

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

**"ANÁLISIS DEL PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CONSTRUSERVICIOS,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

MARLEN AZUCENA BARRERA DONIS

CARNET 56264-95

JUTIAPA, ENERO DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

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

**"ANÁLISIS DEL PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CONSTRUSERVICIOS,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

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

POR

MARLEN AZUCENA BARRERA DONIS

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

JUTIAPA, ENERO DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, 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: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. SILVIA AZUCENA MOTTA ESPINA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ALBA LILY CARRILLO LÓPEZ
LIC. HERNÁN ANTONIO RAMIREZ ALAS
LIC. JOSUE DANIEL FLORES GUDIEL

Jutiapa, 18 de febrero de 2017.

Licenciada
MGTR Gloria Esperanza Zarazúa
Directora de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Campus Central

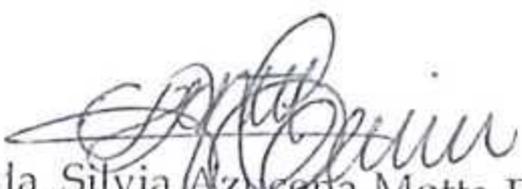
Licenciada Zarazúa:

De manera atenta me dirijo a usted para hacer de su conocimiento, que de conformidad con el nombramiento emitido en su oportunidad, se procedió a asesorar el trabajo de Tesis de la alumna **MARLEN AZUCENA BARRERA DONIS**, con carne No. 5626495, titulado "**Análisis del Procesos Administrativo en la empresa CONSTRUSERVICIOS, ubicada en el municipio de Jutiapa**".

El contenido de la tesis anteriormente descrita, a criterio de la suscrita, satisface los requerimientos contenidos en los reglamentos y disposiciones vigentes en esta casa de estudios superiores, motivo por el cual me permito solicitar a usted sea presentada al Honorable Consejo de la Facultad para su evaluación y autorización correspondiente y poder optar a la Defensa Privada de Tesis.

Agradeciendo la atención que la presente le merezca, me complace suscribirme de usted,

Atentamente,


Licda. Silvia Azucena Motta Espina
Código URL 13210



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARLEN AZUCENA BARRERA DONIS, Carnet 56264-95 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01323-2017 de fecha 17 de junio de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ANÁLISIS DEL PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CONSTRUSERVICIOS,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE JUTIAPA."**

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de enero del año 2018.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
Introduccion.....	ii
I. MARCO REFERENCIAL	1
1.1 Marco Contextual	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Situación actual	3
1.2 Marco Teórico.....	8
1.2.1 Planeación	10
1.2.2 Organización.....	16
1.2.3 Integración de Personal.....	22
1.2.4 Dirección	32
1.2.5 Control	37
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	41
2.1 Objetivos.....	42
2.1.1 Objetivo general.....	42
2.1.2 Objetivos Específicos	42
2.2 Elemento de estudio.....	42
2.2.1 Definición conceptual	42
2.2.2 Definición operacional	43
2.3 Alcances y Limites.....	43
2.4 Aporte	43
III. METODO.....	45

3.1 Sujetos.....	45
3.2 Unidad de análisis.....	45
3.3 Instrumentos.....	45
3.4 Procedimiento.....	46
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	48
4.2 Resultado obtenido del cuestionario estructurado dirigido a colaboradores	53
4.3 Resultado de la Guía de Observación aplicada en las instalaciones de Construservicios:.....	59
4.4 Resultado obtenido del análisis comparativo de la empresa Construservicios con respecto a otras empresas que se dedican a la construcción en el municipio de Jutiapa, de conformidad con la entrevista estructurada dirigida a los propietarios.....	60
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	71
VI. CONCLUSIONES	76
VII. RECOMENDACIONES.....	78
VIII. BIBLIOGRAFÍA	80

ANEXOS

- Anexo 1** Cuestionario estructurado dirigido a propietario
- Anexo 2** Cuestionario estructurado dirigido a colaboradores
- Anexo 3** Guía de observación
- Anexo 4** Propuesta "Guía para la aplicación del proceso administrativo"
- Anexo 5** Manual de puestos y funciones.

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1.....	7
Esquema 2.....	9
Esquema 3.....	11
Esquema 4.....	19
Esquema 5.....	23
Esquema 6.....	28
Esquema 7.....	32
Esquema 8.....	34
Esquema 9.....	38

RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la construcción es un factor económico considerablemente importante para el país, especialmente en cuanto a la interacción que genera con otras ramas de la actividad empresarial como el fomento a la comercialización de materiales para infraestructura, pero es también relevante en cuanto a la generación de empleo y la conformación del proceso administrativo.

En el municipio y departamento de Jutiapa, desarrolla sus actividades en la industria de la construcción la empresa Construservicios, de especial consideración entre las empresas de esta región de Guatemala y por lo mismo, el presente trabajo de graduación ha fijado su labor investigativa en ella.

Se ha tenido como objeto determinar la situación actual del proceso administrativo en la empresa Construservicios. Además del análisis del proceso administrativo de dicha empresa, se desarrolló un estudio comparativo con las demás empresas del mismo sector, con lo cual se llegaron a varias coincidencias y también así a varias diferencias de administración, las cuales se consideraron en la presentación y discusión de resultados especialmente con base en un cuadro comparativo, lo que constituye un enriquecimiento a esta investigación.

Con fundamento en los resultados y hallazgos investigativos, es posible considerar que en tal unidad económica seleccionada como objeto fundamental en este estudio, no se cumple el proceso administrativo, en virtud de la aplicación de procesos empíricos y el empleo de experiencias individuales, que limita el accionar de la empresa, por lo que es procedente recomendar que opten por establecer de forma correcta los diferentes elementos de la planeación como: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, además que los mismos se den a conocer a los colaboradores, a fin de tener un mejor desempeño laboral al sentirse parte de la organización y comprometidos con la misma en la consecución de los objetivos organizacionales.

INTRODUCCIÓN

Las distintas actividades y funciones que se efectúan con el objeto de ordenar de forma adecuada las diferentes actividades en la empresa incluyendo la planeación, organización, integración de personal, dirección y control; no solo resulta necesaria sino útil en los procesos administrativos, productivos y empresariales de la industria de la construcción.

La presente investigación trata de explicar la situación actual del proceso administrativo en la empresa Construservicios, ubicada en el Municipio de Jutiapa, esta empresa está integrada por un solo propietario y 26 colaboradores. Tal entidad económica, no posee una planificación adecuada que defina cuáles son los objetivos, metas, políticas, reglamentos y procedimientos internos, carece de una estructura organizacional para determinar las jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades establecidas; además, contratan trabajadores sin experiencia o con pocos conocimientos previos sobre el trabajo que deben realizar, no hay una comunicación y motivación adecuada que incentive a los colaboradores para realizar bien su trabajo, y falta de control en el área administrativa para corregir las desviaciones significativas en los recursos, calidad y tiempo.

Para el presente trabajo de investigación se empezó con la elaboración de un marco referencial abordándose investigaciones similares y el marco teórico con diferentes autores con relación al campo de la administración que abordan las etapas del proceso administrativo.

Asimismo, se estableció el planteamiento del problema y los objetivos, para la recolección de información se utilizaron instrumento de observación preliminar, entrevista estructurada y cuestionario estructurado, dirigido a propietario y colaboradores de Construservicios. Se recolecto información necesaria y oportuna y se procedió a analizar e interpretar para concluir y recomendar aspectos relevantes, que se incluyen dentro de la propuesta dirigida al propietario con la finalidad de aplicar adecuadamente el proceso administrativo.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

López (2015), en la investigación titulada **“Gestión Empresarial en la cooperativa de ahorro y crédito Figma, del Progreso, Jutiapa”** estableció como objetivo determinar la manera en la que se lleva a cabo la gestión empresarial en la cooperativa de ahorro y crédito Figma, del Progreso Jutiapa, determinó que “los aspectos externos afectan el funcionamiento de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y crédito Figma, en la colocación de productos y captación de recursos en un mercado competitivo”. Con base a que los aspectos económicos externos, tienen un efecto directo en la economía de las personas, ya sea por el alta tasa de desempleo, el aumento general en los precios de los bienes y servicios, el alza y baja en las tasas de interés activas y pasivas, considerándose esto, se recomendó a la cooperativa impulsar a promover a las personas el ahorro, para que sepan separar una parte del ingreso y poderlo utilizar en el futuro y den a conocer los beneficios que ofrecen en los créditos que otorga a sus asociados.

Osorio (2014), en la tesis titulada **“El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos Educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango”**, Teniendo como objetivo general, determinar la aplicación del proceso administrativo, para establecer la manera que es utilizada en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango, concluyó que “los establecimientos privados utilizan incorrectamente el proceso administrativo y de las cuales se presentan efectos negativos como: poco ingreso de alumnos cada año, una deserción preocupante y no hay utilidades que cubran los gastos que realizan. Además algunos colegios llevan 5 años en el mercado educativo, donde no presentan aumento satisfactorio de alumnos y no pueden aumentar el sueldo al personal cada año. Y con base en esto, recomendó que se considera necesario que los propietarios y/o directores de establecimientos educativos analicen y lleguen a la conclusión que son empresas de servicios,

lucrativas y educativas, tomar en cuenta que es necesario dirigirse también al aspecto administrativo, es decir, utilizar adecuadamente las etapas (planeación, organización, dirección, integración y control) del Proceso Administrativo para disminuir los efectos que se presentan.

Por otra parte, con el objetivo general de determinar cómo se aplica el proceso administrativo en la empresa objeto de estudio, Ribera (2014), en la tesis titulada **“Análisis del proceso administrativo en la Asociación Proyecto Santiago de Latinoamérica ubicada en Monjas, Jalapa”**, concluyó que “de acuerdo a la pregunta fundamental de la investigación realizada a esta institución, el proceso administrativo se aplica de manera empírica, porque los procesos se desarrollan de forma incompleta en cada una de las etapas que lo integran, la mayor debilidad se detectó en los procesos de integración de personal, dirección y control”. Por ello, recomendó a la dirección ejecutiva de la institución, que apliquen el proceso administrativo de forma integral y utilicen cada una de las etapas que actualmente el proceso administrativo proporciona relacionado a planeación, organización, integración de personal, dirección y control de esta manera avanzar en búsqueda de métodos con la finalidad de fortalecer la institución.

López (2013), en la tesis cuyo tema fue **“Análisis del proceso administrativo en los hospitales privados ubicados en los municipios, Progreso y Jutiapa”**, y que tuvo como objetivo general, analizar la situación actual del proceso administrativo en dichos hospitales privados, concluyó que los hospitales aplican la planeación de forma empírica, porque no cuentan con misión, visión, objetivos, metas, estrategias y políticas establecidas, y por otro lado, argumentan poseerlas, no obstante no tienen registro o documento de propiedad y adicionalmente a esto, planifican las actividades conforme van surgiendo. Es por ello que recomendó que los hospitales privados ubicados en los municipios de El Progreso y Jutiapa deben diseñar visión, misión, objetivos, metas, estrategias y políticas, así como presupuestos institucionales y dárselas a conocer a cada uno de los colaboradores para que laboren acorde a esas directrices, bajo la misma filosofía empresarial y encaminarse a alcanzar los objetivos

de la institución.

Tobar (2013), en la tesis “**Diagnóstico Empresarial de las Mipymes dedicadas a la Construcción del municipio de Jutiapa**”, en la cual uno de sus objetivos específicos fue determinar el diagnóstico interno de las empresas constructoras en lo relacionado a los aspectos administrativos, de comercialización, técnicos , financieros y éticos que aplican para el funcionamiento adecuado de los mismos, señala la autora en una de sus conclusiones que una de las deficiencias encontradas en las empresas de éste sector es que ninguna lleva a cabo un proceso formal de contratación de personal, pues solamente practican una entrevista verbal y una por escrito, recomendando la importancia de llevar a la práctica todo el proceso de contratación de personal sin omitir ningún paso y de ésta forma seleccionar a la persona idónea y capaz para desempeñar el cargo al cual optará.

1.1.2 Situación actual

Constructoras

Son entes mercantiles que se dedican a la planificación, ejecución y estructura de obras de construcción de viviendas, oficinas, carreteras, puentes, edificios entre otros. Esto implica que son una fuente generadora de empleo en Guatemala, (Cámara de la industria, 2015).

De acuerdo con datos proporcionados por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, hasta noviembre del año 2015 existen 6,813 empresas en el sector de la construcción, las cuales pueden participar en las cotizaciones y licitaciones públicas y nacionales, porque actualmente se encuentran debidamente inscritas en el registro de precalificados de obras adscritas en el ministerio de comunicaciones, infraestructura y vivienda. De esa cuenta se deduce que esta cantidad de empresas dedicadas a la construcción en Guatemala participan en las cotizaciones y licitaciones a través de las diversas instituciones y municipalidades del país.

Cada año se realiza en Guatemala CONSTRUFER, la Feria de la Construcción la que por lo regular se lleva a cabo en las instalaciones del Parque de La Industria, se estima que en 2015 se gestionaron ventas de maquinaria y materiales por unos Q56 millones, más del 10% que en el año anterior. El presidente de la Cámara Guatemalteca de la Construcción (CGC), ha manifestado que la feria busca dar a conocer la indiscutible importancia del sector para la generación de empleo, así como la necesidad de que sectores públicos y privados trabajen en conjunto para fortalecer la economía del país. (Revista Oficial de Cámara Guatemalteca de la Construcción, 2015).

En la actualidad en el municipio de Jutiapa funcionan 11 empresas del sector construcción, las cuales están debidamente inscritas ante la Superintendencia de la Administración Tributaria (SAT) para realizar sus operaciones. Las mismas contribuyen al desarrollo del municipio, pues además de realizar el servicio de diseño y construcción, generan empleo y contribuyen con la estabilidad de muchas familias jutiapanecas.

Entre las empresas dedicadas a la construcción, según la información recabada por Tobar (2013), ubicadas en el municipio de Jutiapa se tienen:

1. M&M, Constructora y Proyectos, El futuro en nuestras manos hoy. Ing. Marco Menéndez. 1ra. Ave. 5-61 zona 1. Bo. El Centro, Jutiapa.
2. Dimarq, Diseño y Modelos Arquitectónicos, Arq. Marzoliny Pineda Florián. 4ta. Calle "A" 0-22, Callejón Barillas, zona 1, Jutiapa.
3. D'Arquitectura, Diseño y Construcción, Arq. Dany Morales García. 1ª. Av. 580, zona 1. Calle la Ronda, Jutiapa.
4. Constructora Roza, Construyendo hoy, pensando en mañana. Ing. Héctor Oliveros. 5ta. Calle 6-50 zona 3. Bo. La Federal, Jutiapa.
5. Constructora el Principio, Esteban Castillo. 7av. 5-37 zona 1. 2do. Nivel plaza Moriah, Jutiapa.
6. Edarq, Servicios Profesionales de Arquitectura y Construcción. Arq. Estuardo Osorio. 7ª. Calle 4-82, zona 1, Jutiapa.
7. Cosianor, Construcciones. Arq. Hasel Gálvez, 0 ave. Zona 1, Bo. La Ronda. Jutiapa.

8. Ingeniería y Constructora Integral. Ing. Iván Gálvez. Lote 9, colonia Valle del Sol, Jutiapa.
9. Constructora Rasbe. Construyendo el Futuro, Calle 15 septiembre 0-48 zona 1. 3er. Nivel Comercial María. Jutiapa.
10. Constructora del Sol. Ing. Emanuel Salguero. Carretera Interamericana zona 4. Jutiapa.
11. Construservicios. Juan Antonio Cardona Cordero, kilómetro 99.5 Carretera Interamericana, Jutiapa.

CONSTRUSERVICIOS

La empresa Construservicios, que constituye el objeto del presente estudio, con dirección comercial en Kilómetro 99.5, Carretera Interamericana, Jutiapa; inicio sus labores en el año 2005, por iniciativa del señor Juan Antonio Cardona Cordero, quien, en búsqueda de un desarrollo económico y sus ideales de trabajo, funda la referida entidad comercial. Anteriormente, el señor Cardona había sido contratado como maestro de obra de una constructora, pero al adquirir la suficiente experiencia decidió comenzar por sus propios medios.

Este proyecto se materializo con un pequeño capital logrado por esfuerzo de trabajo y ahorro del señor Cardona, quien comenzó a invertir en maquinaria e instrumentos de construcción, con ayuda de 5 colaboradores comenzaron a hacer obras privadas como viviendas. Por la calidad de sus obras terminadas fue aumentando su oportunidad de trabajo, por lo que se vio en la necesidad de adquirir más maquinaria y contratar más colaboradores, fue así como decidió inscribir su empresa el nueve de abril del año 2014. Por ello, el propietario calcula en 6 meses el lapso que le llevó constituir su empresa.

Actualmente la empresa Construservicios, brinda la oportunidad de empleo a 26 colaboradores permanentes, mismo número que puede incrementarse a 40 o 50 dependiendo de la cantidad de obras (lo que ocurre normalmente en el período comprendido entre abril y noviembre); porque además de trabajos en el sector privado,

la empresa es requerida por diferentes municipalidades del departamento de Jutiapa para obras públicas.

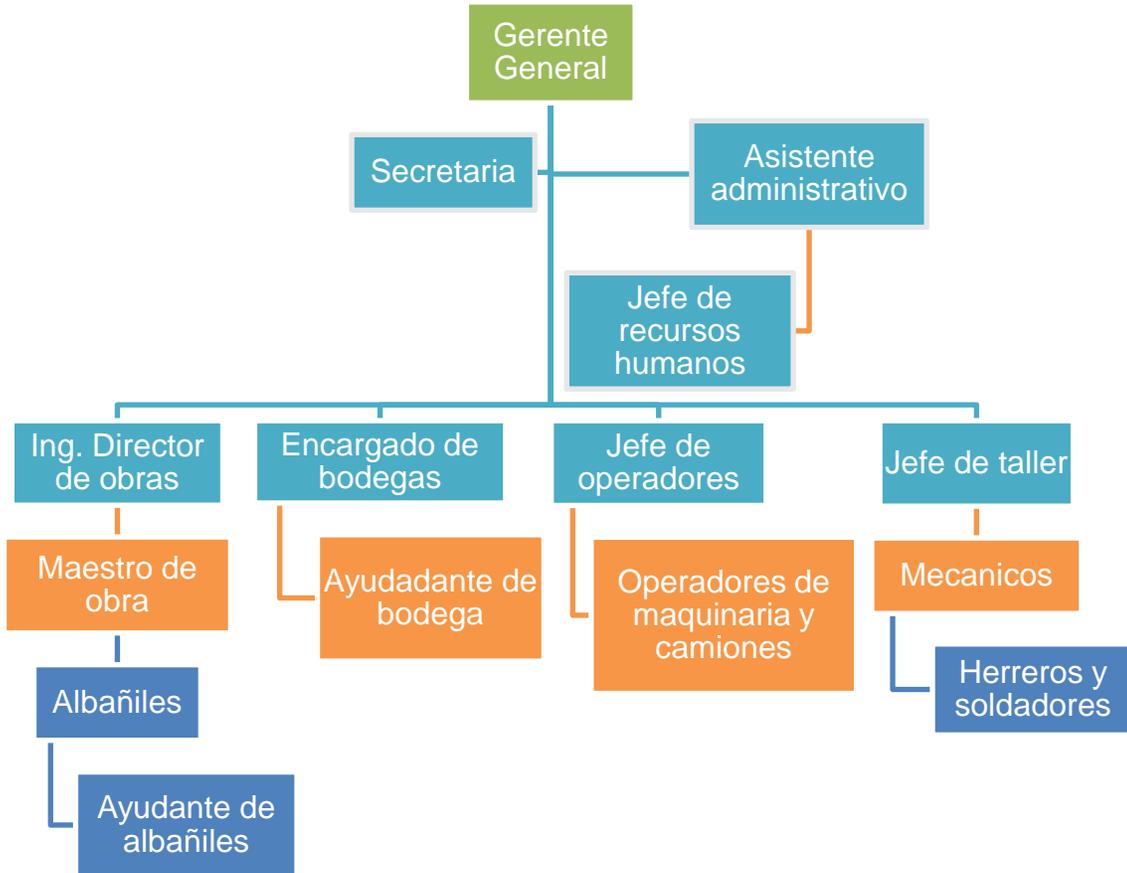
Hasta la fecha, la sede de la empresa se encuentra en un inmueble arrendado, no propio. Sin embargo, el mobiliario y equipo si son parte de sus activos: escritorios, computadoras, sillas, archivos, un convoy de maquinaria para carreteras, herramientas de albañilerías y equipo de ingeniería. La empresa cuenta con itinerario de las obras que lleva a cabo, no cuenta con instrumentos de presupuestos o modelos de construcción.

Los requisitos exigidos para los colaboradores de la empresa de conformidad con lo que comenta Cardona, son: licencia de conducir y tarjeta de pulmones, lo que evidencia una forma bastante básica de requisitos de contratación. Lo común en estos casos sería incluir también antecedentes penales y policíacos, constitución d empresa, cartas de recomendación, entre otros. Entre los colaboradores, no existe jerarquía alguna, es decir que todos mantienen una misma línea horizontal dentro de la organización.

Sigue manifestando el entrevistado, que a nivel social la problemática es la proliferación de empresas constructoras; no sólo a escala nacional sino especialmente en el departamento de Jutiapa. Y, además, los atrasos en los desembolsos y pagos por parte del Estado, cuando se realiza obra pública.

La estructura organizacional de la empresa Construservicios, que se logró determinar con base en los instrumentos de entrevista se puede presentar en el siguiente organigrama de elaboración personal

Esquema No. 1
Estructura organizacional de la empresa Construservicios



Fuente: elaboración propia, (2017).

1.2 Marco Teórico

En la administración se presentan varios procedimientos y procesos que son precisos determinar previamente en forma teórica.

- **Administración**

Los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012), indican que la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos que cumplen metas específicas de manera eficaz.

De esta definición se pueden agregar otros puntos derivados de su contenido, como el hecho de que los gerentes son las personas que realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Además de lo anterior, la administración se aplica a cualquier tipo de organización, y se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado. Y adicionalmente a ello, la administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Robbins y Coulter (2013), indican que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estos se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, la administración implica garantizar.

Mientras que la administración, como señalan Robbins y Coulter (2014), “constituye un modelo para cualquier tipo de organización, sea pública o privada, e independientemente de su tamaño y actividad”.

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), definen a la administración como “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

- **Proceso Administrativo**

Del Rio y del Rio (2009), indican que el proceso administrativo “son las distintas actividades y funciones que se efectúan con el objeto de ordenar de forma adecuada, las diferentes actividades en la empresa incluyendo la moderna”.

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



Fuente: elaboración propia basada en Koontz, Weihrich y Cannice, (2008).

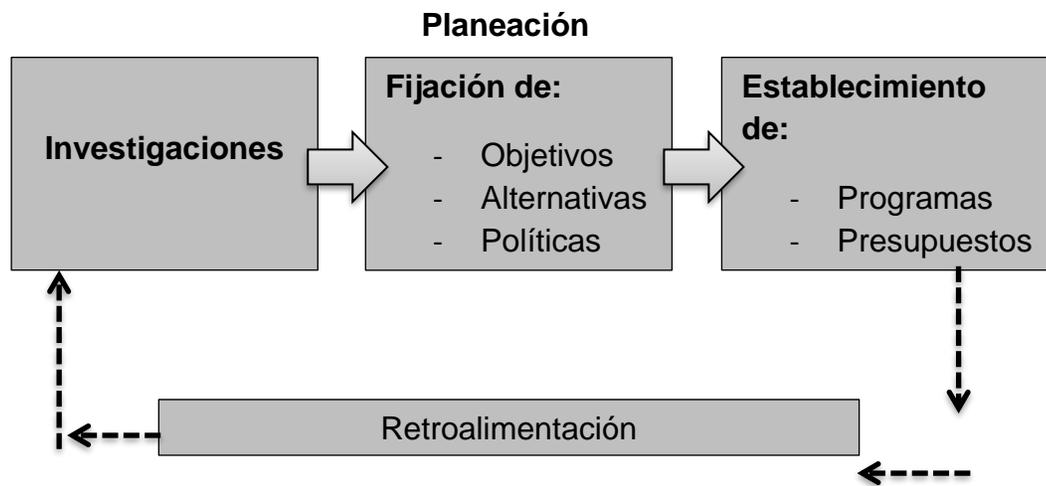
1.2.1 Planeación

Para Robbins y Coulter (2014), la planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. El primer paso para planear consiste en determinar las metas de las organizaciones. Una vez que estas se definen, se establecen los objetivos para alcanzarlos de manera sistemática, las relaciones y el tiempo son fundamentales para estas actividades. Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que quieren las organizaciones, y uno de sus puntos críticos en la forma adecuada de organizar el trabajo. Indica este autor que la planeación “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), comentan que la planeación “es una de las funciones básicas de la administración, y es la primera fase del proceso administrativo, entre las actividades que toma, es la selección de la misión y objetivos, así como de las acciones para lograrlos, lo anterior requiere tomar decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos. Especifican estos autores que: “la planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas.”

Kotler y Keller (2009), indican que la planeación es el conjunto de decisiones que determinan el comportamiento futuro de una organización.

Esquema No. 3



Fuente: elaboración propia basada en Robbins, Çoulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009)

Robbins y Coulter (2013), especifican que la planeación es un proceso mediante el cual determinamos hacia donde queremos dirigirnos, con que medios, que pasos deben seguirse y en cuanto tiempo. La planeación comprende varios conceptos, pero, sobre todo, incluye técnicas y herramientas que ayudan tanto en la dirección de directrices como en la toma de decisiones. Indicando las siguientes.

a. Misión

Para Robbins y De Cenzo, (2009), la misión es un propósito general basado en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir; significa identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos. La misión debe dar a conocer y articular los objetivos y valores que contribuyen a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización.

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

b. Visión

Es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson, (2008), la visión es una panorámica de todo lo que en un sentido amplio quiere ser una empresa. Mientras para Fernández, (2008) la visión se entiende como el ideal a alcanzar, es decir “lograr una faena libre de accidentes”.

c. Objetivos

De acuerdo con Robinns (2009), los objetivos son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones, especifican los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado.

Una definición operativa indica que:

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

d. Metas

Son más que un fin al cual se pretende llegar, no son un medio para lograr algo como otros elementos de las herramientas de la planeación. Las metas se diferencian de los objetivos porque están cuantificadas, es decir las metas son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, un porcentaje o una proporción. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Según Griffin (2010), las metas son objetivos que una empresa espera y planea lograr, las metas se cumplen a través de estrategias, mismas que se definen en un conjunto amplio de planes organizacionales. Las metas se diferencian del objetivo porque están cuantificadas, es decir, las metas son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, un porcentaje o una proporción.

e. Estrategia

Es la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de la organización.

Koontz, Wehrich, y Cannice (2012), manifiestan que la estrategia “es la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas”.

Crespo (2009), indica que las estrategias son las orientaciones y reglas básicas que los negociadores deben seguir para la consecución de los objetivos.

Daft (2008), es de la opinión que es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Las estrategias definen como lo logrará. La palabra estrategia viene del vocablo griego estrategia, que significa arte o ciencia de ser general (entiéndase general como rango militar). El proceso de administración estratégica de ocho pasos generalmente comprende la planeación estratégica, la implementación y la evaluación.

f. Políticas

Robbins y Coulter (2010), refieren que son planes para la toma de decisiones, contienen un criterio y son una guía para gerentes y empleados en situaciones que exigen discreción y sensatez. Revelan las intenciones del administrador para periodos futuros y se deciden antes de que surja la necesidad del conocimiento de tales intenciones. Son guías amplias elásticas y dinámicas, que requieren interpretación para usarse. Definen el área en la cual deben tomarse decisiones, pero no definen la decisión. Fijan los límites dentro de los cuales deben desempeñarse determinadas actividades o unidades administrativas.

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

- **Políticas explícitas**

Son normas escritas u orales que proporcionan a los encargados tomar decisiones información que les ayuda a elegir entre alternativas u opciones.

- **Políticas implícitas**

Difieren de las explícitas solo porque no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido por las decisiones y la conducta.

g. Procedimientos

Para Robbins y Coulter (2014), los procedimientos son una guía para pensar y decidir, son una guía para actuar. Es un método para llevar a cabo actividades y está orientado hacia las tareas.

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012), indican que los procedimientos “son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras”. Normalmente debe estar escrito en un documento formal detallando las tareas que deben ser efectuadas. El propósito primario del procedimiento tiene carácter de instrucción.

Los procedimientos se organizan para exponer los objetivos y sirven como una guía para la acción a seguir. Dentro de los componentes de los planes temporales o de uso único se encuentran los siguientes: programas, presupuestos.

h. Programas

Es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción.

Robbins y Coulter (2014), definen que los programas “son un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones para lograr un objetivo determinado”. Es una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico.

La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos y métodos, pero no necesariamente tiene que incluir todos estos elementos. Se trazan las acciones que deben emprenderse, se determina quién debe realizarlas cuando y donde, se fijan obligaciones y las áreas que se verán afectadas. Los programas deben ajustarse a:

- Objetivos establecidos
- Recursos de la organización
- Naturaleza de las operaciones
- Las condiciones técnicas (Robbins, y Coulter 2014).

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

i. Presupuestos

Según Robbins y Coulter (2013), indican que el presupuesto es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas, su finalidad es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos que se pretende lograr. También se utiliza para fijar los límites dentro de los cuales deben mantenerse los gastos y, por tanto, sirve para calcular las necesidades financieras. Existen diferentes tipos de presupuestos dependiendo del área donde se apliquen, pero de acuerdo con su naturaleza hay dos clases:

- **Presupuesto que se incrementa**

Tiene dos características que lo identifican. La primera es que los fondos están asignados a departamentos o unidades de la organización. Los administradores de estas unidades distribuyen los fondos a las actividades que consideran convenientes. La segunda característica es que el presupuesto que se incrementa se desarrolla partiendo del presupuesto anterior, es decir cada presupuesto de periodo comienza por utilizar el presupuesto anterior como punto de referencia.

- **Presupuesto base cero**

Requiere que los administradores justifiquen su presupuesto detalladamente desde cero, sin tomar en cuenta las asignaciones previas. Está diseñado para atacar las actividades que de cierta manera se han convertido en inmorales. El PBC reevalúa todas las actividades organizacionales para ver cuál debe eliminarse, bajarse de nivel, mantenerse o incrementarse.

1.2.2 Organización

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

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

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

a. Organización Formal

Se distinguen por tener una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara se rige por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Dentro de los elementos que deben coincidir en las organizaciones formales como indica Porret (2012), son:

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

b. Organización Informal

Se distinguen por tener una organización precaria, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontánea y en buena parte de las ocasiones, no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración, sus miembros con cierta frecuencia, ni saben si pertenecen a ellas. (Porret, 2012).

Organigramas

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

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

Todo organigrama debe cumplir con los siguientes requisitos:

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

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

- **Línea directa:** también llamada línea fuerte, línea recta o dura, uno a un puesto con otro. Se interpreta que es la que de manera directa un puesto reporta a otro. Las líneas directas son las más comunes para dibujar y diseñar organigramas.
- **Línea punteada:** Se le llama línea funcional o de puntos o de staff, representa la relación que un puesto tiene con otro, pero de servicio o de staff, es decir no existe un grado de autoridad directa en el que el jefe ordene al que depende de él, porque no es su jefe en realidad, sino solo hay una relación funcional, que es una autoridad limitada, porque el puesto solo da servicio al otro por la función que representa.

Estructura Organizacional

Para Robbins (2009), es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama. Según Naumov (2011), es cuando se alude a poner orden en la jerarquía de los diferentes puestos que existen en la empresa para que esta trabaje sincronizadamente.

Diseño organizacional

Rivera, (2010), señala que el diseño organizacional es un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y

descentralización, y formalización.

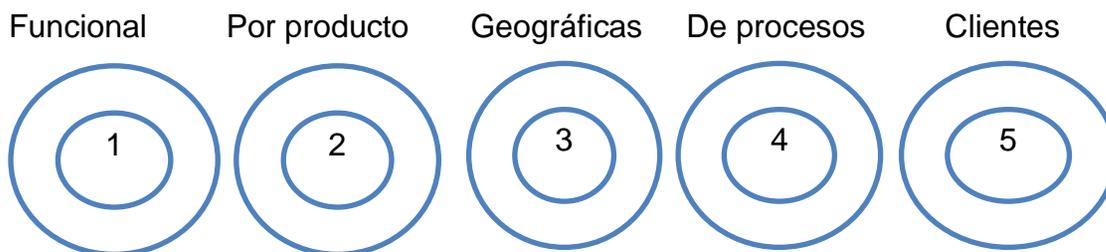
- **Especialización del trabajo**

Según Robbins (2009), consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo.

- **Departamentalización**

Para Robbins y Coulter (2014), la departamentalización “es el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas, y dice que toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales”. Explican que existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización. Las cinco formas comunes de departamentalización son:

Esquema No.4
Formas de departamentalización



Fuente: elaboración propia, basada en Robbins (2009).

- Departamentalización funcional: Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones
- Departamentalización geográfica: Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica.
- Departamentalización por productos: Agrupa puestos por líneas de productos.

- Departamentalización por procesos: Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes.
- Departamentalización por clientes: Agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.

- **Cadena de autoridad**

Para Terry (2011), es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quien. Para entender la cadena de mando, debe entender otros tres conceptos: Autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

- La autoridad: se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente que hacer y esperar que lo haga.
- Responsabilidad: se da cuando los gerentes asignan trabajos a los empleados, y dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada.
- Unidad de mando: (uno de los 14 principios de administración de Fayol) establece que una persona debe reportarle solo a un gerente.

- **Tramo de control**

Para Robbins y Coulter (2010), determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida este determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.

- **Centralización y descentralización**

Reyes (2012), opina que la centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Mientras que cuanto más información proporcionen a las decisiones los colaboradores de niveles inferiores y sean tomadas en cuenta entonces se confirmara la descentralización, siempre que sean a favor de la organización. La centralización y descentralización es relativa, no absoluta; es decir, una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada.

- **Formalización**

Robbins y Coulter (2014), consideran que la formalización también se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

Manuales administrativos

Rivera (2010), indica que el concepto de un manual es empírico, variable y fácil de comprender significa un folleto, libro, carpeta, en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto.

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

Según Graham (2011), el manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñe responsabilidades específicas.

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

- **Organización**, es decir los que se centran específicamente en los puestos de trabajo de una organización específica (antecedentes, estructura orgánica, funciones, jerarquías y descripción).

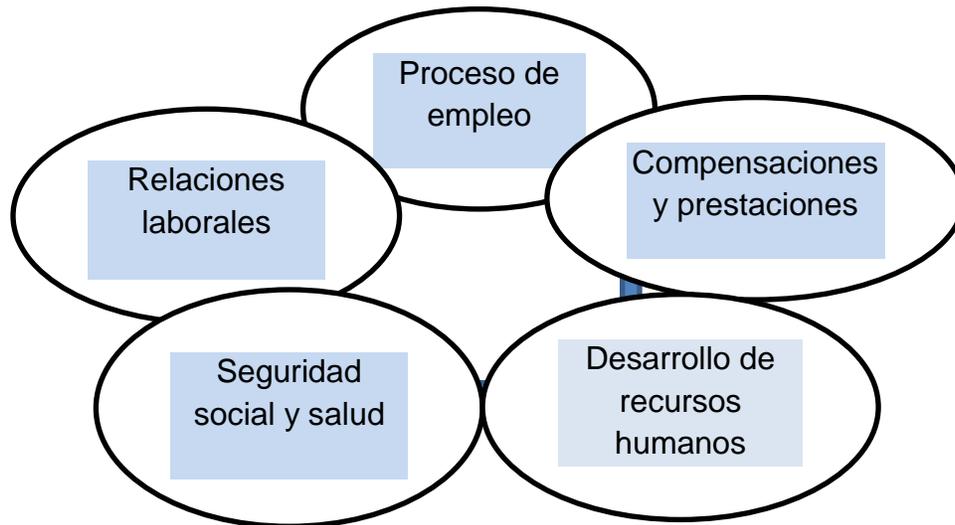
- **Procedimientos**, contienen información sobre los pasos a seguir para realizar una actividad, se centran en cómo hacer un trabajo.
- **Puestos y funciones**, presenta un ordenamiento respecto a los puestos dentro de la organización. Implica responsabilidades e identificación de perfiles.
- **Operación**,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

1.2.3 Integración de Personal

Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge (2010) explican que la integración de personal, también llamada administración de recursos humanos comprende obtener el personal idóneo en cada puesto para lograr los objetivos organizacionales.

La integración de personal se divide en cinco etapas funcionales, según los mismos autores.

Esquema No. 5
Etapas de la integración de personal



Fuente: adaptado de Mondy, Dessler, Robbins y Judge (2010).

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), definen a la función gerencial de la integración de personal, “como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar como seleccionar, colocar, promover evaluar, planear las carreras compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y experiencia. Indican los autores antes referidos que existen dos factores situacionales que influyen en la integración de personal las cuales son:

- Ambiente externo, son las influencias que pueden agruparse en restricciones u oportunidades educativas, socioculturales, político-legales y económicas.
- Ambiente interno, es la ocupación de puestos administrativos con personal dentro de la empresa y el exterior, la determinación de la responsabilidad sobre

la integración de personal y el reconocimiento de la necesidad de contar con el apoyo de la alta dirección para vencer la resistencia al cambio.

Según Amaru (2008), integración de personal es la planeación de los recursos humanos, que está enfocada en la demanda cuantitativa y cualitativa de las personas.

Recursos humanos

Para Bohlander, Snell y García (2008), “es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma proporcionando un conjunto de aportaciones en el proceso de formulación estratégica. Para la integración del recurso humano o personas dentro de una organización es recomendable seguir los siguientes pasos:

- **Planeación del recurso humano**

Robbins y Coulter (2010), indican que la planeación del recurso humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización dentro de esta y hacia fuera.

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

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

Análisis y descripción de puestos

Según Mondy y Noe (2010), es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

La descripción de puestos según Dressel (2011), tiene la finalidad de recordar al titular los objetivos y misiones permanentes dentro de su competencia y su finalidad, así mismo las limitaciones de sus atribuciones con relación a los puestos superiores iguales e inferiores.

- **Reclutamiento**

Chiavenato (2009), considera que “es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de empleo que pretende llenar”. Existen dos tipos de reclutamiento:

- **Reclutamiento interno**, actúa con los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor.
- **Reclutamiento externo**, actúa en los candidatos que están en el área de recursos humanos y, por lo tanto, fuera de la organización para someterlos a su proceso de selección de personal. Se enfoca en la adquisición de competencias externas.

Según Puchol (2012), es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades y en la ficha profesiográfica. Sobre estos candidatos reclutados se realizarán los subsiguientes procesos de selección. Sin embargo, con un buen reclutamiento se puede hacer mala selección. Con carácter general se afirma

que el reclutamiento es tanto más positivo cuando la persona encargada de llevarlo a cabo toma en cuenta lo siguiente:

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

- **Selección**

Para Vigo (2011), la selección de personal es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar nuevas personas a la empresa.

Chiavenato, (2009), explica que la selección “es el proceso que utiliza una organización para escoger entre una lista de candidatos a la persona q mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones del mercado”. La selección de personal implica cuatro modelos de trato a saber:

- **Modelo de colocación**

Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupara ese candidato. El candidato que se presente debe ser admitido sin sufrir un rechazo.

- **Modelo de selección**

Hay varios candidatos y sola una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y solo uno de ellos podrá ocuparlo

- **Modelo de clasificación**

Existen varios candidatos para cada vacante y carias vacantes y varias vacantes para

cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir, se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite y si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De allí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero solo uno de ellos podrá ocuparlo si se aprueba.

- **Modelo de valor agregado**

Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y provisión de competencias a la organización. Cada candidato es punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario se le rechaza, la idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

Según Mondy y Wayne (2010), la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. El acoplamiento de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección.

El proceso de selección es el siguiente:

Esquema No .6
El proceso de selección



Fuente: elaboración propia basada en Mondy y Wayne (2010).

Robbins, et.al (2009), exponen varios tipos de instrumentos de selección para reducir los errores de aceptación y rechazo los más conocidos son los que se citan a continuación:

1. Formas de solicitud

Es la forma en la que la persona proporciona su nombre, dirección y número de telefónico, o podría ser un perfil completo de la historia personal, detallando las actividades, destrezas y logros de la persona.

2. Pruebas escritas

Incluyen pruebas de inteligencia actitudes, habilidades e intereses.

3. Pruebas de simulación de desempeño

Están integradas por comportamientos en labores reales. Las pruebas de disimulación de desempeño mejor conocidas son dos: Muestreo laboral y los centros de evaluación.

▪ Muestreo laboral

Consiste en presentar a los candidatos un modelo en miniatura de un trabajo y pedirle que realicen una tarea o una serie de tareas que sean importantes para esté. Los candidatos demuestran que poseen las destrezas y las capacidades necesarias realizando las tareas.

▪ Centro de evaluación

Son lugares donde los candidatos a un empleo realizan pruebas de simulación del desempeño que evalúan el potencial gerencial". Posteriormente los pasos para el procedimiento se describen a continuación:

1. Entrevistas

La entrevista, igual a la solicitud, es un instrumento de solución casi individual. Un factor importante al entrevistar candidatos aun empleo es la legalidad de ciertas preguntas d las entrevistas. Los fiscales laborales advierten a los gerentes que deben ser extremadamente cuidadosos con los tipos de pregunta que plantean a los candidatos.

2. Examen físico

Este instrumento sería útil solo para unos empleos que tienen ciertos requisitos físicos. Se usa con mayor frecuencia por motivos del seguro, ya que las organizaciones desean tener la seguridad de que los empleados recién contratados no presentaran reclamaciones al seguro por lesiones o enfermedades que ya tenían antes de su contratación

- **Inducción**

Es la introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización.

Existen dos tipos de Inducción, como indica Chiavenato (2009).

- 1. La inducción de las unidades de trabajo**

Familiarización al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara como su trabajo contribuyen a colaborar los objetivos de la unidad he incluyen una presentación con sus nuevos colegas.

- 2. Inducción sobre la organización**

Informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y las presentaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago los requisitos de horas extras y las prestaciones, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización.

Para Alles (2009), la inducción es un proceso a través del cual se le brinda información acerca la organización y su puesto de trabajo, cada institución puede usar un método diferente, extenso o corto. El mismo autor menciona que la inducción tiene dos etapas las cuales son:

- **Inducción a la organización**

- Presentación de las políticas organizacionales
- Presentación del organigrama
- Visitas a las instalaciones
- Información de prácticas más usuales

- **Inducción al puesto de trabajo**

- Tareas por realizar
- Procesos y procedimientos del puesto

- Presentación del equipo de trabajo

- **Contratación**

Para Jiménez (2013), la contratación depende inicialmente de la selección de personal, pues esta facilita el perfil profesional necesario para ocupar un puesto de trabajo.

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

Capacitación y desarrollo

Según Mondy y Wayne (2010), la capacitación y desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional, el autor sigue diciendo que la capacitación brinda a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales y que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo.

De acuerdo con Grados (2014), la capacitación y desarrollo es la acción destinada a incrementar las aptitudes, actitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico y que esto se refleje en la superación personal.

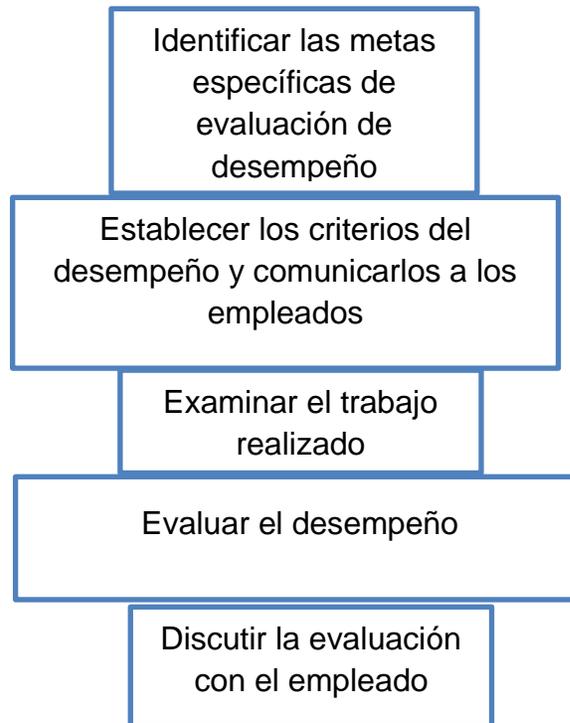
- **Evaluación de desempeño**

Para Alles (2013), el análisis del desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar el personal. Entre sus principales objetivos se señala el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Mientras que para Mondy y Wayne (2010), es un sistema formal de evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas, el desarrollo de un sistema eficaz de evaluación de desempeño ha sido y continuara siendo una alta prioridad para la administración, la

evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño.

Esquema No. 7

Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Mondy et al. (2010).

1.2.4 Dirección

“Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir al mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados”, (Robbins y Coulter, 2009)

Según (Anzola 2010). La dirección es “la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa”

Benjamín y Fincowsky (2014), refieren a la dirección como el proceso de guiar y proveer el soporte necesario de parte del gerente hacia las personas para que

contribuyan con eficacia el al logro de las metas de la organización por medio de un desempeño elevado de los trabajadores.

Motivación

Es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder. Esta requiere de varios elementos entre los cuales se pueden mencionar, según Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012).

- Emoción
- Entusiasmo
- Motivación directiva y sus factores: disyuntivos y conjuntivo.

Para Robbins y Judge (2010), la motivación, son los procesos que insiden en la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo, los autores siguen diciendo que los tres elementos fundamentales de la motivación son:

- **Intensidad**, que se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien.
- **Dirección**, que está dirigido hacia las metas de la organización.
- **Persistencia**, es decir por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo

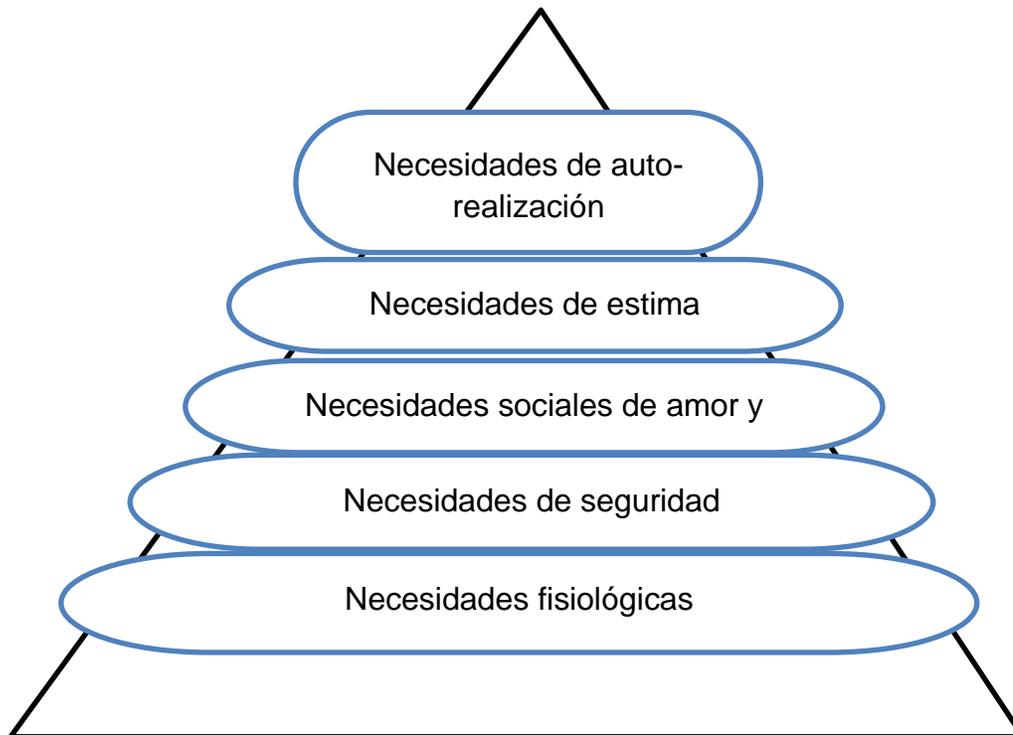
Los autores exponen que la teoría de la motivación mejor conocida es la de jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Fisiológicas**. Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- **Seguridad**. Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales**. Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.

- **Estima.** Factores internos como el respeto así mismo, la autonomía y el logro, y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Esquema No. 8

Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: elaboración propia basada en Robbins et al (2009).

- **Comunicación**

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2011), es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.

Chiavenato (2011), refiere que es el proceso por el cual se transmite y recibe información (palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos), así como

actitudes y sentimientos que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común. La comunicación tiene los siguientes propósitos:

- Cohesionar y generar el espíritu de equipo.
- Enriquecer la información para solución de problemas y la toma de decisiones.
- Coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones.
- Consolidar la misión la visión y los valores como una cultura laboral.

Para Robbins y Timothy (2013), la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados; esto quiere decir que, si no se han transmitido la información las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. La comunicación engloba tanto la comunicación interpersonal, que es la comunicación entre dos o más personas, y la comunicación organizacional, que son todos los patrones, redes, sistemas y sistemas de comunicación en una organización, ambos tipos son importantes para los gerentes.

Los mismos autores mencionan los tipos de comunicación interpersonal que existen:

- Comunicación escrita, tiene las ventajas de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos.
- Comunicación oral, puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la exposición de un administrador ante un público numeroso, puede ser formal o informal.
- Comunicación no verbal, lo que una persona dice puede verse reforzado por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales.

Liderazgo

El liderazgo gerencial consiste en convertir los objetivos, metas y planes plasmados en el plan estratégico rector en ardientes pasiones colectivas; pero ello no se da solo se requiere del nivel gerencial con liderazgo para construir colectivamente. Es también eminentemente una expresión de la creatividad individual por lo que no hay lideres iguales ni modelos técnicos de liderazgos aplicables a todas las personas y

situaciones, es un proceso de maduración y de perfeccionamiento del carácter de un individuo; no hay reglas ni patrones, solo reflexiones que permiten la autoformación que resultan muy útiles para quien pretende ser un profesional y un profesional en materia de gestión y gerencia empresarial, tal como lo señalan Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012).

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

Para Robbins y Coulter (2009), el liderazgo es uno de los papeles de los administradores en las empresas en su carácter de líder que influye en el comportamiento de los empleados para para que estos cumplan con los objetivos de la empresa los autores siguen mencionando que existen varios estilos de liderazgo entre los cuales se pueden mencionar:

- Liderazgo orientado a la tarea: son los nombres más comunes para indicar los estilos en que el poder de tomar decisiones se concentra en el líder.
- Liderazgo orientado a las personas: democracia, liderazgo participativo y liderazgo orientado a las personas son normas que indican algún grado de participación de los empleados en la autoridad del jefe o en sus decisiones.
- Liderazgo situacional el gerente que pretende desempeñar de forma eficaz su función de liderazgo debe ser capaz de elegir el estilo que mejor se ajuste a la situación.
- Liderazgo carismático: inspirador o transformador caracteriza a los líderes que ofrecen como recompensa los factores motivacionales que están relacionados con la tarea.

- El liderazgo transnacional, o negociador apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores. Asimismo, ofrece recompensas materiales o psicológicas, para conseguir que los funcionarios trabajen para alcanzar las metas. Algunas recompensas materiales que el líder transnacional puede ofrecer son las siguientes:
 - Incentivos como viajes, bonos, despensa, pago de la escuela de los hijos y otros beneficios.
 - Ascensos y aumentos salariales.
 - Autonomía y libertad en el uso del tiempo
 - Atención a las solicitudes relacionadas con las transferencias, designación para otros proyectos y extensiones
 - Premios por desempeño, como el diploma del mejor empleado del mes, o una participación en los resultados.
 - Patrocinios de programas de capacitación.

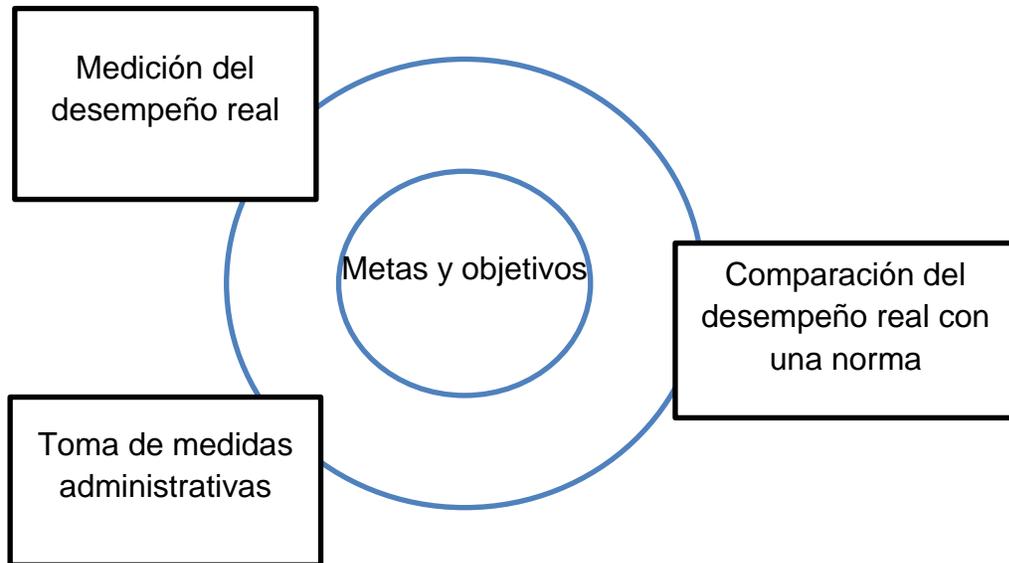
Según Robbins y Judge (2013), el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas, las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima.

1.2.5 Control

Hellriegel, Jackson, y Slocum, (2009), entiende que controlar “es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”. Lo que constituye una forma adecuada de armonizar objetivos con control.

Para Robbins, et.al (2009), el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Siguen mencionando dichos autores que el proceso de control consiste en tres etapas:

Esquema No. 9 El proceso de control



Fuente: elaboración basada en Robbins et al (2009).

Sin embargo, Robbins y Coulter, (2010) mencionan que el control consiste en supervisar que se realice según lo planeado, y corregir cualquier desviación significativa, este al ser eficaz asegura que las actividades se conduzcan a logros y objetivos dentro de las organizaciones.

También indican que el proceso de control consiste en tres etapas que incluye la medición del rendimiento real, la comparación de este con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

Tipos de control

Los tipos de control, según, Robbins y Coulter (2010), se describen a continuación:

- **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:** este ocurre mientras se lleva a cabo una actividad. Cuando el control se ejerce mientras se realiza el trabajo, la gerencia puede

corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

- **Control de retroalimentación:** se lleva a cabo después de realizar una actividad y tiene dos ventajas en primer lugar, proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. En segundo lugar, el control de retroalimentación puede mejorar la motivación de los empleados, las personas desean información sobre que tan bien se han desempeñado y control de retro alimentación proporciona esa información.

Herramientas de control

Existe una variedad de recursos para el control administrativo no relacionados con los presupuestos, aunque uno de ellos si pueden ser utilizados por controles presupuestales, entre los más importantes referidos por Koontz, Weihrich y Cannice (2008), se encuentran:

- **Datos estadísticos:** análisis estadísticos presentados por gráficas, tablas o diagramas, de naturaleza histórica o de pronóstico.
- **Informes y análisis especiales:** son de gran utilidad en áreas de problemas en particular.
- **Auditoria operacional:** también se conoce como autoría interna. Se caracteriza por ser una evolución interna de todas las áreas que conforma la empresa, es realizada por un grupo de auditores internos.
- **Graficas Gantt:** técnica de planeación y control que muestra mediante una gráfica de barras, los requisitos de tiempo para las diversas tareas o acontecimientos de una producción y un programa.
- **Técnica de evaluación y revisión de programas:** es un sistema de análisis de red de tiempo en el cual se relacionan los diversos acontecimientos de un programa o proyecto con el tiempo planeado para cada uno y se colocan en una red que muestra las conexiones de cada evento con los demás, introduciendo

los costos de cada tarea por lo general se combinan con el tiempo que insume cada evento o serie de estos.

- **Benchmarking:** método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base a las mejores prácticas de la industria.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la industria de la construcción es un sector importante para el desarrollo del país, por la creación de infraestructura básica como: puentes, carreteras, viviendas, escuelas, edificios, construcciones comerciales e industriales; entre otras. La empresa Construservicios se encuentra ubicada en el municipio de Jutiapa, que se dedica a la construcción de obras civiles y privadas, esta empresa ejerce un efecto multiplicador en la economía del departamento porque genera empleo, mejorando las condiciones de vida de la sociedad.

Por medio de entrevista realizada al propietario se percibió que actualmente Construservicios está presentando inconvenientes que afectan su funcionamiento como lo es atraso en la entrega de obras en el tiempo estipulado, pérdida de clientes, contratación de personal no apto para el cargo, problemas entre colaboradores, deserción de los mismos, bajo nivel de productividad y competitividad, así mismo pérdidas económicas.

Esto podría presentarse porque es posible que no se lleve a cabo el proceso administrativo adecuadamente debido a que carecen de una planificación adecuada, pues no posee misión, visión, objetivos, metas, políticas, reglamentos y procedimientos internos, además de la falta de una estructura organizacional para determinar las jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades establecidas; además no siguen un proceso ordenado y específico de selección por lo que contratan trabajadores sin experiencia o con pocos conocimientos previos sobre el trabajo que deben realizar, no hay una comunicación y motivación adecuada que incentive a los colaboradores para realizar bien su trabajo, falta de control para corregir las desviaciones significativas en los recursos.

De persistir dichas situaciones, la empresa corre el riesgo de pérdida de activos, alto índice de pasivos y el cierre temporal o definitivo de la empresa.

Dadas las situaciones anteriores y como control a ese pronóstico, es conveniente establecer un ejercicio comparativo de la empresa Construservicios con el resto de empresas que se dedican a la construcción en el municipio de Jutiapa, para conocer si las otras empresas del sector construcción aplican el proceso administrativo correctamente; por lo que es necesario dar respuesta a la siguiente interrogante de investigación:

¿Cuál es la situación actual del proceso administrativo en la empresa Construservicios, comparada con las otras empresas dedicadas a la construcción ubicadas en el Municipio de Jutiapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar la situación actual del proceso administrativo en la empresa Construservicios realizando comparaciones con las otras empresas dedicadas a la construcción, ubicadas en el Municipio de Jutiapa.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar los tipos de planes que se utilizan en la empresa.
- Determinar el tipo de organización con que cuenta la empresa.
- Identificar cómo se lleva a cabo la integración de personal para el reclutamiento, selección y contratación de personal
- Determinar cómo llevan a cabo el proceso de dirección en la constructora.
- Describir los tipos de control que emplean en la empresa para medir los objetivos

2.2 Elemento de estudio

Proceso administrativo

2.2.1 Definición conceptual

Koontz, Wehrich y Cannice (2012), indican que el proceso administrativo consiste en cinco etapas que son “planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. El proceso administrativo, adquiere los conocimientos necesarios para que

sean aplicados y relacionados El proceso administrativo es una serie de pasos importantes que al momento de utilizarlos adecuadamente ayudan a lograr un eficaz y eficiente funcionamiento a la rentabilidad de empresa.

Los Indicadores para la presente investigación son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección y
- Control.

2.2.2 Definición operacional

El proceso administrativo es una serie de pasos importantes que al momento de utilizarlos adecuadamente ayudan a lograr un eficaz y eficiente funcionamiento, lo que permitirá rentabilidad en la empresa.

2.3 Alcances y Limites

La investigación se dirige específicamente a una empresa dedicada al ramo de la construcción, cuyo nombre comercial es “Construservicios” ubicada en el municipio de Jutiapa, con el objetivo de analizar cómo se aplica el proceso administrativo en las distintas áreas funcionales de la empresa, ya que es una herramienta fundamental para el buen funcionamiento y desarrollo de la misma, tomando aspectos relacionados con planeación, organización, dirección, integración y control.

Una dificultad que surgió en el desarrollo de la investigación fue el tiempo limitado del propietario y empleados de Construservicios para proporcionar información y ampliar el tema de investigación.

2.4 Aporte

El principal aporte de la presente investigación es para los propietarios que se dedican a la industria de la construcción, brindándoles información actualizada sobre la importancia de aplicar el proceso administrativo a través de las diferentes etapas, logrando una mejora continua en el trabajo, para lograr un adecuado funcionamiento

y una mayor rentabilidad.

Para la universidad una fuente más de consulta real y verídica. También será una fuente bibliográfica de investigación relacionada con el tema, para consultas posteriores de estudiantes y profesionales.

De manera que también este estudio puede servir como una propuesta de solución para las falencias que enfrente en su proceso administrativo la empresa seleccionada para esta investigación, y con base en los elementos que se presentan en los siguientes capítulos, asimismo se elabora una propuesta más concreta en la parte final del estudio.

III. METODO

3.1 Sujetos

- **Sujeto 1:** está constituido específicamente por el actual propietario de la empresa Construservicios, quien conoce la realidad de la forma como están administrando dicha empresa.
- **Sujeto 2:** corresponde a 26 colaboradores de la empresa Construservicios, tomando en cuenta que estos proporcionaran la información relevante para efecto de la investigación.
- **Sujeto 3:** que incluye a 11 propietarios de constructoras ubicadas en el municipio de Jutiapa.

3.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis específicamente para este estudio es la Empresa Construservicios y lo que en si representa respecto a la utilización de métodos administrativos, planes, manuales, reglamentos, políticas; entre otros.

3.3. Instrumentos

Los instrumentos que son empleados para recopilar la información son:

- Cuestionario estructurado dirigido al propietario de la empresa Construservicios, ubicada en el departamento de Jutiapa, con el objetivo de recopilar información, acerca de la forma en que aplican el proceso administrativo, elaborado con una serie de preguntas abiertas, con un número de 51 preguntas para obtener su opinión respecto al tema principal.
- Cuestionario estructurado dirigido a colaboradores de la empresa, elaborado con preguntas de fácil comprensión con el objetivo de recopilar información acerca del conocimiento que tienen del proceso administrativo y si se lleva a cabo en la empresa. El tipo de preguntas fue para respuesta cerrada con opción múltiple, para un total de 25 preguntas.

- Guía de observación: para revisar algunos factores respecto a planeación así como la estructura física de la empresa objeto de estudio.
- Cuadro comparativo: Se incluye cuadro comparativo, de la información proporcionada por las demás empresas dedicadas a la construcción en el municipio de Jutiapa.

3.4 Procedimiento

Para la realización del siguiente estudio, se ejecutaron los siguientes pasos:

- Elección del tema, se presentó un tema ante la coordinación para su aprobación.
- Se elaboró el marco contextual, cuyo contenido correspondía al respectivo análisis de otras tesis.
- Elaboración del marco teórico, para lo que se necesitó investigar varias fuentes bibliográficas.
- Luego se definió el planteamiento del problema con su respectiva pregunta de investigación, a la cual se debe dar respuesta.
- Elaboración del objetivo tanto general como específico.
- Se definieron los sujetos y se describió la metodología.
- Luego se hizo una prueba piloto, para verificar la efectividad del instrumento.
- Se procedió a contactar a los sujetos de estudio, para luego realizar la investigación de campo.
- Recopilada la información, se procedió a ordenarla, tabularla y compararla; las cuales se interpretaron para elaborar el respectivo análisis.
- Después se elaboraron las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- Previo a la entrega del Informe Final, y en relación a la Metodología actual utilizada en la Facultad, se sugirió la ampliación del tema por tratarse de una sola empresa, para lo cual se elaboró un análisis comparativo del sector en relación a la empresa investigada.
- Presentación del informe final a la Facultad.

3.5. Población y muestra

En el presente estudio no se hizo uso de fórmula estadística, debido a que por la cantidad de personas a encuestar no lo ameritaba, por lo tanto se realizó un censo.

IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la investigación dirigida a establecer el proceso administrativo en la empresa Construservicios, ubicada en el municipio de Jutiapa, departamento de Jutiapa.

4.1 Resultado obtenido del cuestionario estructurado dirigido al propietario de construservicios

Tabla No. 1
Elemento de investigación: proceso administrativo
Indicador Planeación

Aspectos para evaluar	Respuestas del propietario
Planeación de actividades	La empresa carece de una planificación de las actividades que realiza; por lo cual no pudo definirse con precisión la forma en que trabaja la empresa al respecto.
Misión y visión	Según el propietario de la empresa construservicios la empresa cuenta, con una misión, visión, pero no están a la vista en la instalación donde funciona la empresa.
Objetivos y metas	No tienen objetivos ni metas establecidas, que le ayuden a identificar hacia donde quieren llegar.
Estrategias y políticas	En cuanto a estrategias, el propietario manifestó la inexistencia de este elemento, para el funcionamiento de Construservicios, lo mismo pasa con las políticas la cuales manifiesta manejar en forma personal e individual el propietario.
Programas	Así mismo, hay inexistencia de programas de trabajo establecidos para la organización de la entidad; por esta razón el propietario también maneja dicho tema en forma persona.
Presupuesto	El tipo de presupuesto que se lleva es de gastos.

Tabla No. 2
Indicador organización

Aspectos para evaluar	Respuesta del propietario
Tipo de organización	El propietario identifica a Construservicios como una organización formal.
Organigrama	La empresa cuenta con un organigrama y estructura organizacional definidos, sin embargo, se ha dado a conocer a los colaboradores debido a que es otro tema que se reserva el propietario para su manejo personal.
Tipo de estructura	Por tal virtud, él considera que la estructura es vertical y no horizontal o circular. Adicional a ello, considera que es él, el encargado de diseñar la estructura organizacional de la empresa,
Funciones	Asigna una función y responsabilidad para cada uno de los colaboradores.
Manuales	Hay inexistencia de manuales que describan las actividades que se realizan dentro de la institución.
Tipos de autoridad	La autoridad que aplica la empresa es de línea.

Tabla No. 3
Indicador Integración

Aspectos para evaluar	Respuesta del propietario
Proceso formal de integración	No se lleva a cabo un proceso formal de integración del personal
Análisis y descripción de puestos	Se omite realizar un análisis y descripción para cada uno de los puestos.
Tipo de proceso reclutamiento	El tipo de reclutamiento empleado por la empresa es interno, y en ocasiones por medio de recomendaciones
Medios para reclutar el personal	El tipo de medio que utilizan para reclutar al personal es el spot radial
Pasos para contratar al personal	Entre los pasos que siguen para aplicar tal selección de personal, el propietario manifestó que es una entrevista y contrato escrito.
Tipo de inducción	No existe capacitación ni inducción a los colaboradores por parte del propietario
Capacitación	No existe capacitación, es una de las razones que afecta el rendimiento de las labores.
salario, prestaciones y forma de efectuar el pago	Se cumple con ofrecer salario mínimo a sus colaboradores, el cual se hace en forma mensual, cumpliendo además con todas las prestaciones laborales que ordenan las leyes laborales del país.
Evaluación de desempeño	No se cuenta con una evaluación del desempeño más que la apreciación objetiva del propietario.

Tabla No. 4
Indicador Dirección

Aspectos para evaluar	Respuesta del propietario
Programas de incentivos	Ninguno, más que la apreciación objetiva del propietario
Tipo de comunicación	La comunicación que utiliza para trasladar directrices a los colaboradores es oral,
Tipo de liderazgo	Considera que el tipo de liderazgo que predomina es el autocrático,
Relaciones laborales y opinión de los colaboradores	Según el propietario tiene buenas relaciones laborales con sus colaboradores. En tal virtud supone que no acepta opiniones de los colaboradores para tomar decisiones
Programa de motivación	No brinda ningún programa de motivación a los colaboradores.

Tabla No. 5
Indicador Control

Aspectos para evaluar	Respuesta del propietario
Tipos de control	En cuanto al control de la organización, se aplica el de retroalimentación
Tipos de proceso de control	Considera alcanzar el establecimiento de estándares.
Áreas de control	Las áreas en las que realiza el proceso de control son: personal, finanzas, servicios y clientes.
Evaluación de actividades y medidas después de un proceso de control	Las medidas que se han establecido después de un proceso de control son las de elegir nuevos proveedores para el abastecimiento de materiales de construcción.
Control tipo financiero, relacionado con el manejo de ingresos y egresos	La empresa Construservicios si aplica control financiero para el manejo de ingresos y egresos.

4.2 Resultado obtenido del cuestionario estructurado dirigido a colaboradores de Construservicios

Tabla No. 1
Indicador Planeación

Pregunta	Respuesta de los colaboradores
¿Conoce la misión de esta empresa?	Los 26 colaboradores expresaron que desconocen la misión de la empresa.
¿Conoce la visión de esta empresa?	El total de los colaboradores respondieron que no conocen la visión de la empresa.
¿Conoce las políticas establecidas para el funcionamiento de la empresa?	8 colaboradores expresaron en la investigación que, si conocen las políticas de la empresa, pero 18 colaboradores manifestaron que desconocen las políticas.
¿Tiene claro los objetivos de la empresa?	De los 26 colaboradores 7 afirmaron que conocen los objetivos de la empresa y 19 colaboradores indicaron que no los desconocen.
¿Tiene el conocimiento de las metas principales de la empresa?	Los colaboradores en su totalidad manifestaron que no tienen ningún conocimiento de metas de la empresa.

Tabla No. 2
Indicador organización

Pregunta	Respuesta de los colaboradores
¿Sabe que es un organigrama?	22 colaboradores manifestaron que no tienen idea de lo que es un organigrama y 4 manifestaron que si conocen los organigramas.
¿Conoce el organigrama o estructura de la empresa?	De los 26 colaboradores 19 desconocen el organigrama de la empresa y 7 indicaron conocerlo.
¿Tiene claras las funciones y normas a las cuales está sujeto?	4 colaboradores manifestaron que tienen claras las funciones a las cuales está sujeto y 24 manifestaron que no.
¿Recibe instrucciones claras y precisas para desarrollar alguna actividad?	21 colaboradores expresaron que recibe instrucciones claras para desarrolla las actividades y 5 dijeron que no.
¿Se siente parte de la empresa?	De los 26 colaboradores 1 se siente parte de la empresa 25 respondieron que no se sienten parte de la empresa.
¿Existe algún documento que describa lo que usted debe hacer?	Según las respuestas obtenidas 24 expresaron desconocer la existencia de algún documento que indique lo que deben hacer, 2 respondieron que si existe un documento.

¿Cree que distribuyen justamente las actividades de trabajo entre los colaboradores?	25 colaboradores manifestaron que, si se les distribuyen las actividades justamente, y 1 manifestó que no.

Tabla No. 3
Indicador integración

Preguntas	Respuestas de los colaboradores
¿De qué forma se enteró de que había un puesto vacante en la empresa Construservicios?	Según las respuestas obtenidas 25 colaboradores indicaron que por medio de spot radial y 1 respondió que por medio de la prensa.
¿Fue entrevistado para optar a su puesto?	25 expresaron que si fueron entrevistados y 1 dijo que no.
¿Le practicaron alguna prueba de selección?	De los 26 colaboradores 20 respondieron que no se les practico ninguna prueba de selección y 6 respondieron que sí.
¿Firmó algún documento legal en el cual se indica que tiene una relación laboral con su patrono?	Según las respuestas obtenidas 25 indicaron que si firmaron un contrato de trabajo y 1 indico que no firmo nada.
¿Recibió algún tipo de inducción al momento de ingresar como colaborador de la empresa?	6 señalaron que si recibieron inducción y 20 señalaron que no.
¿Lo capacitaron antes de iniciar labores?	20 respondieron que no recibieron capacitación antes de iniciar labores y 6 respondieron que si los capacitaron.
¿Evalúan continuamente su desempeño?	De los 26 colaboradores de la empresa 25 aseguraron que evalúan continuamente su desempeño y 1 manifestó que no.

Tabla No. 4

Indicador Dirección

Preguntas	Respuestas de los colaboradores
¿Le informa su jefe sobre el rendimiento de su trabajo?	25 expresaron que no se les informa de su rendimiento y 1 expreso que sí.
¿Lo supervisa su jefe constantemente?	Del total de los colaboradores 1 respondió que si lo supervisa su jefe y 25 respondieron que no.
¿Se realizan actividades o reuniones donde publiquen los logros del personal?	Según las respuestas obtenidas 25 colaboradores argumentaron que no se les publican los logros y solo 1 colaborador argumento que sí.
¿Se siente motivado de trabajar en esta empresa?	1 colaborador si se siente motivado de trabajar en la empresa y 25 manifestaron no sentirse motivados.
¿Evalúan con frecuencia su desempeño?	El total de los colaboradores indicaron que no les evalúan con frecuencia su desempeño.
¿Le aplican sanciones al momento de faltar a su trabajo?	20 de los colaboradores indicaron que no se les aplican sanciones y 6 indicaron que sí.
¿Existe una persona encargada de supervisar su trabajo?	De los 26 colaboradores 23 respondieron que no y 3 respondieron que si hay una persona encargada de supervisar el trabajo.

Tabla No. 5

Indicador Control

Preguntas	Respuestas de los colaboradores
¿Evalúan con frecuencia su desempeño?	25 de los colaboradores indicaron que no evalúan con frecuencia su desempeño y 1 indico que sí.
¿Con que frecuencia evalúan su desempeño?	De los 26 colaboradores, 25 dijeron que cada mes y uno dijo que semanal.
¿Cómo califica el control de compras de materiales de construcción se abastece de lo necesario o es inadecuado?	1 expreso que excelente 3 manifestaron que regular y 22 indicaron que el control de materiales es bueno.
30. ¿Considera que los materiales que le proporcionan son suficientes para realizar su trabajo?	Del total de los colaboradores 14 expresaron que sí son suficientes los materiales y 12 manifestaron que son insuficientes.

4.3 Resultado de la Guía de Observación aplicada en las instalaciones de Construservicios

Según lo observado en la visita realizada en la empresa Construservicioios se pudo observar que en las oficinas de la empresa objeto de investigación, no se ve colocada en ningún espacio la misión y visión de la empresa, lo mismo pasa con el organigrama, porque según el propietario lo maneja de forma personal y no se los ha dado a conocer a los colaboradores.

Además, se pudo observar que tiene un área de oficinas, una bodega, un taller, un predio de estacionamiento de maquinaria y vehículos. Se ve una adecuada infraestructura en las instalaciones y un buen ambiente de trabajo. Las oficinas poseen el equipo adecuado e indispensable para el trabajo como lo son escritorios, sillas, estantes, computadoras; entre otros.

La disponibilidad de insumos y materia prima es aceptable porque en la bodega tienen insumos de construcción como cemento, cal, hierro, alambre de amarre etc.

En cuanto a la requisición de pedidos es deficiente porque no tienen documentos electrónicos para realizar los pedidos de construcción.

Respecto a la disponibilidad de herramientas es bueno, porque se pudo observar en bodega que si cuenta con herramientas de construcción como son palas, piochas, carretas, martillos, toneles madera; entre otros.

4.4 Resultado obtenido del análisis comparativo de la empresa Construservicios con respecto a otras empresas que se dedican a la construcción en el municipio de Jutiapa, de conformidad con la entrevista estructurada dirigida a los propietarios

Tabla No.1
Información general

Pregunta de investigación	Construservicios	Microempresa	Pequeña empresa	Empresa mediana
¿Cuántos colaboradores trabajan en la empresa?	Laboran para la empresa 26 empleados	Las 3 empresas cuentan con una cantidad de empleados de uno a diez, lo que es acorde con lo indicado por la OIT y ya comentado en este estudio, y por ello es clasificada como microempresa.	La única empresa estudiada cuenta con un mínimo de 11 a un máximo de 28 colaboradores, por tal razón está clasificada como pequeña empresa.	Las 6 empresas cuentan con 29 o más colaboradores, por lo cual se consideran medianas empresas.

Tabla No. 2
Información general

Pregunta de investigación	Construservicios	Microempresa	Pequeña empresa	Empresa mediana
¿Cuál es la actividad principal que desarrolla la empresa?	Se dedica a la construcción de obras públicas y privadas.	Se dedican directamente al diseño y ejecución de obras.	Se dedican directamente al diseño y ejecución de obras	1 presta servicios profesionales de arquitectura y construcción; mientras que 5 se dedican directamente al diseño y ejecución de obras.

Tabla No. 3
Indicador planeación

Pregunta de investigación	Construservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa mediana
¿Realiza un plan de las actividades de la empresa	La empresa carece de una planificación de las actividades que realiza.	Las 3 empresas investigadas confirman que, si realizan sus planes, una de ella lleva a cabo un plan semanal y otra realiza una planificación de	Esta empresa si realiza plan de las actividades. (no descrito)	Las 6 empresas entrevistadas realizan planificación. (No descrita)

		proyecto y administrativo.		
¿La empresa cuenta con misión y visión?	Si, aunque no es evidente o pública.			

Tabla No. 4

Indicador planeación

Pregunta de investigación	Construservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa mediana
¿Cuenta la empresa con objetivos y estrategias definidas?	No tienen objetivos establecidos, que le ayuden a identificar hacia dónde quiere llegar. En cuanto a estrategias, el propietario manifestó la inexistencia de este elemento, para el funcionamiento de la empresa.	2 de las empresas investigadas cuentan con objetivos y estrategias, basados en la responsabilidad y el orden, 1 solamente cuenta con objetivos enfocados en el rendimiento humano.	La pequeña empresa investigada si cuenta con sus objetivos y estrategias bien definidas, enfocados a brindar un mejor desarrollo al país.	De las 6 empresas investigadas 5 empresas si cuentan con objetivos y estrategias, basados en el rendimiento humano, 1 solamente con objetivos enfocados a trabajar con responsabilidad y orden.

Tabla No. 5

Indicador planeación

Pregunta de investigación	Construservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa median
<p>¿Manejan políticas y reglas dentro de la empresa?</p>	<p>Manejan políticas y reglas la cuales manifiesta manejar en forma personal e individual el propietario.</p>	<p>1 de las tres entrevistadas argumentó que no, las otras 2 si manejan políticas y reglas, una de ellas mencion que es una forma adecuada de trabajar porque cada colaborador sabe lo que debe y puede hacer dentro de sus horarios de trabajo. El restante comento que si las utiliza ya que son herramientas idóneas para la toma de decisiones.</p>	<p>Esta empresa solamente tiene establecidas sus reglas dentro de la empresa, políticas no utilizan.</p>	<p>5 de las medianas empresas si manejan sus políticas y reglas, 1 solamente establece políticas.</p>

Tabla No. 6

Indicador organización

Pregunta de investigación	Construservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa mediana
¿Cuenta con una estructura organizacional formal o informal?	El propietario identifica a Construservicios como una organización formal.	Las 3 empresas cuentan con una organización informal, de tipo administrativa/operativa.	La pequeña y las medianas empresas si cuenta con estructura organizacional formal.	Tanto la pequeña y las medianas empresas si cuenta con estructura organizacional formal.

Tabla No. 7

Indicador integración

Pregunta de investigación	Consruservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa mediana
¿Qué medio utiliza para que las personas se enteren de la existencia de un puesto en la empresa?	El tipo de medio que utilizan para reclutar al personal es el spot radial.	2 de las empresas investigadas utilizan como medios anuncios en radio y TV, referencias de amigos e internet, y por ultimo 1 empresa utiliza anuncios y medio publicitario.	Esta empresa utiliza anuncios y referencias de amigos.	4 empresas medianas utilizan anuncios, referencias de amigos y medio publicitario; mientras que 2 utilizan referencias de amigos.

Tabla No.8
Indicador Integración

Pregunta de investigación	Construservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa mediana
<p>¿Cómo contrata usted al personal que trabaja en su empresa?</p>	<p>Utilizan entrevista verbal.</p>	<p>Las 3 empresas utilizan una entrevista verbal y por escrito. Del cual evalúan aspectos sobre principios morales y establecer los intereses en el puesto de trabajo.</p>	<p>Esta empresa utiliza entrevista verbal y escrita. En la cual evalúan aspectos profesionales del interesado.</p>	<p>1 empresa utiliza únicamente entrevista por escrito, mientras que las otras 5 utilizan ambas. En estas evalúan aspectos sobre historial de vida, experiencia, presentación y educación.</p>

Tabla No. 9

Indicador integración

Pregunta de investigación	Construyservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa mediana
<p>¿El personal recibe capacitación?</p>	<p>No existe capacitación, es una de las razones que afecta el rendimiento de las labores.</p>	<p>Las 3 empresas brindan capacitación, en aspectos técnicos, éticos, de seguridad, administrativos y construcción. Dos de estas capacitan semestralmente y una de ellas lo realiza de forma variada.</p>	<p>Capacita a su personal en aspectos de relaciones humanas realizadas semestralmente.</p>	<p>Las 6 empresas capacitan a su personal en aspectos sobre servicios profesionales de construcción, seguridad, logística, administración y sobre las políticas y procedimientos de la empresa. Una empresa las realiza mensualmente, dos anualmente, y tres semestralmente.</p>

Tabla No. 10

Indicador integración

Pregunta de investigación	Construservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa mediana
¿Se efectúa proceso en que muestre a los colaboradores el funcionamiento general de la empresa?	No se realiza ningún proceso de información a los colaboradores.	Las 3 empresas si efectúan el proceso de información a sus colaboradores. (No descrita por información privada de las empresas).	Esta empresa no brinda información sobre esta pregunta.	4 si brindan información a su personal, de las cuales 1 específico que lo hace mediante ejemplos. 1 no realiza ningún proceso de información.
¿Qué tipo de comunicación practica en su empresa? Oral o escrita:	Según el propietario de Construservicios practican la comunicación oral.	2 empresas investigadas practican ambas y una solamente comunicación oral.	Practican la comunicación oral y escrita.	Practican la comunicación oral y escrita.

Tabla No. 11

Indicador dirección

Pregunta de investigación	Construservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa mediana
¿Los colaboradores reciben algún tipo de motivación	No brinda ningún programa de motivación a los colaboradores.	Las 3 empresas motivan a sus empleados, 2 con incentivo económico y 1 con bonos.	Esta empresa incentiva a sus colaboradores con charlas de consejería.	4 de las empresas aplican bonos incentivos o bonos recompensas y 2 empresas aplican charlas motivacionales.

Tabla No. 12

Indicador dirección

Pregunta de investigación	Construservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa mediana
¿Ejerce el liderazgo en su empresa? ¿Por qué? Y ¿De qué tipo?	El propietario considera que el tipo de liderazgo que predomina es el autocrático.	Ejercen liderazgo democrático, el motivo es porque son los propietarios y son la autoridad mayor. Creando un efecto de	Ejercen liderazgo democrático; el motivo es porque son los propietarios y son la autoridad mayor. Creando un efecto de respeto y	Ejercen liderazgo democrático; el motivo es porque son los propietarios y son la autoridad mayor.

		<p>respeto y colaboración entre todos los colaboradores y considerando los puntos de vista en los distintos procesos a seguir.</p>	<p>colaboración entre todos los colaboradores y considerando los puntos de vista en los distintos procesos a seguir.</p>	<p>Creando un efecto de respeto y colaboración entre todos los colaboradores y considerando los puntos de vista en los distintos procesos a seguir.</p>
--	--	--	--	---

Tabla No. 13
Indicador control

Pregunta de investigación	Resultados			
	Construservicios	Microempresas	Pequeña empresa	Empresa mediana
¿Aplica controles en su empresa? ¿De qué tipo?	En cuanto al control de la organización, se aplica el de retroalimentación.	Las 3 empresas aplican controles, esto con el fin de detectar anomalías dentro de la misma, algunos de los controles que aplican estas empresas son: de personal y equipo, de materia prima; entre otros.	Esta empresa aplica controles de personal, ingresos y egresos.	Esta empresa aplica controles de personal, ingresos y egresos.

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Es preciso hacer un análisis de los datos obtenidos con los instrumentos de investigación, confrontándolos con las teorías ya descritas y estudiadas en el primero de los capítulos de este contenido. Los teóricos de la ciencia: Koontz, Weihrich y Cannice (2008), señalan que el proceso administrativo consiste en cinco etapas que son “planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. El proceso administrativo recoge los conocimientos necesarios para que sean aplicados y relacionados en las diferentes actividades que influyen en la empresa, así como las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

Para Robbins y Coulter (2014), la planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. El primer paso para planear consiste en determinar las metas de las organizaciones. Una vez que estas se definen, se establecen los objetivos para alcanzarlos de manera sistemática, las relaciones y el tiempo son fundamentales para estas actividades.” Con base en los resultados de la investigación el propietario de Construservicios indica que la empresa carece de una planificación de las actividades, así mismo cuenta con misión y visión pero no están visibles. No tienen objetivos ni metas establecidas, que le ayuden a identificar hacia donde quieren llegar, en cuanto a estrategias, el propietario manifestó la inexistencia de este elemento, lo mismo pasa con las políticas la cuales manifiesta manejar en forma personal e individual el propietario. Hay inexistencia de programas de trabajo establecidos para la organización por esta razón el propietario también maneja dicho tema en forma personal. Mientras que los colaboradores refieren desconocer la visión y misión de la empresa y tan sólo 18 de los colaboradores contestaron afirmativamente a la interrogante sobre su conocimiento de las políticas, y en cuanto a los objetivos la mayoría (19) indicaron desconocer y tenerlos claros, en tanto que la empresa estudiada no cuenta con un documento impreso acerca de ninguno de estos elementos de la planeación. Por otra parte; las otras empresas del sector de la construcción si planifican las actividades y la mayoría manejan políticas y reglas, además; cuentan

con estrategias y objetivos definidos lo cual es una desventaja para Construservicios. De acuerdo con la teoría se puede identificar que la etapa de planeación no se cumple en Construservicios porque se trabaja de forma empírica y en cualquier tipo de empresa la planeación es una herramienta muy importante, que ofrece muchos beneficios si se aplica de forma correcta, Por lo tanto si la empresa no tiene una planificación adecuada corre el riesgo de fracasar por no tener claros sus metas y objetivos que le ayuden a tomar decisiones importantes y así mismo poder competir con las empresas del mismo sector.

Por otra parte, la organización es un “instrumento de manejo mediante el cual se efectúan combinaciones de factores y para esas combinaciones se diseñan estructuras que permiten la mayor eficacia posible” (Porret 2012). Esta actividad está directamente ligada con la división del trabajo, constituidas por una serie de áreas de responsabilidad (o departamentos), por las características y tamaño de la empresa. Resulta particularmente indispensable en las empresas, en los resultados del estudio, el propietario identifica a Construservicios como una empresa formal, indica que la empresa cuenta con un organigrama definido, sin embargo no se encuentra visible y no se ha dado a conocer a los colaboradores, agregando que no existe en la empresa manuales que describan lo que deben hacer, por lo que 19 colaboradores de Construservicios, desconocen lo que es un organigrama, la mayoría indicaron que reciben instrucciones de forma oral por lo que expresaron desconocer la existencia de algún documento que indiquen lo que deben hacer y 24 manifestaron no tener claras las funciones y normas a las cuales está sujeto. Además, la mayoría indicaron que no se sienten parte de la empresa. Por otro lado, las otras empresas del sector construcción, la mayoría cuentan con una organización formal, solo tres cuentan con una organización informal de tipo administrativa operativa. Por lo que se puede comprobar de acuerdo con la investigación, que Construservicios cuenta con una estructura informal porque no tienen una estructura organizacional definida ni manuales que indiquen que es lo que tienen que hacer. Por la falta de aplicación de esta etapa los colaboradores no tienen claras las funciones, existen desacuerdos entre colaboradores por no tener bien definidas las unidades de mando, el trabajo no es

eficiente y cabe mencionar que las demás constructoras en su mayoría si tienen una organización formal esto perjudica y deja en desventaja a dicha empresa objeto de estudio, por lo que es indispensable la aplicación de esta etapa en la empresa Construservicios.

Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge (2010) explican que la integración de personal, también llamada administración de recursos humanos comprende obtener el personal idóneo en cada puesto para lograr los objetivos organizacionales. Según el propietario de Construservicios no se lleva a cabo un proceso formal de integración, solo se realiza una entrevista verbal y un contrato por escrito, no brindan capacitación e inducción y no se cuenta con una evaluación de desempeño, mientras que los colaboradores expusieron en su mayoría (25) que si fueron entrevistados y firmaron un contrato escrito y 20 señalaron que no se les practico ninguna prueba de selección, así mismo; indicaron que no se les brindo capacitación. Mientras que las otras empresas del mismo sector de construcción en su mayoría utilizan entrevista verbal, capacitan al personal en aspectos técnicos, de seguridad, administrativos, construcción, relaciones humanas, logística en otros y la comunicación es oral y escrita para una mejor comprensión. Lo cual de acuerdo con la investigación puede verificarse que existe un inadecuado proceso de selección de personal en Construservicios, esto puede provocar la contratación de personal no apto para el puesto de trabajo, lo que perjudica el buen funcionamiento de la empresa.

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 al mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados”, (Robbins y Coulter, 2009). Sin embargo, el propietario de Construservicios indica que no brindan programas de incentivos y en cuanto al tipo de comunicación para trasladar directrices a los colaboradores, es oral, así mismo, manifiesta tener buenas relaciones laborales, pero no acepta opiniones para tomar decisiones y no brinda ningún programa de motivación. En cuanto a los colaboradores 25 indicaron que no se les informa de su rendimiento, que su jefe no

los supervisa, además argumentaron que no se les publican sus logros por lo que manifestaron no sentirse motivados, así mismo el total de los colaboradores indicaron que no evalúan con frecuencia su desempeño y por otra parte 20 expresaron que no se les aplican sanciones y 6 indicaron que sí y por último de los 26 colaboradores 23 afirmaron que no hay una persona encargada de supervisar el trabajo y 3 respondieron que sí. Por otra parte, las empresas del sector de la construcción todas manifiestan que motivan a sus colaboradores con incentivos económicos, bonos, recompensas y charlas motivacionales, además, ejercen un liderazgo democrático creando un efecto de respeto y colaboración. De manera que comparando la teoría y el objeto de estudio se puede referir que en Construservicios no se aplica la etapa de dirección apropiadamente, la cual es muy importante dentro de cualquier empresa para que las personas se sientan motivadas a realizar su trabajo de la mejor manera posible, por eso; es indispensable aplicar un liderazgo democrático como lo están aplicando las otras empresas del sector construcción, para mantener motivados a los colaboradores de Construservicios además. Implementar un programa de incentivos bonos y reconocerles su esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa, según lo indica la teoría.

Para Robbins, et.al (2009), el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Según el propietario de la empresa Construservicios aplica el control de retroalimentación, y las áreas en las que realiza un proceso de control son: personal, finanzas para manejo de ingresos y egresos así mismo; control en servicios y clientes, sin embargo de los 26 colaboradores 25 indicaron que no evalúan con frecuencia su desempeño porque lo hacen cada mes y 1 manifestó que semanal. Así mismo 22 de los colaboradores expresaron que el control de abastecimiento de material es bueno, sin embargo 14 indicaron que son suficientes los materiales para trabajar y 12 manifestaron que son insuficientes. Por el contrario, las otras empresas expusieron aplicar controles de personal, equipo, materia prima, ingresos y egresos, por lo que la evidencia investigativa que arrojan los resultados de este estudio permite afirmar que en Construservicios, no se ejerce un adecuado control, por cuanto, no se

evalúa el desempeño laboral como lo indican los colaboradores entrevistados, por lo que el control en cualquier área de la empresa es indispensable para ir corrigiendo desviaciones y errores que producen en el trabajo lo cual provoca pérdidas de materiales y materia prima para la construcción, esto hace necesario la aplicación de sistemas de control en la empresa Construservicios para evitar efectos negativos y ser una empresa competitiva.

VI. CONCLUSIONES

1. En base al objetivo general se determinó la situación actual del proceso administrativo en la empresa Construservicios comparado con otras empresas dedicadas a la construcción, ubicadas en el Municipio de Jutiapa, y en consecuencia es procedente apreciar que dicho proceso no se lleva de manera formal y se aplica parcialmente, por lo que en comparación con las otras empresas del mismo sector señalan llevarlo a cabo, lo que permite un adecuado y eficiente funcionamiento.
2. Los tipos de planes que se utilizan en la empresa Construservicios, son empíricos por cuanto es inexistente la aplicación de una misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, y por consiguiente la planeación se da de acuerdo a experiencias propias, lo cual impide guiar adecuadamente cada una de las actividades que se desarrollan. Mientras las demás empresas confirman utilizar dichos tipos de planes que les permite trabajar de una forma adecuada.
3. El tipo de organización de la empresa Construservicios es informal, porque dentro de su estructura organizacional, no posee un organigrama de puestos que establezca una adecuada relación o jerarquía entre colaboradores en los que se conforme un orden vertical y/u horizontal conforme los requerimientos del proceso administrativo técnico; lo que coincide con tres empresas del sector quienes cuentan con una organización informal, más que todo de tipo operativa, mientras el resto de empresas indican que el tipo de organización es formal pues posee una estructura organizacional definida con coordinación de las diferentes actividades tanto operativas como administrativas.
4. Se identificó que en Construservicios, el proceso de integración del personal no cumple con un idóneo reclutamiento, selección contratación, capacitación y

evaluación de desempeño del recurso humano; pues dichas etapas no son llevadas a cabo. En cuanto a las demás empresas del mismo sector utilizan herramientas dentro del proceso de integración que les permite identificar a las personas idóneas para los puestos de trabajo en relación con los intereses y metas establecidas en cada empresa.

5. Se determinó que el proceso de dirección en la constructora Construservicios se lleva de la siguiente forma: el estilo de liderazgo es autocrático, no brindan formas de motivación, además; la comunicación con los colaboradores no es la adecuada. En tanto que las demás empresas ejercen un estilo de liderazgo democrático, mejor comunicación y motivación, así mismo utilizan la capacitación en aspectos técnicos, de seguridad y construcción para mejorar el rendimiento en las actividades.
6. El tipo de control que utiliza Construservicios para medir los objetivos de la empresa y determinar el desempeño de los colaboradores es el de retroalimentación. Mientras que el tipo de control que utilizan las demás empresas es para detectar anomalías dentro de las mismas y son en relación con el personal, equipo, materia prima, ingresos y egresos.

VI. RECOMENDACIONES

1. Es procedente proponer la aplicación del proceso administrativo de forma integral en la empresa Construservicios, por medio de una guía para tal efecto, con el propósito de facilitar los procesos de planeación, organización, integración, dirección y control; para lograr un adecuado y eficiente funcionamiento y una mayor rentabilidad en la empresa, (ver anexo No. 4). Esto permitirá mejorar la competitividad en relación con las demás empresas del sector de la construcción ubicadas en el municipio de Jutiapa.
2. Es necesario implementar en la empresa Construservicios, los diferentes tipos de planes como: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, y los mismos sean ampliamente asimilados de manera sensible por cada colaborador al ser socializados a su conocimiento lo que permitirá un desempeño laboral más congruente con la lucha por alcanzar metas y objetivos organizacionales. Dentro de las demás empresas del sector, considerar mejorar y actualizar periódicamente los planes que utilizan e integrar los que no han considerado utilizar en sus empresas pues las mismas contribuirán como herramientas idóneas para la toma de acciones y decisiones.
3. Es necesario la implementación de un tipo de organización formal en Construservicios sobre la base de un organigrama de puestos de trabajo, en los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad dentro de la empresa, definiéndose en consecuencia, de una forma correcta las funciones y responsabilidades para cada colaborador con base en un manual.
4. Para llevar a cabo un proceso adecuado de integración de personal el propietario debe considerar aplicar un reclutamiento formal empleando medios adecuados, tales como entrevista previa, revisión de currículum, verificación de recomendaciones, pruebas de aptitud, capacitación, evaluación de desempeño entre otros; que permitan contratar a personas idóneas para el puesto de trabajo.

5. Se sugiere que dentro del proceso de dirección en la constructora Construservicios deberán considerarse aspectos como: utilizar un estilo de liderazgo democrático, fomentar una mejor comunicación y motivación que permita generar confianza en los empleados, además de otorgar incentivos económicos y no económicos a los colaboradores, así como contribuir en las relaciones interpersonales.

6. Es importante que dentro de la empresa se apliquen además del control de retroalimentación se utilicen otros tipos de control que contribuyan a la supervisión de las actividades que realizan los colaboradores, previniendo fallas en los procesos para evitar pérdidas monetarias.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2009) *Selección por competencia*. (1ª. ed.) Buenos Aires.
2. Alles, M. (2013) *Desempeño por competencias, evaluación 360*. (3ª. ed.) México: Prentice Hall.
3. Ánzola S. (2010) *Administración de pequeñas empresas* (3ª. ed.) México: McGrall. Hill
4. Alles, M. (2013) *Desempeño por competencias, evaluación 360*. (3ª. ed.) México: Prentice Hall.
5. Amaru, T. (2008). *Fundamento de administración: Teoría general y proceso administrativo*. (1ra. ed.) Prentice Hall.
6. Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas* (4ª. ed.) México. D. F: McGraw Hill.
7. Bohlander, G. Snell, S. y García, C. (2008) *Administración de recursos humanos* (14ª. ed.) México: Pixmap.
8. Cámara de la Industria (2015), *Revista Oficial de Cámara Guatemalteca de la Construcción*, Guatemala.2
9. Crespo (2009). *Planeación estratégica*. (1ra. ed.) España: ESIC.
10. Chiavenato, I. (2009) *Gestión de talento humano*. (3ra. ed.) México: McGraw Hill.
11. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (9ª. ed.) México: McGraw Hill.
12. Daft, R. (2008). *Teoría y diseño organizacional* (9ª. ed.). México: Cengage Learning.
13. Del Rio, C. Sánchez, C y del Rio, R. (2009). *El presupuesto: generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad programas y actividades, base cero, teoría y práctica*. (10ª. Ed.) México: Cengage Learning.

14. Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
15. Franklin, B. (2009). *Organización de empresas*. (3ª. ed.) México: McGrawHill.
16. Fernández, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (9a. ed.) México: Prentice Hall.
17. Fernández, E. (2010). *Administración de pequeñas empresas, un enfoque interdisciplinario*. España: Paraninfo.
18. Graham, V. (2011) *Técnicas de organización y métodos*. (6ta. ed.) Costa Rica: UED.
19. Grados, F. (2014). *Capacitación y desarrollo de las personas en la empresa* (4ª. ed.) México: LIMUSA.
20. Giorgis, N. (2011). *Automatización de procesos administrativos*. Guatemala: Itaiprosas.
21. Griffin, D. (2010). *Presupuesto planificación y control*. (6ta. ed.) México: Prentice Hall.
22. Hitt, M. Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ª. ed.) México: Cengage Learning.
23. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2011) *Comportamiento Organizacional*. (12ª. ed.) Mexico: Cengage Learning.
24. Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (11ª. ed.) México: Internacional Thomson Editores S
25. Jiménez, M. (2013). *Administración de personal*. (8ª. ed.) México: Prentice Hall.
26. Koontz, H, Weihrich, H y Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global*. (3ra. ed.) España: Mc Graw-Hill Interamericana.

27. Kotler, P. y Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. (12a. ed.). México: Pearson Educación.
28. Koontz, H. Weihrich, H y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14ª. ed.). México: McGraw-Hill.
29. López, C. R., (2015). *Gestión Empresarial en la cooperativa de ahorro y crédito Figma, del Progreso, Jutiapa*. Tesis. Guatemala: URL
30. López, J. (2013). *Análisis del proceso administrativo en los hospitales privados ubicados en los municipios, Progreso y Jutiapa*. Tesis. Guatemala: URL
31. Mondy, W. y Noe, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (9a. ed.) México: Pearson educación.
32. Mondy, W. Noe, R., Dessler, G., Robbins, S. y Judge, T (2010). *Administración de recursos humanos*. México Pearson.
33. Mondy, R. Wayne (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª. ed.) México Pearson Educación.
34. Naumov, L. (2011). *Organización total*. (5ª. ed.) México: Pearson.
35. Osorio, M. (2014). *El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos Educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis. Guatemala: URL
36. Pérez, L. (2009). *Políticas integradas a la dirección de personas*. (vol. 26) España: Universidad Deusto.
37. Porret, M. (2012). *Gestión de Personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic.
38. Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de recursos humanos*. (17ª. ed.) España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
39. Reyes, A. (2012). *Administración de empresas teoría y práctica*. (4ª. ed.) México: Limusa.
40. Rivera, J. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. (2ª. ed.) España: Ediciones Paraninfo.

41. Ribera, J. (2014). *Análisis del proceso administrativo en la Asociación Proyecto Santiago de Latinoamérica ubicada en Monjas Jalapa, Guatemala*: Tesis. Guatemala: URL
42. Robbins S. (2009). *Fundamentos de la administración*. (3ª. ed.) México: Pearson Educación.
43. Robbins, S. (2012). *Comportamiento organizacional*. (10ª. ed.) México Pearson educación.
44. Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. (3ª. ed.) México: Pearson Educación.
45. Robbins, S. y Timothy, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª. ed.) México: Pearson
46. Robbins, S. y Coulter, M. (2014) *Administración*. (10ª. ed.). México: Pearson. Education.
47. Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R., y Jones, G. (2009). *Administración de un empresario competitivo*. (2ª. ed.) México: Pearson. Education.
48. Robbins, S. y Coulter M. (2010). *Administración* (10a. ed.). México: Pearson. Education.
49. Robbins, S. y De Censo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson educación.
50. Rojas, E. (2008). *La empresa y la economía* [En red] Disponible en [Http://www.andragogy.org/](http://www.andragogy.org/).
51. Sánchez, M., Herrero, S. y Hortiguela, G. (2013). *Concepción de los recursos humanos empresariales*. España: Universidad de Barcelona.
52. Terry, G. (2011). *Análisis y diseño de sistemas*. (3ª. ed.) México: Pearson Educación.
53. Tovar, R. (2012). *Habilidades Gerenciales, desarrollo de destrezas competencias y actitud*. Colombia: Ecoe.
54. Tobar, A. (2013). *Diagnóstico Empresarial de las MiPymes dedicadas a la Construcción del municipio de Jutiapa*. Guatemala. Tesis, Universidad Rafael

Landívar.

55. Vigo, T. (2011). *Selección de personal*. (1ª. ed.) España Ideas Propias Editorial

ANEXO 1

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA**



Cuestionario Estructurado a Propietarios y/o Gerente

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

Información opcional

Nombre de la empresa:

Propietario: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Escolaridad:

Planeación

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

¿SI NO Por qué? _____

2. Si su respuesta es positiva defínala

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

¿SI NO Por qué? _____

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

¿SI NO Por qué razón? _____

5. ¿Cuenta con estrategias establecidas?

SI NO Por qué? _____

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

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

7. ¿Cuenta la empresa con políticas internas establecidas?

SI NO Por qué razón? _____

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

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

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

SI NO Por qué razón? _____

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

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

Organización

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

- a) Organización formal
- b) Organización Informal

Por _____ qué _____ razón?

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

SI NO Por qué? _____

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

- a) Estructura vertical
- b) Estructura horizontal
- c) Estructura circular

d) Otros. Especifique:

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

Propietario Gerente Otros

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

¿SI NO Por qué razón? _____

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

¿SI NO Por qué? _____

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

- a) Manual de Inducción
- b) Manual de organización
- c) Manual de normas y procedimientos
- d) Manual de puestos y funciones
- e) Otros. Especifique:

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

Línea
Staff
Funcional

Integración de Personal

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

¿SI NO Por qué? _____

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

SI NO Porque _____

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

SI NO Porque _____

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

- a) Reclutamiento Interno
- b) Reclutamiento Externo

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

- a) Anuncios en periódico
- b) Volantes
- c) Recomendaciones
- d) Spot radial
- e) Otros. Especifique:

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

- a) Entrevista
- b) Solicitud, entrevista, prueba, y contrato
- c) Entrevista y contrato
- d) Otros. Especifique:

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

- a) Cognitiva
- b) Psicomotoras
- c) Conocimiento del puesto
- d) De simulación
- e) De personalidad
- f) Otros. Especifique:

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

- a) Contrato por escrito
- b) Contrato verbal
- c) Acuerdo entre patrono y trabajador
- d) Ambos
- f) Ninguno

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

¿SI NO Por qué? _____

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

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

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

¿SI NO Por qué razón? _____

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

- a) Mensual
- b) trimestral
- c) cada 6 meses
- d) al año

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

- a) Financiera
- b) Administrativa
- c) Adquisición de nuevos suministros.
- d) Otros. Especifique:

32. ¿Ofrece salario mínimo a sus colaboradores?

SI NO

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

- a) Salario fijo semanal
 - b) Salario fijo quincenal
 - c) Salario fijo mensual
34. ¿Qué tipo de prestaciones proporciona a sus colaboradores?

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

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

¿SI NO Por qué? _____

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

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

Dirección

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

¿SI NO Por qué? _____

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

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

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

- a) Oral
- b) Escrita

c) Ambas Por qué? _____

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

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

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

¿SI NO Por qué? _____

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

¿SI NO Por qué? _____

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

¿SI NO Por qué? _____

Control

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

SI NO Por qué? _____

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

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

46. ¿Lleva a cabo el proceso del control?

SI NO Por qué? _____

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

- a) Establecimiento de estándares
- b) Medición del desempeño
- c) Corrección de desviaciones
- d) Otros. Especifique:

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

- a) Administración
- b) Personal
- c) Finanzas
- d) Servicios
- e) Clientes
- f) Otros

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

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

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

- a) Mejorar la administración de la empresa
- b) Capacitar a los colaboradores
- c) Elegir nuevos proveedores
- d) Expansión de suministros
- e) Otros
- f) Ninguna

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

¿SI NO Por qué? _____

Anexo 2

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA**



Cuestionario dirigido a colaboradores de la empresa Construservicios

Instrucciones: a continuación, se plantea una serie de interrogantes a las cuales se les solicita que responda con la mayor sinceridad, ya que servirán para realizar un diagnóstico acertado dentro de su empresa. Dicha información obtenida será manejada de forma confidencial y es para fines académicos.

Planeación:

1. ¿Conoce la misión de esta empresa?

Sí ____ **No** ____

Defínala _____

2. ¿Conoce la visión de esta empresa?

Sí ____ **No** ____

Defínala _____

3. ¿Conoce las políticas establecidas para el funcionamiento de la empresa?

Sí ____ **No** ____ **Algunas** ____

Si las conoce ¿las puede mencionar?

4. ¿Tiene claro los objetivos de la empresa?

Sí ____ **No** ____ **Algunos** ____

5. ¿Tiene el conocimiento de las metas principales de la empresa?

Sí ____ **No** ____

Si las conoce ¿las puede mencionar?

Organización:

6. ¿Sabe que es un organigrama?

Sí ____ **No** ____

7. ¿Conoce el organigrama o estructura de la empresa?

Sí ____ **No** ____

8. ¿Comprende las funciones y normas a las cuales está sujeto?

Sí ____ **No** ____

9. ¿Recibe instrucciones claras y precisas para desarrollar alguna actividad?

Sí ____ **No** ____ **Algunas Veces** ____

¿De quién?

10. ¿Se siente parte de la empresa?

¿Por qué?

11. ¿Existe algún documento que describa lo que usted debe hacer?

Sí ____ **No** ____ **No se** ____

12. ¿Cree que distribuyen justamente las actividades de trabajo entre los colaboradores?

Sí ____ **No** ____ **Algunas Veces** ____

Integración:

13. ¿De qué forma se enteró de que había un puesto vacante en este puesto?

Prensa ____

Radio ____

Televisión ____

Otros (especifique): _____

14. ¿Fue entrevistado para optar a su puesto?

Sí ____ **No** ____

15. ¿Le practicaron alguna prueba de selección?

Sí ____ **No** ____ **No se** ____

16. ¿Firmo algún documento legal en el cual se indica que tiene una relación laboral con su patrono?

Sí ____ **No** ____

17. ¿Recibió algún tipo de inducción al momento de ingresar como colaborador de la empresa?

Sí ____ **No** ____

Si su respuesta fue afirmativa seleccione de que tipo.

En la empresa ____

Sobre el puesto ____

En el grupo de trabajo ____

En todos los anteriores ____

18. ¿Lo capacitaron antes de iniciar labores en la empresa?

Sí ____ **No** ____ **Poco tiempo** ____

19. ¿Evalúan continuamente su desempeño?

Sí ____ **No** ____ **Algunas veces** ____

Dirección:

20. ¿Le informa su jefe sobre el rendimiento de su trabajo?

Sí ____ **No** ____

21. ¿Lo supervisa su jefe constantemente?

A diario ____

Semanalmente ____

Mensualmente ____

Anualmente ____

22. ¿Se realizan actividades o reuniones donde publiquen los logros del personal?

Sí ____ **No** ____ **Algunas veces** ____

23. ¿Se siente motivado de trabajar en esta empresa?

Sí ____ **No** ____

¿Por qué? _____

24. ¿Evalúan con frecuencia su desempeño?

Sí ____ **No** ____ **Muy poco** ____

25. ¿Le aplican sanciones al momento de faltar a su trabajo?

Sí ____ **No** ____

26. ¿Existe una persona encargada de supervisar su trabajo?

Sí ____ **No** ____

Control

27. ¿Le corrigen al momento de no realizar bien sus actividades?

Sí ____ **No** ____ **Algunas veces** ____

28. ¿Con que frecuencia evalúan su desempeño?

Semanal _____

Mensual _____

Quincenal _____

Anual _____

29 ¿Cómo califica el control de compras de materiales de construcción se abastece de lo necesario o es inadecuado?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Necesita mejorar _____

30. ¿Considera que los materiales que le proporcionan son suficientes para realizar su trabajo?

Sí _____

No _____

Regular _____

Necesita mejorar _____

ANEXO 3

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas
Sede Regional Jutiapa



Guía de observación

A continuación, se presentan varios factores que se evaluaron por medio de la observación.

Evaluadora:

Lugar:

Fecha:

Aspectos a evaluar	Criterio excelente	Criterio bueno	Criterio malo	Criterio deficiente
Misión y visión colocada visiblemente				
Organigrama visible				
Espacio físico				
Condiciones de trabajo				
Mobiliario				
Equipo				
Disponibilidad de insumos y materia prima				
Requisición de pedidos				
Disponibilidad de herramientas				

OBSERVACIONES:

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

**Empresa de construcción
CONSTRUSERVICIOS**

Jutiapa

2017

Índice de Guía

Introducción	66
Justificación	67
Objetivos	68
Planeación	69
Misión	70
Visión	71
Objetivos y metas de la empresa	72
Políticas	73
Programa de trabajo	75
Organización	76
Integración	77
Perfil del empleado	78
Solicitud de empleo	79
Entrevista estructurada	81
Selección	82
Contrato individual	83
Inducción	86
Capacitación	87
Evaluación del desempeño	88
Dirección	89
Motivación al colaborador	90
Opciones de motivación	92
Control	93
Control de horario	94
Control de actividades	95
Control de órdenes de bodega	96

Introducción

La presente propuesta se fundamenta en una guía práctica para aplicar las etapas del proceso administrativo en empresas para la construcción, con el objetivo de alcanzar eficiencia en las actividades de la empresa CONSTRUSERVICIOS.

En la etapa de planeación, se describe cada uno de los planes como; misión y visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y programas de trabajo.

En la etapa de organización se propone el diseño de un organigrama y se detalla la descripción de puestos y funciones del mismo.

La integración de personal, tercera etapa del proceso administrativo se elabora un perfil de colaborador, solicitud de empleo, entrevista estructurada, contrato de trabajo y capacitación.

En la etapa de dirección, se exponen los aspectos de motivación y algunas opciones a ser tomadas en cuenta para motivar al personal que labora en la constructora.

La última etapa, de control, permite evaluar las diversas actividades, en relación a: horarios, realización de órdenes de compras, control de productos almacenados y la importancia de efectuar un análisis financiero en la empresa.

Justificación

Actualmente la industria de la construcción es un sector importante para el desarrollo del país por la creación de infraestructura básica como: puentes, carreteras, viviendas, escuelas, edificios, construcciones comerciales e industriales; entre otras.

Este sector ejerce un efecto multiplicador en la economía porque genera empleo mejorando las condiciones de vida de la sociedad.

En el municipio de Jutiapa se encuentra ubicada la empresa Construservicios, que se dedica a la construcción tanto de obras civiles como privadas, y de acuerdo a entrevista previa con el propietario se determinó que se están presentando inconvenientes, los cuales están afectando el desarrollo de la misma como lo son: pérdida de clientes, problemas entre colaboradores y deserción de los mismos, bajo nivel de productividad y pérdidas monetarias.

El proceso administrativo es un factor positivo en el desarrollo y crecimiento de las empresas de construcción, aprovechando todos los recursos de la organización y de esa manera cumplir con los objetivos organizacionales.

La guía se elaboró con el fin de dar a conocer la forma en la que podrían aplicar correctamente las etapas del proceso administrativo, en virtud de que actualmente lo desarrollan empíricamente y en base a experiencias propias, lo cual les impide la capacidad de mejorar el proceso de cada una de las actividades que se realizan.

La aplicación del proceso administrativo es de importancia en una empresa, pues permite el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros dentro de las organizaciones.

Objetivos

Objetivo General

Ofrecer al propietario de la empresa de la construcción; CONSTRUSERVICIOS, una guía de aplicación del proceso administrativo, cuyas etapas deben ser tomadas en cuenta para poder realizar con eficiencia y eficacia cada una de las actividades del proceso organizacional.

Objetivos Específicos

- Diseñar planes a implementarse en la empresa Construservicios para el logro de sus objetivos.
- Proponer un manual de organización donde se define el organigrama y la descripción de los diferentes puestos de trabajo.
- Elaborar un perfil de colaboradores, que incluya: solicitud de empleo, entrevista estructurada, contrato de trabajo y capacitación, que son algunos pasos que se deben tomar en cuenta para la integración de personal.
- Proponer alternativas de motivación que pueden ser tomadas en cuenta para influir en el personal a realizar sus actividades, brindándoles diferentes tipos de incentivos.
- Determinar los tipos de controles en diferentes áreas, evaluando las actividades, horarios, órdenes de compras, control de productos almacenados y la importancia de efectuar un análisis financiero en las empresas.

Planeación

Misión



Somos una empresa que se dedica a la industria de la construcción con las mejores líneas y materiales para toda obra de infraestructura; contamos con personal altamente competitivo, y servicio personalizado

Visión



Ser una empresa líder en la industria de la construcción para toda obra de infraestructura pública y privada, en el municipio de Jutiapa a través de la apertura estratégica de nuevas sucursales ofreciendo a nuestros clientes calidad, confianza y eficiencia.

Objetivos y metas de la empresa

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

- Contar con personal especializado en la industria de la construcción.
- Utilizar materiales y productos de calidad, con las mejores marcas a precios competitivos.
- Generar confianza y seguridad en nuestros clientes.
- Contar con las estrategias de promoción necesarias que nos permitan posicionarnos en el mercado.

Metas

- Brindar capacitación constante a los colaboradores para que exista eficiencia y eficacia en cada una de las áreas de la empresa.
- Seleccionar proveedores que garanticen la calidad de los materiales de construcción y que brinden precios competitivos.
- Ofrecer un servicio personalizado al cliente con el fin de generar confianza y posicionarnos como empresa número uno.

Promocionar nuestros productos y servicios para aumentar la cartelera de clientes.

Políticas

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

Estrategias de Promoción

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

- Entrega de vales o cupones que ofrezcan descuentos.
- Realizar actividades en donde se pueda dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa.
- Realizar descuentos por ejemplo en la compra superior a un cierto valor.
- La entrega de beneficios o regalos con la compra de ciertos productos.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Mantener una buena imagen de la empresa brindando productos y servicios de calidad.

- Reconocimiento al personal por aportar ideas de mejora: se reconocerá sus ideas en reuniones especiales y se obsequiará un diploma.
- Reconocimiento al personal por el cumplimiento de metas y objetivos: se obsequiará incentivos monetarios, como bonos y se reconocerá como empleado del mes.

Programa de trabajo

Encargado de actividades	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Administrador propietario	Elaboración de planes semanales	Revisión de archivos sobre controles de mercadería	Realizar reuniones con los colaboradores	Revisión de ventas semanales	Revisión de negocio en general
Obrero	Verificar y ordenar archivos	Cumplir actividades en obra	Cumplir actividades previstas en obra	Cumplir actividades previstas en obra	Cumplir actividades previstas en obra
Encargado de bodega	Realizar un ordenamiento general del almacenaje de herramienta	Reportar la cantidad de productos en existencia	Realizar pedidos de productos a los encargados	Reportar sobre herramienta defectuosa	Realizar un reporte semanal de ingresos y egresos
Encargado de caja	Realizar cobros a clientes morosos	Realizar planes para promoción de servicios	Colaborar con la orden del negocio	Realizar pagos	Presentar archivos de facturas semanal, a la administración

Organización

(Ver anexo 5. Manual de puestos y funciones)

Integración

Perfil del empleado

El siguiente es el perfil de colaborador para la empresa CONSTRUSERVICIOS

- Egresado de nivel básico del sistema educativo nacional.
- Experiencia mínima de 1 año en empresas de la industria de la construcción
- Mayor de 18 años
- Dinámico
- Experiencia en construcción
- Responsable
- Hábil en actividades manuales

Solicitud de empleo

MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO

- Información Personal:
 - Nombre(s) y Apellido(s): _____ DPI: _____
Fecha de nacimiento: _____ Estado civil: _____
Lugar de nacimiento: _____ Género: _____
Nacionalidad: _____ Número de Afiliación IGSS: _____
NIT: _____ Número de celular: _____ Teléfono domiciliario: _____ Correo electrónico: _____
dirección actual: _____
 - Medio de transporte:
 - Posee vehículo para transportarse: si: _____ no: _____
 - Información familiar
Número de personas que viven con usted: _____ Número de personas que dependen de usted: _____
 - Aspectos de salud
Tipo de sangre: _____
Padece de alguna enfermedad: _____
Toma algún medicamento: _____
Con qué frecuencia tiene consulta con el Doctor: _____
Ingiere bebidas alcohólicas: _____
 - Información académica:
Se graduó de: _____
Estudio básicos en : _____
Estudio primaria en : _____
 - Experiencia laboral:

ANTECEDENTES DE EMPLEO:

- Nombre de la Empresa: Construcarreteras
- Teléfono: 2234/5666
- Dirección: 5 calle 8-01 zona 12 Colonia La Reformita.
- Cargo que ocupó: Coordinador de área
- Área: construcción
- Salario: 3,500
- Motivo de salida: Crecimiento profesional
- Posición(es) a la que aspira: Asistente de Gerencia General

REFERENCIAS PERSONALES:

- Nombre: Wender García Teléfono: 5571/5579
- Nombre : Jairon Navas Teléfono: 5723/5293
- Nombre: Ana Colocho Teléfono: 5656/4546

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

Firma: _____ Fecha: _____

Entrevista estructurada

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

Selección

Pruebas de selección

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

Las pruebas que pueden aplicar son las siguientes:

- Pruebas de personalidad

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

Contrato individual de trabajo

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

PRIMERO.- De la naturaleza de los servicios. El trabajador se obliga a desempeñar las funciones propias de contador, cargo de exclusiva confianza según emana de la naturaleza del mismo, de acuerdo a las instrucciones que al efecto sean impartidas por el empleador. En especial deberá llevar registros contables de los hechos económicos y financieros, confeccionar estados financieros, elaborar informes sobre la materia, efectuar las declaraciones impositivas y previsionales exigidas por las leyes respectivas. El trabajador queda obligado a cumplir leal y correctamente con todos los deberes que le

SEGUNDO.- Del lugar o ciudad en que han de prestarse los servicios. Los servicios serán prestados en las oficinas ubicadas en..... Sin perjuicio de lo anterior, el empleador podrá alterar el sitio o recinto en que deban prestarse los servicios, siempre que quede dentro de la misma ciudad o lugar, de acuerdo a lo establecido en el artículo 12 del Código del Trabajo.

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

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

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

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

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

SÉPTIMO.- De la terminación del contrato. Este contrato terminará en los casos señalados en los artículos 159, 160 y 161 del Código del Trabajo. Para los efectos del N°1° del referido artículo 160, constituyen falta de probidad los siguientes hechos: a) destinar para su uso personal o autorizar el uso por parte de terceros de bienes de la empresa, sin autorización expresa del empleador; b) falsedad en la confección de registros contables, declaraciones o certificados solicitados por la ley o

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

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

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

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

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

EL PRESENTE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO SE FIRMA POR AMBAS PARTES EN LA CIUDAD DE _____, EL DIA _____, DEL AÑO_____

Inducción

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

Puede seguir los siguientes lineamientos:

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

Capacitación

Empresa encargada de la capacitación	Temas abordados	Objetivos	Fecha	Lugar	Participantes
CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN	Levantado con ladrillo	Ponencia sobre nuevos morteros y mezclas de pegado	Septiembre de 2017	Elección del propietario	Propietarios y colaboradores
CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN	Instalación de techos	Láminas, pernos y joist	Octubre de 2017	Elección del propietario	Propietarios y colaboradores

Evaluación del desempeño

Nombres y apellidos: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

Evaluado por: _____

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

Productividad y calidad de trabajo

- Realiza su trabajo en el tiempo estipulado para la ejecución de algunas de sus atribuciones
- Realiza su trabajo en el tiempo querido. Cumple con sus funciones de manera adecuada
- Realiza su trabajo antes del tiempo requerido con esfuerzo y dedicación
- Regularmente realiza en forma deficiente o tardía las labores por las que debe cumplir

Puntualidad

- Nunca se retrasa sin una razón válida para trabajar
- Se presenta tarde de 1 a 2 veces por mes a trabajar
- Se presenta de 3 a 5 veces tarde por mes a trabajar
- Se presenta siempre tarde a trabajar

Iniciativa y Cooperación

- Colabora siempre y cuando se le solicita de lo requerido
- Ocasionalmente colabora con trabajos extras
- Colabora espontáneamente más de lo que se le pide
- Casi nunca colabora

Dirección

Motivación al colaborador

Prestaciones de ley:

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

- **Vacaciones:** Artículo 130. Todo trabajador sin excepción tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.

Opciones de motivación

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

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
PREMIO A LA PERSEVERANCIA
Tiene el honor de conceder a:

NOMBRE DEL PROYECTO/EQUIPO
FIRMA: ADMINISTRADOR/PROPIETARIO

Fecha: _____



Control

Control de horario

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

1. Herramienta sobre control de horario: Mes: octubre 2017.

Número de semana: ____	Hora de ingreso	Firma	Hora de egreso	Firma
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				

Control de actividades

1. Herramienta sobre control de actividades: Mes: octubre 2017.

Número de semana: ____	Nombre del colaborador	Puntualidad	Horas trabajadas durante el día	Incidentes del día
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				

Control de órdenes de bodega

3. Herramienta sobre control de órdenes de bodega: Mes: octubre 2017.

Número de semana:	Nombre	Herramienta	Descripción	Hora de ingreso	Hora de egreso
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

**Empresa de construcción
CONSTRUSERVICIOS**

Jutiapa

Índice de Manual

Introducción	100
Naturaleza	101
Objetivos	102
Campo de aplicación	103
Normas generales	104
Organigrama	105
Descripción de puestos	106

Introducción

En las etapas del proceso administrativo, se encuentra ineludiblemente la que corresponde a la organización, ésta es una guía para el ordenamiento organizacional; con el objeto de facilitar la administración del personal que labora para la misma.

Por virtud de lo anterior, se ha elaborado el presente manual a efecto de que la persona que ocupa cada uno de los puestos de su estructura organizacional, conozca y aplique las atribuciones que le competen, así mismo, identifique en que como nivel jerárquico está ubicado y bajo la responsabilidad de quien, para fines laborales.

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

Naturaleza

CONSTRUSERVICIOS es una empresa privada cuyo objetivo es identificar y desarrollar nuevas opciones que permitan sostener y sustentar las metas de la empresa previamente establecida, cubriendo las necesidades de los clientes.

Objetivos

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

- Contar con personal especializado en la industria de la construcción.
- Utilizar materiales y productos de calidad, con las mejores marcas a precios competitivos.
- Generar confianza y seguridad en nuestros clientes.
- Contar con las estrategias de promoción necesarias que nos permitan posicionarnos en el mercado.

Objetivos del manual

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

Campo de aplicación

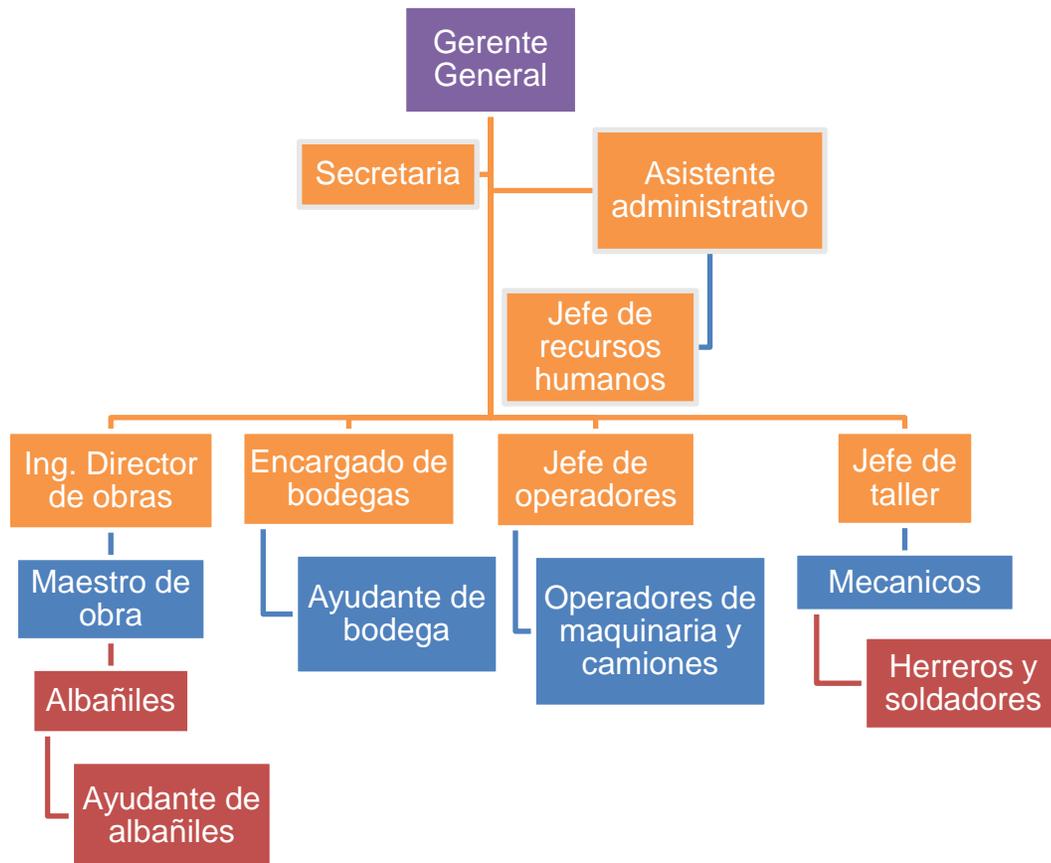
- El presente manual se elaboró para ser usado y aplicado en la empresa CONSTRUSERVICIOS.
- Las funciones serán ejecutadas por las personas que ocupen los puestos respectivos.

Normas Generales

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

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

Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2017

Descripción de puestos

A. Identificación

Puesto: Gerente General

Ubicación: Gerencia

B. Relaciones de autoridad

Jefe inmediato: Propietario

Subordinados: Asistente administrativo, jefe de recursos humanos, secretaria, Ing. Director de obras, jefe de operadores, jefe de taller, maestro de obra, encargado de bodega, ayudante de bodega, jefe de operadores, operadores de maquinaria y camiones, mecánicos, albañiles, herreros y soldadores, ayudante de albañiles.

Funciones:

Asistente administrativo: Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la empresa.

Secretaria: Registrar y distribuir la correspondencia de gerencia, así mismo realizar y atender las llamadas telefónicas, convocar a reuniones de trabajo con el personal y eventos de gerencia.

Jefe de recursos humanos: elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección ingreso e inducción de personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos, idóneos para los puestos de la empresa.

Ing. Director de obras: Dirigir, asignar, supervisar y controlar al maestro de obra, albañiles y a los ayudantes de albañilería para que realizan bien el trabajo de construcción y obtener buenos resultados. Así mismo velar por el buen uso de los recursos y patrimonio de la empresa.

Encargado de bodega: Administrar, supervisar, controlar, ejecutar y Tomar registro de bienes materiales que se ingresen a bodegas como también los insumos que salen conforme a requerimientos de superiores.

Jefe de operadores: en equipo con los operadores de maquinaria y camiones Mantener maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización.

Jefe de taller: Controlar las actividades que se realizan en los distintos talleres que supervisa, planificando y distribuyendo el trabajo, instruyendo al personal para su ejecución y verificando la calidad de los trabajos realizados, a fin de satisfacer los requerimientos de la empresa.