibió cuando ingreso a la empresa?

Tabla No. 4.22

Opciones	Respuestas	Porcentaje
De 5 minutos a 30 minutos	0	0%
De 31 minutos a 1 hora	0	0%
Más de 1 hora	2	16%
De 1 a 2 días	2	15%
Más de 2 días	9	69%
Total	13	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.22

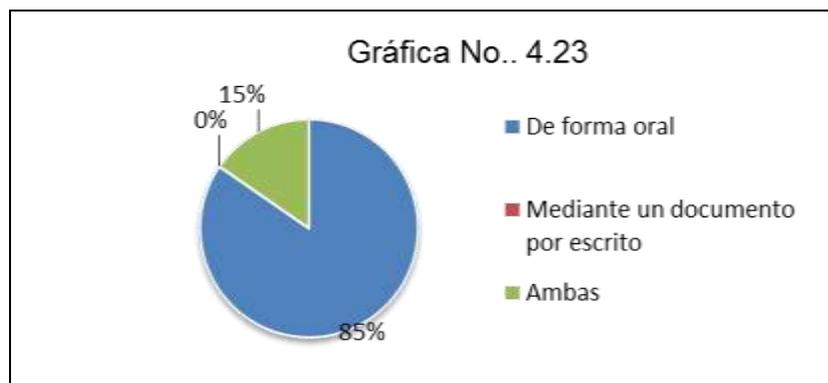
El 69% respondió que la inducción duró más de 2 días, el 16% respondió que más de 1 hora y el 15% respondió que de 1 a 2 días.

15. ¿Cómo se dio la inducción que recibió cuando ingreso a la empresa?

Tabla No. 4.23

Opciones	Respuestas	Porcentaje
De forma oral	11	85%
Mediante un documento por escrito	0	0%
Ambas	2	15%
Total	13	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.23

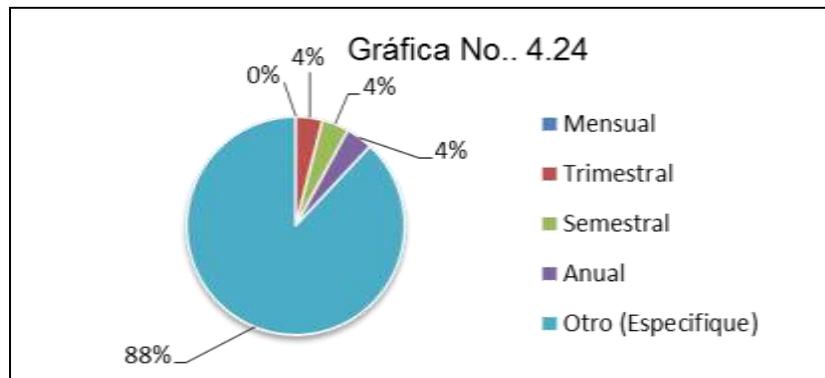
El 85% de los empleados respondieron que la inducción que recibieron fue de forma oral, mientras que el 15% respondió que fue de forma oral y mediante un documento por escrito.

16. ¿Cada cuánto recibe capacitación por parte de la empresa?

Tabla No. 4.24

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	1	5%
Semestral	1	4%
Anual	1	4%
Otro (Especifique)	22	88%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.24

El 88% de los empleados respondieron que no han recibido capacitación por parte de la empresa, el 5% respondió que la capacitación que recibe es trimestral, el 4% respondió semestral y el otro 4% anual.

17. ¿Quién es la persona encargada de capacitar al personal de la empresa?

Tabla No. 4.25

Opciones	Respuestas	Porcentaje
El propietario y/o gerente	0	0%
Empresas dedicadas a la capacitación	3	100%
Experto en el área que se desea capacitar	0	0%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	3	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.25

El 100% de los tres empleados que respondieron que reciben capacitación por parte de la empresa, indicaron que las capacitaciones son brindadas a través de una empresa que se dedica a ello.

18. ¿En qué lugar se capacita?

Tabla No. 4.26

Opciones	Respuestas	Porcentaje
En el lugar de trabajo	0	0%
Fuera de la empresa	3	100%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	3	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.26

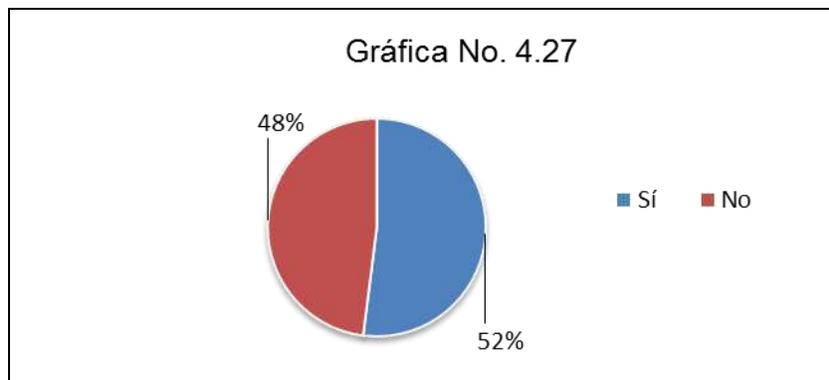
El 100% de los tres empleados que respondieron que reciben capacitación por parte de la empresa, indicaron que las capacitaciones las reciben fuera de la empresa.

19. ¿Evalúan su desempeño dentro de la empresa?

Tabla No. 4.27

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	13	52%
No	12	48%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.27

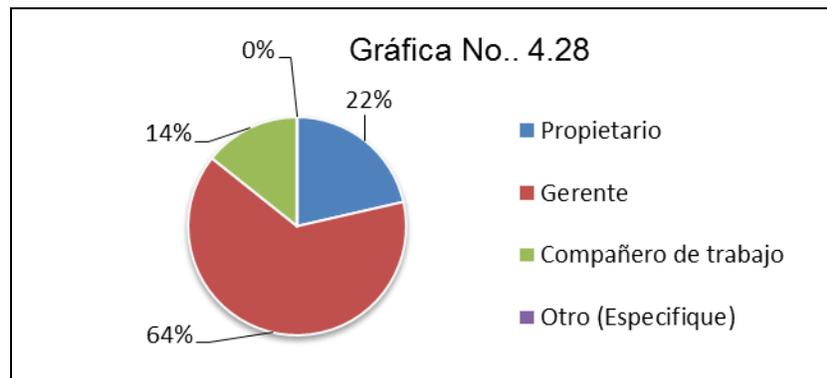
El 52% de los empleados respondieron que si evalúan su desempeño dentro de la empresa, el 48% respondieron que no.

¿Quién es la persona encargada de evaluarlo?

Tabla No. 4.28

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Propietario	3	22%
Gerente	9	64%
Compañero de trabajo	2	14%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	14	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.28

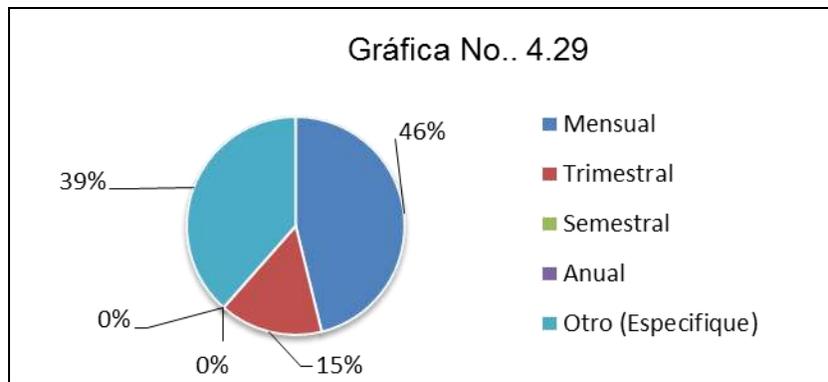
De los empleados que respondieron que si evalúan su desempeño el 64% respondieron que la persona encargada de realizar la evaluación era el gerente, el 22% el propietario y el 14% un compañero de trabajo. Uno de los empleados respondió que el desempeño lo evalúan el gerente y el propietario.

20. ¿Con que frecuencia evalúan su desempeño dentro de la empresa?

Tabla No. 4.29

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Mensual	6	46%
Trimestral	2	15%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Otro (Especifique)	5	39%
Total	13	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.29

De los empleados que respondieron que si evalúan su desempeño el 46% indicaron que la frecuencia con que los evalúan es mensual, el 39% indicaron que semanal o diario, el 15% respondieron que trimestral.

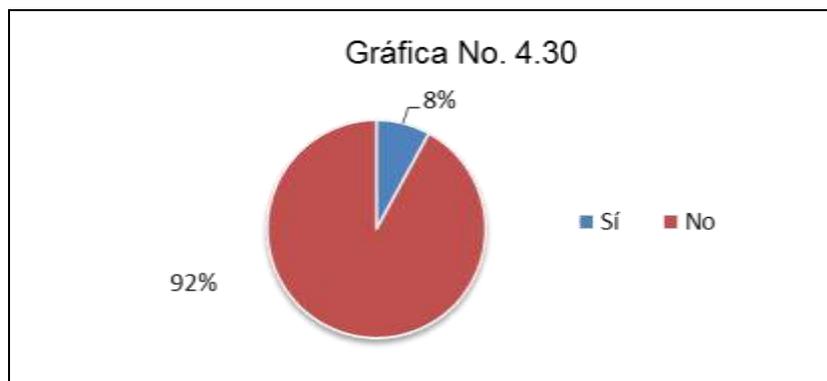
- Dirección

21. ¿Tiene usted autoridad sobre otro puesto de trabajo?

Tabla No. 4.30

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	4	8%
No	21	92%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.30

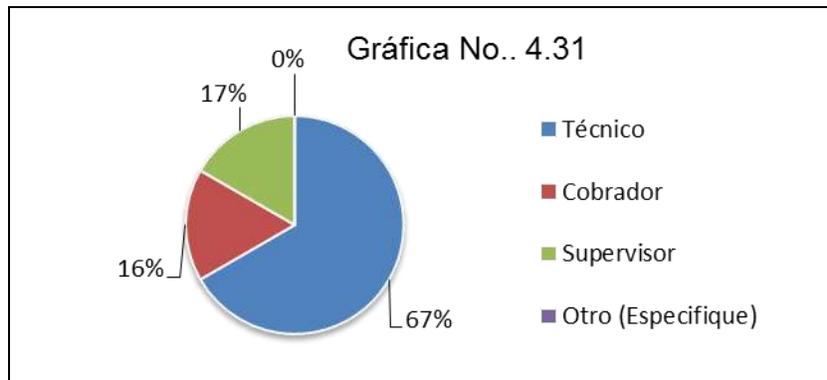
El 92% de los empleados indicaron que no tienen autoridad sobre otro puesto, el 8% indicaron que si tienen autoridad sobre otro puesto.

¿Sobre qué puesto de trabajo tiene usted autoridad?

Tabla No. 4.31

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Técnico	4	67%
Cobrador	1	16%
Supervisor	1	17%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	6	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.31

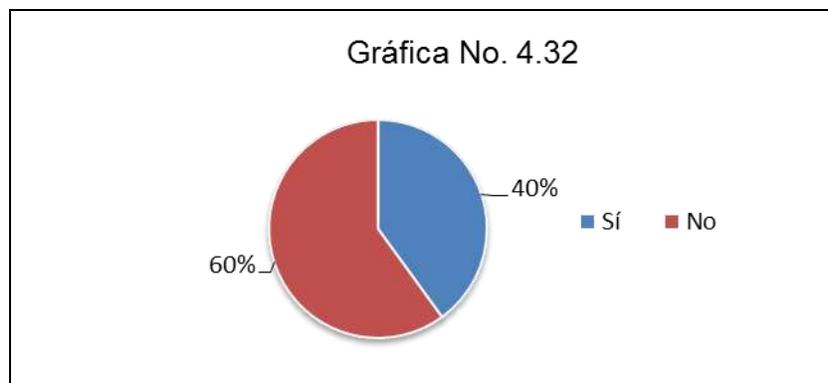
De los empleados que tienen autoridad sobre otro puesto el 67% respondieron que tienen autoridad sobre los puestos de técnicos, el 17% sobre puesto de supervisor, el 16% sobre puesto de cobrador. Uno de los empleados respondió que tiene autoridad sobre técnicos, cobradores y el supervisor.

22. ¿Es recompensado cuando ejecuta bien sus tareas o se cumple alguna meta?

Tabla No. 4.32

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	10	40%
No	15	60%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.32

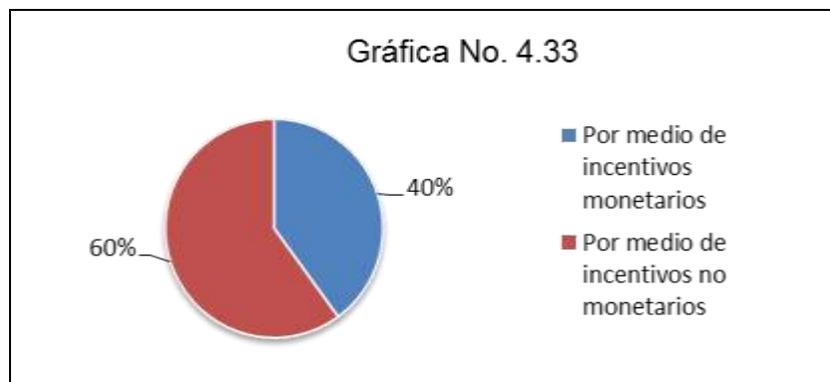
El 60% de los empleados respondió que sí es recompensado cuando ejecuta bien su trabajo o cumple alguna meta, el 40% respondió que no es recompensado.

¿Cómo lo recompensan cuando ejecuta bien sus tareas o se cumple alguna meta?

Tabla No. 4.33

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Por medio de incentivos monetarios	4	40%
Por medio de incentivos no monetarios	6	60%
Total	10	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.33

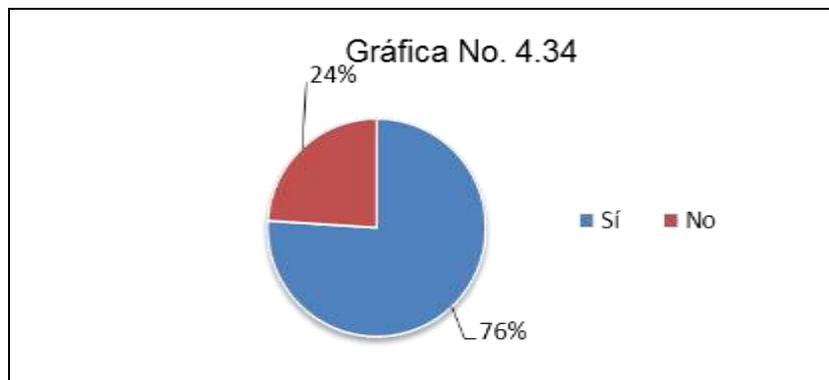
El 60% de los empleados que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior, indicaron que la recompensa que reciben es por medio de incentivos no monetarios, mientras que el 40% recibe incentivos monetarios.

23. ¿Su superior le delega tareas?

Tabla No. 4.34

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	19	76%
No	6	24%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.34

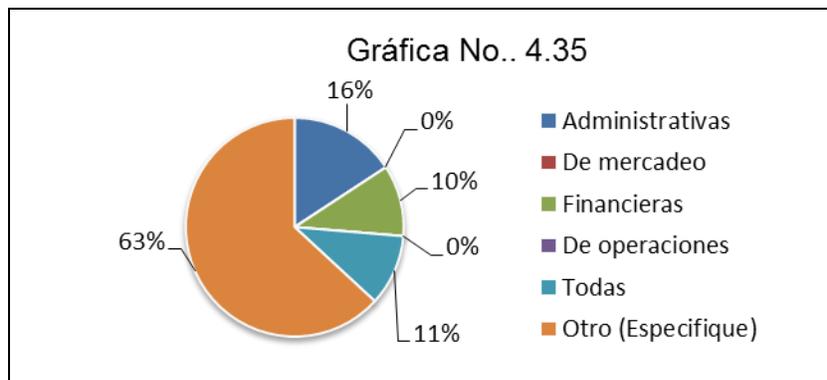
El 76% de las personas que laboran en las empresas de cable respondieron que su superior si les delega tareas, el 24% respondieron que no.

¿De qué tipo de tareas le delega su superior?

Tabla No. 4.35

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Administrativas	3	16%
De mercadeo	0	0%
Financieras	2	10%
De operaciones	0	0%
Todas	2	11%
Otro (Especifique)	12	63%
Total	19	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.35

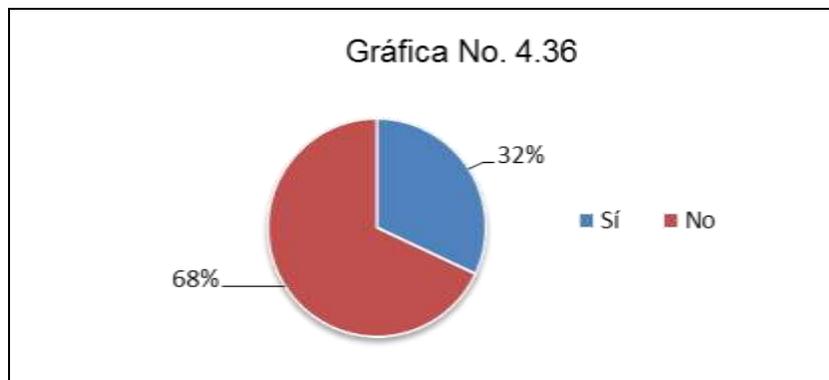
De los 19 empleados que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior el 63% respondieron con otra de las opciones presentadas, siendo estas: de servicio con 6 respuestas, técnicas con 3 respuestas, laborales con 1 respuesta y cobros con 2 respuestas; el 16% respondió que las tareas son administrativas, el 11% respondió que las tareas que les delegan son todas según las opciones: Administrativas, de mercadeo, financieras y de operaciones; el 10% respondió que las tareas son financieras.

24. ¿Es supervisado al momento de desempeñar su trabajo?

Tabla No. 4.36

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	8	32%
No	17	68%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.36

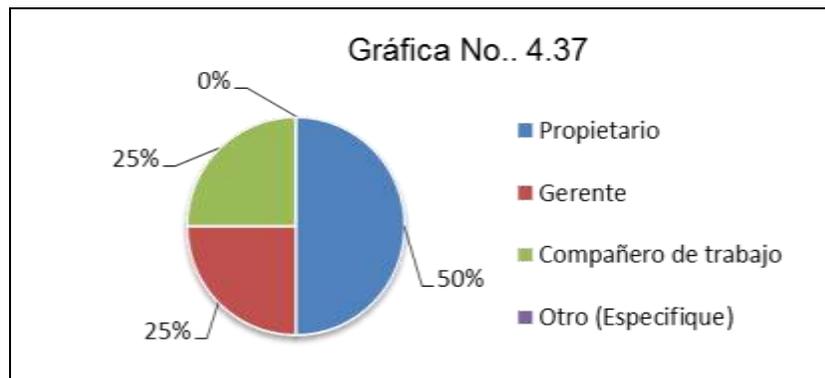
El 68% de los trabajadores respondieron que no son supervisados al momento de desempeñar su trabajo; el 32% respondieron que si son supervisados al momento de desempeñar su trabajo.

¿Quién lo supervisa?

Tabla No. 4.37

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Propietario	4	50%
Gerente	2	25%
Compañero de trabajo	2	25%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	8	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.37

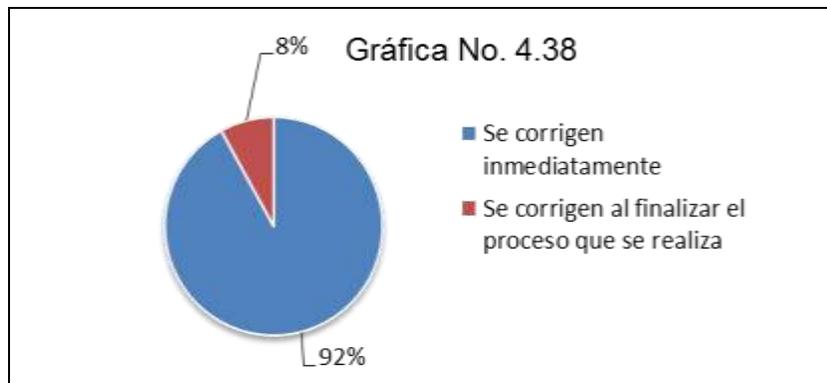
De los trabajadores que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior, el 50% indicaron que quien los supervisa al momento de desempeñar su trabajo es el propietario, el 25% respondió que el gerente y también con un 25% respondieron que un compañero de trabajo.

25. ¿Qué procede si se encuentran errores?

Tabla No. 4.38

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Se corrigen inmediatamente	23	92%
Se corrigen al finalizar el proceso que se realiza	2	8%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.38

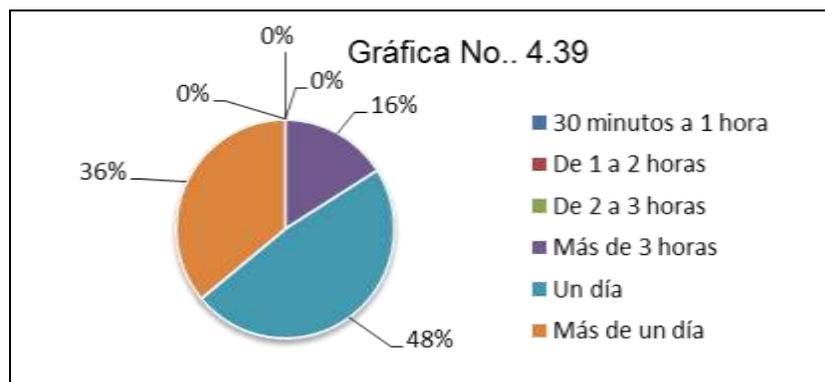
El 92% respondieron que si se encuentran errores se corrigen inmediatamente, el 8% respondieron que se corrigen al finalizar el proceso que se realiza.

26. ¿Cuánto tiempo transcurre para solucionar una falla en el sistema de cable?

Tabla No. 4.39

Opciones	Respuestas	Porcentaje
30 minutos a 1 hora	0	0%
De 1 a 2 horas	0	0%
De 2 a 3 horas	0	0%
Más de 3 horas	4	16%
Un día	12	48%
Más de un día	9	36%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.39

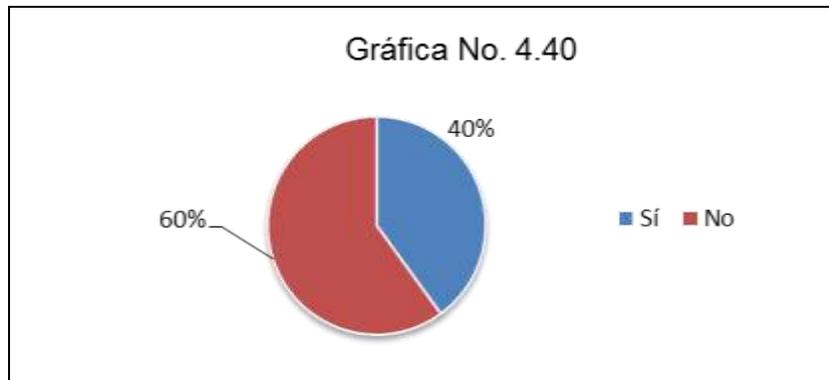
El 48% de los empleados respondieron que el tiempo que transcurre para solucionar una falla en el sistema de cable es un día; el 36% respondió que más de un día y el 16% respondió que más de 3 horas.

27. ¿Existe un líder dentro de la empresa para la cual labora?

Tabla No. 4.40

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	10	40%
No	15	60%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.40

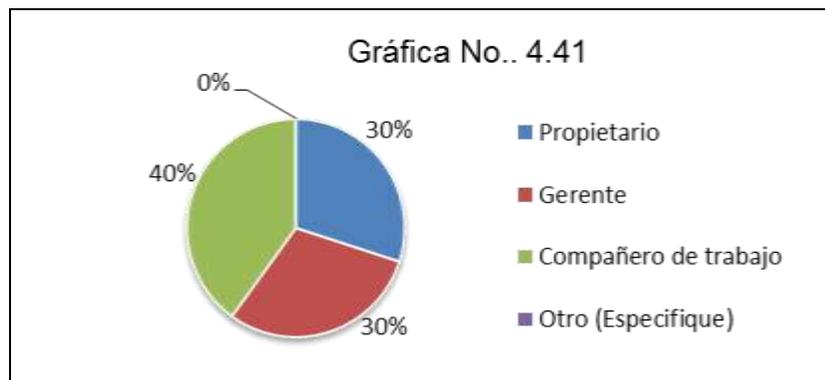
El 60% de los trabajadores de las empresas de cable respondieron que si existe un líder dentro de la empresa para la cual labora; el 40% respondieron que no existe un líder dentro de la empresa para la cual labora.

¿Quién es el líder dentro de la empresa para la cual labora?

Tabla No. 4.41

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Propietario	3	30%
Gerente	3	30%
Compañero de trabajo	4	40%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	10	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.41

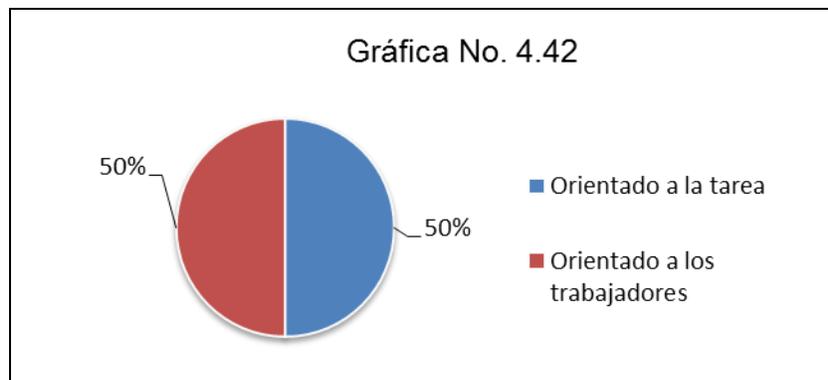
De los 10 empleados que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior, el 40% respondieron que el líder dentro de la empresa es un compañero de trabajo, el 30% respondieron que el líder es el propietario y el 30% que el gerente.

28. ¿Qué tipo de liderazgo aplica esta persona en la empresa?

Tabla No. 4.42

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Orientado a la tarea	5	50%
Orientado a los trabajadores	5	50%
Total	10	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.42

De los empleados que respondieron afirmativamente en la pregunta número 38, el 50% respondieron que el liderazgo que aplica la persona que es líder dentro de la empresa está orientado a las tareas dentro de la misma, el 50% respondió que el liderazgo que aplica esta persona está orientado a los trabajadores.

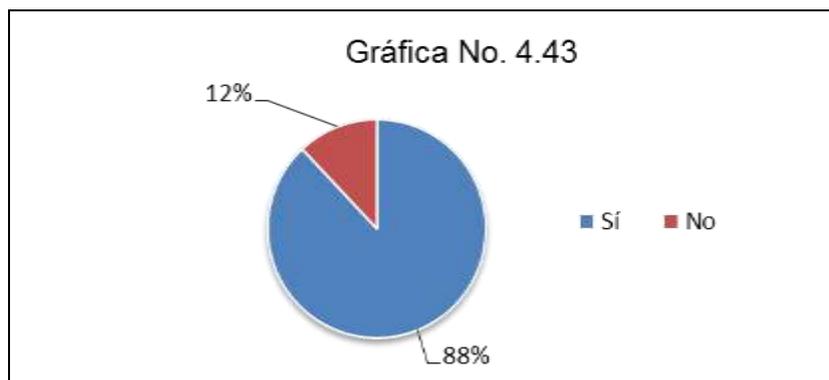
- Control

29. ¿Se utiliza algún tipo de control dentro de la empresa?

Tabla No. 4.43

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	22	88%
No	3	12%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.43

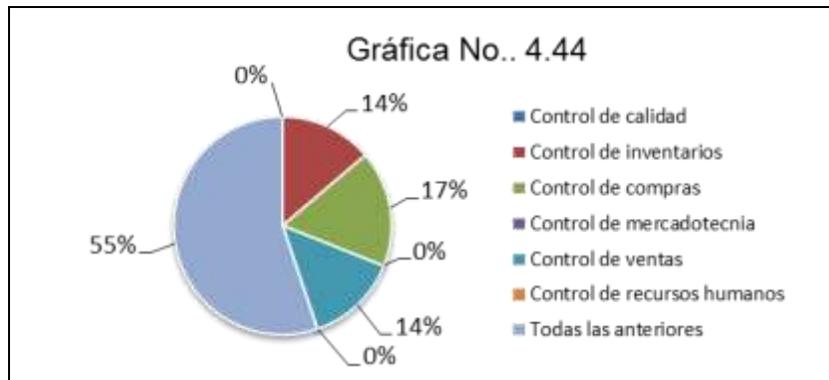
El 88% de los empleados respondieron que si se utiliza algún tipo de control dentro de la empresa; el 12% respondieron que no.

¿Qué tipo de control se emplea dentro de la empresa?

Tabla No. 4.44

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Control de calidad	0	0%
Control de inventarios	4	14%
Control de compras	5	17%
Control de mercadotecnia	0	0%
Control de ventas	4	14%
Control de recursos humanos	0	0%
Todas las anteriores	16	55%
Total	29	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.44

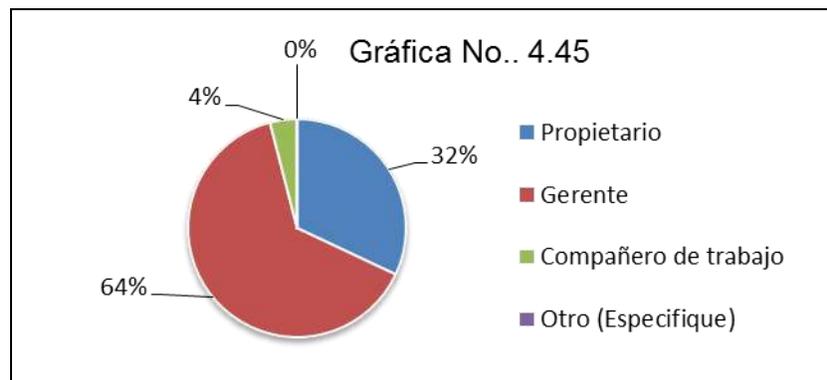
El 55% de los trabajadores que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior indicaron que los sistemas de control que se emplean dentro de la empresa son todos los controles presentados; el 17% respondieron que se emplea el control de compras, el 14% control de inventario y 14% control de ventas; cuatro personas indicaron que los controles empleados son de inventarios, compras y ventas.

30. ¿Quién es la persona encargada de aplicar los diferentes tipos de control?

Tabla No. 4.45

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Propietario	8	32%
Gerente	16	64%
Compañero de trabajo	1	4%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	25	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.45

De los empleados que respondieron afirmativamente en el pregunta número 40, el 64% respondieron que la persona encargada de aplicar los diferentes tipos de controles dentro de la empresa es el gerente, el 32% respondieron que el propietario y el 4% que un compañero de trabajo; cuatro personas respondieron que quienes aplican los controles son el gerente y el propietario.

4.3 Resultados de Entrevista a los Clientes de las Empresas de Cable

El total de clientes entrevistados fue trescientos cincuenta y cinco, distribuyendo los cuestionarios de la siguiente manera:

264 cuestionarios para Cine Cable S.A. la cual representa un 74.47% del total de usuarios, y 91 cuestionarios para Tecnicable la cual representa un 25.53% del total de usuarios.

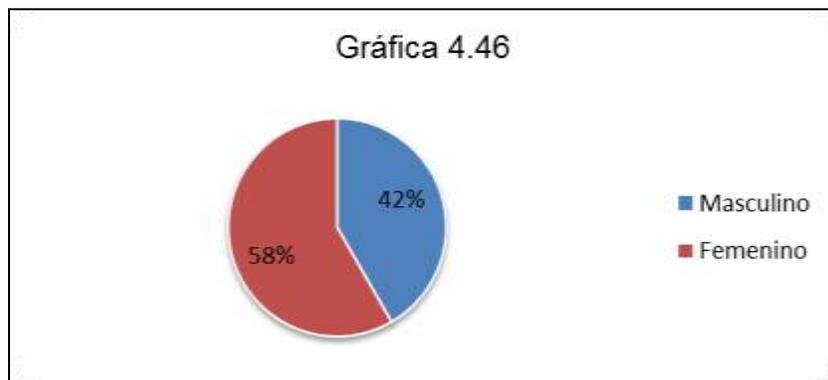
- Datos generales:

Tablas comparativas de la información más relevante:

Tabla 4.46

Sexo	Respuestas	Porcentaje
Masculino	148	42%
Femenino	207	58%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



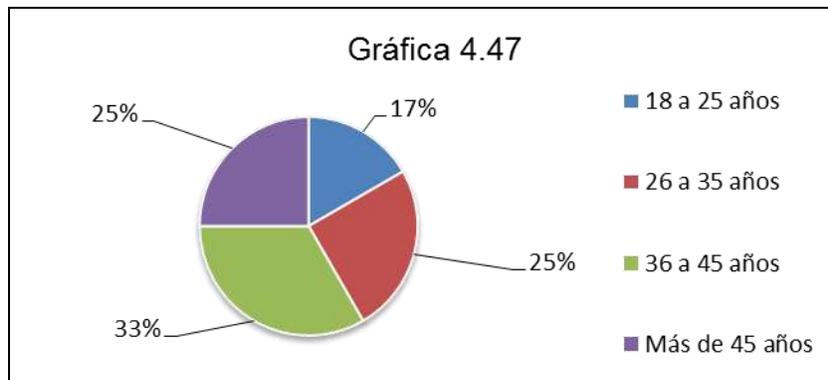
Fuente: Tabla 4.46

Los clientes entrevistados de las empresas de cable, fueron de sexo femenino el 58% y de sexo masculino el 42%.

Tabla 4.47

Edades	Respuestas	Porcentaje
18 a 25 años	59	17%
26 a 35 años	89	25%
36 a 45 años	118	33%
Más de 45 años	89	25%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla 4.47

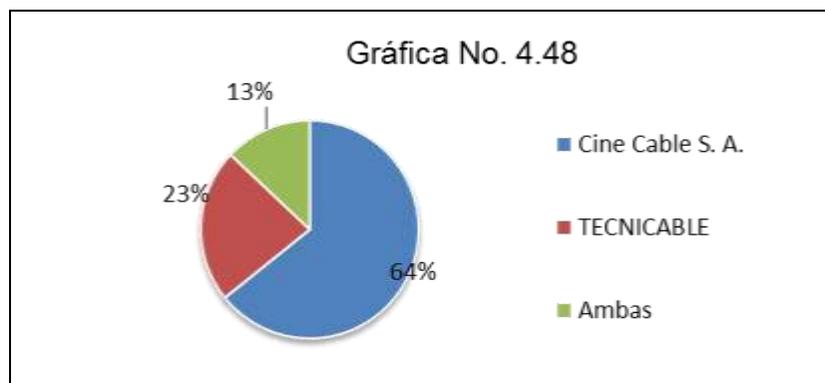
La edad de los clientes entrevistados de las empresas de cable en su mayoría es de 36 a 45 años con un porcentaje del 33%, de 26 a 35 años con un 25%, de más de 45 años con 25% y la menor parte de 18 a 25 años con un 17%.

1. ¿De qué empresa de servicio de televisión por cable ha sido cliente?

Tabla No. 4.48

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Cine Cable S. A.	228	64%
Tecnicable	81	23%
Ambas	46	13%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.48

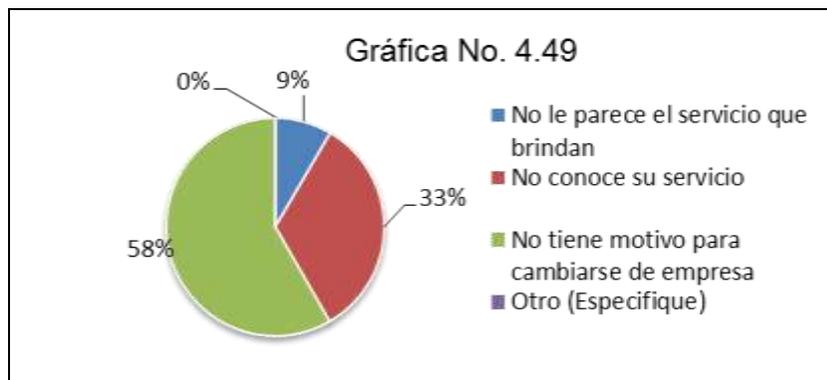
El 64% de los clientes entrevistados han sido clientes de la empresa Cine Cable S.A., el 23% de la empresa Tecnicable y el 13% de ambas empresas.

2. ¿Por qué motivo no posee el servicio de la otra empresa?

Tabla No. 4.49

Opciones	Respuestas	Porcentaje
No le parece el servicio que brindan	30	9%
No conoce su servicio	118	33%
No tiene motivo para cambiarse de empresa	207	58%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.49

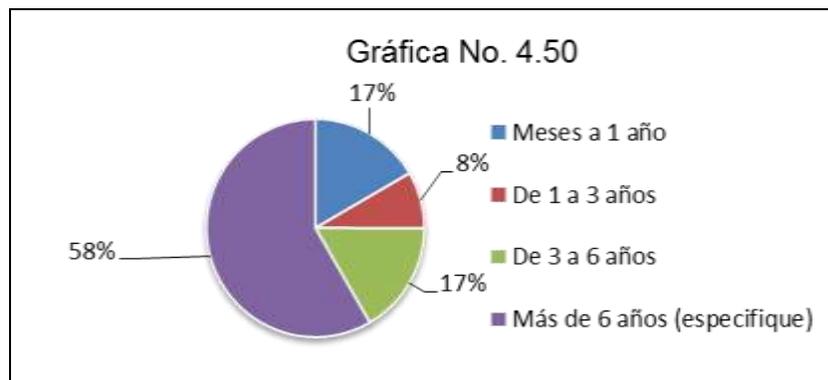
La razón por la cual los clientes no poseen el servicio que presta la otra empresa es en un 58% por no tener ningún motivo para cambiarse, el 33% no conoce el servicio que presta la otra empresa y el 9% porque no le parece el servicio que brinda la otra empresa.

3. ¿Desde hace cuánto tiempo tiene el servicio de cable?

Tabla No. 4.50

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Meses a 1 año	59	17%
De 1 a 3 años	30	8%
De 3 a 6 años	59	17%
Más de 6 años (especifique)	207	58%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.50

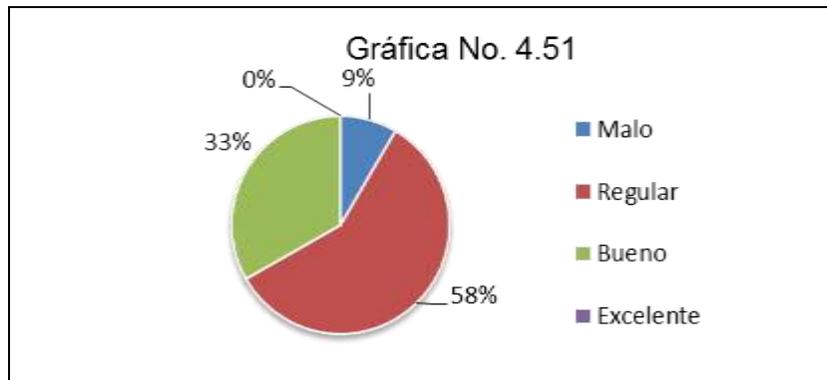
El 58% de los clientes de las empresas de cable tienen más de 6 años de tener el servicio que estas prestan, el 17% tienen de 3 a 6 años de tener el servicio, el 17% tienen meses a un año de tener el servicio y el 8% de 1 a 3 años de tener el servicio.

4. ¿Cómo califica el servicio que brinda(n) la(s) empresa(s) de cable?

Tabla No. 4.51

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Malo	30	9%
Regular	207	58%
Bueno	118	33%
Excelente	0	0%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.51

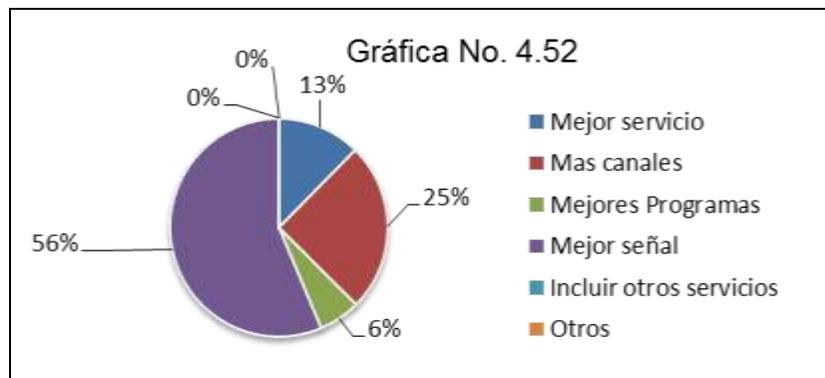
El 58% de los clientes de las empresas de cable califican el servicio que reciben como regular, el 33% como bueno y el 9% como malo.

5. ¿Qué debe(n) de mejorar la(s) empresa(s) de cable de Totonicapán? Especifique

Tabla No. 4.52

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Mejor servicio al cliente	44	13%
Mas canales	89	25%
Mejores Programas	22	6%
Mejor señal	200	56%
Incluir otros servicios	0	0%
Otros	0	0%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.52

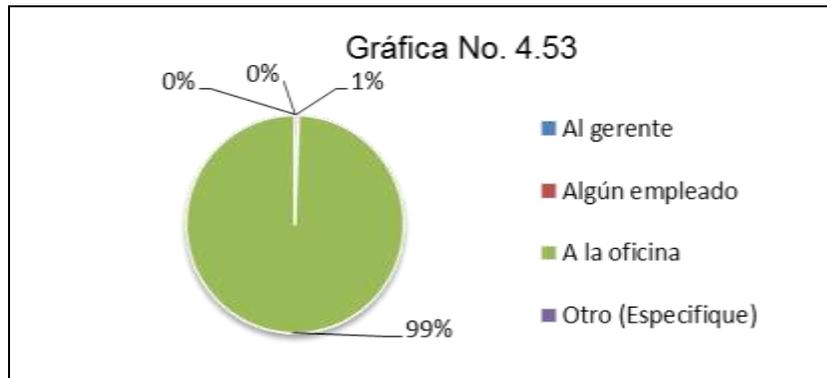
El 56% de los clientes opinan que las empresas de cable deben mejorar la señal, el 25% opinan que deben de tener más canales, el 13% opinan que deben de mejorar el servicio al cliente que brindan, el 6% opinan que deben de mejorar los programas.

6. ¿A quién se dirige usted cuando tiene alguna queja o falla en el servicio?

Tabla No. 4.53

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Al gerente	0	0%
Algún empleado	2	1%
A la oficina	353	99%
Otro (Especifique)	0	0%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.53

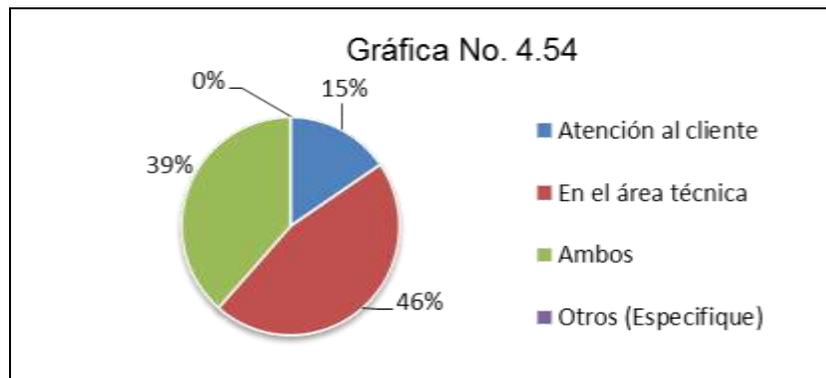
El 99% de los clientes se dirigen a la oficina cuando tienen alguna queja o falla en el servicio de cable, el 1% de los clientes se dirigen a algún empleado de la empresa que le brinda el servicio.

7. ¿En que deben de ser capacitados los empleados de las empresas de cable?

Tabla No. 4.54

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Atención al cliente	55	15%
En el área técnica	164	46%
Ambos	137	39%
Otros (Especifique)	0	0%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.54

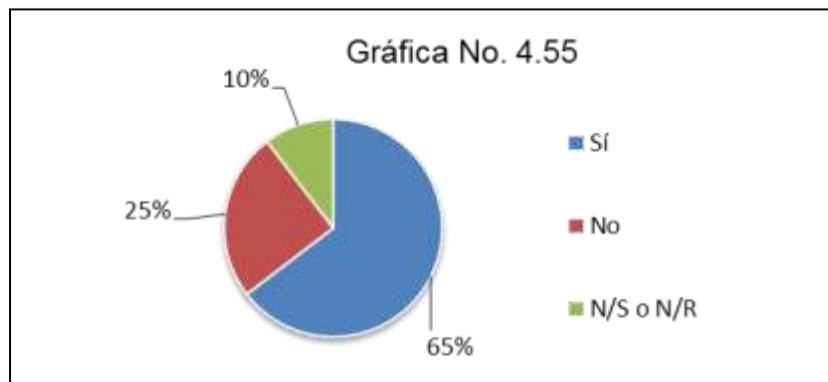
El 46% de los clientes respondieron que los empleados de las empresas de cable deben de ser capacitados en el área técnica, el 39% respondieron que en el área técnica y en atención al cliente, el 15% respondieron que deben de ser capacitados en atención al cliente.

8. ¿Considera usted que el trabajo que realizan los empleados es supervisado adecuadamente? ¿Por qué?

Tabla No. 4.55

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	230	65%
No	89	25%
N/S o N/R	37	10%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.55

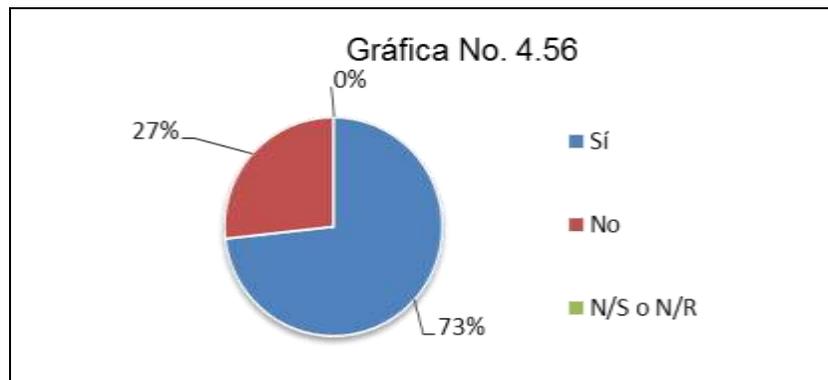
El 65% de los entrevistados consideran que el trabajo que realizan los empleados es supervisado adecuadamente, porque les consta y lo han observado, el 25% consideran que no es supervisado adecuadamente, porque nunca han observado que la realicen y el 10% no sabían o no respondieron a la pregunta.

9. ¿Considera usted que los empleados son los adecuados para realizar el trabajo dentro de las empresas de cable? ¿Por qué?

Tabla No. 4.56

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	260	73%
No	95	27%
N/S o N/R	0	0%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.56

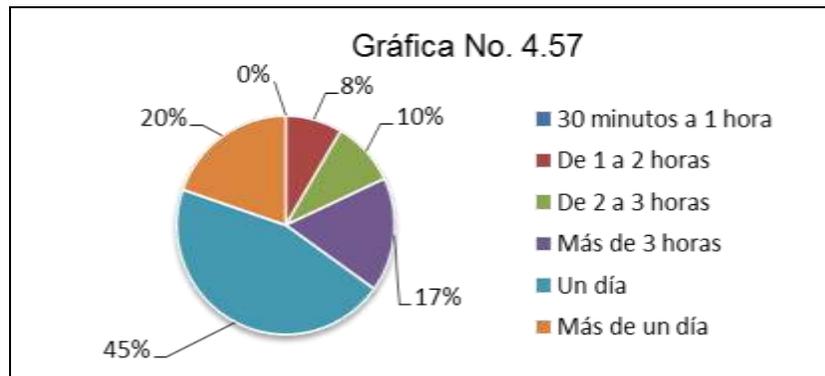
El 73% de los clientes consideran que los empleados son los adecuados para realizar el trabajo dentro de la empresa de cable, en su mayoría porque si saben desempeñar el trabajo, el 27% consideran que los empleados no son los adecuados para realizar el trabajo, por no desempeñarlos bien.

10. ¿Cuánto tiempo transcurre para dar solución a una queja o falla en el sistema de cable?

Tabla No. 4.57

Opciones	Respuestas	Porcentaje
30 minutos a 1 hora	0	0%
De 1 a 2 horas	30	8%
De 2 a 3 horas	34	10%
Más de 3 horas	60	17%
Un día	161	45%
Más de un día	70	20%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.57

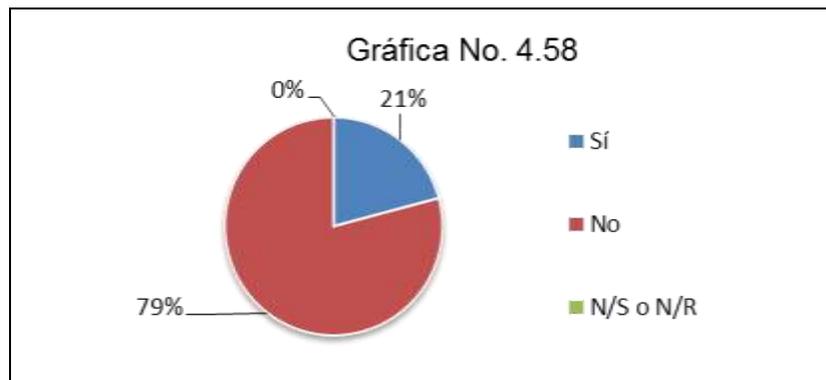
El 45% de los clientes de las empresas de cable respondieron que el tiempo que transcurre para la solución de una queja o falla en el sistema de cable es de un día, el 20% respondieron que el tiempo es más de un día, el 17% que el tiempo es de más de 3 horas, el 10% respondieron que el tiempo es de 2 a 3 horas y el 8% de 1 a 2 horas.

11. ¿Considera usted que la respuesta y solución a las quejas y fallas del sistema es el adecuado? ¿Por qué?

Tabla No. 4.58

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	74	21%
No	281	79%
N/S o N/R	0	0%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.58

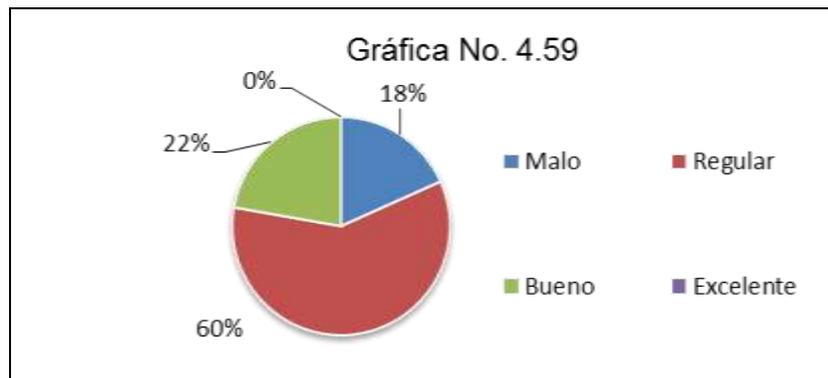
El 79% de los clientes consideran que la respuesta y solución a las quejas y fallas del sistema de cable que reciben no es el adecuado porque el tiempo es muy tardado, el 21% consideran que si es adecuado porque es rápido.

12. ¿Cómo califica la solución a los problemas y fallas del sistema?

Tabla No. 4.59

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Malo	65	18%
Regular	211	60%
Bueno	79	22%
Excelente	0	0%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.59

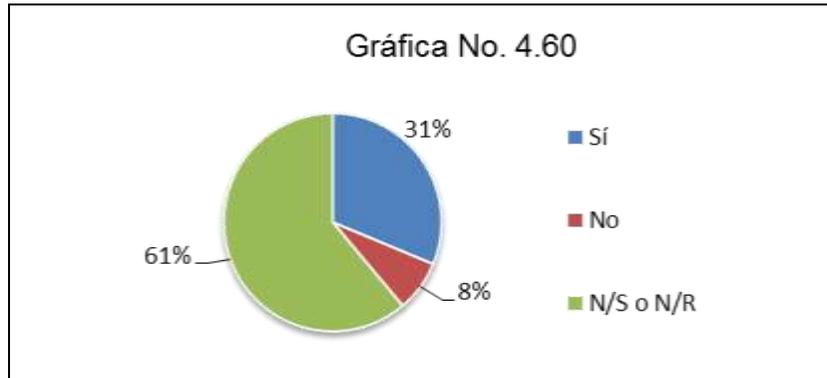
El 60% de los entrevistados califican la solución a los problemas y fallas del sistema de cable como regular, el 22% lo califican como bueno y el 18% como malo.

13. ¿Sabe usted si la o las empresas de cable utilizan algún tipo de control en el desempeño de su trabajo? ¿Cuál es el control que utilizan?

Tabla No. 4.60

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Sí	111	31%
No	27	8%
N/S o N/R	217	61%
Total	355	100%

Trabajo de campo 2013



Fuente: Tabla No. 4.60

El 61% de los clientes no saben o no respondieron si la(s) empresa(s) de cable utiliza(n) algún tipo de control en su trabajo, el 31% respondieron que la o las empresas si utilizan algún tipo de control en su trabajo, siendo estos de cobros, supervisión y técnicos, el 8% respondieron que la o las empresas no utilizan algún tipo de control en su trabajo.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De conformidad con la información obtenida en el trabajo de campo, se presenta el siguiente análisis e interpretación de los resultados recopilados a través de las respuestas de los gerentes, empleados y clientes de las empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán, determinando lo siguiente:

A través de las respuestas obtenidas se logró determinar que dentro de las empresas de cable la planificación que cada una de ellas realiza es de forma empírica, ninguna de las empresas de cable cuenta con una misión bien definida y en ambos casos ninguna tiene la misión por escrito; tanto los gerentes como el personal de cada empresa proporcionaron respuestas muy variantes al describir cual es la misión que poseen; las metas que se establecen tampoco se encuentran por escrito y el personal de cada empresa no las conocen o les son confusas; dentro de la planificación que las empresas realizan tampoco definen con exactitud cuáles son las estrategias, planes y actividades que se deben realizar. Este resultado se discute con lo que indican Koontz y Weihrich (2013) “la planeación estriba en elegir misiones y objetivos y las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar éstos, y requiere que se tomen decisiones”.

Las empresas de cable no establecen cuál es su propósito o razón de ser al no contar con una misión bien definida, esto no refleja lo que definen Wheelen y Hunger (2007) quienes especifican que la misión es “el propósito o razón de la existencia de la empresa, y esta declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto”.

Dentro de los resultados se comprobó que las empresas de cable no cuentan con una visión, es por ello que no tienen claro cuál es el futuro que esperan o desean tener, este resultado contradice lo que define Wheelen y Hunger (2007) “La visión es lo que la empresa quiere ser en un futuro”.

Las empresas de cable establecen algunos objetivos pero estos no son precisos ya que no se basan en una misión y una visión; estos objetivos según los gerentes de

cada empresa, sí se encuentran por escrito pero la mayoría de los empleados no los reciben por este medio, algunos los desconocen o les son confusos; tampoco las actividades que realizan para lograr estos objetivos son eficientes ya que no persiguen un fin bien establecido, obteniendo de esta forma resultados defectuosos y con mucha dificultad. Esto se discute con Wheelen y Hunger (2007) quienes indican que “los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada.”

Todo lo anterior conlleva a que las metas dentro de las empresas sean también deficientes, además estas no se hacen llegar a todo el personal, Wheelen y Hunger (2007) precisan que “Las metas son los procesos que se deben seguir para poder llegar al objetivo”, pero esto no se aplica adecuadamente en cada una de las empresas investigadas.

No está bien establecida la relación en la cual las empresas de cable lograrán su misión y objetivos, los autores Wheelen y Hunger (2007) indican que las estrategias son “un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos”, pero de acuerdo a los resultados obtenidos esto no cumple lo que indican los especialistas en el tema, según los gerentes las estrategias que aplican las empresas de cable son de mercadeo y servicio, las cuales buscan diferenciar los servicios que se brindan, pero estas no se encuentran por escrito y no están bien definidas.

Los gerentes y propietarios de las empresas de cable no definen políticas dentro de las mismas, según Wheelen y Hunger (2007) “Las políticas son una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación”, pero esto no se efectúa en cada una de las empresas.

En las empresas de cable los procedimientos que utilizan se enfocan más a la compra de material y equipo y a la venta de servicios, solamente una de ellas posee procedimientos para el mantenimiento del sistema de cable, siendo estos los únicos procedimientos establecidos que ambas poseen. Koontz y Weihrich (2013) dicen que los procedimientos “son planes por medio de los cuales se establece un método para el

manejo de actividades futuras”, lo que indica que las empresas si ponen en práctica lo que indican los expertos, pero es contradictorio ya que estos procedimientos no se encuentran por escrito.

Koontz y Weihrich (2013) establecen que “Los programas involucran a las metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir y recursos a utilizar para poder efectuar un curso de acción”, pero esto no se cumple dentro de las empresas de cable evaluadas, ya que ninguna utiliza programas.

Según los gerentes de cada empresa de cable, en ninguna de ellas se elabora algún tipo de presupuesto, como lo definen Koontz y Weihrich (2013) los presupuestos son “la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos”, es por ello que los resultados no son óptimos ya que numéricamente no establecen que rentabilidad esperan obtener y no enfocan su esfuerzo al logro de este objetivo tan importante.

La organización que poseen las empresas evaluadas es de tipo Formal, cumpliendo con lo que exponen los expertos Robbins y Coulter (2007), “una organización está dividida en dos tipos: La Formal, definida como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, y La Informal como una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente”, pero las empresas de cable no se encuentran bien estructuradas, no tienen un orden bien establecido sobre las actividades que realizan y procedimientos para ejecutarlas, lo que perjudica a ambas empresas en poder tomar las mejores decisiones en cuanto a las problemáticas que enfrentan.

Las empresas de cable poseen un organigrama de tipo maestro, pero en ambas empresas el mismo se encuentra desactualizado, además no se respetan las obligaciones jerárquicas de los puestos, lo que perjudica a las mismas, esto no cumple lo que afirma el autor Tomey (2009) quien define: “el organigrama es un diagrama que muestra la forma en la que se relacionan y están conectados los diferentes

componentes de una organización. Describe las relaciones formales existentes dentro de la empresa, las áreas de responsabilidad, las personas de las que depende cada empleado y los canales de comunicación con los que cuenta la organización”.

Los gerentes de la empresas de cable indican que aplican una cadena de mando dentro de las mismas, en donde únicamente los mandos altos son los que toman las decisiones, pero en ambas empresas no tienen bien definidos los niveles jerárquicos ya que en algunos casos la información y el reporte de trabajo no llegan a donde corresponde, los empleados si conocen a su jefe inmediato, pero es contradictorio ya que reportan a otra persona y el flujo de información no es el correcto ya que no respeta la cadena de mando establecida, por lo que esto es contrario a lo que los expertos establecen, ya que según Robbins y Coulter (2007) “La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quién informa a quién”.

Ninguna de las empresas de cable posee un manual de descripción de puestos, según indicaron los gerentes si tienen definidas las funciones y la forma de evaluar los puestos, pero esto es contradictorio ya que se confirmó con los empleados de que esto no se aplica dentro de las empresas evaluadas, esto se discute con la definición de Reyes (2007) quien establece que la descripción de puestos “consiste en definir y documentar todos y cada uno de los puestos que integran una organización y en determinar las habilidades y obligaciones que se requieren en cada uno de ellos, así como el tipo de persona adecuado para ocuparlo”.

Los gerentes entrevistados indicaron que dentro de las empresas no utilizan manuales administrativos y no creen que sean necesarios ya que desde sus inicios no los han utilizado, lo que contradice a Reyes (2007), quien establece que “los manuales administrativos son esenciales ya que tienen como fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

Las empresas de cable cumplen con deficiencia lo que establecen Koontz y Wehrich (2013) “La integración consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados”, ya que el proceso de integración que ellos realizan no posee todos los factores que lo componen y los que sí tienen establecidos se realizan empíricamente, contradiciendo a Werther y Davis (2008) quienes indican que este proceso consta de 8 factores elementales: “planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, sueldos y salarios”.

Mondy (2010) define a la planeación de recursos humanos como: “el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible dónde y cuándo se necesite”. Dentro de las empresas de cable no aplican este tipo de planeación, afectando todo el proceso de integración dentro de las mismas.

Según los gerentes de las empresas evaluadas, dentro de las mismas se realizan un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, pero en realidad posee deficiencias ya que no existe una descripción de cada puesto, la contratación se da sin muchas veces buscar al mejor candidato y no se investigan los antecedentes de los mismos, contradiciendo lo que indica Chiavenato (2007) con respecto a que el reclutamiento “es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”, así como también Robbins y Coulter (2007) quienes definen la selección de personal como “el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados”.

Según las respuestas de los gerentes dentro de las empresas elaboran contratos escritos para cada uno de los empleados, pero únicamente dos empleados indicaron que habían firmado contrato y solamente uno de ellos tiene copia del mismo, esto contradice a lo indicado por Flórez (2007), quien define que la contratación “es

formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa de forma escrita y clara. Cuando ya se aceptaron las partes, es necesario integrar su expediente”.

Los gerentes indicaron que a todos los empleados se les da una inducción en el momento de ser contratados y que constantemente se les capacita, pero esto es contrario a las respuestas obtenidas por los empleados ya que según ellos únicamente la mitad tuvieron una inducción al momento de ser contratados y la mayoría que es el 88% no han recibido alguna capacitación, esto contradice a lo que establecen Robbins y Coulter (2007) quienes afirman que la inducción es “la introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización”, además Dessler (2009) indica que la capacitación “es el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo”.

La evaluación del desempeño se lleva a cabo en cada una de las empresas evaluadas, pero únicamente la mitad del personal total de ambas empresas es evaluado, en una de ellas de forma mensual y trimestral en la otra, esto lo realizan únicamente a través de la observación, según Dessler (2009) la evaluación de desempeño “es calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño”, pero estas normas no están definidas dentro de las empresas, por lo que esto es contrario a lo que establece el autor.

Dentro del proceso de dirección que las empresas de cable realizan existen muchas deficiencias, ya que no logran guiar el comportamiento de las personas para alcanzar los resultados que desean alcanzar, no motivan a su personal, no se ejerce una autoridad adecuada y no tienen bien definido un canal de comunicación, lo que se discute con Robbins y Coulter (2007) quienes establecen que la dirección “es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados”.

Según los gerentes evaluados la comunicación dentro del personal de cada empresa son adecuadas, pero en realidad por no estar bien definido este proceso surgen problemas en cuanto a la delegación de tareas y reporte de trabajo, lo que se discute con Chiavenato (2007), quien define que la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"

Dentro de las empresas de cable existen programas de motivación no monetarias, las cuales según indican los gerentes son las capacitaciones al personal, pero en realidad las capacitaciones no se dan dentro de las organizaciones evaluadas, por lo que esto es contrario a lo que establecen los autores Robbins y Coulter (2007), quienes puntualizan que la motivación "son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual".

Según Koontz y Weihrich (2013), el proceso de delegación implica: "Determinación de los resultados esperados de un puesto, Asignación de tareas a ese puesto, Delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas y Responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas". Dentro de las empresas existe dificultad en cuanto a este proceso ya que no están bien definidos los resultados que se esperan y el nivel de autoridad tampoco está bien definido.

Según los resultados obtenidos con los gerentes la supervisión se da en todo momento y está bajo la responsabilidad de otro compañero de trabajo, pero las respuestas de los empleados son contrarias ya que la mayoría indica que no son supervisados, además los empleados no coinciden con quien es la persona que los supervisa, esto contradice a Ladew (2007) quien establece que la supervisión es "la última función de la administración, en la que se revisa si las cosas se realizan de la manera en la que se había pautado y ordenado".

La mayoría de empleados no ven a ningún líder dentro de la empresa para la cual laboran, mientras que los que afirman que sí, ven a alguien distinto que los demás, esto se discute con Robbins y Coulter (2007) quienes establecen que el liderazgo es esencial dentro de cualquier organización ya que es el “proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”.

El control “es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”, según Koontz y Wehrich (2013). Según los gerentes de las empresas de cable, dentro de las mismas se llevan a cabo controles de alimentación anticipada, pero esto es contradictorio ya que no existen normas establecidas, ni un plan a seguir, además no hay medición del trabajo y las herramientas de control que supuestamente aplican en cada área de trabajo, en realidad no existen o no están bien definidas, contradiciendo esto lo que indican los autores.

Dentro de los resultados obtenidos se determinó que la percepción del servicio que reciben los clientes de las empresas de cable es deficiente, ya que a pesar que existe lealtad en la mayoría de los mismos, estos califican el servicio que reciben como “Regular” e indican que las empresas deben de mejorar mayormente la señal que les brindan, así como también el tiempo de respuesta y solución a las quejas y fallas del sistema. Los clientes consideran que las empresas están bien organizadas, pero también indican que estas tienen varias deficiencias en cuanto al servicio que brindan, por lo que se dificulta cumplir con lo que indica Kotler y Keller (2012), la satisfacción del cliente se define como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”, además establece que “el estar complacido genera una afinidad emocional con la empresa y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores”.

VI. CONCLUSIONES

En conclusión los resultados obtenidos mostraron que la gestión empresarial en las empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán, tiene deficiencias en cada una de las fases del proceso administrativo que realizan, ocasionando problemas como la falta de logro de objetivos, mal desempeño de trabajo, planes mal definidos, fallas en el servicio e insatisfacción de los clientes.

- No existe una planificación adecuada dentro de las empresas de cable, todo plan que realizan es empírico e informal, dentro de las mismas no tienen bien establecidos la misión, visión, objetivos, metas, estrategia y políticas.
- Los objetivos y las metas de cada empresa no están bien definidos, no se encuentran por escrito y se transmiten verbalmente a la mayoría del personal, pero los mismos son confusos para cada uno de ellos.
- El tipo de organización que poseen las empresas de cable es “formal”, pero dentro de los elementos que la integran se evidencio que el organigrama de cada empresa se encuentra desactualizado, aunque tienen establecida una cadena de mando en donde únicamente los mandos altos toman decisiones, ésta es deficiente ya que no se respeta el flujo de información establecido, se demostró que ambas empresas no tienen manual de descripción de puestos y ningún otro manual administrativo.
- Dentro del proceso de integración que realizan las empresas evaluadas, no existe una planificación del recurso humano; el proceso de reclutamiento de personal, selección e inducción se realiza empíricamente y no se ha aplica el mismo con la mayoría del personal; la evaluación del desempeño no se da con todo el personal y no se mide correctamente.
- Las empresas de cable no motivan a su personal, los empleados que ocupan puestos con autoridad sobre otros, no saben influir sobre ellos, la mayoría de los

empleados no ven a ningún líder dentro de la empresa, las empresas no tienen bien definido el canal de comunicación, no existen normas establecidas, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

- Las herramientas de control que aplican las empresas de cable es de forma empírica y no se encuentran por escrito, no existe un adecuado control interno de los procesos de servicio al cliente, la percepción que los clientes tienen del servicio es deficiente, la mayoría lo califican como “Regular”; los principales problemas que tienen del servicio son las fallas en la señal del sistema de cable y el tiempo de respuesta y solución a las quejas y fallas del mismo.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda redefinir cada una de las fases del proceso administrativo dentro de cada una de las empresas de cable, para mejorar la gestión empresarial que se realiza, implementando los cambios y mejoras más viables en todo el proceso, para erradicar las deficiencias que ocasiona cada problema detectado, utilizando a la vez el presente estudio como una guía para la solución adecuada.

- Implementar en cada empresa una planificación estratégica, para integrar y coordinar las actividades, debe de estar documentada y debe de transmitirse a todo el personal, para su aplicación.
- Establecer dentro de la planificación estratégica los manuales administrativos que incluyan la misión, visión, objetivos, metas, estrategias y políticas. Transmitir verbalmente y por escrito estos manuales a cada uno de los empleados de las empresas de cable, para ser utilizados y aplicar su contenido correctamente.
- Elaborar manuales administrativos que registren y transmitan en forma ordenada y sistemática la información de cada empresa; su historia, estructura organizacional, cadena de mando, funciones y descripción de puestos, objetivos, normas, políticas y procedimientos.
- Elaborar una planificación del recurso humano: definir los procesos que se utilizarán para el reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal; elaborar un programa de capacitación y desarrollo integral, y un sistema de evaluación del desempeño en base a las normas de trabajo que se establezcan.
- Crear un plan motivacional para los empleados que incluya: capacitaciones, remuneraciones, condiciones de trabajo y sistemas de recompensas, el cual beneficie al personal y a la empresa. Establecer los canales de comunicación más

adecuados entre cada puesto, para delegar funciones y responsabilidades, para entrenar al personal nuevo y capacitar a los colaboradores.

- Establecer las normas necesarias que permitan llevar a cabo el proceso de control, en especial implementar las metas y objetivos verificables, implementar controles de alimentación anticipada, concurrente y retroalimentación, en cada área y en cada nivel dentro de las empresas de cable; Implementar procedimientos de control y supervisión para la atención al cliente, el mantenimiento, instalación y solución de fallas del sistema de cable, para mejorar la satisfacción del usuario, así como el tiempo de respuesta y solución a las quejas y fallas del sistema.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Amaru, A. (2008). Administración para emprendedores. (1ª ed.). México: Pearson Educación.

Belker, L. y Topchik, G. (2007). Gerente por primera vez. (5ª ed.). Estados Unidos: Grupo Nelson.

Boland, L. y Carro, F. (2007). Funciones de la administración. (1ª ed.). Bahía Blanca, Argentina: REUN.

Cafferri, C. (2013) Artículo: “7 áreas para operar una empresa”, Revista “About.com Negocios” USA: The New York Times Company

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. (8ª ed.). México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Congreso de la República. Decreto Número 1441. (2007). Código de Trabajo de Guatemala. Guatemala: Librería jurídica.

Congreso de la República. Decreto Número 41-92. (1992). Ley reguladora del uso y captación de señales vía satélite y su distribución por cable. Guatemala: Librería jurídica.

Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). Investigación Fundamentos y metodología. (2ª ed.). México: Pearson educación.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. (11ª ed.). México: Pearson educación.

Francesc, J (2004) Artículo: “Las redes de telecomunicaciones de cable histórico: realidad y tendencias”. Revista “Sociedad Española de Estudios de la Comunicación Iberoamericana de Comunicación”, No. 11. España: SEECI

Flórez, J. (2007). Cómo crear y dirigir la nueva empresa. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.

Guevara, R (2012). Artículo “La gestión empresarial y el desarrollo económico nacional”, Revista “Management international”, Vol. 16. No. 4. Canadá: HEC Montréal.

Hernández, H. (2011). Artículo “La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas”, Revista “Escenarios”, Vol. 9, No. 1. Colombia: CUC.

Jiménez, D. (2007). Manual de recursos humanos. (1ª. ed.). Madrid: ESIC.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación. (8ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. (14ª ed.). México: Pearson Educación.

Ladew, D. (2007). Como supervisar a los empleados, técnicas eficaces para Mejorar los resultados. (3ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

León, C. y otros (2007) Gestión empresarial para agronegocios. (En red). isponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007c/318/> Perú: Edición electrónica gratuita. Departamento de ciencias empresariales – USAT

Martínez, C. (2013). Gestión empresarial en centros comerciales grandes y medianos de la cabecera departamental de Huehuetenango. Tesis. Huehuetenango: Universidad Rafael Landívar.

Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. (11ª ed.). México: Pearson Educación.

Pascual, A (2007) Diagnóstico para Soluciones. (1ª. ed.). España: Enlaces

Pascual, L. (2012). Gestión empresarial en el hospital Diocesano de Jacaltenango, Huehuetenango. Tesis. Huehuetenango: Universidad Rafael Landívar.

Pérez, T. (2011). Artículo “Investigación Gestión empresarial y su importancia”. (En red). Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Empresarial-y-Su-Importancia/2660300.html>

Ramírez, A. (2009). Gestión Empresarial de las microempresas ubicadas en el municipio de Jalpatagua, departamento de Jutiapa. Tesis. Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.

Reyes, A. (2007). Administración Moderna. (1ª ed.). México: Editorial Limusa.

Robbins, S. y Coulter, M. (2007). Administración. (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Rubio, P. (2008). Introducción a la Gestión Empresarial. (1ª ed.). España: Instituto europeo de gestión empresarial.

Salazar, J. (2013). La gestión empresarial en los centros educativos privados de Asunción Mita, Jutiapa. Tesis. Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.

Tobar, B. (2013). Gestión empresarial de la cooperativa Pipiltlan en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa. Tesis. Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.

Tomey, A. (2009). Guía de gestión y dirección de empresas. (8ª ed.). Barcelona, España: Elsevier.

Valenzuela, L. y Torres, E. (2008) Artículo "Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva", Revista "Estudios gerenciales", Vol. 24, No. 109. Colombia: ICESI.

Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. (6ª ed.). México: McGraw Hill.

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Xinhua (2013). Artículo "Cuba inicia experimento empresarial", Revista "América Económica", No. 429. Chile: América Economía Media Group.

IX. ANEXOS

ANEXO 1

Propuesta

“Guía de gestión empresarial para las empresas de cable de Tonicapán”

“Guía de gestión empresarial para las empresas de cable de Tonicapán”





Índice

	Pág.
I. Introducción	136
II. Justificación	137
III. Objetivos	138
IV. Guía de Gestión Empresarial para las Empresas de Cable de Tonicapán	139
V. Guía para la Implementación de la Propuesta	168

I. Introducción

La siguiente es una guía básica que permitirá a los propietarios y/o administradores desarrollar los procesos administrativos, para mejorar la gestión empresarial que se realiza dentro de cada empresa, implementando los cambios y mejoras más viables para erradicar las deficiencias que ocasiona cada problema detectado.

En esta guía se desarrollan temas que proporcionarán orientación y uniformidad en todas las fases del proceso administrativo.

II. Justificación

El rol que juega la gestión empresarial dentro de una empresa es sumamente importante e implementarla implica seguir una serie de técnicas para garantizar que la gestión que se esté realizando en la empresa brinde resultados oportunos.

Hoy en día muchas empresas no obtienen los resultados esperados, y la razón principal es por el tipo de gestión que están realizando, por tal motivo es sumamente importante que aprendan a gestionar eficiente y eficazmente, apoyándose en técnicas y herramientas administrativas ajustadas a su entorno y que puedan aplicar con facilidad.

La propuesta que se integra en este estudio, va enfocada a guiar y orientar las acciones de los administradores, para mejorar e integrar de mejor forma la gestión que se realice dentro de cada empresa.

III. Objetivos

General:

Proponer una guía de gestión empresarial para las empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán, para mejorar los procesos de gestión que cada una realiza.

Específicos:

- Brindar los criterios técnicos generales y necesarios, para el adecuado diseño y desarrollo de las etapas del proceso administrativos dentro de las empresas de cable,
- Contribuir con el mejoramiento de las funciones dentro de las empresas, los procesos que realizan y la toma de decisiones,
- Fortalecer e integra los componentes básicos de la gestión empresarial dentro de cada empresa de cable, para mejorar su desempeño y obtener mejores resultados.

IV. Guía de Gestión Empresarial para las Empresas de Cable de Tonicapán

Para diseñar y desarrollar cada uno de los procesos de la gestión empresarial dentro de las empresas de cable, se describe a continuación con ejemplos aplicables las etapas o fases básicas que se interrelacionan y forman parte de un proceso integral de gestión.

4.1 Planeación

El primer paso del proceso administrativo es la planeación, en esta se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades, ésta etapa guiará a efectuar los objetivos propuestos por la empresa y las acciones pertinentes para cumplirlos.

Este proceso implica contar con los elementos siguientes:

- **Misión, visión y objetivos de la empresa:**

Misión: es el propósito o razón de la existencia de la empresa. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto.

Visión: es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro, hasta dónde quiere llegar y qué posición aspira ocupar en el mercado.

Objetivos: Son los resultados finales de la actividad planificada. Los objetivos determinan el rumbo de la empresa, son los deseos que se convierten en metas y compromisos claros que se deben cumplir a un determinado tiempo.

A continuación se presentan varias opciones de la definición de cada elemento:



Misión de la empresa

Misión

- Ser el proveedor número uno en diversión información y entretenimiento, participando activamente en todos los ámbitos de la sociedad, brindando el servicio social y el desarrollo económico en nuestro medio regional.
- Somos una organización que trabajando en equipo, satisface las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios de telecomunicación y entretenimiento de calidad para el hogar y la empresa.
- Proporcionar entretenimiento y cultura a las familias totonicapenses a través de la prestación del servicio de televisión por cable, con una variedad de canales extranjeros, nacionales y locales, con un servicio de la más alta calidad con personal altamente entrenado y capacitado, excelente asistencia técnica y un precio justo.



Visión y objetivos de la empresa

Visión

- Ser la empresa líder y especializada en proveer señal de televisión e Internet por cable. Poner a disposición de todas las personas acceso al mundo, interactuar e informarse con una fuente inagotable de diversión.
- Ser la Corporación líder en telecomunicaciones y entretenimiento a nivel nacional, reconocida por su servicio al cliente, mejora continua, calidad organizacional y apoyo a la comunidad.
- Ser líder como operadora de televisión por cable, alcanzando el mayor número de suscriptores en las familias totonicapenses, basados en la honestidad, ética, moral y en una eficiencia y alta calidad en el servicio prestado por parte de nuestros empleados.

Objetivos

- Incrementar los ingresos para obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado para ser la marca líder.
- Brindar el mejor servicio y atención de manera responsable, oportuna y eficiente, para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de los clientes.

- **Estrategias:**

Es un plan maestro integral que establece la manera de cómo se logrará la misión y los objetivos.



Estrategias

Estrategias

- Especializar el trabajo asignando tareas de forma individual, en base a las funciones específicas de cada puesto de trabajo, para desarrollar un conocimiento específico, habilidades y destrezas, pero sólo dentro de la función a desarrollar.
- Medir el desempeño de los trabajadores y el servicio:
 - Ejecución del plan de trabajo
 - Tiempo de atención al cliente
 - Tiempo de solución de falla y quejas del sistema
 - Disponibilidad del servicio
 - Medición de clima organizacional
- Automatizar los procesos de las solicitudes de servicio, atención a quejas y fallas del sistema, nómina de personal y facturación.
- Mejorar la calidad en los procesos de servicio, perfeccionando el trato y el servicio al cliente.

- **Normas y Políticas**

Son orientaciones generales que pretenden facilitar la coordinación de las actividades de la institución para mantener coherencia en la organización y en las decisiones institucionales.



Políticas administrativas

Políticas administrativas

- **Política de desarrollo organizacional**
La administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la empresa enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.
- **Política de atención y servicio al cliente**
Todas las quejas y reclamos presentadas por los clientes deberán ser correctamente registrados en el sistema, debiendo procurar su solución en forma inmediata; salvo los casos que requieran análisis, investigación y soporte de otras áreas de la empresa, para cuyo efecto el plazo no deberá ser mayor a 3 días hábiles.
- **Política de falta de pago por servicio**
A todo cliente que haya acumulado tres facturas vencidas se le cortará el servicio, se podrá reinstalar el mismo siempre y cuando el cliente solvente la totalidad de la deuda y pague el costo de la reinstalación del servicio.



Normas y políticas de los trabajadores

Obligaciones generales de los trabajadores

1. Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo.
2. Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados.
3. Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo.
4. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa.
5. Observar buenas costumbres durante el trabajo.
6. Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional.
7. Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste, a solicitud del patrono.
8. Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente.
9. Respetar a sus compañeros de trabajo, así como a su jefe inmediato.
10. Cumplir con las órdenes de su jefe superior jerárquico.
11. Atender y cumplir las políticas de la empresa para el mejor desempeño.



Normas y políticas de los trabajadores

Prohibiciones de los trabajadores

1. Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de su jefe inmediato.
2. Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia.
3. Faltar al trabajo sin licencia previa de su patrono o representante.
4. Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.
5. Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados.
6. Conducirse durante sus labores en forma abiertamente inmoral, acuda a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o representante o contra algún compañero de trabajo.
7. Cometer algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, de alguno de sus compañeros de trabajo o en perjuicio de un tercero en el interior del establecimiento; asimismo cuando cause intencionalmente, por descuido o negligencia, daño material en las máquinas, herramientas, productos y demás objetos relacionados, en forma inmediata o indudable con el trabajo.
8. Negarse de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el patrono o su representante en la dirección, le indiquen con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores.
9. Revelar los secretos de la empresa.
10. Sacar y revelar documentos confidenciales, manuales, fórmulas, procedimientos o cualquier otra información de la empresa.

- **Procedimientos**

Constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular.



Procedimiento para instalación adicional de cable coaxial en el interior de una vivienda

Procedimiento No. 5	Tiempo de Trabajo (Minutos)					
Pasos	10	20	30	40	50	60
Seleccionar el material						
Medir la cantidad de cable coaxial que se necesita						
Instalar el cable coaxial nuevo a través o por encima de la pared						
Colocar el divisor de señal y conectores al cable						
Verificar la señal						
Aumentar señal en poste que distribuye señal						

4.2 Organización

Es la función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

- **Estructura orgánica actual**

Se refiere a la descripción, ordenada jerárquicamente, de las unidades administrativas de una empresa.

La estructura orgánica siguiente se elaboró en base a la estructura actual de las empresas de cable.



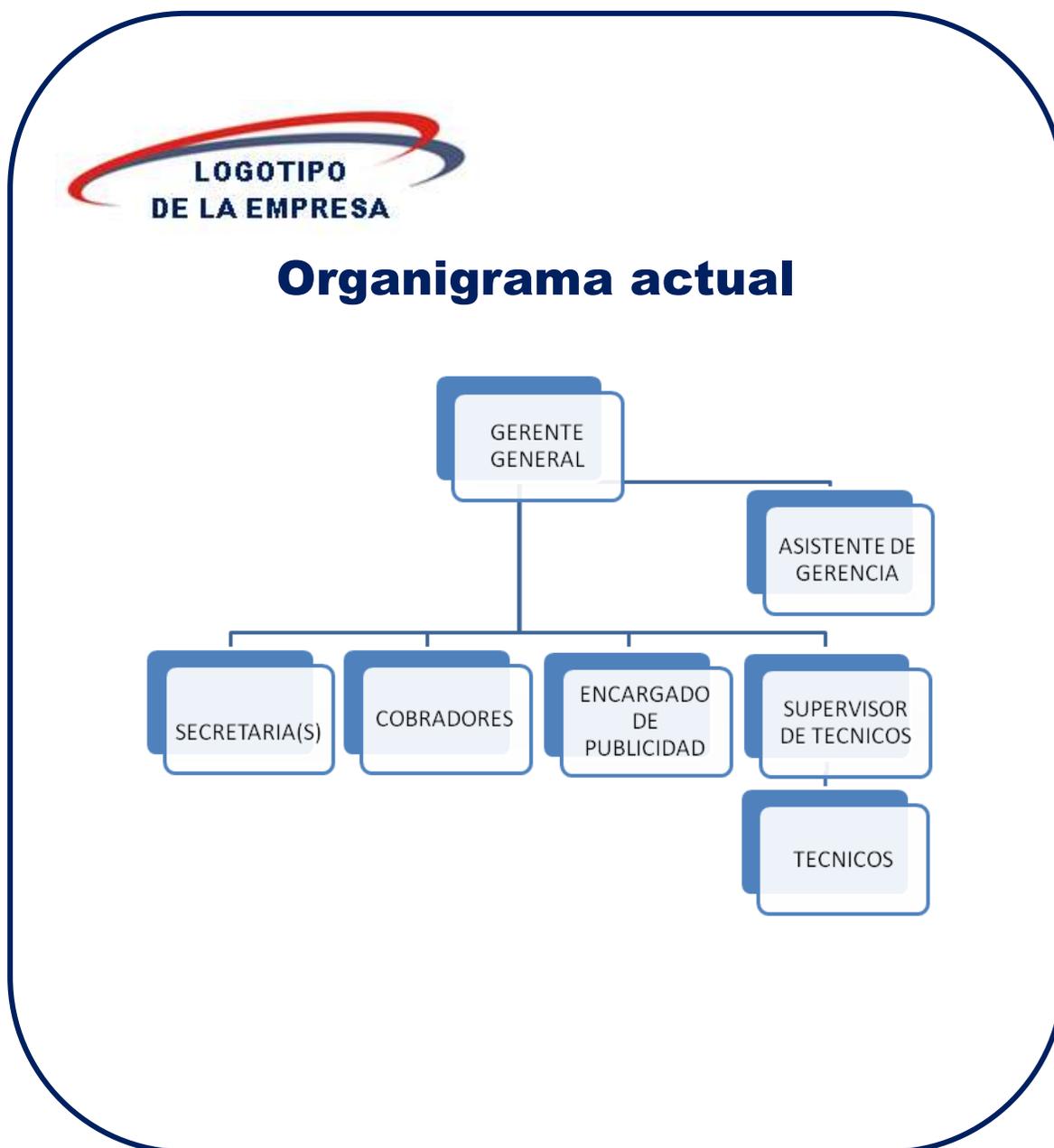
Estructura orgánica actual

Estructura orgánica actual de la empresa, en función de la jerarquía y de las responsabilidades de cada puesto:

1. Gerente general
 - 1.1 Asistente de gerencia
 - 1.2 Secretaria(s)
 - 1.3 Cobradores
 - 1.4 Encargado de publicidad
 - 1.5 Supervisor de técnicos
 - 1.5.1 Técnicos

- **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.



4.3 Integración

- **Descripción de Puestos**

Contempla las actividades inherentes a cada uno de los puestos contenidos en la estructura orgánica autorizada y aprobada, que le permite a la empresa cumplir con sus atribuciones.



Descripción de puestos

Gerente general

- Nombre del puesto: Gerente general
- Departamento: Administrativo
- Relaciones laborales del puesto: Personal administrativo y operativo
- Jefe superior inmediato: Ninguno
- Subalternos: Asistente administrativo, secretaria(s), cobradores, encargado de publicidad, supervisor de técnicos y técnicos.
- Puestos que supervisa: Todos
- Recibe supervisión: Nunca
- Fecha de elaboración: (Colocar fecha)
- Resumen del puesto: Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas de la empresa.



Descripción de puestos

Gerente general

Descripción del puesto:

- Planificar las actividades generales que desarrolla la empresa.
- Organizar y controlar los recursos con los que cuenta la empresa, siendo estos: humanos, financieros y técnicos.
- Revisar y modificar la planificación de cada área.
- Analizar estados financieros.
- Tomar decisiones financieras en base a los estados financieros.
- Elaborar el presupuesto anual de la empresa.
- Supervisar personal y regularmente las labores de cada área de la empresa, para el eficaz funcionamiento de los mismos.
- Orientar en el momento oportuno a los subalternos para el adecuado desarrollo de las labores.
- Capacitar constantemente al personal de acuerdo a su área de trabajo.
- Asistir a las reuniones que se lleven a cabo con proveedores, capacitaciones en relación al giro de la empresa y reuniones con los socios o propietarios de la empresa.
- Motivar a todo el recurso humano para el logro de los objetivos.
- Velar por la satisfacción de la atención y servicio proporcionado a los clientes.
- Establecer estándares de calidad en los servicios que se prestan.
- Verificar los inventarios de material y equipo de la empresa.
- Inspeccionar las instalaciones de la empresa.
- Establecer las promociones que la empresa ofrece para ocasiones y fechas especiales.
- Supervisar la calidad de las transmisiones en vivo o diferido, la señal del sistema de cable y servicios prestados.
- Recolectar y revisar las sugerencias, quejas y comentarios hechos por los clientes.



Descripción de puestos

Gerente general

Especificación:

- Requisitos Intelectuales:

Educación: Licenciatura en Administración de Empresas

Experiencia: 3 años mínimo, en puestos de gerencia

Aptitudes, destrezas y habilidades: Facilidad en toma de decisiones, capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, ético y responsable, liderazgo, creativo, buenas relaciones interpersonales, habilidad para administrar la información, vocación de servicio al cliente, trabajar bajo presión, habilidad para transmitir conocimientos.

- Requisitos físicos:

Agudeza visual, capacidad para escribir a mano, utilizar calculadora, sistema telefónico, computadora, fax, óptima concentración y coordinación mental, fluidez verbal.

- Responsabilidades:

Económicas: Ejecución del presupuesto anual de la organización.

Equipo: Computadora, impresora, calculadora, fax y teléfono.

Condiciones de trabajo: Ambiente agradable y adecuado para el desempeño de las funciones administrativas.



Descripción de puestos

Supervisor de técnicos

- Nombre del puesto: Supervisor de técnicos
- Departamento: Técnico
- Relaciones laborales del puesto: Personal administrativo y operativo
- Jefe superior inmediato: Gerente general
- Subalternos: Ninguno
- Puestos que supervisa: Técnicos
- Recibe supervisión: Frecuentemente
- Fecha de elaboración: (colocar fecha)
- Resumen del puesto: Coordina, supervisa, organiza el trabajo técnico del sistema de cable, administra los recursos del área, responsable del mantenimiento y señal del sistema de cable.



Descripción de puestos

Supervisor de técnicos

Descripción del puesto:

- Planificación, Ejecución y Supervisión de proyectos de instalación de cable.
- Supervisar las actividades del departamento y enfoca sus esfuerzos a la mejora del área.
- Coordinar las actividades de transmisión de programas en vivo.
- Velar por el mantenimiento del equipo y sistema de cable de la empresa.
- Llevar el control del inventario del equipo, herramientas, insumos y recursos del área.
- Reporta a la gerencia los avances, informes, requerimientos concernientes a su labor.
- Trasladar equipo y personal al área de trabajo que se necesite.
- Supervisar la instalación de nuevas líneas de cable.
- Supervisar la atención y solución de quejas y fallas del sistema de cable.
- Velar por el buen funcionamiento y calidad de señal del sistema.
- Reportar las actividades realizadas a su superior cuando este las requiera.
- Realiza cualquier otra actividad que se le asigne en relación a su cargo.



Descripción de puestos

Supervisor de técnicos

Especificación:

- Requisitos Intelectuales:

Educación: Técnico eléctrico o en telefonía

Experiencia: 3 años mínimo, en puestos similares

Aptitudes, destrezas y habilidades: Manejo adecuado de paquetes de computación (Word, Excel e Internet) Habilidad matemática, buenas relaciones interpersonales capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, ética, responsable, puntual, amable, y respetuosa. Manejo personal. Manejo de video cámaras digitales y de fotografía, mezcladoras de audio y video, quemadoras, editoras, equipo de sistema de cable para televisión. Manejo de vehículo.

- Requisitos físicos:

Agudeza visual, fluidez verbal, capacidad para escribir a mano, utilizar calculadora, sistema telefónico, computadora, fax, óptima concentración, coordinación mental.

- Responsabilidades:

Equipo: Computadora, impresora, calculadora, teléfono, fax, equipo de TV y sistema de cable.

Condiciones de trabajo: Ambiente agradable y adecuado para el desempeño de las funciones. Requiere esfuerzo físico.



Descripción de puestos

Técnico de sistema de cable

- Nombre del puesto: Técnico de sistema de cable
- Departamento: Técnico
- Relaciones laborales del puesto: Personal operativo
- Jefe superior inmediato: Supervisor de técnicos
- Subalternos: Ninguno
- Puestos que supervisa: Ninguno
- Recibe supervisión: Constantemente
- Fecha de elaboración: (colocar fecha)
- Resumen del puesto: Instalación, reparación y mantenimiento del sistema de cable.



Descripción de puestos

Técnico de sistema de cable

Descripción del puesto:

- Ejecución de proyectos de instalación de cable.
- Colaborar con las actividades de transmisión de programas en vivo.
- Dar mantenimiento al equipo y sistema de cable de la empresa.
- Velar por el uso correcto y cuidado del equipo, herramientas, insumos y recursos del área, que se encuentren a su cargo.
- Reportar al supervisor avances e informes requerimientos concernientes a su labor.
- Instalación de nuevas líneas de cable.
- Atender las solicitudes y quejas de los usuarios.
- Reparar las fallas del sistema de cable.
- Velar por el buen funcionamiento y calidad de señal del sistema.
- Reportar las actividades realizadas a su superior cuando este las requiera.
- Trasladar equipo y herramientas al área de trabajo que se necesite.
- Realiza cualquier otra actividad que se le asigne en relación a su cargo.



Descripción de puestos

Técnico de sistema de cable

Especificación:

- Requisitos Intelectuales:

Educación: Técnico eléctrico o en telefonía

Experiencia: 2 años mínimo, en puestos similares

Aptitudes, destrezas y habilidades: Manejo adecuado de paquetes de computación (Word, Excel e Internet) Habilidad matemática, buenas relaciones interpersonales capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, ética, responsable, puntual, amable, y respetuosa. Manejo de video cámaras digitales, sistemas de audio y video, herramientas y equipo de sistema de cable para televisión. Manejo de vehículo.

- Requisitos físicos:

Agudeza visual, fluidez verbal, sistema telefónico, computadora, fax, radio, óptima concentración, coordinación mental.

- Responsabilidades:

Equipo: Herramientas y equipo de TV / sistema de cable.

Condiciones de trabajo: Ambiente agradable y adecuado para el desempeño de las funciones. Requiere esfuerzo físico.

• **Evaluación del desempeño**

Es calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Ej.



Evaluación del desempeño

Nombre del empleado:			
Puesto:		Periodo a evaluar:	
Nombre del jefe inmediato:			
ASPECTOS A EVALUAR			
1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO			VALOR
a) Conoce muy poco su trabajo		b) Conoce a medias su trabajo	
c) Conoce en forma aceptable su trabajo		d) Conoce muy bien su trabajo	
e) Conoce perfectamente su trabajo			
2. CALIDAD DE TRABAJO			
a) Muy deficiente, comete frecuentemente errores		c) El trabajo es aceptable	
b) Comete pocos errores, de vez en cuando se corrige		e) Excelente calidad de trabajo	
d) Muy buen trabajo, por encima del rendimiento laboral			
3. CANTIDAD DE TRABAJO			
a) Rara vez termina lo que se le asigna		b) Generalmente está atrasado	
c) Está al día con sus trabajos, salvo ocasiones extraordinarias			
d) Produce más de lo asignado		e) Cumple con su trabajo, incluso en circunstancias extraordinarias.	
4. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
a) No planifica ni organiza su trabajo			
b) Planifica y organiza su trabajo bajo el mínimo de requerimientos			
c) Planifica y organiza la mayor parte de actividades			
d) Cumple con los requerimientos exigidos por la empresa			
e) Tiene habilidad para planificar, organizar y ejecutar diversas actividades			
5. CUMPLIMIENTOS DE METAS Y OBJETIVOS			
a) No cumple metas ni objetivos			
b) Cumple sus metas y objetivos bajo el mínimo de requerimientos			
c) Cumple todas sus metas y objetivos de acuerdo a requerimientos			
d) Tiene habilidad para cumplir metas y objetivos de acuerdo a requerimientos			
e) Tiene habilidad para cumplir metas y objetivos sin que lo supervisen			
6. INICIATIVA Y CREATIVIDAD			
a) No actúa por sí mismo, se ciñe a lo establecido			
b) Inicia acciones pero disminuye hasta desaparecer la acción por las dificultades			
c) Inicia acciones ante necesidades importantes y supera dificultades			
d) Capta fácilmente las necesidades importantes, inicia acciones y supera dificultades			
e) Detecta inmediatamente las necesidades, inicia acciones y las ejecuta con extraordinaria prontitud			
7. RESPONSABILIDAD			
a) No demuestra interés por el trabajo		b) Demuestra poco interés	
c) Demuestra esfuerzo, dedicación e interés necesario para desarrollar su trabajo			
d) Demuestra un verdadero interés, dedicación y voluntad por su trabajo			
e) Demuestra un interés muy grande por el trabajo, dando su capacidad en forma ejemplar			
			TOTAL
<p>ESCALA DE RESULTADOS: (a=1, b=2, c=3, d=4, e=5)</p> <p>01 – 15 = Necesita mejorar su desempeño laboral</p> <p>16 – 25 = El desempeño que posee no cumple totalmente las expectativas.</p> <p>26 – 35 = Posee un excelente desempeño laboral.</p>			

RESULTADO Y OBSERVACIONES:

4.4 Dirección

Es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

Por medio de este proceso se busca hacer que el personal emprenda acciones efectivas hacia el logro de los objetivos establecidos, requiriendo lo siguiente:

- Delegar autoridad, dar facultades para que otros decidan.
- Motivar y persuadir al personal para que colabore.
- Tener don de Mando, que sea solo uno el que da órdenes.
- Tener capacidades ser líder.
- Buena comunicación es vital dentro del sistema para un adecuado funcionamiento.
- Integración trabajar en equipo estimula y genera productividad.

- **Autoridad**

Es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

La autoridad debe igualar a la responsabilidad, no se pueden exigir cuentas a una persona por los resultados que ha obtenido a través de una actividad en la que no se le ha permitido guiarse por su propio juicio.

La responsabilidad no puede ser delegada, está siempre repercute hacia el nivel superior.

Ejemplo: El supervisor de técnicos puede indicar a sus subordinados lo que no están realizando adecuadamente y obligar a que se corrija de inmediato.

- **Comunicación**

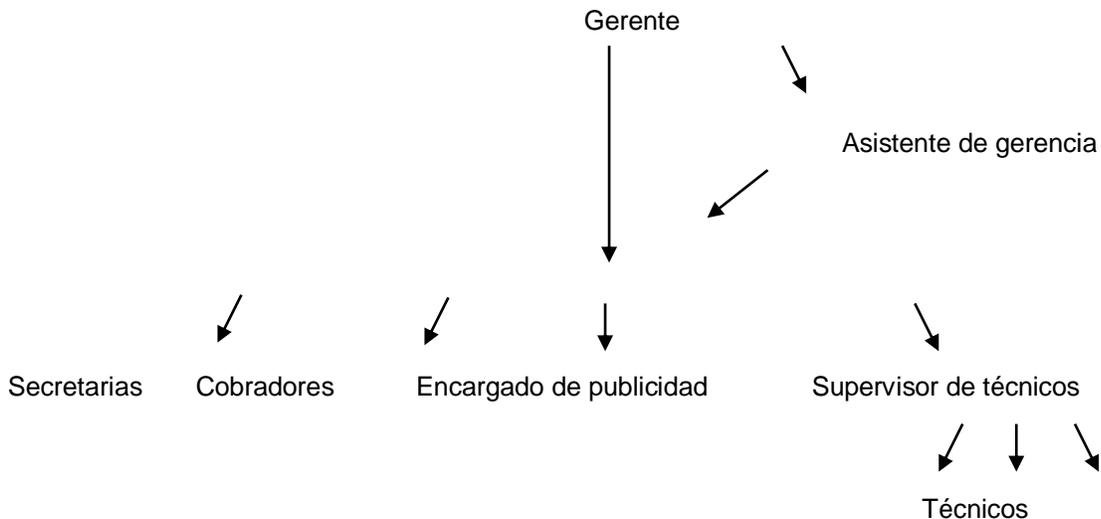
Es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de símbolos o convencionales, por ambos conocidos. La comunicación es útil para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa, es un instrumento mediante el cual se consigue la cooperación voluntaria, el espíritu de equipo y sirve para incrementar la productividad del sistema.



Flujo de la comunicación en la empresa

DESCENDENTE:

Asignación de tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

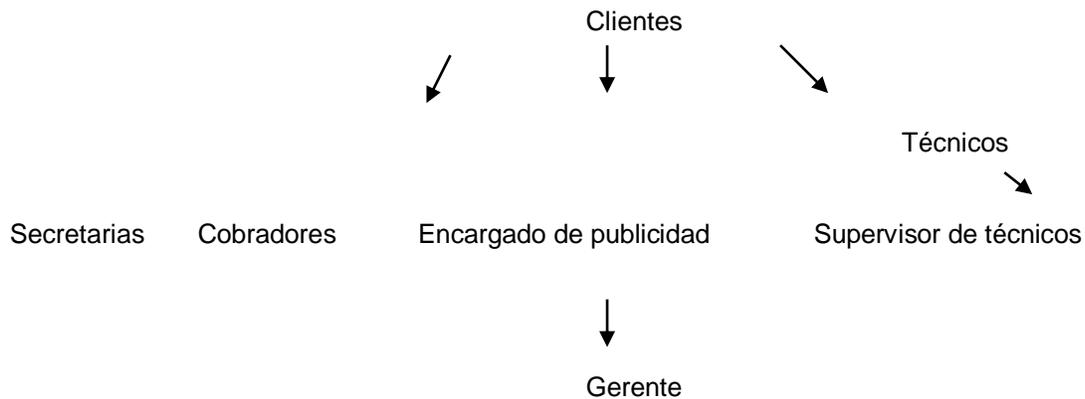


Herramientas:

- Memorándum
- Correo electrónico
- Comunicados por escrito
- Reuniones

ASCENDENTE:

Información sobre progresos, problemas, el sentir de los empleados y clientes, captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.



Herramientas:

- Informes de desempeños preparados por supervisor
- Buzones de sugerencia
- Encuesta de actitud de los empleados
- Encuestas de servicio al cliente
- Solicitudes de clientes
- Llamadas telefónicas
- Correos electrónicos

LATERAL:

Intercambio de información.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocrático y lento en una Organización, además, es informal y promueve a la acción.



Herramientas:

- Informe por escrito
- Llamadas telefónicas
- Correos electrónicos

- **Motivación**

Representa los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.



Programa de incentivos para el personal

- **Liderazgo**

Es el proceso mediante el cual se ejerce influencia interpersonal ejercida en una situación, sobre un grupo de personas para lograr su participación activa y entusiasta en el logro de los objetivos, dirigida a través del proceso de comunicación humana.

El líder es la persona que tiene la capacidad de dirigir a un grupo de personas al cumplimiento de los objetivos en una forma clara y organizada, es un ser innovador, creativo con actitud al cambio, toma decisiones mediante un proceso racional buscando los resultados máximos y satisfactorios tanto para la empresa como para el cliente.

El líder debe conocer todos los aspectos que pueden afectar a la empresa, estar preparado para enfrentarlos junto con el equipo de trabajo que dirige, contrarrestarlos y aprender de ellos para experiencias futuras.

Un buen líder inspira confianza, enseña cómo hacer las cosas, no trata a las personas como cosas y lo más importante da ejemplo e inculca la ética y lo moral.

Dentro de cada empresa es necesario encontrar a él o los líderes adecuados, idealmente tendría que serlo el gerente general y cada jefe o encargado de área dentro de la organización.

INCENTIVO	OBJETIVOS	VENTAJAS
Servicio gratuito Se premiará al colaborador de la empresa tener en su hogar el servicio de la empresa de cable gratis, incluyendo la instalación gratis para dos televisores en la misma casa.	Incentivar al colaborador con el ahorro del pago de servicio de televisión por cable.	El empleado supervisa el servicio desde su hogar, conoce la programación y el servicio que la empresa brinda, lo que permite que el mismo lo pueda recomendar, promover y aportar ideas para la mejora del servicio.
Uniforme de la empresa Proporcionar un 80% del costo del uniforme para que lo identifique con la empresa.	El colaborador se sentirá identificado con la empresa de cable y proporciona la sensación de igualdad en el lugar de trabajo.	Ambas partes subsidian el costo total del uniforme.
Superación abierta Se evalúa la solicitud del colaborador y se da seguimiento para verificar el cumplimiento del compromiso adquirido.	Permite que el colaborador pueda superarse y llegar a ser un profesional.	El colaborador rinde con mayor eficiencia en el trabajo. Éste se especializa y por consiguiente la empresa se beneficia al poseer mano de obra más calificada.
Entrenamiento y capacitación Capacitaciones sobre aspectos personales y laborales, en intervalos de 6 meses.	Mejorar la especialización del colaborador, con el fin de que realice un trabajo más eficiente.	Además de incentivar se logrará contar con personal más calificado para las labores dentro de la empresa.
Seguridad laboral Proveer todo el equipo y herramientas necesarios para la realización de las actividades asignadas (guantes, arnés de seguridad, botas industriales, lentes, etc) para proteger al colaborador.	Permite que el colaborador tenga confianza en realizar las tareas laborales	Todos los colaboradores alcanzarán las metas propuestas al rendir con mayor confianza
Celebraciones y bono por cumpleaños Festejo de cumpleaños de los colaboradores y un bono por cumpleaños de Q500.00 (se otorga después de cumplir un año laboral).	Estrechar más los lazos entre el personal, para formar un equipo motivado y con mejor disposición para trabajar	El colaborador se siente respaldado por medio de la empresa.
INCENTIVO	OBJETIVOS	VENTAJAS
Servicio gratuito Se premiará al colaborador de la empresa tener en su hogar el servicio de la empresa de cable gratis, incluyendo la instalación gratis para dos televisores en la misma casa.	Incentivar al colaborador con el ahorro del pago de servicio de televisión por cable.	El empleado supervisa el servicio desde su hogar, conoce la programación y el servicio que la empresa brinda, lo que permite que el mismo lo pueda recomendar, promover y aportar ideas para la mejora del servicio.
Uniforme de la empresa Proporcionar un 80% del costo del uniforme para que lo identifique con la empresa.	El colaborador se sentirá identificado con la empresa de cable y proporciona la sensación de igualdad en el	Ambas partes subsidian el costo total del uniforme.

	lugar de trabajo.	
Superación abierta Se evalúa la solicitud del colaborador y se da seguimiento para verificar el cumplimiento del compromiso adquirido.	Permite que el colaborador pueda superarse y llegar a ser un profesional.	El colaborador rinde con mayor eficiencia en el trabajo. Éste se especializa y por consiguiente la empresa se beneficia al poseer mano de obra más calificada.
Entrenamiento y capacitación Capacitaciones sobre aspectos personales y laborales, en intervalos de 6 meses.	Mejorar la especialización del colaborador, con el fin de que realice un trabajo más eficiente.	Además de incentivar se logrará contar con personal más calificado para las labores dentro de la empresa.
Seguridad laboral Proveer todo el equipo y herramientas necesarios para la realización de las actividades asignadas (guantes, arnés de seguridad, botas industriales, lentes, etc) para proteger al colaborador.	Permite que el colaborador tenga confianza en realizar las tareas laborales	Todos los colaboradores alcanzarán las metas propuestas al rendir con mayor confianza
Celebraciones y bono por cumpleaños Festejo de cumpleaños de los colaboradores y un bono por cumpleaños de Q500.00 (se otorga después de cumplir un año laboral).	Estrechar más los lazos entre el personal, para formar un equipo motivado y con mejor disposición para trabajar	El colaborador se siente respaldado por medio de la empresa.

- **Delegación**

Dar a una persona otra facultad o poder para que la represente y ejerza en su nombre.

Es saber asignar y distribuir las tareas en forma responsable a los empleados para no incumplir con los compromisos adquiridos, siendo ordenado y distribuyendo bien el tiempo.

Delegar permite el crecimiento de la empresa ya que optimiza y mejora el tiempo de trabajo, pudiendo enfocar los esfuerzos en nuevos proyectos o la solución de problemas pendientes de resolver.

Reglas que se deben utilizar dentro de las empresas para poder delegar:

- Conocer al personal
- Conocer las capacidades y habilidades
- Capacitar y entrenar
- Probar los conocimientos que se han adquirido
- Aprobar los aciertos
- Analizar cuidadosamente los errores

4.5 Control

Es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

La tarea principal del control es verificar que todo se haga conforme a lo planificado y organizado, para identificar los errores y desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

Las personas encargadas de realizar la planificación y la organización dentro de cada empresa, deben de velar que el proceso de control se realice de la mejor manera posible, para garantizar que los resultados se ajusten a los objetivos preestablecidos.

Ejemplos:



Control de mantenimiento de planta del sistema de cable

Fecha	Hora	Funcionamiento de todo el equipo	Ventilación para el equipo	Medición de señal	Funcionamiento de cámaras	Funcionamiento de equipo y alarmas contra incendios	Orden y limpieza del área	Limpieza del equipo	Iluminación	Antenas parabólicas sujetadas y aseguradas	Planta eléctrica funcionando	Reviso



Control de atención a solicitudes o reclamos de los clientes

FECHA		NUMERO	
HORA		RECIBIO	
NOMBRE DEL CLIENTE		CODIGO	
DIRECCION		E-MAIL	
		TELEFONO	
DESCRIPCION DE SOLICITUD O RECLAMO			
EMPLEADO(S) ASIGNADO(S)		MATERIALES UTILIZADOS	
RESULTADO		FECHA Y HORA DE CULMINACION	
PENDIENTES		SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACION	
V. B. SUPERVISOR		OBSERVACIONES	

V. Guía para la Implementación de la Propuesta

La siguiente es una guía para la implementación de la propuesta anterior descrita, que incluye una capacitación como estrategia de comunicación para que cada colaborador conozca los cambios y mejoras implementadas dentro de la empresa de cable.

Guía para la implementación de la propuesta		
No.	Actividad	Responsable
1	Presentación detallada y entrega de la propuesta	Estudiante
2	Desarrollo e implementación de la propuesta	Estudiante y gerente general
3	Elaboración de documento con la descripción de las etapas de la gestión empresarial a aplicar.	Estudiante y gerente general
4	Capacitación sobre la implementación de las etapas de la gestión empresarial dentro de la empresa de cable.	Estudiante y gerente general
5	Evaluación del desempeño laboral derivado de la implementación de la gestión empresarial implementada.	Gerente general
6	Control sobre la aplicación de las etapas de la gestión empresarial.	Gerente general
7	Actualización de cada etapa de la gestión empresarial dentro de la empresa.	Gerente general

Ficha de capacitación		
Lugar: Restaurante Pollo Churchill Tonicapán	Participantes: Todo el personal de la empresa de cable.	
Número de participantes, 20 en promedio	Duración, 4 horas de capacitación, 30 minutos para coffee break	
Tema: Etapas de la gestión empresarial y su implementación		
FICHA DEL TEMA		
CONTENIDO	PERFIL DEL FACILITADOR	METODOLOGÍA
Fases del manual de organización	Estudiante de la carrera en licenciatura de administración de empresas de la URL Quetzaltenango (Responsable del estudio realizado)	Teórico –práctico
HORARIOS	10:00 –12:00 a.m. Primera parte de la capacitación.	
	12:00 –12:30 p.m. Coffee break.	
	12:30 –02:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.	

Presupuesto de la capacitación				
No.	RECURSOS	COSTO	POR PERSONA	COSTO TOTAL.
1	Profesional especialista en cada tema.	Sin costo porque lo proporciona el estudiante responsable de la investigación.	Q0.00	Q0.00
2	Material de Apoyo.	20 ejemplares del manual de organización.	Q15.00	Q300.00
3	Coffee break.	Almuerzo completo para 20 personas. (Menú Churchill: 2 Piezas De Pollo, Papas Fritas, Ensalada, Pan Ó Tortillas Y Agua Gaseosa Normal)	Q44.50	Q 890.00
4	Salón y mobiliario.	Incluido por el consumo.	Q0.00	Q0.00
5	Equipo audio visual y sonido	Incluido por el consumo.	Q0.00	Q0.00
6	Otros.	20 lapiceros y block de notas.	Q08.00	Q160.00
Total			Q1,350.00	

ANEXO 2

Instrumentos de investigación

A. Cuestionario a gerentes



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango
Alumno: José Augusto Reyes de la Roca
Carné: 98014201

Tesis

“Gestión empresarial en empresas de cable de la ciudad de Totonicapán”

CUESTIONARIO PARA GERENTE DE EMPRESA DE CABLE

Fecha:

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa:
Dirección:
Teléfonos:
Fecha en que inicio la empresa:
Nombre del gerente:
Edad:
Grado académico:
Tiempo que labora como gerente:

PLANEACIÓN

1. ¿Dentro de la empresa se realiza una planificación?

- a) Sí
- b) No

¿Quién es la persona encargada de realizar la planificación?

- a) Propietario
- b) Gerente
- c) Otro (Especifique)

2. ¿Qué tipo de planificación es la que se realiza dentro de la empresa?

- a) Administrativa
 - b) De ventas
 - c) De compras
 - d) Otro (Especifique)
-

3. ¿De qué manera se dan a conocer los planes a los empleados?
- a) Por escrito
 - b) Verbalmente
-

4. ¿Cuenta la empresa con una misión? ¿Cuál es?
- a) Sí
 - b) No
-

5. ¿En qué se basa la misión de la empresa?
- a) Brindar el mejor servicio al cliente
 - b) Proveer de empleo a personas
 - c) Ofrecer canales originales
 - d) Brindar calidad en transmisiones
 - e) Otro (Especifique)
-

6. ¿Los colaboradores conocen la misión de la empresa?
- a) Sí
 - b) No
-

7. ¿Se encuentra por escrito la misión de la empresa?
- a) Sí
 - b) No
-

8. ¿Se tiene una visión en la empresa? ¿Cuál es?
- a) Sí
 - b) No
-

9. ¿Se encuentra por escrito la visión de empresa?
- a) Sí
 - b) No
-

10. ¿Cómo visualiza su empresa en un lapso de 5 años?
- a) Exactamente igual que ahora
 - b) Con mayor cobertura
 - c) Con mayores ganancias
 - d) Con otros servicios y/o productos
 - e) Otro (Especifique)
-

11. ¿En que se basa el objetivo de la empresa?

- a) Ser líder en el mercado de servicio de cable
 - b) Aumentar las ventas
 - c) Abarcar otros mercados
 - d) Otro (Especifique)
-

12. ¿En qué lapso de tiempo están establecidos los objetivos de la empresa?

- a) Corto plazo
 - b) Mediano plazo
 - c) Largo plazo
 - d) Todos los anteriores
-

13. ¿Se encuentran por escrito los objetivos de la empresa?

- a) Sí
 - b) No
-

14. ¿Cómo transmiten los objetivos y metas a los empleados de la empresa?

- a) De forma escrita
 - b) De forma verbal
 - c) Otra (Especifique)
-

15. ¿Emplea la empresa algún tipo de estrategias?

- a) Sí
- b) No

¿Cuáles son esas estrategias?

- a) Administrativas
 - b) De mercadeo
 - c) De servicio
 - d) Otras (Especifique)
-

16. ¿Cómo se aplican las estrategias dentro de la empresa?

- a) A través de planeación estratégica
 - b) Manejando bajo costo
 - c) Diferenciando el servicio que ofrece
 - d) Centrándose en un sector del mercado
 - e) Otro (Especifique)
-

17. ¿Se encuentran por escrito las estrategias que utiliza la empresa?
- a) Sí
 - b) No
-

18. ¿Se aplican políticas dentro de la empresa de cable?

- a) Sí
- b) No

¿Qué tipo de políticas se aplican dentro de la empresa?

- a) Políticas de precio
 - b) Políticas de venta
 - c) Otro (Especifique)
-

19. ¿Hacia quién van orientadas las políticas de la empresa?

- a) Clientes
 - b) Empleados
 - c) Ambos
-

20. ¿Se encuentran por escrito las políticas de la empresa?

- a) Sí
 - b) No
-

21. ¿Se utilizan procedimientos dentro de la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan?

- a) Procedimiento para compra de material y equipo de sistema de cable
 - b) Procedimiento de venta de servicio
 - c) Procedimiento de mantenimiento del sistema de cable
 - d) Otro (Especifique)
-

22. ¿Se encuentran por escrito los procedimientos de la empresa?

- a) Sí
 - b) No
-

23. ¿Utiliza programas dentro de la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Qué tipo de programas utiliza?

- a) Programa de capacitación
 - b) Programa de ventas
 - c) Otro (Especifique)
-

24. ¿Se encuentran por escrito los programas que la empresa utiliza?

- a) Sí
 - b) No
-

25. ¿Se utilizan presupuestos dentro de la empresa de cable?

- a) Sí
- b) No

¿Cada cuánto realizan los presupuestos dentro de la empresa?

- a) Por trimestre
 - b) Por semestre
 - c) Por año
 - d) Otro (Especifique)
-

26. ¿De qué forma se realizan los presupuestos dentro de la empresa?

- a) Escrito
 - b) Mental
-

27. ¿Qué tipo de presupuesto se aplica?

- a) Presupuesto de compras
 - b) Presupuesto de ventas
 - c) Presupuesto de gastos
 - d) Presupuesto de mano de obra
 - e) Otro (Especifique)
-

ORGANIZACIÓN

28. ¿Qué tipo de organización existe dentro de su empresa?

- a) Formal
 - b) Informal
-

29. ¿Se cuenta con un organigrama dentro de la empresa de cable?
- a) Sí
 - b) No

¿De qué tipo de organigrama se posee?

- a) Organigrama maestro
- b) Organigrama complementario
- c) Organigrama de izquierda a derecha
- d) Organigrama circular

-
30. ¿La empresa de cable tiene establecida una cadena de mando?

- a) Sí
- b) No

-
31. ¿Cómo está establecida la línea de toma de decisiones dentro de la empresa?

- a) Únicamente los altos mandos toman decisiones
- b) Los mandos bajos también pueden tomar decisiones
- c) Otro (Especifique)

-
32. ¿Dentro de la empresa se poseen manuales de descripciones de puestos?

- a) Sí
- b) No

-
33. ¿Cómo se definen las funciones de puestos de la empresa?

- a) De acuerdo a la actividad que se va a desempeñar
- b) De acuerdo a los atributos físicos e intelectuales del trabajador
- c) De acuerdo al ambiente de trabajo
- d) Todas las anteriores

-
34. ¿Cómo se evalúan los puestos de la empresa de cable?

- a) Comparando contra el desempeño de otros empleados del mismo puesto
- b) Comparando contra el desempeño pasado de un mismo trabajador
- c) Todas las anteriores

-
35. ¿La empresa de cable cuenta con manuales administrativos?

- a) Sí
- b) No

¿Qué tipos de manuales se manejan dentro de la empresa?

- a) Manual de operaciones
- b) Manual de seguridad e higiene

- c) Manual de reclutamiento y selección de personal
 - d) Otro (Especifique)
-

INTEGRACIÓN

36. ¿Realiza planeación de recursos humanos dentro de la empresa de cable?
- a) Sí
 - b) No

¿Cada cuánto se realiza la planeación de recursos humanos?

- a) Por trimestre
 - b) Por semestre
 - c) Por año
 - d) Otro
-

37. ¿Se encuentra por escrito la planeación de recursos humanos de la empresa?
- a) Sí
 - b) No
-

38. ¿Cuáles son las principales causas de un puesto vacante en la empresa?
- a) Crecimiento de la empresa
 - b) Renuncias
 - c) Despidos
 - d) Otro (Especifique)
-

39. ¿Por medio de qué fuentes recluta al personal de la empresa de cable?
- a) Internas
 - b) Externas
 - c) Ambas
-

40. ¿Qué tipo de fuentes internas se utilizan para el reclutamiento de personal?
- a) Abiertas
 - b) Cerradas
 - c) Mixta
-

41. ¿Qué tipo de fuentes externas se aplican para el reclutamiento del personal?
- a) Anuncios a través del sistema de cable
 - b) Anuncios en periódicos
 - c) Anuncios en revistas

- d) Agencias de reclutamiento
 - e) Ferias de empleo
 - f) Otro (Especifique)
-

- 42.** ¿Qué requisitos se necesitan para cumplir con el proceso de selección de personal en la empresa de cable?
- a) Currículum vitae
 - b) Antecedentes penales y policíacos
 - c) Experiencia en el puesto
 - d) Otro (Especifique)
-

- 43.** ¿Se realiza una entrevista para la selección de personal?
- a) Sí
 - b) No

- ¿Qué tipo de entrevista se utiliza para la selección de personal?
- a) Entrevista directa
 - b) Entrevista mixta
 - c) Entrevista libre
 - d) Entrevista en panel o múltiple
 - e) Entrevista por teléfono
-

- 44.** ¿Se realizan pruebas para la selección de personal dentro de la empresa?
- a) Sí
 - b) No

- ¿Cuáles son las pruebas que se realizan para la selección de personal?
- a) Pruebas psicológicas
 - b) Pruebas de personalidad
 - c) Pruebas de inteligencia
 - d) Pruebas teóricas según puesto
 - e) Pruebas técnicas según puesto
 - f) Otro (Especifique)
-

- 45.** ¿Cómo se elige al mejor candidato para el puesto de trabajo?
- a) De acuerdo a la descripción del puesto
 - b) De acuerdo a referencias personales
 - c) De acuerdo a los resultados de las pruebas aplicadas
 - d) Todas las anteriores
-

46. ¿De qué manera se informa al candidato que fue elegido para el puesto?
- a) Por medio de una carta
 - b) Por medio de una llamada telefónica
 - c) Por medio de un mail
 - d) Otro (Especifique)
-

47. ¿Se requiere un período de prueba para los candidatos al puesto antes de ser contratados por la empresa de cable?

- a) Sí
- b) No

¿Cuánto tiempo dura el período de prueba?

- a) De 1 día a 1 semana
 - b) De 2 a 3 semanas
 - c) De 1 a 2 meses
 - d) De 3 meses en adelante
-

48. ¿Quién es la persona encargada de contratar al personal de la empresa?

- a) Gerente
 - b) Propietario
 - c) Otro (Especifique)
-

49. Al momento de contratar al personal, ¿de qué manera se realiza esta contratación?

- a) Mediante un contrato escrito
 - b) De forma verbal
-

50. ¿Se brinda inducción a los nuevos empleados en la empresa de cable?

- a) Sí
- b) No

¿Quién es el encargado de dar la inducción a los nuevos empleados?

- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Compañero de trabajo
 - d) Otro (Especifique)
-

51. ¿Cuál es la forma de dar la inducción al nuevo empleado en la empresa?

- a) De forma oral
 - b) De forma escrita
 - c) Ambos
-

52. ¿Qué tipo de información se brinda en la inducción del nuevo empleado?

- a) Información sobre la empresa
 - b) Información sobre el puesto de trabajo
 - c) Ambas (Información sobre la empresa y sobre el puesto de trabajo)
-

53. ¿Cuánto tiempo dura la inducción para el nuevo empleado de la empresa?

- a) De 5 minutos a 30 minutos
 - b) De 31 minutos a 1 hora
 - c) Más de 1 hora
 - d) De 1 a 2 días
 - e) Más de 2 días
-

54. ¿Cuándo se imparte la inducción al nuevo empleado de la empresa?

- a) El día que el empleado es contratado
 - b) El primer día de trabajo del colaborador nuevo
 - c) La primera semana de trabajo
 - d) Otro (Especifique)
-

55. ¿Se capacita a los empleados de la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Qué tipo de capacitación se les brinda a los empleados de la empresa?

- a) Sobre conocimientos del sistema de cable
 - b) Nueva tecnología
 - c) Mejorar las actitudes en los empleados
 - d) Otro (Especifique)
-

56. ¿Quién es el encargado de brindar la capacitación a los empleados de la empresa?

- a) El propietario y/o gerente
 - b) Empresas dedicadas a la capacitación
 - c) Experto en el área que se desea capacitar
 - d) Otro (Especifique)
-

57. ¿En qué lugar se capacita a los empleados de la empresa?

- a) En el lugar de trabajo
 - b) Fuera de la empresa
 - c) Otro (Especifique)
-

58. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal de la empresa de cable?

- a) Mensual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral
 - d) Anual
 - e) Otro (Especifique)
-

59. ¿Se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación dentro de la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Para qué se realiza este diagnóstico de necesidades de capacitación?

- a) Para solucionar problemas en la organización
 - b) Para solucionar problemas de servicio y atención al cliente
 - c) Para solucionar problemas técnicos
 - d) Todas las anteriores
 - e) Otro (Especifique)
-

60. ¿Cómo se realiza este diagnóstico de necesidades de capacitación?

- a) Comparando las actitudes de los empleados
 - b) Comparando los conocimientos de los empleados
 - c) Comparando las fortalezas de los empleados
 - d) Comparando las habilidades de los empleados
 - e) Todas las anteriores
 - f) Otro (Especifique)
-

61. ¿Evalúa el desempeño de los empleados de la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿De qué forma evalúa el desempeño de los empleados?

- a) Mediante un formato escrito ya establecido
 - b) Mediante la observación
 - c) Otro (Especifique)
-

62. ¿Cada cuánto evalúa el desempeño de los empleados de la empresa?

- a) Por trimestre
 - b) Por semestre
 - c) Por año
 - d) Otro (Especifique)
-

63. ¿Quién es la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño?
- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Compañero de trabajo
 - d) Otro (Especifique)
-

DIRECCIÓN

64. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los empleados y usted?
- a) Sí
 - b) No
-

65. ¿De qué forma se da a conocer las tareas a los empleados de la empresa?
- a) Verbal
 - b) Escrita
 - c) Ambas
-

66. ¿Posee la empresa un programa de motivación para los empleados?
- a) Sí
 - b) No

¿Cuál es el programa de motivación para los empleados de la empresa?

- a) Incentivos monetarios
 - b) Incentivos no monetarios
 - c) Ambos
-

67. ¿Qué tipos de incentivos monetarios se brinda a los empleados de la empresa?
- a) Comisión por venta
 - b) Sistemas de recompensa
 - c) Bonos de calidad
 - d) Otro (Especifique)
-

68. ¿Cuáles incentivos no monetarios se utilizan dentro de la empresa?
- a) Capacitaciones
 - b) Óptimas condiciones de trabajo
 - c) Felicitaciones
 - d) Ascensos
 - e) Empleado del mes
 - f) Otro (Especifique)
-

69. ¿Delega usted tareas a los colaboradores de la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Qué tipos de tareas delega a los colaboradores?

- a) De operaciones
 - b) Administrativas
 - c) De mercadeo
 - d) Financieras
 - e) Todas
 - f) Otro (Especifique)
-

70. ¿Se supervisa el momento de la instalación de la señal de cable?

- a) Sí
- b) No

¿Quién es la persona encargada de supervisar la instalación del servicio?

- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Compañero de trabajo
 - d) Otro (Especifique)
-

71. ¿Cuál es la forma de supervisión que se realiza en la instalación del servicio?

- a) Únicamente observando
 - b) Dejando un registro por escrito
 - c) Ambas
-

72. ¿Qué se hace si se encuentran errores en la instalación del servicio?

- a) Los corrigen inmediatamente
 - b) Los corrigen en otro momento
 - c) Otro (Especifique)
-

73. ¿Se supervisa la atención a quejas y fallas del sistema de cable?

- a) Sí
- b) No

¿Quién lo supervisa la atención a quejas y fallas del sistema de cable?

- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Compañero de trabajo
 - d) Otro (Especifique)
-

74. ¿Cuál es la forma de supervisión en la atención a quejas y fallas del sistema de cable?

- a) Únicamente observando
 - b) Dejando un registro por escrito
 - c) Ambas
-

75. ¿Qué se hace si se encuentran errores en la atención a quejas y fallas del sistema de cable?

- a) Los corrigen inmediatamente
 - b) Los corrigen en otro momento
 - c) Otro (Especifique)
-

76. ¿Cuánto tiempo transcurre para solucionar una falla en el sistema de cable?

- a) 30 minutos a 1 hora
 - b) De 1 a 2 horas
 - c) De 2 a 3 horas
 - d) Más de 3 horas
 - e) Un día
 - f) Más de un día
-

77. ¿Se da mantenimiento al sistema de cable de la empresa?

- a) Sí
 - b) No
-

78. ¿Se supervisa el mantenimiento del sistema de cable de la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Quién supervisa el mantenimiento del sistema de cable de la empresa?

- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Compañero de trabajo
 - d) Otro (Especifique)
-

79. ¿Cuál es la forma de supervisar el mantenimiento al sistema de cable de la empresa?

- a) Únicamente observando
 - b) Dejando un registro por escrito
 - c) Ambas
-

80. ¿Qué se hace si se encuentran errores en el mantenimiento al sistema de cable de la empresa?

- a) Los corrigen inmediatamente
 - b) Los corrigen en otro momento
 - c) Otro (Especifique)
-

CONTROL

81. ¿Utiliza algún tipo de control para el buen desarrollo de las actividades de la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Qué tipo de control se emplea en la empresa?

- a) Control de alimentación anticipada, para evitar problemas previstos, llevado a cabo antes de la actividad de trabajo
 - b) Control concurrente, mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo
 - c) Control de retroalimentación, después de realizar una actividad de trabajo
 - d) Todas las anteriores
-

82. ¿Quién es la persona encargada de aplicar los diferentes tipos de controles?

- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Compañero de trabajo
 - d) Otro (Especifique)
-

83. ¿Se aplica el proceso básico de control dentro de la empresa de cable?

- a) Sí
- b) No

¿Qué parte del proceso básico de control se aplica en la empresa?

- a) Establecimiento de normas
 - b) Medición del desempeño con base a las normas
 - c) Corrección de desviaciones
 - d) Todas las anteriores
-

- 84.** ¿Se aplican herramientas de control en las distintas áreas de la empresa de cable?
- a) Sí
 - b) No

¿Qué herramientas de control se aplican dentro de la empresa?

- a) Control de calidad
- b) Control de inventarios
- c) Control de compras
- d) Control de mercadotecnia
- e) Control de ventas
- f) Control de recursos humanos
- g) Todas las anteriores

Fin

ANEXO 2

Instrumentos de investigación

B. Cuestionario a empleados



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango
Alumno: José Augusto Reyes de la Roca
Carné: 98014201

Tesis

“Gestión empresarial en empresas de cable de la ciudad de Totonicapán” CUESTIONARIO A EMPLEADOS

Fecha:

DATOS GENERALES

Cuestionario No.:

Nombre:
Edad:
Grado académico:
Empresa para la que labora:
Puesto:
Fecha en que inicio labores en la empresa:

PLANEACIÓN

1. ¿Existe una misión en la empresa en la que labora? ¿Cuál es?

- a) Sí
- b) No
- c) N/S o N/R

2. ¿Existe una visión en la empresa en la que labora? ¿Cuál es?

- a) Sí
- b) No
- c) N/S o N/R

3. ¿El propietario, gerente o jefe inmediato le establece objetivos?

- a) Sí
- b) No

¿Cuáles son los objetivos que le establecen?

- a) De mercadeo
- b) De administración

- c) De finanzas
 - d) De servicio
 - e) Otro (Especifique)
-

4. ¿Cómo se definen los objetivos de la empresa?
- a) A corto plazo
 - b) A mediano plazo
 - c) A largo plazo
 - d) Todos las anteriores
-

ORGANIZACIÓN

5. ¿Conoce a su jefe inmediato?
- a) Sí
 - b) No

¿Quién es su jefe inmediato?

- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Otro (Especifique)
-

6. ¿Existe una descripción de puesto de trabajo en la que se defina las tareas que debe realizar?
- a) Sí
 - b) No
 - c) N/S o N/R
-

7. ¿Tiene usted una copia de la descripción de su puesto de trabajo?
- a) Sí
 - b) No
-

INTEGRACIÓN

8. ¿Cómo se enteró que la empresa necesitaba personal para trabajar?
- a) TV
 - b) Radio
 - c) Prensa
 - d) Volantes y/o afiches
 - e) Le conto un empleado
 - f) Otro (Especifique)
-

9. ¿Qué requisitos cumplió cuando llegó a solicitar el puesto?

- a) Entrevista de trabajo
 - b) Revisión de currículum vitae
 - c) Presentación de antecedentes penales y policíacos
 - d) Pruebas técnicas
 - e) Pruebas teóricas
 - f) Otro (Especifique)
-

10. ¿De qué forma se le notificó que había sido escogido para el puesto de trabajo?

- a) Por medio de una carta
 - b) Por medio de una llamada telefónica
 - c) Por medio de un e-mail
 - d) Otro (Especifique)
-

11. ¿Realizó un período de prueba antes de ser contratado?

- a) Sí
- b) No

¿Cuánto tiempo duró el período de prueba?

- a) De 1 día a 1 semana
 - b) De 2 a 3 semanas
 - c) De 1 a 2 meses
 - d) De 3 meses en adelante
-

12. ¿Quién fue la persona que lo contrató?

- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Otro (Especifique)
-

13. ¿Se le brindó inducción al momento de ingresar a la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Qué tipo de información se le brindó en la inducción?

- a) Sobre la empresa
 - b) Sobre el puesto de trabajo
 - c) Ambas
-

14. ¿Cuánto tiempo duró la inducción que recibió cuando ingreso a la empresa?
- a) De 5 minutos a 30 minutos
 - b) De 31 minutos a 1 hora
 - c) Más de 1 hora
 - d) De 1 a 2 días
 - e) Más de 2 días
-

15. ¿Cómo se dio la inducción que recibió cuando ingreso a la empresa?
- a) De forma oral
 - b) Mediante un documento por escrito
 - c) Ambas
-

16. ¿Cada cuánto recibe capacitación por parte de la empresa?
- a) Mensual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral
 - d) Anual
 - e) Otro (Especifique)
-

17. ¿Quién es la persona encargada de capacitar al personal de la empresa?
- a) El propietario y/o gerente
 - b) Empresas dedicadas a la capacitación
 - c) Experto en el área que se desea capacitar
 - d) Otro (Especifique)
-

18. ¿En qué lugar se capacita?
- a) En el lugar de trabajo
 - b) Fuera de la empresa
 - c) Otro (Especifique)
-

19. ¿Evalúan su desempeño dentro de la empresa?
- a) Sí
 - b) No

- ¿Quién es la persona encargada de evaluarlo?
- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Compañero de trabajo
 - d) Otro (Especifique)
-

20. ¿Con que frecuencia evalúan su desempeño dentro de la empresa?
- a) Mensual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral
 - d) Anual
 - e) Otro (Especifique)
-

DIRECCIÓN

21. ¿Tiene usted autoridad sobre otro puesto de trabajo?
- a) Sí
 - b) No

¿Sobre qué puesto de trabajo tiene usted autoridad?

- a) Técnico
 - b) Cobrador
 - c) Supervisor
 - d) Otro (Especifique)
-

22. ¿Es recompensado cuando ejecuta bien sus tareas o se cumple alguna meta?
- a) Sí
 - b) No

¿Cómo lo recompensan cuando ejecuta bien sus tareas o se cumple alguna meta?

- a) Por medio de incentivos monetarios
 - b) Por medio de incentivos no monetarios
-

23. ¿Su superior le delega tareas?
- a) Sí
 - b) No

¿De qué tipo de tareas le delega su superior?

- a) Administrativas
 - b) De mercadeo
 - c) Financieras
 - d) De operaciones
 - e) Todas
 - f) Otro (Especifique)
-

24. ¿Es supervisado al momento de desempeñar su trabajo?
- a) Sí
 - b) No

¿Quién lo supervisa?

- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Compañero de trabajo
 - d) Otro (Especifique)
-

25. ¿Qué procede si se encuentran errores?

- a) Se corrigen inmediatamente
 - b) Se corrigen al finalizar el proceso que se realiza
-

26. ¿Cuánto tiempo transcurre para solucionar una falla en el sistema de cable?

- a) 30 minutos a 1 hora
 - b) De 1 a 2 horas
 - c) De 2 a 3 horas
 - g) Más de 3 horas
 - h) Un día
 - i) Más de un día
-

27. ¿Existe un líder dentro de la empresa para la cual labora?

- a) Sí
- b) No

¿Quién es el líder dentro de la empresa para la cual labora?

- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Compañero de trabajo
 - d) Otro (Especifique)
-

28. ¿Qué tipo de liderazgo aplica esta persona en la empresa?

- a) Orientado a la tarea
 - b) Orientado a los trabajadores
-

CONTROL

29. ¿Se utiliza algún tipo de control dentro de la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Qué tipo de control se emplea dentro de la empresa?

- a) Control de calidad
- b) Control de inventarios
- c) Control de compras

- d) Control de mercadotecnia
 - e) Control de ventas
 - f) Control de recursos humanos
 - g) Todas las anteriores
-

- 30.** ¿Quién es la persona encargada de aplicar los diferentes tipos de control?
- a) Propietario
 - b) Gerente
 - c) Compañero de trabajo
 - e) Otro (Especifique)
-

Fin

ANEXO 2

Instrumentos de investigación

C. Cuestionario a clientes



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango
Alumno: José Augusto Reyes de la Roca
Carné: 98014201

Tesis

“Gestión empresarial en empresas de cable de la ciudad de Totonicapán”

CUESTIONARIO A CLIENTES

Fecha:

DATOS GENERALES

Cuestionario No.:

Sexo:
Edad:
Dirección:

PLANEACIÓN

1. ¿De qué empresa de servicio de televisión por cable ha sido cliente?

- a) Cine Cable S. A.
- b) Tecnicable
- c) Ambas

2. ¿Por qué motivo no posee el servicio de la otra empresa?

- a) No le parece el servicio que brindan
- b) No conoce su servicio
- c) No tiene motivo para cambiarse de empresa
- d) Otro (Especifique)

3. ¿Desde hace cuanto tiempo tiene el servicio de cable?

- a) Meses a 1 año
- b) De 1 a 2 años
- c) De 2 a 3 años
- d) Más de 3 años (especifique)

4. ¿Cómo califica el servicio que brinda(n) la(s) empresa(s) de cable?

- a) Malo
 - b) Regular
 - c) Bueno
 - d) Excelente
-

5. ¿Qué debe(n) de mejorar la(s) empresa(s) de cable de Totonicapán? Especifique

- a) Mejor servicio al cliente
 - b) Mas canales
 - c) Mejores Programas
 - d) Mejor señal
 - e) Incluir otros servicios
 - f) Otros
-

ORGANIZACIÓN

6. ¿A quién se dirige usted cuando tiene alguna queja o falla en el servicio?

- a) Al gerente
 - b) Algún empleado
 - c) A la oficina
 - d) Otro (Especifique)
-

INTEGRACIÓN

7. ¿En que deben de ser capacitados los empleados de las empresas de cable?

- a) Atención al cliente
 - b) En el área técnica
 - c) Ambos
 - d) Otros (Especifique)
-

DIRECCIÓN

8. ¿Considera usted que el trabajo que realizan los empleados es supervisado adecuadamente? ¿Por qué?

- a) Sí
 - b) No
 - c) N/S o N/R
-

9. ¿Considera usted que los empleados son los adecuados para realizar el trabajo dentro de las empresas de cable? ¿Por qué?

- a) Sí
 - b) No
 - c) N/S o N/R
-

10. ¿Cuánto tiempo transcurre para dar solución a una queja o falla en el sistema de cable?

- a) 30 minutos a 1 hora
 - b) De 1 a 2 horas
 - c) De 2 a 3 horas
 - d) Más de 3 horas
 - e) Un día
 - f) Más de un día
-

11. ¿Considera usted que la respuesta y solución a las quejas y fallas del sistema es el adecuado? ¿Por qué?

- a) Sí
 - b) No
 - c) N/S o N/R
-

12. ¿Cómo califica la solución a los problemas y fallas del sistema?

- a) Malo
 - b) Regular
 - c) Bueno
 - d) Excelente
-

CONTROL

13. ¿Sabe usted si la o las empresas de cable utilizan algún tipo de control en el desempeño de su trabajo? ¿Cuál es el control que utilizan?

- a) Sí
 - b) No
 - c) N/S o N/R
-

Fin

ANEXO 3

Cuadro Operacional



Universidad Rafael Landívar
 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
 Campus de Quetzaltenango
 Alumno: José Augusto Reyes de la Roca
 Carné: 98014201

Tesis “Gestión empresarial en empresas de cable de la ciudad de Totonicapán”

CUADRO OPERACIONAL

Indicadores	Objetivos Específicos	Sujetos de investigación	Instrumentos	Preguntas
Planeación	Describir la forma en que planifican las empresas de cable.	Gerentes	Cuestionario	<p>1. ¿Dentro de la empresa se realiza una planificación? a) Sí b) No</p> <p>¿Quién es la persona encargada de realizar la planificación? a) Propietario b) Gerente c) Otro (Especifique)</p> <p>2. ¿Qué tipo de planificación es la que se realiza dentro de la empresa? a) Administrativa b) De ventas c) De compras d) Otro (Especifique)</p> <p>3. ¿De qué manera se dan a conocer los planes a los empleados? a) Por escrito b) Verbalmente</p> <p>4. ¿Cuenta la empresa con una misión? ¿Cuál es? a) Sí b) No</p> <p>5. ¿En qué se basa la misión de la empresa? a) Brindar el mejor servicio al cliente b) Proveer de empleo a personas c) Ofrecer canales</p>

				<p>originales</p> <p>d) Brindar calidad en transmisiones</p> <p>e) Otro (Especifique)</p>
				<p>6. ¿Los colaboradores conocen la misión de la empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>7. ¿Se encuentra por escrito la misión de la empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>8. ¿Se tiene una visión en la empresa? ¿Cuál es?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>9. ¿Se encuentra por escrito la visión de empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>10. ¿Cómo visualiza su empresa en un lapso de 5 años?</p> <p>a) Exactamente igual que ahora</p> <p>b) Con mayor cobertura</p> <p>c) Con mayores ganancias</p> <p>d) Con otros servicios y/o productos</p> <p>e) Otro (Especifique)</p>
				<p>11. ¿En que se basa el objetivo de la empresa?</p> <p>a) Ser líder en el mercado de servicio de cable</p> <p>b) Aumentar las ventas</p> <p>c) Abarcar otros mercados</p> <p>d) Otro (Especifique)</p>
				<p>12. ¿En qué lapso de tiempo están establecidos los objetivos de la empresa?</p> <p>a) Corto plazo</p> <p>b) Mediano plazo</p> <p>c) Largo plazo</p> <p>d) Todos los anteriores</p>
				<p>13. ¿Se encuentran por escrito los objetivos de la empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>14. ¿Cómo transmiten los objetivos y metas a los empleados de la empresa?</p> <p>a) De forma escrita</p> <p>b) De forma verbal</p>
	<p>Establecer cómo se transmiten los objetivos y metas a los empleados de las empresas de cable</p>			
	<p>Describir la forma en que planifican las empresas de cable.</p>			

				<p>c) Otra (Especifique)</p> <p>15. ¿Emplea la empresa algún tipo de estrategias?</p> <p>a) Sí b) No</p> <p>¿Cuáles son esas estrategias?</p> <p>a) Administrativas b) De mercadeo c) De servicio d) Otras (Especifique)</p>
				<p>16. ¿Cómo se aplican las estrategias dentro de la empresa?</p> <p>a) A través de planeación estratégica b) Manejando bajo costo c) Diferenciando el servicio que ofrece d) Centrándose en un sector del mercado e) Otro (Especifique)</p>
				<p>17. ¿Se encuentran por escrito las estrategias que utiliza la empresa?</p> <p>a) Sí b) No</p>
				<p>18. ¿Se aplican políticas dentro de la empresa de cable?</p> <p>a) Sí b) No</p> <p>¿Qué tipo de políticas se aplican dentro de la empresa?</p> <p>a) Políticas de precio b) Políticas de venta c) Otro (Especifique)</p>
				<p>19. ¿Hacia quién van orientadas las políticas de la empresa?</p> <p>a) Clientes b) Empleados c) Ambos</p>
				<p>20. ¿Se encuentran por escrito las políticas de la empresa?</p> <p>a) Sí b) No</p>
				<p>21. ¿Se utilizan procedimientos dentro de la empresa?</p> <p>a) Sí b) No</p>

				<p>¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan?</p> <p>a) Procedimiento para compra de material y equipo de sistema de cable</p> <p>b) Procedimiento de venta de servicio</p> <p>c) Procedimiento de mantenimiento del sistema de cable</p> <p>d) Otro (Especifique)</p>
				<p>22. ¿Se encuentran por escrito los procedimientos de la empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>23. ¿Utiliza programas dentro de la empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿Qué tipo de programas utiliza?</p> <p>a) Programa de capacitación</p> <p>b) Programa de ventas</p> <p>c) Otro (Especifique)</p>
				<p>24. ¿Se encuentran por escrito los programas que la empresa utiliza?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>25. ¿Se utilizan presupuestos dentro de la empresa de cable?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿Cada cuánto realizan los presupuestos dentro de la empresa?</p> <p>a) Por trimestre</p> <p>b) Por semestre</p> <p>c) Por año</p> <p>d) Otro (Especifique)</p>
				<p>26. ¿De qué forma se realizan los presupuestos dentro de la empresa?</p> <p>a) Escrito</p> <p>b) Mental</p>

				<p>27. ¿Qué tipo de presupuesto se aplica?</p> <p>a) Presupuesto de compras</p> <p>b) Presupuesto de ventas</p> <p>c) Presupuesto de gastos</p> <p>d) Presupuesto de mano de obra</p> <p>e) Otro (Especifique)</p>
Organización	Establecer la congruencia de la organización en las empresas de cable.	Gerentes	Cuestionario	<p>28. ¿Qué tipo de organización existe dentro de su empresa?</p> <p>a) Formal</p> <p>b) Informal</p>
				<p>29. ¿Se cuenta con un organigrama dentro de la empresa de cable?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿De qué tipo de organigrama se posee?</p> <p>a) Organigrama maestro</p> <p>b) Organigrama complementario</p> <p>c) Organigrama de izquierda a derecha</p> <p>d) Organigrama circular</p>
				<p>30. ¿La empresa de cable tiene establecida una cadena de mando?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>31. ¿Cómo está establecida la línea de toma de decisiones dentro de la empresa?</p> <p>a) Únicamente los altos mandos toman decisiones</p> <p>b) Los mandos bajos también pueden tomar decisiones</p> <p>c) Otro (Especifique)</p>
				<p>32. ¿Dentro de la empresa se poseen manuales de descripciones de puestos?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>33. ¿Cómo se definen las funciones de puestos de la empresa?</p> <p>a) De acuerdo a la actividad que se va a desempeñar</p> <p>b) De acuerdo a los</p>

				<p>atributos físicos e intelectuales del trabajador</p> <p>c) De acuerdo al ambiente de trabajo</p> <p>d) Todas las anteriores</p>
				<p>34. ¿Cómo se evalúan los puestos de la empresa de cable?</p> <p>a) Comparando contra el desempeño de otros empleados del mismo puesto</p> <p>b) Comparando contra el desempeño pasado de un mismo trabajador</p> <p>c) Todas las anteriores</p>
				<p>35. ¿La empresa de cable cuenta con manuales administrativos?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿Qué tipos de manuales se manejan dentro de la empresa?</p> <p>a) Manual de operaciones</p> <p>b) Manual de seguridad e higiene</p> <p>c) Manual de reclutamiento y selección de personal</p> <p>d) Otro (Especifique)</p>
				<p>36. ¿Realiza planeación de recursos humanos dentro de la empresa de cable?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿Cada cuánto se realiza la planeación de recursos humanos?</p> <p>a) Por trimestre</p> <p>b) Por semestre</p> <p>c) Por año</p> <p>d) Otro</p>
				<p>37. ¿Se encuentra por escrito la planeación de recursos humanos de la empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>38. ¿Cuáles son las principales causas de un puesto vacante en la empresa?</p> <p>a) Crecimiento de la empresa</p> <p>b) Renuncias</p> <p>c) Despidos</p>
Integración		Gerentes	Cuestionario	

				d) Otro (Especifique)
				39. ¿Por medio de qué fuentes recluta al personal de la empresa de cable? a) Internas b) Externas c) Ambas
				40. ¿Qué tipo de fuentes internas se utilizan para el reclutamiento de personal? a) Abiertas b) Cerradas c) Mixta
				41. ¿Qué tipo de fuentes externas se aplican para el reclutamiento del personal? a) Anuncios a través del sistema de cable b) Anuncios en periódicos c) Anuncios en revistas d) Agencias de reclutamiento e) Ferias de empleo f) Otro (Especifique)
				42. ¿Qué requisitos se necesitan para cumplir con el proceso de selección de personal en la empresa de cable? a) Currículum vitae b) Antecedentes penales y policíacos c) Experiencia en el puesto d) Otro (Especifique)
				43. ¿Se realiza una entrevista para la selección de personal? a) Sí b) No ¿Qué tipo de entrevista se utiliza para la selección de personal? a) Entrevista directa b) Entrevista mixta c) Entrevista libre d) Entrevista en panel o múltiple e) Entrevista por teléfono
				44. ¿Se realizan pruebas para la selección de personal dentro de la empresa? a) Sí b) No ¿Cuáles son las pruebas que se realizan para la selección de
	Evaluar la manera de integrar al personal en las empresas de cable.			

				<p>personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pruebas psicológicas b) Pruebas de personalidad c) Pruebas de inteligencia d) Pruebas teóricas según puesto e) Pruebas técnicas según puesto f) Otro (Especifique)
				<p>45. ¿Cómo se elige al mejor candidato para el puesto de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) De acuerdo a la descripción del puesto b) De acuerdo a referencias personales c) De acuerdo a los resultados de las pruebas aplicadas d) Todas las anteriores
				<p>46. ¿De qué manera se informa al candidato que fue elegido para el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Por medio de una carta b) Por medio de una llamada telefónica c) Por medio de un mail d) Otro (Especifique)
				<p>47. ¿Se requiere un período de prueba para los candidatos al puesto antes de ser contratados por la empresa de cable?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No <p>¿Cuánto tiempo dura el período de prueba?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) De 1 día a 1 semana b) De 2 a 3 semanas c) De 1 a 2 meses d) De 3 meses en adelante
				<p>48. ¿Quién es la persona encargada de contratar al personal de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Gerente b) Propietario c) Otro (Especifique)
				<p>49. Al momento de contratar al personal, ¿de qué manera se realiza esta contratación?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mediante un contrato escrito b) De forma verbal
				<p>50. ¿Se brinda inducción a los</p>

				<p>nuevos empleados en la empresa de cable?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿Quién es el encargado de dar la inducción a los nuevos empleados?</p> <p>a) Propietario</p> <p>b) Gerente</p> <p>c) Compañero de trabajo</p> <p>d) Otro (Especifique)</p>
				<p>51. ¿Cuál es la forma de dar la inducción al nuevo empleado en la empresa?</p> <p>a) De forma oral</p> <p>b) De forma escrita</p> <p>c) Ambos</p>
				<p>52. ¿Qué tipo de información se brinda en la inducción del nuevo empleado?</p> <p>a) Información sobre la empresa</p> <p>b) Información sobre el puesto de trabajo</p> <p>c) Ambas (Información sobre la empresa y sobre el puesto de trabajo)</p>
				<p>53. ¿Cuánto tiempo dura la inducción para el nuevo empleado de la empresa?</p> <p>a) De 5 minutos a 30 minutos</p> <p>b) De 31 minutos a 1 hora</p> <p>c) Más de 1 hora</p> <p>d) De 1 a 2 días</p> <p>e) Más de 2 días</p>
				<p>54. ¿Cuándo se imparte la inducción al nuevo empleado de la empresa?</p> <p>a) El día que el empleado es contratado</p> <p>b) El primer día de trabajo del colaborador nuevo</p> <p>c) La primera semana de trabajo</p> <p>d) Otro (Especifique)</p>
				<p>55. ¿Se capacita a los empleados de la empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿Qué tipo de capacitación se les brinda a los empleados de la empresa?</p>

				<ul style="list-style-type: none"> a) Sobre conocimientos del sistema de cable b) Nuevas tecnología c) Mejorar las actitudes en los empleados d) Otro (Especifique)
				<p>56. ¿Quién es el encargado de brindar la capacitación a los empleados de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El propietario y/o gerente b) Empresas dedicadas a la capacitación c) Experto en el área que se desea capacitar d) Otro (Especifique)
				<p>57. ¿En qué lugar se capacita a los empleados de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) En el lugar de trabajo b) Fuera de la empresa c) Otro (Especifique)
				<p>58. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal de la empresa de cable?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Otro (Especifique)
				<p>59. ¿Se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación dentro de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No <p>¿Para qué se realiza este diagnostico de necesidades de capacitación?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Para solucionar problemas en la organización b) Para solucionar problemas de servicio y atención al cliente c) Para solucionar problemas técnicos d) Todas las anteriores e) Otro (Especifique)
				<p>60. ¿Cómo se realiza este diagnostico de necesidades de capacitación?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Comparando las actitudes de los empleados b) Comparando los

				<p>conocimientos de los empleados</p> <p>c) Comparando las fortalezas de los empleados</p> <p>d) Comparando las habilidades de los empleados</p> <p>e) Todas las anteriores</p> <p>f) Otro (Especifique)</p>
				<p>61. ¿Evalúa el desempeño de los empleados de la empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿De qué forma evalúa el desempeño de los empleados?</p> <p>a) Mediante un formato escrito ya establecido</p> <p>b) Mediante la observación</p> <p>c) Otro (Especifique)</p>
				<p>62. ¿Cada cuánto evalúa el desempeño de los empleados de la empresa?</p> <p>a) Por trimestre</p> <p>b) Por semestre</p> <p>c) Por año</p> <p>d) Otro (Especifique)</p>
				<p>63. ¿Quién es la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño?</p> <p>a) Propietario</p> <p>b) Gerente</p> <p>c) Compañero de trabajo</p> <p>d) Otro (Especifique)</p>
Dirección		Gerentes	Cuestionario	<p>64. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los empleados y usted?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>65. ¿De qué forma se da a conocer las tareas a los empleados de la empresa?</p> <p>a) Verbal</p> <p>b) Escrita</p> <p>c) Ambas</p>
				<p>66. ¿Posee la empresa un programa de motivación para los empleados?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿Cuál es el programa de motivación para los empleados de la empresa?</p>

	<p>Describir el nivel de dirección en las empresas de cable.</p>		<p>a) Incentivos monetarios b) Incentivos no monetarios c) Ambos</p> <p>67. ¿Qué tipos de incentivos monetarios se brinda a los empleados de la empresa? a) Comisión por venta b) Sistemas de recompensa c) Bonos de calidad d) Otro (Especifique)</p> <p>68. ¿Cuáles incentivos no monetarios se utilizan dentro de la empresa? a) Capacitaciones b) Óptimas condiciones de trabajo c) Felicitaciones d) Ascensos e) Empleado del mes f) Otro (Especifique)</p> <p>69. ¿Delega usted tareas a los colaboradores de la empresa? a) Sí b) No ¿Qué tipos de tareas delega a los colaboradores? a) De operaciones b) Administrativas c) De mercadeo d) Financieras e) Todas f) Otro (Especifique)</p> <p>70. ¿Se supervisa el momento de la instalación de la señal de cable? a) Sí b) No ¿Quién es la persona encargada de supervisar la instalación del servicio? a) Propietario b) Gerente c) Compañero de trabajo d) Otro (Especifique)</p> <p>71. ¿Cuál es la forma de supervisión que se realiza en la instalación del servicio? a) Únicamente observando b) Dejando un registro por escrito c) Ambas</p> <p>72. ¿Qué se hace si se encuentran errores en la</p>
--	--	--	--

				<p>instalación del servicio?</p> <p>a) Los corrigen inmediatamente</p> <p>b) Los corrigen en otro momento</p> <p>c) Otro (Especifique)</p>
				<p>73. ¿Se supervisa la atención a quejas y fallas del sistema de cable?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿Quién lo supervisa la atención a quejas y fallas del sistema de cable?</p> <p>a) Propietario</p> <p>b) Gerente</p> <p>c) Polarizador</p> <p>d) Otro (Especifique)</p>
				<p>74. ¿Cuál es la forma de supervisión en la atención a quejas y fallas del sistema de cable?</p> <p>a) Únicamente observando</p> <p>b) Dejando un registro por escrito</p> <p>c) Ambas</p>
				<p>75. ¿Qué se hace si se encuentran errores en la atención a quejas y fallas del sistema de cable?</p> <p>a) Los corrigen inmediatamente</p> <p>b) Los corrigen en otro momento</p> <p>c) Otro (Especifique)</p>
				<p>76. ¿Cuánto tiempo transcurre para solucionar una falla en el sistema de cable?</p> <p>a) 30 minutos a 1 hora</p> <p>b) De 1 a 2 horas</p> <p>c) De 2 a 3 horas</p> <p>d) Más de 3 horas</p> <p>e) Un día</p> <p>f) Más de un día</p>
				<p>77. ¿Se da mantenimiento al sistema de cable de la empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p>
				<p>78. ¿Se supervisa el mantenimiento del sistema de cable de la empresa?</p> <p>a) Sí</p>

				<p>b) No</p> <p>¿Quién supervisa el mantenimiento del sistema de cable de la empresa?</p> <p>a) Propietario</p> <p>b) Gerente</p> <p>c) Polarizador</p> <p>d) Otro (Especifique)</p>
				<p>79. ¿Cuál es la forma de supervisar el mantenimiento al sistema de cable de la empresa?</p> <p>a) Únicamente observando</p> <p>b) Dejando un registro por escrito</p> <p>c) Ambas</p>
				<p>80. ¿Qué se hace si se encuentran errores en el mantenimiento al sistema de cable de la empresa?</p> <p>a) Los corrigen inmediatamente</p> <p>b) Los corrigen en otro momento</p> <p>c) Otro (Especifique)</p>
Control	Determinar los controles que utilizan en las empresas de cable.	Gerentes	Cuestionario	<p>81. ¿Utiliza algún tipo de control para el buen desarrollo de las actividades de la empresa?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>¿Qué tipo de control se emplea en la empresa?</p> <p>a) Control de alimentación anticipada, para evitar problemas previstos, llevado a cabo antes de la actividad de trabajo</p> <p>b) Control concurrente, mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo</p> <p>c) Control de retroalimentación, después de realizar una actividad de trabajo</p> <p>d) Todas las anteriores</p>
				<p>82. ¿Quién es la persona encargada de aplicar los diferentes tipos de controles?</p> <p>a) Propietario</p> <p>b) Gerente</p> <p>c) Compañero de trabajo</p>

				<p>d) Otro (Especifique)</p> <p>83. ¿Se aplica el proceso básico de control dentro de la empresa de cable? a) Sí b) No ¿Qué parte del proceso básico de control se aplica en la empresa? a) Establecimiento de normas b) Medición del desempeño con base a las normas c) Corrección de desviaciones d) Todas las anteriores</p> <p>84. ¿Se aplican herramientas de control en las distintas áreas de la empresa de cable? a) Sí b) No ¿Qué herramientas de control se aplican dentro de la empresa? a) Control de calidad b) Control de inventarios c) Control de compras d) Control de mercadotecnia e) Control de ventas f) Control de recursos humanos g) Todas las anteriores</p>
Planeación	<p>Describir la forma en que planifican las empresas de cable.</p> <p>Establecer cómo se transmiten los objetivos y</p>	Empleados	Cuestionario	<p>1. ¿Existe una misión en la empresa en la que labora? ¿Cuál es? a) Sí b) No c) N/S o N/R</p> <p>2. ¿Existe una visión en la empresa en la que labora? ¿Cuál es? a) Sí b) No c) N/S o N/R</p> <p>3. ¿El propietario, gerente o jefe inmediato le establece objetivos? a) Sí b) No ¿Cuáles son los objetivos</p>

	metas a los empleados de las empresas de cable			<p>que le establecen?</p> <p>a) De mercadeo b) De administración c) De finanzas d) De servicio e) Otro (Especifique)</p>
				<p>4. ¿Cómo se definen los objetivos de la empresa?</p> <p>a) A corto plazo b) A mediano plazo c) A largo plazo d) Todos las anteriores</p>
Organización	Establecer la congruencia de la organización en las empresas de cable.	Empleados	Cuestionario	<p>5. ¿Conoce a su jefe inmediato?</p> <p>a) Sí b) No</p> <p>¿Quién es su jefe inmediato?</p> <p>a) Propietario b) Gerente c) Otro (Especifique)</p>
				<p>6. ¿Existe una descripción de puesto de trabajo en la que se defina las tareas que debe realizar?</p> <p>a) Sí b) No c) N/S o N/R</p>
				<p>7. ¿Tiene usted una copia de la descripción de su puesto de trabajo?</p> <p>a) Sí b) No</p>
Integración	Evaluar la manera de integrar al personal en las empresas de	Empleados	Cuestionario	<p>8. ¿Cómo se enteró que la empresa necesitaba personal para trabajar?</p> <p>a) TV b) Radio c) Prensa d) Volantes y/o afiches e) Le conto un empleado f) Otro (Especifique)</p>
				<p>9. ¿Qué requisitos cumplió cuando llegó a solicitar el puesto?</p> <p>a) Entrevista de trabajo b) Revisión de currículum vitae c) Presentación de antecedentes penales y policíacos d) Pruebas técnicas e) Pruebas teóricas f) Otro (Especifique)</p>

	cable.			<p>10. ¿De qué forma se le notificó que había sido escogido para el puesto de trabajo?</p> <p>a) Por medio de una carta b) Por medio de una llamada telefónica c) Por medio de un e-mail d) Otro (Especifique)</p>
				<p>11. ¿Realizó un período de prueba antes de ser contratado?</p> <p>a) Sí b) No</p> <p>¿Cuánto tiempo duró el período de prueba?</p> <p>a) De 1 día a 1 semana b) De 2 a 3 semanas c) De 1 a 2 meses d) De 3 meses en adelante</p>
				<p>12. ¿Quién fue la persona que lo contrató?</p> <p>a) Propietario b) Gerente c) Otro (Especifique)</p>
				<p>13. ¿Se le brindó inducción al momento de ingresar a la empresa?</p> <p>a) Sí b) No</p> <p>¿Qué tipo de información se le brindó en la inducción?</p> <p>a) Sobre la empresa b) Sobre el puesto de trabajo c) Ambas</p>
				<p>14. ¿Cuánto tiempo duró la inducción que recibió cuando ingreso a la empresa?</p> <p>a) De 5 minutos a 30 minutos b) De 31 minutos a 1 hora c) Más de 1 hora d) De 1 a 2 días e) Más de 2 días</p>
		Empleados	Cuestionario	<p>15. ¿Cómo se dio la inducción que recibió cuando ingreso a la empresa?</p> <p>a) De forma oral b) Mediante un documento por escrito c) Ambas</p>
Integración	Evaluar la			<p>16. ¿Cada cuánto recibe capacitación por parte de la empresa?</p>

Dirección	manera de integrar al personal en las empresas de cable.	Empleados	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Otro (Especifique)
	Describir el nivel de dirección en las empresas de cable.			<p>17. ¿Quién es la persona encargada de capacitar al personal de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El propietario y/o gerente b) Empresas dedicadas a la capacitación c) Experto en el área que se desea capacitar d) Otro (Especifique)
				<p>18. ¿En qué lugar se capacita?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) En el lugar de trabajo b) Fuera de la empresa c) Otro (Especifique)
				<p>19. ¿Evalúan su desempeño dentro de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No <p>¿Quién es la persona encargada de evaluarlo?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Propietario b) Gerente c) Compañero de trabajo d) Otro (Especifique)
				<p>20. ¿Con que frecuencia evalúan su desempeño dentro de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Otro (Especifique)
				<p>21. ¿Tiene usted autoridad sobre otro puesto de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No <p>¿Sobre qué puesto de trabajo tiene usted autoridad?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Técnico b) Cobrador c) Supervisor d) Otro (Especifique)
				<p>22. ¿Es recompensado cuando ejecuta bien sus tareas o se cumple alguna meta?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No <p>¿Cómo lo recompensan cuando ejecuta bien sus tareas o se cumple alguna meta?</p>

				<ul style="list-style-type: none"> a) Por medio de incentivos monetarios b) Por medio de incentivos no monetarios
		Empleados	Cuestionario	<p>23. ¿Su superior le delega tareas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No <p>¿De qué tipo de tareas le delega su superior?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Administrativas b) De mercadeo c) Financieras d) De operaciones e) Todas f) Otro (Especifique)
				<p>24. ¿Es supervisado al momento de desempeñar su trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No <p>¿Quién lo supervisa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Propietario b) Gerente c) Compañero de trabajo d) Otro (Especifique)
				<p>25. ¿Qué procede si se encuentran errores?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Se corrigen inmediatamente b) Se corrigen al finalizar el proceso que se realiza
				<p>26. ¿Cuánto tiempo transcurre para solucionar una falla en el sistema de cable?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 30 minutos a 1 hora b) De 1 a 2 horas c) De 2 a 3 horas d) Más de 3 horas e) Un día f) Más de un día
				<p>27. ¿Existe un líder dentro de la empresa para la cual labora?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No <p>¿Quién es el líder dentro de la empresa para la cual labora?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Propietario b) Gerente c) Compañero de trabajo d) Otro (Especifique)
				<p>28. ¿Qué tipo de liderazgo</p>

Control	Determinar los controles que utilizan en las empresas de cable.			<p>aplica esta persona en la empresa?</p> <p>a) Orientado a la tarea b) Orientado a los trabajadores</p> <p>29. ¿Se utiliza algún tipo de control dentro de la empresa? a) Sí b) No ¿Qué tipo de control se emplea dentro de la empresa? a) Control de calidad b) Control de inventarios c) Control de compras d) Control de mercadotecnia e) Control de ventas f) Control de recursos humanos g) Todas las anteriores</p> <p>30. ¿Quién es la persona encargada de aplicar los diferentes tipos de control? a) Propietario b) Gerente c) Compañero de trabajo d) Otro (Especifique)</p>
Planeación	Describir la forma en que planifican las empresas de cable.	Cliente	Cuestionario	<p>1. ¿De qué empresa de servicio de televisión por cable ha sido cliente? a) Cine Cable S. A. b) Tecnicable e) Ambas</p> <p>2. ¿Por qué motivo no posee el servicio de la otra empresa? a) No le parece el servicio que brindan b) No conoce su servicio c) No tiene motivo para cambiarse de empresa d) Otro (Especifique)</p> <p>3. ¿Desde hace cuanto tiempo tiene el servicio de cable? a) Meses a 1 año b) De 1 a 2 años c) De 2 a 3 años d) Más de 3 años (especifique)</p> <p>4. ¿Cómo califica el servicio que brinda(n) la(s) empresa(s) de cable?</p>

Organización		Cliente	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> a) Malo b) Regular c) Bueno d) Excelente
Integración		Cliente	Cuestionario	<p>5. ¿Qué debe(n) de mejorar la(s) empresa(s) de cable de Totonicapán? Especifique</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mejor servicio al cliente b) Mas canales c) Mejores Programas d) Mejor señal e) Incluir otros servicios f) Otros
Dirección	<p>Establecer la congruencia de la organización en las empresas de cable.</p>	Cliente	Cuestionario	<p>6. ¿A quién se dirige usted cuando tiene alguna queja o falla en el servicio?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Al gerente b) Algún empleado c) A la oficina d) Otro (Especifique)
	<p>Evaluar la manera de integrar al personal en las empresas de cable.</p>			<p>7. ¿En que deben de ser capacitados los empleados de las empresas de cable?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Atención al cliente b) En el área técnica c) Ambos d) Otros (Especifique)
Control	<p>Describir el nivel de dirección en las empresas de cable</p>	Cliente	Cuestionario	<p>8. ¿Considera usted que el trabajo que realizan los empleados es supervisado adecuadamente? ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No c) N/S o N/R
				<p>9. ¿Considera usted que los empleados son los adecuados para realizar el trabajo dentro de las empresas de cable? ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No c) N/S o N/R

	<p>Determinar los controles que utilizan en las empresas de cable.</p>		<p>10. ¿Cuánto tiempo transcurre para dar solución a una queja o falla en el sistema de cable?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 30 minutos a 1 hora b) De 1 a 2 horas c) De 2 a 3 horas d) Más de 3 horas e) Un día f) Más de un día <p>11. ¿Considera usted que la respuesta y solución a las quejas y fallas del sistema es el adecuado? ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No c) N/S o N/R <p>12. ¿Cómo califica la solución a los problemas y fallas del sistema?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Malo b) Regular c) Bueno d) Excelente <p>13. ¿Sabe usted si la o las empresas de cable utilizan algún tipo de control en el desempeño de su trabajo? ¿Cuál es el control que utilizan?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No c) N/S o N/R
--	--	--	--

ANEXO 4

Fuente de información de empresas de cable

A. Unidad de control y supervisión de cable –UNCOSU-

B. Documento Cine Cable S. A.